

Marita Heikkinen

Toimeentulotuen tiimin työskentelyn kehittäminen Kelan Pohjoisessa vakuutuspiirissä



Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kevät 2018



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä: Heikkinen Marita

Työn nimi: Toimeentulotuen tiimin työskentelyn kehittäminen Kelan Pohjoisessa vakuutuspiirissä

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: tiimi, esimiestyö, valmentava johtajuus, organisaatio

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kuvata tutkittavan tiimin nykytilannetta ja sitä kautta etsiä kehittymismahdollisuuksia, joita voidaan tukea valmentavalla esimiestyöllä. Tutkimusongelmana on selvittää mahdollisimman tarkan nykytilanteen kuvauksen lisäksi kehittämissuhteita, joilla tiimin työskentelyä parannetaan. Tutkimuksessa haetaan kuvaus tiimin muotoutumisesta tiimin jäsenten kautta, tiimin suhteesta ympäristöönsä ja tehtäviinsä sekä tavoitteisiin. Lisäksi tuotetaan konkreettisia toimenpiteitä, miten valmentavaa esimiestyötä käyttämällä vastataan oppimisen ja kehittymisen haasteisiin.

Toimeksiantajana tässä työssä on Kelan Pohjoinen vakuutuspiiri. Työskentelen itse toimeksiantajan palveluksessa tiimipäällikkönä ja tutkittavan tiimin jäsenet ovat alaisiani. Kelan Pohjoinen vakuutuspiiri on osa Kelan etuuspalveluita, joka on yksi Kelan kuudesta palveluyksiköstä.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään laadullisen tutkimuksen piiriin lukeutuvaa case-tutkimusta ja tutkimusotteena työssä on konstrukttiivinen tutkimus. Tarkoituksena on kuvata saadun tutkimusaineiston avulla mahdollisimman tarkasti tiimin kokema todellisuus ja etsiä mahdollisimman käytännönläheisiä kehittämissuhteita. Kehittämistyön viitekehyksen muodostavat organisaatiokulttuuri, tiimi ja valmentava esimiestyö.

Tutkimuksessani analysoitavasta aineistosta nousi useita kehityssuhteita sekä tiimin työskentelyä että omaa esimiestyötäni tukemaan. Osa kehittämissuhteista oli sellaisia, että ne on voitu toteuttaa jo tämän tutkimuksen aikana. Osaan kehittämissuhteista vaikuttaa voimakkaammin toimintaympäristö, kehittämissuhteiden toteuttamiseen tarvitaan yhteistyötä myös muiden toimijoiden kanssa. Kehittämissuhteet liittyvät niin tiimin työskentelyyn, esimiestyöhön kuin oppimiseenkin.

Abstract

Author: Heikkinen Marita

Title of the Publication: Development work of a Social Assistance Team in Kela's Northern Insurance District

Degree Title: Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: team, coaching leadership, leadership, organization

The aim of this master's thesis is to describe the current situation of the examined team and thus search for opportunities for development while the process is being supported with coaching leadership. The research problem is to produce as accurate description as possible of the team and come up with development suggestions that will improve the team's working abilities. In this research the portrayal of the team is searched through its team members, the manner that the team relates to its environment and the tasks and aims that it has. In addition, there are concrete actions taken during and after the research, i.e. how to use coaching leadership to meet the challenges within learning and developing.

This master's thesis was commissioned by Kela's Northern Insurance District. I am employed by Kela as a team leader and the team examined in this master's thesis is the one that I lead. The Northern Insurance district is part of the Benefit Services, which is one of Kela's six business units.

In this master's thesis a case study, which can be included in qualitative research methods, is used. The thesis is made with a constructive approach to the research, as the aim is to describe in detail the reality that the team experiences and come up with solutions in practice to improve the team's performance. The theoretical framework consists of organizational culture, team and coaching leadership.

During the research, there were several proposals to improve both my own leadership and the team's work that could be found within the analyzed material. Part of the proposals could be performed during the research. The other part of the development proposals are more influenced by the surrounding environment and circumstances. Therefore, to implement them much more co-operation is needed with other teams and operators. All of these proposals covered issues of team work, leadership and learning.

Extended Abstract

The aim of this master's thesis is to describe the current situation of the examined team and thus search for opportunities for development while the process is being supported with coaching leadership. The research problem is to produce as accurate description as possible of the team and come up with development suggestions that improve the team's working abilities. In this research the portrayal of the team is searched through its team members, the manner that the team relates to its environment and the tasks and aims that it has. In addition, there are concrete actions taken during and after the research, i.e. how to use coaching leadership to meet the challenges within learning and developing.

In this master's thesis a case study, which can be included in qualitative research, is used as a research method. The thesis is made with a constructive approach to the research, as the aim is to describe in detail the reality that the team experiences and come up with solutions in practice to improve the team's performance. The theoretical framework of this master's thesis consists of organizational culture, team and coaching leadership.

The team described in this master's thesis is a part of the Northern Insurance District of Kela. Kela is an independent social security institution with its own administration and finances. Kela has all together six business units and one of them is Benefit Services. The Benefit Services unit is divided regionally into five different units. There are five teams located in the area of Northern Insurance District that grant basic social assistance. Although the Northern Insurance District has offices even in smaller locations in Northern Finland, handling the basic social assistance is concentrated into a few offices. The described team has 14 team members and a team leader. All team members have started to work with their current line of work 14th of November 2016. The team members have previously worked with municipal social services, Kela or private sector. I work as a team leader in the described team.

Kela has taken care of granting the basic social assistance from the beginning of 2017. The transfer from municipal social services has been discussed in public for decades and planned for several years after the law with the necessary changes was passed in 2015. As being part of social welfare, the social assistance differs from the benefits Kela

has granted before. Co-operation with municipalities has been a crucial part of the benefit work and will continue to play a key role when granting this benefit.

The work with social assistance has not begun quite as planned. There have been several serious issues to deal with: there were not enough employees, the processing time for the applications was exceeded, the variation within the contents of given decisions varied and the computer system that was designed for the benefit lacked many qualities needed. As the social assistance is the last-resort financial assistance, media rapidly took news concerning difficulties into headlines.

The theoretical framework is built around organizational culture, team and coaching leadership. As described before, the new team did not have the easiest circumstances externally to begin their journey with the social assistance. In addition, the team had to face new culture that occurs locally in the office, regionally in Northern Finland and create culture for themselves and the social assistance work in Kela.

As Schein (1987, 32 – 35) defines, culture is changing all the time around us. The way of thinking and the means to function are shared among those, who share the same culture. This is based on the scheme of things that has been used to from the beginning of action as the solutions have been formed and the operations structured. Schein divides culture into three parts: artifacts or creations, values and basic assumptions.

Cultural change in organizations is often influenced externally. According to Valpola (2004, 149) culture can be influenced nationally, within their branch of activity, locally and through language culture. All of these ways can be observed when forming this described team. It is not easy to determine where the influences originate, but when forming the exact portrait of a certain group of people, it is vital to try.

The organization must be able to express its view of certain basic assumptions. There has to be clear decisions if there is room for each individual as person, is there an opportunity to state one's visions, are the processes proactive or reactive, are the people seen lazy or productive, is competition the way to work or is co-operation better, can difference be tolerated, can organization produce new information and how new things are learned. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 57 – 58).

Teams are a general method to organize work today. Team as a definition has certain criteria. The team's task must be coordinated (Shonk, 1994, 11). The team has to share common goals and skills and knowledge to reach them (Leinonen, Partanen & Palviainen, 2002, 64). According to Spiik (2004, 39 – 40) a team must be involved with each other for a relatively long time and share the goals. Spiik also states that a person can belong to more than one team.

Teams can be categorized in different ways. Skyttä (2005, 58 – 60) defines three types with the involvement of time and purpose. His types are permanent team, project teams and Ad hoc-teams. Skyttä sees that most teams are permanent teams, as they are a fine platform for learning and development. Spiik (2004, 50 – 54) divides teams based on responsibilities and the allocation of tasks. There can be teams that take care of tasks completely, handle task together or manage the work of others (leadership). Sarala and Sarala (2001, 164 – 167) choose their approach based on what the aim for the team's work is. Their highest form of team is a team that equals for more than team's members combined.

An important factor in a team's work is how teams are built internally and how team members see themselves as a part of the team. All team members must have basic skills for the work and, in addition, a team must have members that are able to do special tasks. Through support and specialization, a team can do more than the individuals combined. Roles can change as the special skills and learning progress.

All teams take steps as they are growing up. One of the commonly used description is (t. ex Valpola, 2004, 176) the Forming-Storming-Norming-Performing model where a team develops from the start until the team members have a clear formation, tasks and responsibilities. To work effectively a team needs rules.

Kela is known to train and educate its employees. As a part of management training, I have passed a course in coaching leadership. Using the learned methods has helped me to understand that I am far from ready as a leader. The most important teaching of coaching leadership is for the leader to learn how to really trust and listen to one's subordinates. Using coaching leadership also means that when an individual is appreciated in his/hers work, the full potential of that worker can be used by the team and organiza-

tion. As the team is then stronger, it can help an individual to empower in return. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 12).

When the described team began its work, I made a pre-query for team members. With the query I wanted to find out what the team was expecting from their work with social assistance, their team and team leader. Team members looked forward to learning together, to become "we" as a team. They expected the team leader to have time for them and also be the one to learn from and by team leader.

During the first year together with the team, it was obvious that I needed more tools to work better with team. To provide that, I wanted the team to tell me how they saw their working environment, their work and what they missed from their means to work. I made a decision to use a questionnaire with open questions instead of interview or survey to have each one's own opinion that was not influenced by me or other members of the team. Before the teams answered the questions, they were informed why this information was so important and how it would be treated with. The team had 15 questions to answer, 14 of them were open answers. Questionnaires were sent to the team via e-mail and they answered and printed their answers to me. All the team members answered the questions.

The questionnaire was formed so that the questions could be grouped into three categories: team, aims for the team and use of the coaching leadership. There has been a lot of discussion about the aims during the first 18 months and it was not a surprise that the issue dominated the answers, even though there were only two questions concerning aims. The questionnaire's aim to have the team's honest and direct answers was met. I had 27 pages of information to analyze.

There were results that came clearly forward from the analyzed material. The team was quite unanimous on its opinion that rules within the team were already fine. The only thing that bothered in daily work had to do with workstations. This led to a conclusion that the team members switched work stations at the beginning of this year.

The other development proposals that were also possible to implement forthwith after having the answers back were team meetings regularly face-to-face, personal "working time" between the team leader and a team member regularly and feedback between the

team members. All of these development proposals are at use in the team's everyday work. Feedback from the team was positive after a short trial period, when experiences were asked in the team's annual development discussions about these changes.

The analyzed answers gave material to further development. Part of a team leader's work is to observe employee's work and give feedback several times a year for the team members. To unify this process, it would be beneficial, if each observation round would have a theme that all the teams follow. This way all the teams would have information that can be compared and develop together.

Another development proposal is that the social assistance group of all five teams have common rules concerning yearly holidays and such matters and they can be found easily to use and check. There needs to be equality in general matters and this is best progressed through open and transparent communication. This proposal, as the one before, needs co-operation among the group and team leaders to succeed. Further development proposals concern better utilized learning via different types of learning methods and profiling employees. Profiling should be continued to such an extent that all the employees have a certain special capability in their tasks.

I am certain that the transaction of basic social assistance will be studied for years to come. This study is done to help me and the team I work with to develop our work in everyday work. As a case study, I have tried my best to find out the precise picture of the team's work. I strongly believe that together we have already developed our work. With coaching leadership and co-operation there is a lot more to do.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiimi ja sen muodostuminen.....	4
2.1	Tiimin kasvualusta: organisaatiokulttuuri	4
2.2	Tiimin määritelmä ja toimivuus	9
2.3	Tiimityypit ja tiimien erilaiset rakenteet	11
2.4	Tiimiytyminen	14
2.4.1	Tiimin pelisäännöt.....	16
2.4.2	Tiimin tavoitteet ja niiden mittaaminen	17
2.4.3	Tiimiin sitoutuminen	19
2.5	Tiimien välinen yhteistyö	20
3	Valmentava johtajuus ja esimiestyö	21
3.1	Esimiesten valmentaminen Kelassa	21
3.2	Valmentavan johtajuuden määritelmä	22
3.3	Valmentavan johtajuuden osatekijät	24
3.3.1	Valmentava dialogi	25
3.3.2	Valmentava palaute	27
3.4	Suorituksen kehittäminen esimiestyössä	28
3.4.1	Kehitys on oppimista.....	31
3.4.2	Työn tekemisen itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	33
4	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	35
4.1	Tutkimusstrategia.....	35
4.2	Laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	37
5	Toimeentulokitiimin kehittäminen	39
6	Käytännön toimenpiteet.....	40
6.1	Kehittämistoimenpiteet vastausten jälkeen.....	40
6.2	Kehittämisehdotuksia	41
7	Johtopäätökset.....	44
	Lähteet.....	50

Liitteet

1 Johdanto

”Johtamisen tavoitteena on tukea yksilöä, ryhmää ja koko organisaatiota kehittämään ja uudistumaan tavalla, jossa työnteon tehokkuus ja hyvinvointi ovat tasapainossa. Työntekijät ovat oppivia yksilöitä, joiden kehittymistä ja työssä suoriutumista tuetaan valmentavalla johtamisella.”

Kuvataanko yllä Huxleyn 2010-luvulle päivitettyä Uutta uljasta työelämää vai elävää ja hengittävää työyhteisöä rajusti muuttuvassa toimintaympäristössä? Sitaatti on Kelan tuotantoa ja se on ammattimaisen johtamisen määritelmä, joka on rakennettu jokaisen kelalaisen esimiehen ohjenuoraksi.

Olen itse kelalainen esimies ja tehtävänäni on johtaa tiimiäni tuloksellisesti, osaavasti, uudistuvasti ja kaikkien mukana olevien työhyvinvointi huomioiden. Koen, että ihmisten johtaminen, heidän auttamisensa ja työn mahdollistaminen ovat oman työni ydintä. Jokainen johdettava on ensisijaisesti yksilö, jolla on työhön omat odotuksensa. Arjessa tiimiläisen näkeminen yksilönä joskus hukkuu tavoitteiden ja paineiden taakse.

Tässä opinnäytetyössä haluan haastaa omaa osaamistani, kehittää tietämystäni tiimistä ja valmentavasta esimiestyöstä. Olemme tiimini kanssa osa isoa kokonaisuutta. Kuulumme organisaatioon, joka on sosiaalivakuuttamisen asiantuntija Suomessa. Olemme viranomaisia ja autamme yhteiskunnan heikko-osaisimpia. Tässä toimintaympäristössä meidän tulee toimia omalta osaltamme niin, että oma toimintamme ei ole pääosassa, vaan niiden asiakkaiden arjen sujuvuus, joita varten työskentelemme.

Opinnäytetyössäni tutkin, mikä on toimeentulotuen ratkaisutyötä varten palkatun tiimin nykyinen tila, haluan paljastaa tiimissä toimivien henkilöiden kuvauksen omasta työympäristöstään. Tässä tutkimuksessa teorian viitekehyksenä on tiimi ja sen muotoutuminen, tiimille asetetut odotukset, toimeentulotuen ratkaisutoiminnassa toimivien tiimien yhteistyö ja se, miten tiimin työskentelyä voi helpottaa eli valmentava esimiestyö.

Tavoitteena tutkimusongelman (kuvaus nykyisestä todellisuudesta) selvittämisen jälkeen on kehittää tiimin työskentelyä mahdollisimman käytännöllisesti ja juuri tälle tiimille sopivin toimenpitein. Tässä työkaluna toimivat niin ajanmukainen, analysoitu tieto tiimistä kuin oma valmentavalla otteella tehty esimiestyökin. Tiimin työ edellyttää jatkuvaa kehittä-

tämistä ja vastaamista työympäristön asettamiin haasteisiin, siksi opinnäytetyössä kerätävä tieto on vankka perusta tehtävälle kehittämistyölle.

Käytännössä aineiston keräys toteutetaan avoimin kysymyksin varustetulla kyselyllä tiimille. Kysymykset teemoitetaan ja ryhmitellään teoriataustan pohjalta. Kuvaan siis kyselyn avulla mahdollisimman tarkasti tiimin tämän hetkisestä todellisuutta. Kehittämistyöni on case-tutkimus. Case-tutkimuksen tieteellisyydestä on ristiriitaisia mielipiteitä. Tiimiäni koskevassa opinnäytetyössä katson, että se on paras menetelmä kehittämiselle, koska eteenpäin on mahdotonta mennä, ellei tiedä nykyisiä lähtökohtia. Käytän tässä työssä apuna myös tiimin työskentelyn alkaessa tehtyä kartoitusta tiimin odotuksista. Saatua tutkimusaineistoa analysoimalla on tarkoitus etsiä käytäntöä ja kehitystä hyödyttävät kehitysehdotukset.

Toimeksiantajani on työnantajani Kelan Pohjoinen vakuutuspiiri, joka on osa Kelan etuustuotannosta vastaavaa organisaatiota. Toimin työssäni tiimipäällikkönä ja tiimini työskentelee ratkaisutuotannossa vastaten osaltaan perustoimeentulotuen käsittelytyöstä. Tiimissäni työskentelee 14 ratkaisuasiantuntijaa. Tiimini työskentelee fyysisesti osana Kelan Kajaanin toimistoa, joka on liki viidenkymmenen henkilön työpaikka. 80-vuotiaassa Kelassa on viime vuodet eletty määritellen työn tekemisen rakennetta uudelleen: hallinnon kehittyessä myös perinteinen malli kentästä, jossa toimistonjohtajat luotsaavat joukkoaan hallinnollisesti liki itsenäisissä toimistoissa, on jäänyt unholaan. Kajaanin toimistossa työskentelevillä henkilöillä on yhteensä kymmenkunta esimiestä, joista osa on fyysisesti läsnä toimistossa ja osa jossain muualla Pohjois-Suomen alueella. Muutamassa vuodessa on sopeuduttu 25 vakuutuspiirin kokonaisuudesta viiden vakuutuspiirin todellisuuteen. Palveluverkkoa tarkastellaan parhaillaan, joten muutokset Kelassa tuskin ovat millään mittarilla mitattuna vielä ohi.

Toimintaympäristö on muuttunut rakenteiden muutoksena, mutta suurimman muutoksen lienee tuonut tullessaan uudet tehtävät. Perustoimeentulotuen siirrosta Kelan hoidettavaksi on puhuttu julkisella sektorilla jo vuosikymmeniä. Vakavimmin otettavat aiemmat kokeilut tehtiin 1990-luvulla. Siirto toteutui käytännössä 1.1.2017, kun perustoimeentulotuen ratkaisutoiminta siirtyi Kelalle. Tehtävänsiirtoon kuntien sosiaalitoimesta Kelaan on liittynyt monia intressejä, eikä siirto ollut missään vaiheessa itseäänselvyys. Siirtoon valmistauduttiin Kelassa huolella (liite 1), mutta myöhemmin on osoittautunut, että se ei vielä riittänyt. Ongelmia on ollut järjestelmässä, resurssoinnissa, tiedotuksessa ja asiakaspalvelun saatavuudessa. Mediamylläkössä ja haasteellisessa tilanteessa kehitystyötä, asiakaspalvelua ja ratkaisutoimintaa on kuitenkin jatkettu keskeyttämättä.

Perustoimeentulotuen siirto muutti niin suomalaista sosiaaliturvakenttää kuin Kelaakin. Työskenneltyäni Kelassa 15 vuotta olen tottunut siihen, että toimeentuloturvaetuuksien (työttömyysturva ja yleinen asumistuki) työn osuus ei ole ollut mitenkään dominoiva Kelan tehtäväkentässä. Aiemmin julkinen huomio tuntui kiinnittyvän enemmänkin Kelan hoitamaan kuntoutukseen ja lääkekorvauksiin, nykyisin Kelan toiminta tuntuu välillä olevan synonyymi toimeentulotuella. Tällä on todellisuusperustaakin: nykyisin kolmasosa etuustyöstä tehdään toimeentuloturvaetuuksissa. Työn sisällön lisäksi on muuttunut myös henkilöstö. Kelassa, kuten julkisella sektorilla kokonaisuutena, on tyypillistä pitkät työurat saman työnantajan palveluksessa. Nykyisin Kelassa suurin osa henkilöstöstä on ollut talossa töissä alle 10 vuotta.

Toimeentulotuen ratkaisutyön alkutaivalta on ympäröinyt valtakunnallinen uutisointi ja kohu perustoimeentulotuen ratkaisutyön oikeellisuudesta, pääosin käsittelyaikojen venymisen vuoksi. Ulkoinen paine ei ole voinut olla vaikuttamatta vasta aloittavan ja työtään opettelevan tiimin työskentelyyn. Työolosuhteiden ja kehittymisen eteenpäin viemisellä on tässä toimintaympäristössä poikkeuksellisen suuri painoarvo. Tiimi ansaitsee käytännönläheistä mahdollistamista ja sitä uskon tällä kehitystyöllä pystyväni heille antamaan.

2 Tiimi ja sen muodostuminen

Tiimit, joilla on tavoite, tehtävä sekä selkeä työnjako, ovat hyviä järjestelmiä työn tekemiseen. Nykyään tiimin jäsenet jakautuvat yhä useammin maantieteellisesti useampaan paikkaan ja tiimeille uskotut työtehtävät ovat yhä monimutkaisempia. Tiimissä jokainen meistä on enemmän kuin oma itsensä, olemme osa järjestelmää ja samalla osa porukkaa. Tiimejä on monenlaisia ja voimme myös kuulua moneen tiimiin.

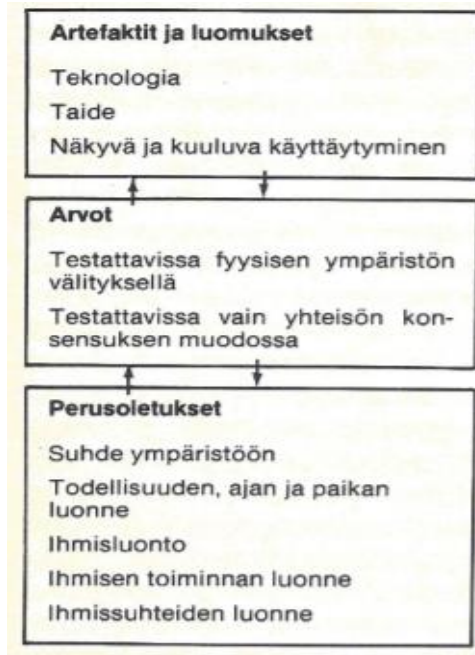
2.1 Tiimin kasvualusta: organisaatiokulttuuri

”Yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi, lounaaksi ja päivälliseksi”

- Peter Drucker -

Uuteen työpaikkaan tullessa meistä jokainen on voinut aistia paikan kulttuurin melko lailla heti paikalle saavuttuaan. Kulttuurin olemassaoloa kukaan ei varmasti kiistä, yksimielisyys organisaatiokulttuurin tai kulttuurin muodosta on ehkä vaikeampaa hahmottaa. Kulttuurin ilmiötä monimutkaisempaa on todentaa kulttuurin vaikutus yksittäisiin työntekijöihin, tiimeihin ja prosesseihin. Olipa kulttuuri helposti havaittavissa tai ei, kulttuuri ja sen vaikutukset ovat olemassa jokaisessa työpaikassa.

Scheinin (1987, 32-35) mukaan kulttuuri on peruskäsitysten kokonaisuus, joka on yhteisesti jaettavissa yhteisön kesken. Kulttuuri on hänen mukaansa muuttuva ja dynaaminen. Ne ajatustavat ja keinot, joita saman kulttuurin piiriin kuuluvat jakavat, pohjautuvat toiminnan alussa käytettyyn ajatustapaan, jolla ongelmiin on haettu ratkaisuja ja toiminta pystytty muutenkin jäsentämään. Schein jakaa kulttuurin tasot kolmeen osaan: Artefakteihin ja luomuksiin, arvoihin ja perusolettamuksiin.



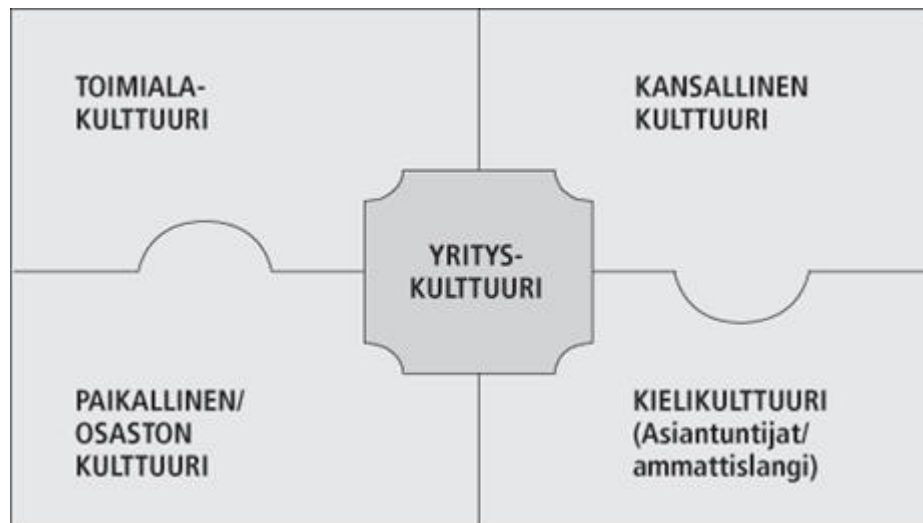
Kuva 1. Yrityskulttuurin muodostuminen. (Schein, 1987).

Artefaktit ja luomukset ovat organisaatiossa helpoiten havaittava kulttuurin osa. Ne ovat ihmistyön aikaansaannoksia, organisaatiossa työn sosiaalista ja fyysistä ympäristöä. Tällaisia aikaansaannoksia ovat esimerkiksi puhuttu ja kirjoitettu kieli ja yhteisössä näkyvä käyttäytyminen. Myös työympäristö tiloineen ja työntekijöiden pukeutumistavat yhteisössä ovat näkyviä artefakteja. Arvot ovat ilmiarvoja, jotka ovat organisaatiossa sovitut tavoitteita ja tapoja. Mitä vakiintuneempi organisaatio on, sitä varmemmin arvot löytyvät kirjallisina: visiona, toimintaperiaatteena, strategiana ja muina ideologioina. Arvot ovat organisaatiossa selvästi tajuttavissa, arvojen muutuessa itsestäänselvyyksiksi ne voivat hiljalleen muuttua oletusarvoiksi ja siirtyä pois ihmisten tietoiselta tasolta. Näin käy yleensä arvoille, jotka ovat organisaation toimintaan suhteutettuna todennettu ja oikeita, eikä syytä kyseenalaistaa arvoja löydy. Perusoletukset, Scheinin kulttuurin tasojen jaon syvin ja näkymättömin taso, muodostuu oletuksista, joilla suhtaudutaan ympäristöön, käsitetään todellisuus, ajan ja paikan luonne. Nämä oletukset ovat organisaation kova ja vaikeasti muutettavissa oleva ydin, jota ei välttämättä tiedosteta toiminnassa lainkaan. Voi olla, että perusoletukset ovat ristiriidassa auki kirjoitettujen arvojen kanssa, ne ilmentävät toiminnan todellista luonnetta. Tätä perusluonnetta voi olla vaikea kava esiin, tyypillisimmillään se voi pulpahtaa pintaan syvähaastattelussa tai organisaation muutos-tilanteessa. (Schein, 1987, 32-35.)

Organisaatiokulttuuri on näkymätöntä voimakenttää, joka vaikuttaa päivittäisen työn taustalla, eräänlaista sosiaalista energiaa, joka saa ihmiset toimimaan. Se on organisaati-

tion persoonallisuutta. Kun ihmiset elävät organisaation kulttuurin sisällä, he toimivat sen mukaan, monesti tiedostamatta. Kulttuuri yhdistää ja tuottaa yhteistä osaamista ja voimaantumista. Organisaation kulttuuria on vaikea tutkia holistisesti, ellei pääse elämään organisaation elämää sen sisällä. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 56.)

Kulttuurin muovautumiseen ja kehittymiseen sen sijaan tulee vaikutteita ulkoapäin. Seuraavassa kuvassa on Valpolan (2004, 149) määrittämiä ulkoisia vaikuttajia.



Kuva 2. Yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. (Valpola, 2004).

Pitkälle kehittyneet asiantuntijat tunnistavat toisensa jo käytetystä kielestä, ammatistanastosta, joka ei välttämättä muille edes avaudu. Monikulttuurisissa työympäristöissä tulee aina huomioida taustalla vaikuttava kansallinen kulttuuri, moni kansainvälistymisyrittäjä on jäänyt yritykseksi, koska tarpeeksi vaivaa ja aikaa ei panostettu kansallisen kulttuurin roolin ymmärtämiseen. Paikalliset kulttuurit voivat olla hyvin pieniä, ja voi olla että isoissa paikallistoimistoissa tietyillä tiimeillä on oma kulttuurinsa.

Valpolan (2004, 150 - 152) mukaan toimialat ovat maailmanlaajuisesti samannäköisiä. Kansallinen kulttuuri voi vaikuttaa voimakkaasti toimialan tai paikallisen kulttuurin muodostukseen. Kelan toimialalla sosiaalivakuuttamisessa toimijat ovat voimakkaasti riippuvaisia julkisesta lainsäädännöstä ja julkisista varoista. Voi kuitenkin olla, että joissain valtioissa koko toimialaa ei löydy. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa siis yrityskulttuuriin. Pohjoismaissa ja osassa Pohjois- ja Länsi-Eurooppaa on samanlainen sosiaalivakuuttamisen kulttuuri kuin Suomessa, tosin jo pohjoismaisissa sosiaalietuuksissa ja niiden tasoissa on eroja. Toimialan ja ammatin mukana kulttuuriin tulee oma ammattislanginsa ja jopa tapa käyttää yleiskieltä. Kelassa vaikuttaa kielellisesti myös alakulttuureja, koska eri etuuksien piirissä toimii eri koulutustaustaisia henkilöitä, joiden ammatti-identiteetti on

vahva ja he ovat kiinteästi yhteydessä oman etuutensa piirissä oleviin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi farmaseutit apteekkeihin. Paikallisuus näkyy organisaatiokulttuurissa Kelan eri toimistoissa. Kelassa eletään yhä muutosvaihetta vuoden 2016 hallinnollisen uudistuksen jäljiltä, jossa työn tekeminen ohjautuu yhä enenevässä määrin sisällöllisen prosessin eikä Kelan paikalliskulttuurin mukaan. Kulttuurin muuttuminen ei ole nopeaa, eikä esimerkiksi omassa toimistossani muutosten käsittely ole vielä päättynyt.

Suhtautuminen muutokseen ja ihmisten vuorovaikutus ovat organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia, joista voidaan tunnistaa tiettyjä organisaatiotyyppisiä organisaation koosta, toimialasta tai sijainnista välittämättä. Ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa organisaatiot liikkuvat asteikolla, jossa ääripäinä ovat voimakas itsenäisyys työskentelyssä ja toisaalta voimakas ihmisten välisen vuorovaikutuksen riippuvuus. Itsenäisyyttä korostavat organisaatiot arvostavat yksilön toimintaa ja kilpailua, kun taas vuorovaikutuspainotteiset organisaatiot korostavat ihmissuhteiden ja ryhmässä toimimisen ohjaamista. Jälkimmäisen tyyppisessä organisaatioulottuvuudessa myös mahdollista menestymistä tarkastellaan ensisijaisesti ryhmien onnistumisten kautta. Suhtautumisessa muutokseen organisaatiot liikkuvat pysyvyys – joustavuus – akselilla. Pysyvyyttä arvostavissa organisaatioissa painotetaan jatkuvuutta, ennustettavuutta ja vallitsevan tilanteen ylläpitämistä, kun taas joustavuutta arvostavat painottavat pitkän tähtäimen suunnittelua ja avoimuutta muutokselle. (Groysberg, Lee, Price & Yo-Jud Cheng, 2018, 5).

Groysbergin ym. (2018, 5 – 6) mukaan näiden kahden ulottuvuuden erilaisilla painotuksilla ja tulkinnoilla muodostuu viitekehys, jossa voidaan tunnistaa kahdeksan erilaista kulttuurityyliä. Nämä tyylit ovat Groysbergin ym. mukaan sovellettavissa sekä organisaatioihin kuin yksittäisiin johtajiinkin. Tyylit ovat huolehtiminen, tarkoitus, oppiminen, nautinto, tulos, auktoriteetti, turvallisuus ja järjestys. Kaikilla tyyleillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tyylien esiintyvyydessä on eroja, Groysbergin ym. tutkimuksissa esiintyvyydet vaihtelivat 90 prosentin yleisyydestä (tulos) aina kahden prosentin nautinto – tyylin esiintyvyyteen.

Organisaatiossa on otettava kanta joihinkin Scheinin perusoletusten ilmentymiin työyhteisössä. Organisaation on pystyttävä määrittämään, millaisen vaikutuksen se tekee työntekijöihinsä: onko organisaatiossa tilaa jokaiselle yksilönä (vaikutus ihmisiin)? Onko organisaatiossa oltava passiivisen tyytyväinen vai onko mahdollisuus dynaamisuudelle ja visioille (aktiivisuus)? Tehdäänkö työtä menneeseen nojaten, entisiä hyviä aikoja muistellen vai suuntaudutaanko tulevaisuuteen ja ennakoidaan (ajan käsitys)? Millainen ihmiskäsitys organisaatiossa vallitsee, nähdäänkö ihmiset lähtökohtaisesti hyvinä vai pahoina, laiskoina vai ahkerina (ihmiskäsitys)? Kilpaillaanko keskenään vai tehdäänkö työ-

tä yhdessä? Miten suhtaudutaan auktoriteetteihin (ihmissuhteet)? Siedetäänkö erilaisuutta (samanlaisuus ja erilaisuus)? Tuottaako koko organisaatio vai osa siitä tietoa vai tuleeko uusi tieto ulkoa (uuden tiedon tuottaminen)? Miten opitaan uutta, passiivisesti vastaanottaen vai aktiivisesti ja oma-aloitteisesti (oppimiskäsitys)? Aina tilanne ei luonnollisesti ole joko - tai-asetelma, mutta organisaation kasvaminen ja voimaantuminen edellyttää aktiivista yksilöllisyyttä, luottamusta, tulevaisuuteen suuntaamista, luottamusta kaikkiin tiedon tuottajiin ja yhteisvoimaan ja erilaisuuden hyväksymistä. Kulttuurin energian etumerkki tulisi siis olla positiivinen. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 57 - 58.)

Toimeentulotuki organisaatiomuutoksen aikaansaajana

On harvinaista, että suurta joukkoa työntekijöitä päästään rekrytoimaan mihinkään yritykseen tai organisaatioon kerralla. Yrityksissä toimintayksikön sijoittaminen uudelle paikkakunnalle voi olla tällainen mahdollisuus ja julkisissa organisaatioissa tilanne voi tulla vastaan uudelleenorganisoinnin tai vaikkapa valtion alueellistamispäätösten kautta.

Kelassa syntyi tarve massarekrytoinnille, kun perustoimeentulotuen käsittely siirtyi kunnilta Kelaan 1.1.2017. Kelalla ei ollut velvollisuutta rekrytoida suoraan kunnista perustoimeentulotukea käsitelleitä henkilöitä palvelukseensa, vaan toimihenkilöt rekrytoitiin uusiin tehtäviin kolmessa eri vaiheessa. Ennen toimihenkilöiden rekrytointia toimeentulotukeen nimitettiin etuuden käsittelyyn esimiehet. Etuuden ryhmäpäälliköt, tiimipäälliköiden esimiehet nimitettiin tehtäviinsä 1.1.2016 alkaen ja alkukevään 2016 aikana haettiin Kelassa sisäisesti tiimipäälliköitä. Kaikkea esimieskuntaa, joka etuuden käsittelyä varten tarvitaan, ei palkattu Kelasta. Sisäisesti toimihenkilöitä haettiin Kelasta maaliskuun 2016 alkupuolella ja kuntiin suunnatulla haulla huhtikuun 2016 alkupuolella. Näiden kahden rekrytointikierroksen jälkeen avattiin julkinen haku toimeentulotuen toimiin. Vuonna 2016 päädyttiin Kelaan rekrytoimaan toimeentulotuen siirron vuoksi kaikkiaan 733 henkilöä, joista 570 henkilöä työllistyi etuuskäsittelyyn. Heistä 195 oli kelalaisia, 207 henkilöä siirtyi kunnista ja loput palkattiin ulkoisen haun kautta. Tämä ei kuitenkaan riittänyt, vaan tilanteen ruuhkaututtua alkuvuodesta 2017 Kela teki päätöksen lisärekrytoinneista. Sen seurauksena 30.4.2017 mennessä etuuskäsittelyyn palkattiin 203 henkilöä lisää. Kaiken kaikkiaan, avustavat tehtävät mukaan lukien, Kelaan on palkattu lisää henkilöstöä siirron vuoksi 1047 henkilöä. (Kela, Perustoimeentulotuen siirto Kelaan, 2017, 17.)

Henkilöstö ja henkilötövuodet 31.12.2017



Kuva 3. Kelan henkilöstön määrä ja kehitys. (Kela, Henkilöstötilinpäätös, 2018).

Kuten henkilöstön kehitystä kuvaavasta kuvasta käy ilmi, ei missään vaiheessa Kelan lähihistoriassa ole tehty vastaavaa investointia uuden henkilöstön palkkaamiseen, pikemminkin vielä muutama vuosi sitten pyrittiin pehmein keinoin henkilöstön vähentämiseen ja jossain vaiheessa käytettiin kovempaakin keinoa, rekrytointikieltoa. Kuvasta käy selvästi ilmi myös, että toimeentulotuen siirto aiheutti myös määräaikaisen henkilöstön kasvun.

Toimeentulotuen käsittelyä ei sijoitettu Kelan kaikkiin toimipisteisiin, vaan pyrittiin siihen, että sijoitettavaan kohteeseen syntyisi vähintään yksi tiimi (päädyttiin myös tekemään yksittäisiä poikkeuksia toimihenkilöiden sijoittelussa). On selvää, että näin suuri työvoiman lisäys ei toimihenkilöitä vastaanottavissa yksiköissä jäänyt huomaamatta, vaan käytännön järjestelyitä tehtiin paljon. Selvä on myös, että uusien henkilöiden rekrytoinnilla vastaanottavien yksiköiden organisaatiokulttuuri muuttui ja että uutta organisaatiokulttuuria syntyi.

2.2 Tiimin määritelmä ja toimivuus

Työtä tehdään nykyään tiimeissä yleisesti useimmissa isoissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tiimiksi kutsutaan monenlaisia ihmisten muodostamia yhteenliittymiä yleiskielessä. Tiimin määritelmiä löytyy monenlaisia. Shonkin mukaan on kuitenkin se, että tehtäviä

koordinoidaan, on edellytys tiimin olemassaololle (1994, 11). Hänen mukaansa tiimit syntyivät 1960- ja 70-luvuilla korvaamaan kankeaa osasto- ja jaostojakoa yrityksissä.

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 64) mukaan tiimillä on yhteiset tavoitteet, joista kaikki vastaavat, riittävät valtuudet ja resurssit tehtävien hoitamiseen sekä riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja. Spiikin (2004, 39-40) määritelmässä on mukana myös ajallinen ulottuvuus, hänen mukaansa ryhmä ihmisiä on organisoitunut suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työn tekemiseksi ja työlle on myös päämäärä ja sovitut tavoitteet. Spiik tuo esille yhteistyön tiimiläisten välillä ja sen, että sama henkilö voi kuulua useaan tiimiin.

Hyvin toimivan tiimin voi tunnistaa useista tuntomerkeistä. Saralan ja Hätösen mukaan (2000, 41) tiimissä on tuolloin selkeä käsitys tavoitteista ja tehtävistä. Yksityiskohtaiset tavoitteet määritellään tiimissä ja itseohjautuvuus on keskeistä työskentelyssä. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat ja siihen rohkaistaan. Tiimiläiset ovat tasavertaisia ja päätökset tehdään yhdessä. Tiimillä on pelisäännöt ja niihin sitoudutaan. Työnjako ja vastuut perustuvat tiimiläisten osaamiseen ja kokemukseen. Tiimissä voi olla erimielisyyksiä, eikä niitä tukahduteta vaan käytetään keskustelun pohjana. Näin tiimi oppii kokemuksistaan ja pyrkii kehittymään. Tiimissä työskennellään motivoivasti ja suorituskeskeisesti. Tärkeintä on kuitenkin se, että jäsenet tuntevat kuuluvansa tiimiin ja jokainen tiimissä tekee oman osuutensa.

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 63) tuovat esille tiimien toimivuudesta edellä listatun lisäksi, että tiimi on yhä itsenäisempi kehittyjä, työnjakaja kuin päättäjänkin, ainakin mitä tulee työtappoihin tiimeissä. Myös he korostavat tiimiin kuulumisen tärkeyttä.

Tiimien erilainen järjestäytyminen Kelassa

Kuten edellä todettiin, että arkikielessä ”tiimi” vilahtelee erilaisissa yhteyksissä hieman vaihtelevin merkityksin. Kansaneläkelaitoksessa tiimi on keskeinen työkalu työn organisointiin. Etuuspalveluissa, jota tässä työssä tutkitaan ja joihin oma tiimini kuuluu hallinnollisesti, tiimit muodostavat ryhmän. Näin ollen Kelan Etuuspalveluiden työyksiköissä

ryhmä on käsitteenä kattavampi ja monipuolisempi joukko kuin tiimi. Kelan Etuuspalveluissa ryhmät vuorostaan muodostavat ratkaisukeskuksen. Kelan viidessä vakuutuspiirissä, joissa etuustyötä tehdään, on ratkaisukeskuksia yleensä neljä: terveydenhoitoetuksien keskus, eläke-, opinto- ja perhekeskus, toimeentuloturvan keskus sekä työ- ja toimintakykykeskus.

Tämä on Kelassakin vain yksi vaihtoehto jäsenellä työn organisointia: Asiakkuusyksikössä ei ole tiimejä tai tiimipäälliköitä, vaan työ on järjestetty ryhmittäin ryhmäpäälliköiden johtamana. Ryhmät eivät kuitenkaan asiakkuusyksikössä muodosta ratkaisukeskusta, vaan toimivat suoraan alueellisen, omalla alueellani, Pohjoisen asiakkuusyksikön päällikön, alaisuudessa. Kelassa erilaisia tiimien ja ryhmien organisoitumismalleja selittää osaltaan yksiköiden erilaiset koot ja maantieteellinen hajanaisuus: etuusyksiköissä työskenteleviä on moninkertainen määrä verrattuna asiakaspalvelijoihin ja asiakaspalvelijat ovat toimistoissa hajallaan varsinkin Pohjois-Suomessa.

2.3 Tiimityypit ja tiimien erilaiset rakenteet

Skytän (2005, 58-60) jaottelemana tiimejä on kolmenlaisia tarkoituksen ja ajallisen ulottuvuuden huomioiden. Tyyppejä ovat pysyvät tiimit, projektitiimit ja Ad hoc –tiimit. Pysyvissä tiimeissä ollaan nimensä mukaisesti organisoiduttu toistaiseksi, se on työntekijän nk. kotitiimi, jonka vastuut ja tarkoitus säilyvät toistaiseksi. Pysyvä tiimi on oppimisen ja kehittämisen kannalta oiva kasvualusta. Osaamista ja mahdollista laajentumista voidaan näissä tiimeissä käsitellä hyvin. Skytän mukaan tässä jaottelumallissa valtaosa tiimeistä on pysyviä tiimejä.

Projektitiimit toteuttavat selkeässä aikajänteessä tiettyä kertaluonteista tehtävää. Tiimin tehtävällä on selkeä ajallinen alku ja loppu. Projektitiimissä kasvamiselle ja kehittymiselle ei ole yhtä paljon aikaa kuin pysyvissä tiimeissä. Kun tällaisissa tiimeissä on tiedossa rajattu tehtävä, on luonnollista pyrkiä etsimään tiimiin henkilöitä, joiden osaaminen käy tehtävän suorittamiseen sellaisenaan. Tiimin jäsenten lisäksi tiimin johtajuus tulee olla selvä mahdollisimman pikaisesti, koska tähdätään tehtävän suorittamiseen annetussa aikataulussa.

Skytän kuvailemassa Ad hoc –tiimissä kokoonnutaan nopeasti lyhyitä kokonaisuuksia varten. Näihin tiimeihin ei kiinnitytä pysyvästi, eikä niissä lähtökohtaisesti kasveta tai kehitytä tehtävissä. Käynnistymisen, ymmärryksen ja tiimiapuvälineiden käytön tulee

käynnistyä heti. Skytän rajauksesta tulee mielikuva, että Ad hoc –tiimit ikään kuin liitävät muiden tiimityyppien pinnalla hetkellisesti tietyn lyhyen päämäärätavoitteen ajan.

Tiimityyppejä voi muodostaa myös Spiikin tapaan (2004, 50-54) tehtäväjakoon ja vastuuseen perustuen. Ensimmäisessä tiimityypissä jaottelu on tehtävän mukaan selkeään perustiimiin, tehtävä hoidetaan tiimin toimesta kokonaisuudessaan. Toisessa tiimityypissä hoidetaan tehtäviä muista tiimeistä, tehdään esimerkiksi tiimien välistä tai tiimeille jollain tavalla yhteistä suunnittelutyötä. Kolmas tiimityyppi on ohjaustiimi (johtotiimi), näissä tiimeissä junaillaan muiden tiimien suuntaa ja tekemisen ohjaamista.

Sarala ja Saralan (2001, 164-167) tiimityön erilaisissa toteutusmalleissa on mukana erilainen lähestymisote jälleen sen mukaan, mitä tiimissä on tarkoitus saavuttaa. Kahvi-kerhossa käsitellään työpaikan asioita, yleensä ongelmia, vapaamuotoisesti, eikä toiminnalla ole asetettua tavoitetta tai muotoa. Näin ollen on tyypillistä, ettei mitään saavuteta. Sen sijaan yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Ideaporukat ovat erilaisia kehittämissporukoita, joille annetaan satunnaisia jatkotyöstettäviä tehtäviä esimerkiksi työpaikalla pidetyn yhteisen kokouksen lopputulemana. Riippuen osallistujien valmiuksista ryhmässä voidaan verkostoitua ja tuoda esiin uusia ideoita tai päätyä näennäiseen kehittämiseen, jolla itse asiassa jarrutetaan asioiden eteenpäin viemistä. Laatupiirissä kehittäminen on hyvin organisoitua oman työn ongelmia tutkivaa ja ratkaisua ongelmiin haakevaa työtä. Laatupiiritoimintaan osallistuu osa työntekijöistä riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Laatupiiritoiminnalla voi tästä syystä olla kitkaa työnjohdon kanssa, koska kehittäminen voi osua myös esimiestyön kurssille. Opintopiirissä ei pääpaino ole yhteisen työn kehittämisellä, vaan yhdessä oppimisella. Ryhmässä opitaan kyllä taitoja, jotka opettavat oman työn tekemistä sekä substansi- että ryhmätyöosaamisena. Itseohjautuvat ryhmät ovat organisoituneita pienryhmiä, joissa hoidetaan itsenäisesti rajatut työtehtävät. Huipputiimeissä jäsenet ovat sitoutumisensa ja osaamisensa kautta yhteenkuuluva joukko, joka vastaa yhdessä menestyksestään. Huipputiimi on enemmän kuin osiensa summa (vrt. myöhemmin moniosaava tiimi).

Tiimin määritelmä voi rakentua aikaan ja tehtävään, mutta ei ole yhdentekevää, mikä on tiimin sisäinen rakenne, se miten tiimi muodostuu. Keskeinen tekijä tiimissä on ihminen ja se mitä hän tiimiin tullessaan tuo mukanaan. Tiimi ei luonnollisesti muodostu yksittäisistä henkilöistä vaan ihmisen lisäksi oleellinen tekijä on hänen tekemänsä yhteistyö muiden kanssa. Oikein ihmisiä yhdistämällä saadaan aikaan yhdistelmä teknisiä ja sosiaalisia taitoja, jotka takaavat tiimille asetettujen tavoitteiden täyttymisen. Tällaisiin tarkoituksiin tulee rakentaa moniosaavia tiimejä organisaatioiden ytimiin. Näin työskentelyssä

voidaan päästä mekaanisen tekemisen sijasta määrittämään miten tiimeissä ”olla ja eletään”. (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015, 57-58.)

Törmäsen ym. (2015, 60-61) mukaan kaikissa tiimeissä kaikilla jäsenillä tulee olla yleisosaamisen lisäksi erikoisosaamista. Perusosaaminen on oleellista, sillä sen päälle voidaan kasvattaa erityisosaamista. Heidän mukaansa tehokkaimmissa tiimeissä ihmiset pystyvät suoritutumaan monipuolisista tehtävistä juuri erityisosaamisen ansiosta ja tukemaan toisiaan tätä kautta. Näin tiimi todellisuudessa kantaa suurempaa vastuuta kuin yksi yksittäinen henkilö. Tätä ei saa parhaillaan aikaan ainoastaan osaaminen, vaan luottaminen toisten tiimiläisten osaamiseen ja avunantoon. Tällaisella rakenteella on myös organisaatiolle hyötyjä. Roolit ja vastuut eivät ole niin pysyviä ja selkeitä, etteikö niitä voitaisi muuttaa organisaation tarpeiden ja henkilöiden kasvamisen ja oppimisen mukaan. Tämä puolestaan vähentää riskiä, kun osaaminen jakautuu. Oppiminen helpottuu, kun kaikki oppivat uutta uusissa roolituksissa ja oppimisesta tulee osa arkipäivää. Tämä helpottaa myös uusien henkilöiden tulemistä mukaan tiimiin. Kaikki tavoittelevat yhdessä samoja päämääriä, eikä jäädä enää vangiksi tietyn roolin ta-voitteeseen.

Yhteenvetona tiimityypittelyn ja rakenteiden perusteella voi todeta, että moniosaava ja huipputiimiksi määritelty ryhmä, jossa osaaminen, sitoutuminen ja aito yhteistyö kohtaavat, on varmasti jokaisen organisaation työn organisoinnin toiveiden täyttymys. On kuitenkin selvää, että sellaisia yhteenliittymiä ei synny, ainakaan pääsääntöisesti, sattumalta.

Tiimit toimeentulotuen käsittelyssä Pohjoisessa vakuutuspiirissä

Pohjoisessa vakuutuspiirissä on toimeentulotukea hoitavassa etuusryhmässä viisi tiimiä. Tiimit on muodostettu niin, että ne toimivat eri paikkakunnilla. Tiimien koot vaihtelevat. Nämä tiimit ovat hallinnollisesti yhden esimiehen alaisia. Tiimeissä tehdään erilaisia työtehtäviä, työvuorosunnittelussa on kuitenkin tähän asti pyritty osoittamaan tiimille yhtenäinen työtehtävä Kelan hakemusten hallinnointijärjestelmästä.

Näiden pysyvien tiimin rajat ylittyvät, kun tiimeissä työskentelevät henkilöt kuuluvat myös työtehtävissään erikoistumisen mukaan epävirallisiin tiimeihin, joihin kuuluu henkilöitä kaikista tiimeistä. Kaikki eivät ole työtehtävissään erikoistuneet, joten kaikki eivät kuulu samaan aikaan pysyvään tiimiin ja erikoistuneeseen tiimiin. Työn jakamisen kannalta nämä kaksi tiimityppiä, toinen virallinen ja hallinnollinen, toinen epävirallinen ja hallinnollisten tiimien rajat ylittävä, aiheuttavat joskus päänvaivaa, kun pohditaan työvuorosunnittelussa, tulisiko toimihenkilön asettaa työskentelyssään etusijalle erikoistumisensa vai oman pysyvän tiiminsä työtehtävät.

2.4 Tiimityminen

Päätös jakaa työntekijät työskentelemään tiimeissä on työnantajan päätös. Jokaisella meillä yksilönä on sosiaalisessa ympäristössä toimiessamme myös tarpeita liittyä ryhmään tai olla ryhmän jäsen. Scheinin (1987, 162 – 163) mukaan meillä on tarve kuulua johonkin ryhmään. Uutena tulijana ryhmään yksilöllä on tarve tietää, onko hän mahdollisesti ryhmän jäsen vai ulkopuolinen. Tässä vaiheessa uudella jäsenellä voi olla vaikeuksia suoriutua tehtävistään, koska paljon energiaa kuluu sen määrittämiseen, mitkä ovat hänen tehtävänsä kyseisessä ryhmässä ja pystyykö hän tehtävistään suoriutumaan. Henkilön tulee myös tehdä oma paradoksaalinen sopimus itsensä kanssa, sulautuuko hän ryhmään vai joutuuko siitä kenties erotetuksi. Päättämättömyys tai epävarmuus tällaisessa tilanteessa voi aiheuttaa yksilölle hajamielisyyttä tai jopa voimakasta ahdistusta.

Kun päätös ja prosessi ryhmään kuulumisesta ovat yksittäisen henkilön kohdalla tapahtuneet, tulee esille vaikuttamisen, joskus jopa hallinnan, mahdollisuus ryhmässä. Syyksi esitetään ihmisen alkukantaista tarvetta hallita ympäristöään. Tämä tulee kuitenkin yhteensovittaan ryhmään kuulumisen tarpeen kanssa yhteen. Kolmanneksi, jokaisella ryhmään tulevalla on ryhmään kuulumisen lisäksi tarve tulla hyväksytyksi henkilökohtaisesti. Tämä lisää kuuluvuutta ryhmään ja samalla lisää perusturvallisuutta. (Schein 1987, 162 – 162.)

Tiimien muodostumisessa on monia polveilevia vaiheita. Yksi parhaiten kuvaavista malleista on esimerkiksi Valpolan (2004, 176) kuvaama nelivaiheinen Forming-Storming-Norming-Performing eli muodosta-myrskyä-sovi-suorita -prosessi tiimin tai ryhmän muodostumisesta. Vaiheita voidaan kuvailla seuraavasti:

- Muodostamisvaiheessa tiimi nimetään (rekrytoidaan). Tiimissä tutustutaan toisiinsa, johtamiseen ja vallitsevaan normistoon. Tässä vaiheessa puheenjohtajalla (tiimin vetäjällä) on näkyvä rooli.
- Myrskyävässä vaiheessa erimielisyydet tulevat näkyviin, mielipiteistä voidaan kertoa tunnepitoisestikin. Tätä vaihetta voidaan myös käyttää hyväksi uuden luomisessa ja ideoinnissa ja vertailussa.
- Sopimisvaiheessa tiimiä normitetaan: sovitaan yhdessä tavoitteet ja pelisäännöt. Tässä vaiheessa tehdään suunnitelmia, jaetaan vastuita ja sitoudutaan sopimukseen.

- Suoritusvaiheessa tehdään aikaansaavasti töitä. Tätä varten tiimi on muodostettu, nyt tehtävät ja vastuut ovat selvät. Tiimillä on myös halu näyttää osaamistaan.

Käytännössä tiimin muodostumisvaihetta ei ole aina helppo tunnistaa, suoritusvaiheeseen voi myrskytä ja muodostumisvaiheessa voidaan aikaansaada paljon, riippuen tiimiläisten valmiuksista tehtäviinsä. Tärkeää on kuitenkin antaa aikaa ja tilaa vaiheille, koska tiimiin sitoutuminen, tavoitteet ja tiimin pelisäännöt ovat tärkeitä saavutusta.

Katzenbach ja Smith (1993, 106-107) erottavat toisistaan työryhmän ja tiimin tiimiytymisen vaiheisiin sitoen esittelemällä ajatuksen tiimin suorituskäyrästä, jossa tiimiin sitoutuvat ihmiset ovat osa sitä työskentelytapaa, jossa ihmisten kesken voi olla ristiriitoja ja työtulokset sekä tavoitteet ovat yhteisiä.

Työryhmä on ryhmä ihmisiä, jossa vaihdetaan keskinäisessä kanssakäymisessä lähinnä tietoja, näkemyksiä tai parhaita työskentelytapoja. Yhteisvastuuta ei kuitenkaan ole. Valettiimit on vaarallinen vaihe tiimiytymisessä, jos todellisuudessa organisaatiossa tavoiteltiin pitkälle vietyä tiimiytymistä: valettiimissä pidetään yllä näennäistä tiimityötä, mutta se ei kuitenkaan lisää yhdenkään jäsenenä suorituksen lisäarvoa, vaan vie suorituksesta tehoa ajalla, joka käytetään näennäiseen tiimiytymiseen. Itse asiassa organisaatiossa olisi järkevämpää ylläpitää työryhmiä, joissa vastuu olisi selkeästi yksilöillä työsuorituksistaan. Potentiaalisessa tiimissä pyritään aidosti parantamaan suoritusta, mutta yhteisvastuu tehtävistä ei ole vielä juurtunut tiimiin. Tällaisen tiimin tulee, ja se aktiivisesti myös pyrkii, lisäämään yhteisiä päämääriä ja noudattamaan yhteistä toimintamallia. Todellisessa tiimissä tiimiytyminen on jo kypsässä vaiheessa. Tiimiläisten täydentävät toisiaan ja kaikki ovat sitoutuneita tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Huipputiimissä sitoutumisen määrä kasvaa ja se siivittää tiimiä suorituksiin – synergia tuottaa tuloksia.

Tiimiyttäminen voidaan toteuttaa myös osittain organisaatiossa, mutta esimerkiksi Skytän (2005,61) mukaan: ”Tiimiytys on perusratkaisu organisaation toiminnan tavasta.”. Hänen mukaansa kyse ei voi olla vaihtoehtovalinnasta (tosin poikkeuksia voi olla). On oleellista, että toiminnan periaatteet ja käytännöt ovat samat kaikilla organisaation jäsenillä.

Kelassa toteutettiin vuoden 2016 Hake–hanke eli hallinnon kehittämishanke. Hanke oli osaltaan selkeä jatkumo vuosia jatkuneelle uudistustyölle, jossa työtä haluttiin johtaa prosesseittain. Kela valitsi strategisesti tiimiyttää koko organisaationsa. Tiimiytyminen liittyy oleellisesti valintaan tehdä työtä prosesseina. Kelassa prosessiajattelu ja prosessi-

johtamien rantautuivat taloon laatutyö–ajattelun tuloksena. Kelassa on 2000-luvun alusta saakka käytetty työkaluna laatutyössä Euroopan laatupalkintokriteeristöä (EFQM) . (Kelan prosessikäsikirja).

2.4.1 Tiimin pelisäännöt

Tiimin pelisääntöjen muotoutuminen voi olla pitkä prosessi. Skyttä (2005, 172-173) käyttää pelisäännöistä termiä tiimi- ja porukkasopimus. Hänen mukaansa tiimin muotoutumisvaiheessa harva tiimi pystyy vielä itsenäisesti muotoilemaan omaa porukka- tai tiimisopimustaan ilman esimerkiksi valmentajan tai esimiehen apua. Prosessiin tulisi kuitenkin osallistua laajalla rintamalla kaikki tiimiläiset mukaan lukien. Prosessiin tulee varata aikaa, sillä jos pyritään luomaan yksityiskohtaiset pelisäännöt liian nopeasti, on todennäköistä, että jotkut tiimiläiset jättäytyvät itse tai he jäävät muuten prosessin ulkopuolelle. Kaikkien pelisääntöjä tekevien tulee ymmärtää tehtävänsä – ei ole mitään hyötyä tehdä paperilla hienolta kuulostavia sääntöjä, joiden tarkoitusta ei osata avata tai sääntöä ei ymmärretä samalla tavoin tiimissä.

Sitoutuminen pelisääntöihin tullee olemaan vajavaista, jos tiimiläiset eivät itse voi vaikuttaa pelisääntöihinsä. Jos pelisäännöt ovat johdon tai esimiehen valmiiksi määrittämiä, niitä ei välttämättä ymmärretä tai niihin ei sitouduta. Kun vastuu pelisäännöistä on tiimillä itsellään, se on työnantajan selkeä viesti siitä, että tiimi on riittävän vastuullinen ja kyvykäs laatimaan itselleen säännöt. Toisaalta tiimin on turha laatia sääntöjä asioista, joihin se ei tosiasiallisesti voi vaikuttaa. Yhteisiä sääntöjä ei ole myöskään mielekäästi laatia liikaa. Kymmenet erilaiset säännöt ovat vaikeita muistaa, saatikka käytännössä toteuttaa tarkoituksenmukaisesti. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 153).

Kupias ym.(2014) tuovat esille, että pelisääntöjen tulee elää ja muuttua tiimin arjessa. Kun organisaatio tai tiimin tehtävät työnantajan taholta muuttuvat, tulee myös pelisääntöjen muuttua. On tärkeää myös hioa ja tarkastella pelisääntöjä muutenkin ajan kuluessa. Pelisääntöjen noudattamiseen tulee kannustaa ja noudattamisesta kiittää. Pelisääntöjen tulee olla elävä ja voimassaoleva osa tiimin arkea. Ryhmän sisäiset normit, joiden noudattamatta jättämisestä ei seuraa mitään sanktioita, ovat turhia.

On osa työarkea, että yksittäisen työntekijän omat tarpeet ja edut ajavat tiimin ohi. Kun yksittäinen työntekijä ohittaa pelisäännöt omaksi edukseen, muut seuraavat perässä. Näin käy, ellei rikkomuksiin puututa. Pahimmillaan tuloksena ovat pelisäännöt, joita kukaan ei noudata, koska kaikki tietävät ettei sääntöihin tarvitse sitoutua. Pelisääntöjen

noudattamista valvoo esimies, mutta yksin hänen vastuulleen tehtävää ei voi jättää, vaan voimakkain valvoja on työyhteisö ja siinä käytävä avoin keskustelu pelisääntöjen noudattamisesta. (Järvinen, 2009, 92-93).

Pelisääntöjä on mahdotonta luoda niin, että ne kattaisivat kaikki työn mahdolliset tapahtumat tai ilmiöt. Tällöin tiimiläisten on hyvä tiedostaa, mitkä ovat koko organisaation yhteiset toimintatavat ja luodut normit. Tiimiläisten tulee pystyä toimimaan oman harkintansa mukaan ja joskus jopa vastoin sääntöjä. Tällaisistakin tilanteista tulee tiimissä pystyä yhdessä keskustelemaan ja sopimaan siitä, minkälainen jousto säännöissä voi olla. Pelisäännöt ovat ohjenuora, jota suurimmassa osassa tapauksia pystytään noudattamaan. (Spiik, 2004, 87).

2.4.2 Tiimin tavoitteet ja niiden mittaaminen

Tavoitteiden määrä työssä on kasvanut. On vaikea kuvitella työtä, jossa tavoitteita ei olisi määritetty. Kelassa käytetään vuosittain käytävien palkkaus- ja kehityskeskustelun pohjana Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämää BSC eli Balanced Score Card-ajattelua. Näin ollen tavoitteet asetetaan vuosittain asiakkuuksia, taloutta (tehokkuutta), sisäisiä prosesseja ja kehittymistä (oppimista) huomioiden. Kelan tuloskorteissa olevat mittarit on myös pyritty rakentamaan huomioiden erilaatuiset tavoiteasetannat. On luonnollista, että mittareiden kehittäminen ja asettaminen on vaativaa, koska tavoitteet eivät ole pelkästään määrällisiä tai ajallisia.

Tavoitteiden päätyyppejä voidaan jakaa eritellymmin seuraavasti:

- Taloudelliset tavoitteet, kuten eurot, prosentit, tuotto, kannattavuus, kasvu ja markkinaosuus
- Laadulliset tavoitteet kuten työn tulosten laatu, sujuvuus, asiakaskokemus, onnistuneisuus
- Tehokkuus eli työn tuottavuus, nopeus, urakkamaisuus, ajankäyttö

- Inhimilliset tavoitteet kuten kasvaminen, oppiminen, jakaminen, uudistuminen, ryhmäytyminen, verkottuminen
- Ajattelulliset tavoitteet kuten suhde tekemiseen, strateginen oivallus, käsitteellinen ajattelu, kielen kehittyminen

Tavoitteet annetaan niin organisaatiolle kokonaisuutena kuin yksikköihin jakautumisen kautta yksittäiselle työntekijällekin. Tavoitteet tulisi kirjoittaa auki niin hyvin, ettei synny ns. kaksoistavoitteita, joissa varsinaisen tavoitteen on tarkoitus täyttää samalla piilotavoite. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen. 2014, 57-59.)

Organisaation tavoitteet lähdetään jakamaan kokonaisuuksista kohti pienempia yksiköitä. Jokainen vastaa osaltaan omista tavoitteistaan, mutta on osa ryhmän tavoitteiden saavuttamista. Ryhmätavoitteiden tulee kuulua kaikille ryhmän jäsenille. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmässä autetaan ja tuetaan niitä jäseniä, jotka eivät syystä tai toisesta onnistu omassa panostuksessaan. Erityisen tärkeäksi ryhmätavoitteiden ei-taloudellisten tavoitteiden seuranta tulee siinä vaiheessa, kun ryhmässä on kitkaa, eikä ole täyttä varmuutta, miten ryhmä on tavoitteensa saavuttanut. Tuolloin tulee korostaa niiden tavoitteiden saavuttamista, jotka painottavat yhteistä tekemistä, toimintakyvyn ja yhtenäisyyden parantamista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2014, 60-61).

Spiik (2004, 100-104) tuo esille, miten selkeiden mittareiden käyttäminen innostaa ja tuottaa parempia tuloksia. Pelkkien asioiden osaamisesta ei voi enää nykyisin katsoa mittareilla, vaan palautetta ja osaamista tulee olla BSC-ajattelun mukaisesti myös asiakkuuksissa, prosesseissa ja kehittämisessä. Spiik kirjoittaa Ihmiset- ja Asiat-osaamisesta, joissa Asiat-osaaminen liittyy BSC-ajatteluun suhteutettuna taloudellisia tavoitteita, kun Ihmiset-osaaminen muita tavoiteasetannan osa-alueita. Ihmiset-osaamiseen on vaikeampi luoda mittareita, koska usein käsitellään käyttäytymistä ja tunteita. Tarvitaan enemmän osaamista siinä, mikä on tiimin (kuten koko organisaation) tarkoitus ja tiimin tavoite.

Samankaltaista ajattelua esittelevät myös Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 69). Heidän mielestään oleellisinta on kiinnittää huomiota tärkeisiin asioihin, eikä pelkästään niihin asioihin, joita voidaan mitata. Mikäli tiimi ja sen tekemä työ tarvitsee innovatiivisia ideoita, sekä kehittymistä ja oppimista, ne ovat tavoiteltavia asioita, pystyttiin niitä mittaamaan tai ei. Jos vain mittarit ovat päämääriä, ihmiset tekevät vain mitattavia asioi-

ta. Siksi tiimissä (esimiestyössä) tulee miettiä tarkkaan, miten viestitään asioiden tärkeydestä, koska saatu tulos on tehdyn viestinnän tulos

2.4.3 Tiimiin sitoutuminen

Työhön voi sitoutua monilla eri tavoin. Olosuhteista riippuen työntekijä voi olla sitoutunut työn sisältöön, siitä maksettavaan palkkaan, uraan tai vaikkapa elämäntehtävään. Sitoutua voi myös organisaatioon, osastoon tai tiimiin. Sitoututua voi työssä myös henkilöön, kuten esimieheensä tai työkaveriinsa. Se, mihin henkilö työssään sitoutuu, määrittää myös hänen käytöstään tyouralla. Jos henkilö sitoutuu omaan ammatti-identiteettiinsä, hän haluaa olla pätevä ja osaava. Jos taas sitoudutaan omaan uraan ja sen kehittymiseen, on todennäköistä että tehtäviä ja organisaatioita voi vaihtua sitoutumisen täyttämiseksi. Tiimiin sitouduttaessa on työntekijällä todennäköisesti voimakas tarve olla osa työyhteisöä. Mikäli tiimissä tapahtuu henkilövaihdoksia työntekijöissä tai esimiehessä, tämä sitoutuminen voi muuttua riskialttiiksi. (Kiviranta, 2010, 41).

Kivirannan (2010,42) mukaan sitoutumista organisaatioon, tai tiimiin, tapahtuu tunneperäisessä sitoutumisessa silloin, kun työntekijä pystyy tuntemaan yhteenkuuluvuutta arvojen, tekojen ja organisaation ihmisten kanssa. Jatkuvuuteen sitoutuminen merkitsee sitoutumista työpaikan tarjoamaan panostukseen, kuten palkkaan. Tuolloin sitoutuminen tiimiin tuottaa suurempaa hyötyä kuin siitä erkaantuminen taloudellisesti. Normatiivisuus sitoutumisessa taas tarkoittaa, että työntekijä pysyy tiimissä työn merkityksellisyyden ja tärkeyden vuoksi, hän haluaa olla osa sitä, mitä organisaatio tai tiimi edustaa.

Ruudun ja Salmimiehen mukaan (2015, 127) tunnesitoutuminen on affektiivista sitoutumista. Kun omaan työpaikkaan on kiintynyt affektiivisella tasolla, on valmis venymään, tekemään parhaansa sekä sietämään pettymyksiä. Heidän mukaansa sekä affektiivinen että normatiivinen sitoutuminen työhön muodostavat psykologisen sopimuksen kirjoitetun työsopimuksen lisäksi. Psykologinen työsopimus on työnantajalle vaalimisen arvoisen. Psykologinen työsopimus voi purkautua niin, että työntekijät pettyvät odotuksiinsa työn suhteen tai luottamus rikkoutuu työsuhteessa, työntekijä sitoutuu yhteisön sijasta omiin tavoitteisiinsa tai osaamisensa kehittämiseen tiimin vastaavien sijasta.

2.5 Tiimien välinen yhteistyö

Organisaation strateginen valinta käyttää tiimejä työn tekemisessä tarkoittaa sitä, että isoissa organisaatioissa tiimejä on paljon. Tiimi, jossa työskentelen, on osa viiden tiimin ryhmää. Ryhmämme on osa ratkaisukeskusta, joka koostuu kolmesta ryhmästä. Kahdessa muussa ratkaisukeskukseen kuuluvassa ryhmässä on neljä tiimiä kussakin. Koska tiimien tehtävät ovat paljolti samankaltaisia, tiimit ovat jatkuvasti yhteistyössä keskenään.

Kun tiimejä on useita, niiden välille kannattaa luoda kytköksiä parantamaan viestintää ja ohjausta. Tällaisia kytköksiä voivat olla esimerkiksi ihmiset, jotka toimivat samaan aikaan kahdessa tiimissä tai monien eri tiimien jäsenistä muodostuvat projektitiimit tai vaikkapa väliaikaiset työryhmät. Kytkenät tiimien välillä auttavat luomaan kanavia, joiden kautta saadaan toisilta tiimeiltä tukea, resursseja tai ratkaisuja ongelmiin. (Shonk, 1994, 97).

Tiimien lukumäärän kasvaessa yhteistyön määrä kasvaa ja sitä mukaa voi ilmetä erilaisia häiriötilanteista tai ongelmia tiimien välisessä yhteistyössä. Harrington-Macklin (1996, 117) listaa mahdollisiksi ongelmakohtiksi tiimien välisen työnjaon, kommunikation, kilpailun keskenään, kateellisuuden toisten tiimien saamasta huomiosta ja palkitsemisista, toisten tiimien tarpeiden ylenkatsomisen, tavoitteiden ja roolien epäselvyyden sekä valta- ja kontrollitaistelut ja persoonallisuuserot ja mahdolliset vanhat leimaantumiset. Tästä voi päätellä etteivät tiimien väliset ongelmat tai kitkakohdat juurikaan poikkea ongelmista, joita yksilöillä on tiimissä.

3 Valmentava johtajuus ja esimiestyö

Tiimit ovat hyvä järjestelmä työn organisointiin, kuten valmentavuus on oiva tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Viime vuosina esimiestyön sisältöön ja luonteeseen on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota. Omassa työssäni tämä on näkynyt ratkaisevasti, kun työnantaja on panostanut esimiesten kouluttamiseen.

3.1 Esimiesten valmentaminen Kelassa

Kelassa on muutamien viimeisten vuosien aikana panostettu esimiestyön valmentavaan otteeseen. Sain itse osallistua, esimieskollegoitteni tavoin, esimiesvalmennukseen vuoden 2016 aikana. Henkilökohtaisesti, minulle uutena esimiehenä, valmennus oli paras koulutus, jonka olen Kelassa saanut. Valmennus ei sisältänyt monia lähipäiviä, mutta noin päivinä todella päästiin vertaistuellalla esimiestyön ytimeen. Itselleni jonkinlaiseksi tiivistyneeksi viisaudeksi tuosta valmennusjaksosta on jäänyt mieleen se, ettei esimies ole vastausautomaatti. Parasta koulutuksessa oli huomata, ettei ollut tarkoitettukaan, että kurssin päätyttyä olisimme esimiehinä täysin oppineita valmentajia, vaan valmentavaan tapaan vastuu uusien käytänteiden ja oppien toimeenpanosta jäi meille, koulutetuille esimiehille. Toki valmennuksen aikana saatiin monenlaista sparrausta ja ohjeistusta.

Tiimejä käsiteltäessä kerrottiin, että tavoitteiden asetanta Kelassa perustuu pitkälti painotettu tulokortti-ajatteluun. Myös johtamisessa löytyy selkeä pohja, jonka mukaan esimiestyö rakentuu. Mallia nimitetään ammattimaisen johtamisen malliksi. Siinä kaiken keskiössä on tahto ja kyky toimia esimiehenä. Jokainen esimiestyötä tehnyt lienee havainnut, että työtä tehdessä ei riitä vain työn osaaminen, vaan tiukoista ajoista päästään läpi riittävällä sitkeydellä ja tahdonvoimalla. Ammattimaisen johtamisen mallissa on neljä osa-aluetta: Uudistuminen, suorituksen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja työnantajaosaaminen. Mallissa valmentava johtaminen on sijoitettu osaksi henkilöstöjohtamista, mitä se toki onkin, mutta uudistuminen ja suorituksen johtaminen voidaan toki hoitaa valmentavalla otteella tai valmentava esimiestyö on osa niitäkin osa-alueita, aivan miten päin kokonaisuudet halutaan jäsentää. Valmentava johtajuus kuuluu myös työnantajaosaamisen osaksi, koska ko. alueessa käsitellään työsuhteen elinkaaren hallintaa, mikä tulee mitä suurimmassa määrin hoitaa valmentavalla otteella (kuva 2).

Valmentavan johtajuuden tuominen osaksi Kelan ammattimaisen johtamisen mallia on oleellinen asia itse toimintamallin implementoinnin kannalta. Valmentava johtaminen tarvitsee valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän lisäksi ehdottomasti organisaation tuen johtamiskulttuurin kehittymiselle.



Kuva 4. Ammattimaisen johtamisen malli Kelassa. (Kela, 2016).

3.2 Valmentavan johtajuuden määritelmä

On syytä erottaa toisistaan johtajuus ja esimiestyö aluksi. Organisaatioissa on nimitettyjä esimiehiä, jotka tekevät asemansa mukaisesti esimiestyötä. Esimiestyö voi pitää kunkin kohdalla sisällään erilaisia tehtäviä ja erikoistumisia. Johtajuus taas on ryhmäilmiö, johon liittyy toisiin ihmisiin vaikuttaminen. Johtajuus ja esimiestyö eivät ole automaattisesti sama asia. Johtajuutta on ryhmässä, jossa jotain tehdään, aina. Koska johtajuus ilmenee ryhmässä, siihen liittyy seuraajuus. Johtajuutta on luontaista ja annettua. On kuitenkin tosiasia, että ellei johtajuutta oteta ryhmässä ja myös ansaita, seuraajuutta ei synny. Luonnollinen johtajuus on harvinaista ja harva luonnollisista johtajista on esimies (arviolta vain 5 prosenttia esimiehistä). (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 28).

Kun johtajuus on annettua, ei sen ansaitsemiseen ole kulutettu energiaa. Luontainen johtajuus taas on syntymälahja harvoille. Johtajuutta voi myös ansaita vähitellen. Tällöin johtaja oppii ensin organisaation, substanssin ja ryhmänsä ja saa asteittain luottamusta. Seuraajuus ryhmässä syntyy diplomatian keinoin. Johtajuutta on mahdollista oppia myös tekemällä ja kokeilemalla, olemalla avoin ja panostamalla työhönsä. Valmentava johtaja ansaitsee johtajuutensa ja kasvaa ja kehittyy siinä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 30 – 31).

Valmentavan johtajuuden määritelmä on Ristikankaan ja Ristikankaan hyvin eheä ja tiivis (2013,12): ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.”

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 92-93) käsittelevät palvelevaa johtajuutta, jonka tunnusmerkit ovat samankaltaisia Ristikankaan ja Ristikankaan määrittelemän valmentavan johtajuuden kanssa. Heidän mukaansa palveleva johtaja ei nimityksestä huolimatta huolehdi kuitenkaan liikaa, vaan se on vanhaa johtamista. Keskeistä palvelevassa johtamisessa on auttaa ja poistaa työntekijöiden ja tiimien tieltä esteitä päivittäisessä työnteossa. Työntekijät ratkaisevat itse oman työnsä ongelmia ilman ulkopuolista apua. Alla on taulukko, jossa palvelevan johtajuuden kehitystä verrataan entiseen johtamiseen. Palvelevassa johtajuudessa esimies ei toimi tulkkina organisaation ja työntekijän välillä vaan tieto on organisaatiossa läpinäkyvää ja kaikkien saatavissa ja tulkittavissa.

Taulukko 1. Palveleva johtajuus

Palveleva johtaja 1.0	Palveleva johtaja 2.0
Viestin välittäjä tiimin ja organisaation välillä	Apu inspiraatiolle, liiketoiminnan ymmärtämiselle ja haasteille
Triviaalien ongelmien ratkaisija	Kehittymisen ja kasvun tuki
Tiimien ”mikromanageeraaja”	Ymmärtää työntekijän sisäistä ajatusmaailmaa
Tiimien ”itseohjaaja”, ”itseohjausmanageri”	Johtaa systeemin kautta

Palvelevan johtajuuden käyttöönotossa tulee usein kompastuksia, kun esimies ymmärtää, että tällaiseen johtamismalliin siirtyminen itse asiassa vähentää ja minimoi hänen omaa vaikutusvaltaansa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtaja tai esimies tekisi

mitään, vaan autonomian antamista tiimeille ja yksittäisille työntekijöille. Johtaminen on muuta kuin asema, se on kokonaisvaltaista huolenpitoa asioista ja ihmisistä.

Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan (2013, 37) valmentavaan johtamistyöhön tulee panostaa kokonaisvaltaisesti. Huippuasiantuntija ei voi olla samaan aikaan huippujohtaja. Näin siksi, että tekemis- ja osaamisprofiilit ovat erilaiset. Ainakin osasta asiantuntija-tehtäviä tulee luopua. Motivaation ja tekemisen tulee olla suunnattua johtamiseen ja esimiehisyteen, koska ne vievät valtavasti energiaa.

3.3 Valmentavan johtajuuden osatekijät

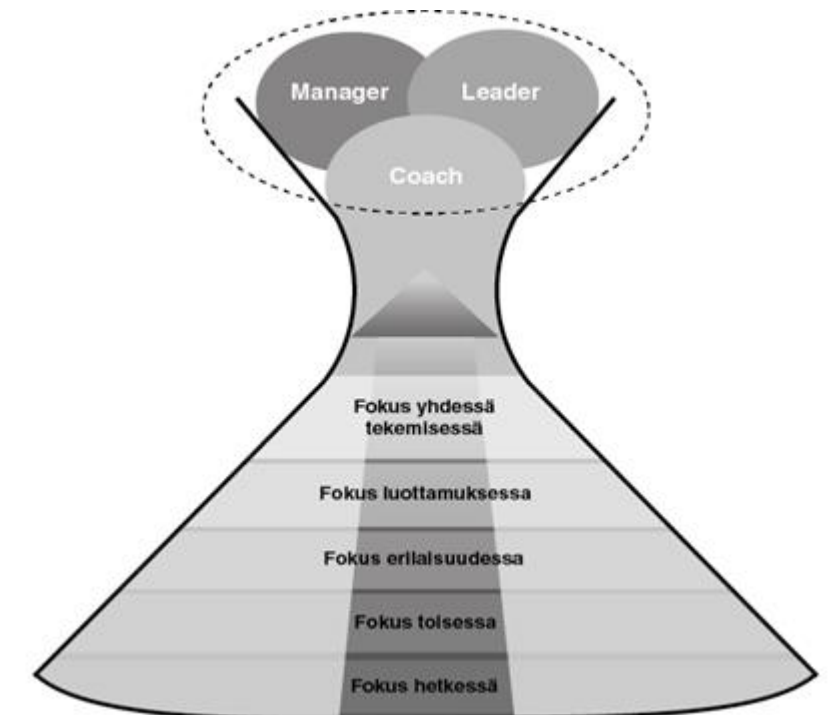
Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan (2013, 39-40) valmentavassa johtajuudessa on kolme selkeää osatekijää, jotka itse kenenkin valmentavaa esimiestyötä tekevien tehtäväkentässä vaihtelevat osaamisen, vaatimusten ja tavoitteiden mukaan. Valmentavan esimiehen (johtajuuden) osatekijät ovat Manager (asioiden johtaja), Leader (ihmisten johtaja) ja Coach (valmentaja). Termien mukaan managerointi on työssä aikaansaamista ja suorittamista. Tällä osa-alueella työskennellessä tehdään päätöksiä, suunnitellaan ja ohjataan työtä, perehdytetään, raportoidaan, organisoidaan, valvotaan, kehitetään prosesseja ja rekrytään sekä irtisanotaan. Ollaan kiinni jokapäiväisessä esimiehen tehtäväkentässä, tehdään arkista työtä.

Leaderin tehtävissä mennään tiettyyn suuntaan näyttämällä tietä. Silloin toiminta on esimerkillistä, viestitään ja jaetaan tietoa, ollaan läsnä arjessa, sitoutetaan, osallistetaan, luodaan ilmapiiriä, motivoidaan ja annetaan palautetta. Leader osoittaa arvostusta ja myötätuntoa sekä ohjaa vastuuseen. Hän tulee ihmisten lähelle, verkostoituu, ottaa puheeksi, sovittelee ristiriitoja, mutta asettaa myös tavoitteita yhdessä johdettaviensa kanssa.

Coach tuo ryhmälleen, alaisilleen tai tiimilleen merkitystä työhön ja ajatteluttaa työtä kokonaisuudessaan. Valmentavassa johtajuudessa kasvatetaan toisista tähtiä, iloitaan aidosti toisten kasvusta ja osaamisesta, valmennetaan, ryhmäytetään ja mahdollistetaan päämäärät. On myös huomattava, että valmentaja itse asettaa itselleen tavoitteita ja kehittyy. Valmentava johtaja ei tee kaikkea itse, vaan hän pyytää apua ja tukea.

Valmentavassa johtajuudessa kaikki edellä kuvatut roolit ovat sulautuneet toisiinsa. Voi olla, että toisissa esimiesammateissa jotain osaa tarvitaan enemmän kuin toista, esimerkiksi tiimiesimies toimii varmasti eri tavalla kuin pörssiyrityksen hallituksen puheenjoh-

taja. Myös ajallisesti painotukset voivat vaihdella, joskus on aika oivalluttaa ja toisinaan aika näyttää omalla esimerkillä mallia.



Kuva 5. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas & Ristikangas, 2013,16)

3.3.1 Valmentava dialogi

Valmentava johtajuus esimiestyössä ei toteudu ilman työkaluja. Työssä on tärkeää esimiehen jatkuva kasvaminen ja kehittyminen, usein yhdessä tiiminsä tai ryhmänsä kanssa. Tärkeää osaa näyttelee viestintä, mutta ei mikä tahansa viestintä. Valmentavan esimiehen tulee olla selvillä, mitä johdettavat ajattelevat, missä he niin sanotusti ovat menossa. Tässä hyvä työkalu valmentavan esimiehisyyden toteuttamiseen on valmentava dialogi.

Valmentavan dialogin erityispiirre, tai erottava tekijä tavallisesta keskustelusta, on se, että keskustelun alussa määritellään selkeä tavoite. Kun tavoite on määritetty riittävän

hyvin ja monitahoisesti, on helpompi määrittää käytännön toimenpiteet ja kanavat päästä tavoitteeseen. Toiminta fokusoituu, turhat mutkat ja tekemiset karsiutuvat pois. Tiimin tai ryhmän toiminnalla on todennäköisesti strategisia tavoitteita, jotka sekä esimies että tiimi tietävät. Koska tavoitteet ovat yhteisiä, ei esimies voi sulkea itseään tiimin tekemisistä. Esimies kantaa vastuun oikeaan suuntaan menemisestä ja etenee myös itse samaan suuntaan ryhmäläistensä kanssa. Dialogille täytyy määrittää tavoitteet samalla tavalla: miksi milloinkin käydään keskusteluja? Mitä aikaansaamme tällä tavalla? Usein valmentavan dialogin avulla tulee esille tunnesitoutuminen oman työn tekemiseen sekä oppimisen mahdollisuus. Tiimin jäsenet pääsevät mahdollisesti toimimaan uusilla alueilla, tai työskentelemään uusien järjestelmien parissa. (Heinonen, Klingberg & Pentti, 2012).

Heinonen ym.(2012) näkevät valmentavan dialogin perustana sen, että aina on vaihtoehtoja. Mikäli ryhmä ei niitä itse löydä tai näe, tai esteitä tuntuu yksinkertaisesti olevan liikaa, esimiehen tehtävänä on haastaa ajattelemaan uudella tavalla. Keskusteluissa voidaan edetä varsin nopeasti epämukavuusalueelle, eikä valmentavan dialogin käyttö sovi organisaatioihin tai ryhmiin, joissa ei ole vallalla arvostava ja analyyttinen kulttuuri. Valmentava dialogi ei välttämättä ole nopein esimiestyön työkalu. Iso riski on kyllästyä reflektointiin, kun muutosta tai ratkaisua ei heti löydykkään. Jos lähtökohtana on kuitenkin aito halu kehittää ja ennen kaikkea kehityä itse, on parasta aloittaa läheltä, puuttua pienin askelin siihen, mihin voi. Useimmiten paras paikka aloitukselle on oma toiminta.

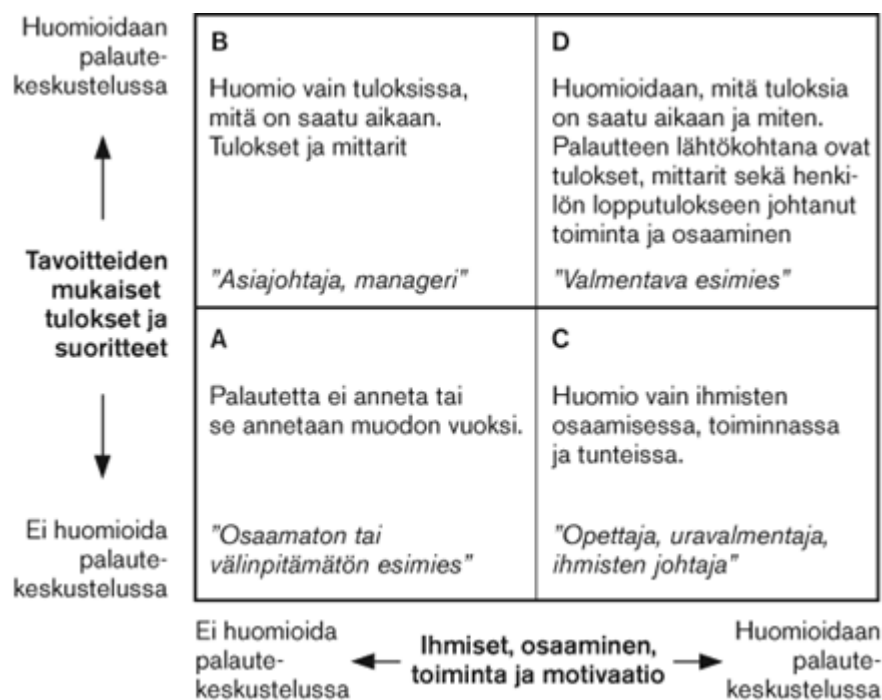
Työntekijän oman toiminnan arvioimiseen on olemassa hyvä työkalu, joka sopii valmentavan dialogin käymiseen. Se on oivalluttavien kysymysten käyttö. Työntekijän oivaltaessa itse uutta omasta tekemisestään, hän todennäköisesti innostuu ja sitoutuu työhönsä tiukemmin. Hyvät oivalluttavat kysymykset ovat merkki esimiehen aktiivisesta kuuntelusta ja ne kytkeytyvät aiempiin puheisiin, esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin. Hyvillä oivalluttavilla kysymyksillä mennään työssä eteenpäin, tuotetaan uutta tietoa tai tuodaan tietoisuuteen jotain, mitä ei aiemmin ymmärretty. Kun ihmiselle annetaan neuvoja tai ohjeita niin, ettei hän ole niitä pyytänyt tai kaivannut, syntyy tällaisen tiedon vastaanottamisesta vaste, joka hidastaa uuden tiedon prosessointia ja ottamista käyttöön. Kun esimies on osannut kysyä oikeat oivalluttavat kysymykset, on samalla luotu tarve neuvon tai tiedon vastaanottamiseen. Fokus pysyy kuitenkin koko ajan siinä, että työntekijä hakee tietoa. Kysyjä ohjaa ajatteluprosessia, ei niinkään edistä omaan agendaansa. (Ruutu & Salmimies, 2015, 131-132).

3.3.2 Valmentava palaute

Jokainen esimies antaa ja saa työssään palautetta. Osalle ihmisistä palautekeskustelut ovat luontevampia kuin toisille. Palautetta vaaditaan useimmiten työnantajan toimesta, mutta enenevässä määrin työntekijät pyytävät palautetta omaa työtään hallitakseen.

Palautteen voi määritellä avoimena kohtaamistilanteena, jossa välitetään ja käsitellään tietoa eri osapuolten toiminnasta. Palautteessa pyritään aina parempaan ja suunnataan tulevaisuuteen. Palautteessa kehitytään yhdessä. Jos palautteen annossa osapuolet pitäytyvät ennen palautteen antoa olleisiin käsityksiin, on palaute epäonnistunut. Parhaassa tapauksessa palaute on avointa dialogia. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 103.)

Seuraavassa kuvassa kuvataan, miten palautteen antamisessa edetään muodon vuoksi tehtävästä palautteesta dialogiseen, valmentavaan palautteeseen.



Kuva 6. Palautteen antamisen tyypit. (Kupias, Peltola ja Saloranta, 2013).

Muodon vuoksi annettavassa palautteessa tilanne on muodollinen ja usein myös esimiehelle vastenmielinen. Palautetta ei juurikaan anneta tai työntekijälle tulee selväksi, että esimiehen on käytävä vaikkapa vuosittainen kehityskeskustelu, jonka pakollinen osa palautteen anto on. On mahdollista, että esimies, joka ei anna palautetta tai tekee sen hyvin muodollisesti, ei ole oivaltanut itse palautteenannon mahdollisuuksia ja hyöty-

jä työssään, tai kokee olevansa liian taitamaton tai kokematon palautteen annossa. Palautteessa ei huomioida työntekijän aikaansaannoksia. Kuvan vaihtoehdossa B, suoritteisiin ja tuloksiin keskittyvässä palautteessa, taas ei huomioidakaan muuta kuin tulokset. Työntekijä ihmisenä, kehittyjänä ja oppijana jää huomioimatta tyystin. Esimiehelle palautteen antaminen tällä tasolla on helppoa. Suoritteista löytyy materiaalia ja raporttia, eikä numeroista kertoessa tarvitse välttämättä tuntea alaista ja hänen tekemistään millään tavalla. Voi olla, että alaiset eivät näe tällaisia palautteita lainkaan todellisina palautteina. Ongelmia aiheutuu, jos alainen ei ole työssään saavuttanut määrällisiä tavoitteita, miten alainen pystyy parantamaan suoritustaan pelkän tuloskatsauksen jälkeen? (Kupias, Peltola & Saloranta, 2013.)

Kuvan C tilanteessa huomioidaan palautteen saajan oppiminen, kehittyminen, motivaatio ja henkilökohtainen tilanne perin pohjin. Mikäli lähiesimies on tiimilleen läheinen ja tuttu, tottunut työskentelemään tiimin ”keskeltä”, voi käydä niin, että työnantajan tavoitteet ja päämäärät hämärtyvät ja fokus siirtyy tekemisestä ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Näiden keskusteluiden jälkeen alaisella on todennäköisesti mukava olla, hän on saanut eräänlaisen terapiaistunnon työssään. Valmentavassa ja dialogisessa palautteessa huomioidaan sekä organisaation tavoitteet että työntekijän tarpeet, tavoitteet ja motivaatio. Ihmisten, jotka tekevät tuloksen, tulee olla siinä kunnossa, että he tuloksen tekemiseen pystyvät. Organisaation tavoitteet ja pelisäännöt asettavat rajat työnteolle. Palautteessa organisaation asettamat puitteet tehtäville huomioidaan ja työntekijää ohjataan yksilönä perustehtävä huomioiden. (Kupias ym., 2013.)

3.4 Suorituksen kehittäminen esimiestyössä

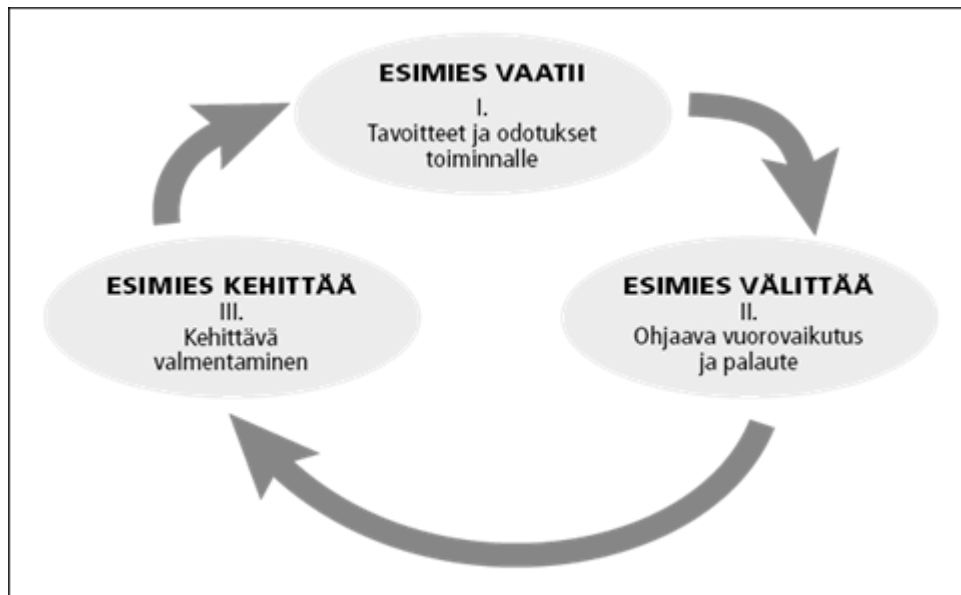
Valmentavan esimiestyön työkaluille ja kokonaisvaltaiselle työn näkemiselle on tilausta nykyisessä toimintaympäristössä. Työympäristömme on yhä enenevässä määrin digitalisoitunut ja verkottunut. Jatkuva muutos on itsestäänselvyys. Kokonaisia ammattikuntia häviää kehityksen myötä ja jokaisen tulee osata etsiä paikkaansa työelämässä uudella tavalla. Koulutuksesta, oppimisesta ja kehittymisestä on tullut kilpailuvaltti kovilla työmarkkinoilla. Valmentavalla esimiehisyydellä tähän voidaan vastata kestäväällä tavalla, resursseja eli työntekijöitä motivoimalla ja kannustamalla, ei repimällä heistä kaikkea irti hyvinvoinnista tai kehityksestä piittaamatta.

Taipale tutki väitöskirjassaan (2004) tiimin esimiesten matkaa työnjohtajista tiimivalmentajiksi. Hänen mukaansa tiimin lähimmän esimiehen ohjauksella on yhteys tiimin kehittä-

tymiseen. Tiimin ja esimiehen yhteistyön ollessa jatkuvaa ja tiivistä tuloksia syntyy nopeammin. Kehitystä edistää tiimin ja esimiehen yhdessä kohtaamat ongelmat ja niiden yhteinen läpikäyminen sekä ratkaiseminen. Kehityksessä on vastavuoroisuutta, sillä tiimin kehittyessä myös sen esimiehen osaaminen kehityy, mikä taas puolestaan johtaa tiimin kehitykseen esimiehen johtaessa ammattimaisemmin. Tiimin keskinäisten vuorovaikutussuhteiden sekä vuorovaikutuksen tukeminen muuhun toimintaympäristöön on tiimin esimiehen keskeisiä tehtäviä ja oleellista tiimin suorituksen kehittymisen kannalta. Kehitys ja oppiminen tulevat tiimiin keskusteluttamalla esimiehen kautta (Taipale, 2004, 224).

Taipaleen mukaan kehittyneimmät tiimit tarvitsevat esimiestään kokonaisuuden esille tuomiseksi, tiedon välittämiseen ja vuorovaikutuksen ohjaukseen tiimin ja toimintaympäristön (verkoston) välillä ja joskus poikkeuksellisesti tueksi tiimin päätöksentekoon (2004, 227). Kopakkalan (2005, 93) mukaan tiimin vetäjän tehtävät ovat jokseenkin yhtäläiset: esimies toimiin luotsina kehitysvaiheiden läpi muovaten joukkuetta matkalla luottavaksi, sitoutuneeksi ja motivoituneeksi. Esimies on mahdollistaja, käytännössä esimies joutuu myös varmistamaan, että ympäröivä organisaatio mahdollistaa tiimin kehittymisen. Omalla mallilla ja käytöksellä luodaan paras mahdollinen ryhmäkulttuuri. Esimies vastaa myös Kopakkalan näkemyksen mukaan tiimin suhteista ja vuorovaikutuksesta muuhun organisaatioon ja tarvittaessa puolustaa tiimin toimia ja näkemyksiä organisaatiossa.

Esimiehen tulee pitää jatkuvasti huolta monista eri osa-alueista työssään. Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014) esittelevät Järvisen kehittämän suorituksen johtamisen vauhtipyörän, jossa esimiestyön painopisteet ovat toisiinsa sidottuina vaatimisessa, välittämisessä ja kehittämisessä.



Kuva 7. Järvisen suorituksen johtamisen vauhtipyörä (2014)

Aiemmin tiimiä käsiteltäessä tuli esille, ettei tiimi ole todellinen tiimi, ellei sillä ole tavoitteita. Esimiehen tehtävänä on selventää ja tuoda tavoitteet esille jokaiselle johdettavalleen niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Usein annettuja tavoitteita pidetään organisaatioissa itsestäänselvyyksinä, mitä ne eivät välttämättä ole. Esimiehen tehtävänä on myös pitää tavoitteita esillä: arkipäivän työssä tavoitehakuisuus voi unohtua kaiken muun toiminnan alle ja fokus toiminnassa herpaantua. On tietysti oleellista, että esimies itse ymmärtää ja hyväksyy organisaation ja oman tiiminsä tavoitteet. Tuolloin hänen työskentelynsä on riittävän määrätietoista tavoitteiden selkiinnyttämiseksi ja saavuttamiseksi.

Järvisen ym. (2014) mukaan suorituksen johtamisen toinen ydintehtävä liittyy jatkuvan palautteen merkitykseen (kuvassa osa II). Jatkuva palaute on välittämistä – näin saavutetaan haluttu taso suorituksessa. Palaute on heidän mukaansa kehittymisen tärkein raaka-aine. Esimiestyössä yhä enenevässä määrin vaaditaan hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Nämä taidot tulee osata yhdistää alaisen kanssa luottamukselliseen johtamissuhteeseen, jossa tavoitteita ja suorituksia ei arkailla pitää ajankohtaisina ja esillä.

Aiemmin organisaatioissa nähtiin riittäväksi kehittymisen alustaksi kerran vuodessa tapahtuvat kehityskeskustelu. Jatkuva suorituksen parantaminen, vauhtipyörön kolmas osa Kehittävä valmentaminen, vaatii kuitenkin vähintään kolmesta neljään sparraustilannetta- tai keskustelua vuodessa. Näissä käydään huolellisesti läpi kunkin työntekijän suoriutuminen läpi todellisten tulosten pohjalta. Onnistumisten ohella keskusteluissa paneudutaan esille tulleisiin kehitystarpeisiin ja osaamisvajaisiin suhteessa tavoitteisiin.

Esimiehen tehtävänä on auttaa löytämään kulloiseenkin tilanteeseen toimiva ratkaisu. Pidemmällä aikavälillä näissä keskusteluissa luodaan kulttuuria, joissa suoritusten rinnalle nousee myös aktiivisen kehittämishalun ja kehittämiskulttuurin rakentuminen. Tällainen kulttuuri ei synny hetkessä, onnistumiseen tarvitaan hyvin asetetut, saavutettavat tavoitteet, oikeanlainen palaute ja aktiivinen kehittävä valmennus.

Omassa työorganisaatiossani Kelassa on hiljalleen siirrytty jatkuvaan palautteeseen. Aloittaessani kelalaisen työurani 15 vuotta sitten kerran vuodessa käytiin kehityskeskustelu, jossa tarkasteltiin tiukasti numeroiden valossa, kuinka edeltävä vuosi oli sujunut. Kehityskeskusteluun liittyi palkkauskeskustelu, joten kehityksestä jutteleminen jäi usein monien toimihenkilöiden kohdalta sen varjoon, mikä palkkauskeskustelun lopputulos oli. Nykyään kehitys- ja palkkauskeskustelun lisäksi käyn keskimäärin kolme palautekeskustelua tiimiläisten kanssa vuosittain. Palauteiden anto liittyy oleellisesti tekemisen seurantaan käytännössä havainnoinnin muodossa. Havainnoinnissa seurataan toimihenkilön ratkaisutyötä käytännössä ja käydään läpi hänen työnsä laatua ja määrää laajemminkin. Lisäksi toimihenkilön kanssa pidetään Kelassa yleisesti ns. työtunteja (aikaa ei ole määritetty tunniksi), joissa tarkastellaan tavoitteita, uuden oppimista tai toimihenkilön muuta tilannetta.

3.4.1 Kehitys on oppimista

Kehittymisestä on likipitäen mahdotonta hahmottaa ilman oppimisen käsittelemistä samassa yhteydessä. Oppiminen on olennainen osa kehittyviä organisaatiokulttuureja ja näin ollen myös osa valmentavaa esimiehisyyttä. Kauhanen (2003, 147) kuvaa yhteyden kehittämisen ja osaamisen välillä seuraavasti: "Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan.". Kauhasen mukaan vastuu oppimisesta on lopulta jokaisella itsellään. Organisaatiossa voidaan luoda edellytykset ja puitteet oppimiselle ja tukea työntekijän suuntautumista tavoitteisiin ja kehittymiseen, mutta lopulta tulee myös muistaa, että kukaan ei ole passiivinen osa koneistoa, vaan oman tahdon omaava toimija.

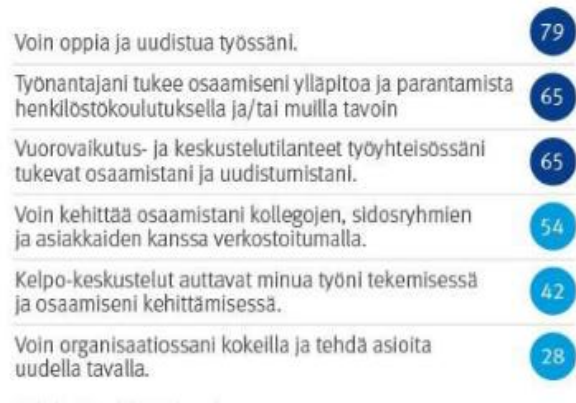
Organisaatiolla on puitteiden lisäksi muutakin annettavaa oppimiselle, sillä itse asiassa organisaatiossa muodostuu yhteinen näkemys tai käsitys sen oman työn kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti omaksutuista toimintatavoista. Yksilöiden osaaminen muuttuu yrityskulttuurissa organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, kehittävät ja yhdis-

tävät osaamistaan, oppivat yhdessä. Johtamisessa ja esimiestyössä määritetään, mikä on organisaation kannalta oleellista osaamista. (Ojala, 2008, 53.) Myös Törmälä ym. (2015) näkevät, että paras tapa oppia on tekemällä yhdessä. Tiimi on se puite, jonka sisällä oppiminen tapahtuu luontevimmin ja helpoiten. Kun tiimissä on riittävästi monipuolista osaamista, saadaan kaikkien vahvuudet jaettaviksi ja mahdollisesti jalostettaviksi. Kun oppimisen prosessi ja tulokset ovat organisaatiossa ja tiimissä läpinäkyviä, voivat kaikki tuntee osallistuvansa oppimisen ja tekemisen kokonaisprosessiin ja lopputuloksiin (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015, 37).

Menneinä vuosikymmeninä Oppiva organisaatio on ollut eräänlainen ohittamaton termi yritysten ja organisaatioiden kehityksessä. Sinällensä oppivan organisaation toimintamallit eivät ole mitenkään vanhentuneita, päinvastoin, mitä epävarmemmaksi toimintaympäristö muuttuu, sitä tarpeellisemmaksi kehittyminen ja oppiminen nousevat yrityskulttuurissa (Ojala, 2008, 78 – 79). Oppivassa organisaatiossa on huomattavan paljon yhtäläisyyksiä hyvin toimivien tiimien määritelmien kanssa, laajemmin voisi ajatella, että hyvin toimivat tiimit ovat oppivia organisaatioita luonteeltaan.

Oppimisen johtamisessa korostuu suuntaus tulevaisuuteen. Toimintaympäristö muuttuu, mutta muutoksen suunnan ennustaminen ei ole helppoa. Esimiehen tulee pystyä sietämään epävarmuutta, mutta samalla ylläpitää innostunutta ja positiivista mielialaa. Tätä varten oppimista tukevalla esimiehellä tulee olla myös vahva tunneäly, koska hänen täytyy pystyä aistimaan alaistensa ”missä mennään” tunnot. Ojalan mukaan ns. oppijohtajan tekemisessä korostuvat esimiehen dialogi- ja viestintätaidot, esimiehellä tulee olla kykyjä hankkia tietoa, yhtäläillä kuin välittää sitä. (Ojala, 2008, 288.)

Kelassa toimintaympäristö oppimiselle ja kehittymiselle on otollinen. Henkilöstöstä yli puolet on korkeasti koulutettu ja henkilökunnasta prosentilla on tutkijakoulutus. Kelan lakisääteisiin tehtäviin kuuluu tehdä omaan toimialaansa kuuluvaa tutkimusta. (Kela, 2018) Henkilöstö myös arvostaa mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen ja näkee että omassa työssä voi kehittyä (kuva 8).



Kuva 8. Henkilöstön arvio omasta osaamisestaan. (Kela, Henkilöstötilinpäätös, 2018)

3.4.2 Työn tekemisen itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Ei liene liiallinen yleistys, että kaiken sen keskellä, mitä esimiehiltä vaaditaan johtamisen, substanssin, asiantuntijuuden, viestinnän, valmentamisen, oppimisen ja muiden taitojen saralla, on usean esimiehen päiväuni kuitenkin itseohjautuvat alaiset. Ajatuksena alaisten itseohjautuvuus päämäärä voi nopeasti vaikuttaa oudolta: siinä on pinnallisesti ajateltuna koko lähiesimiesammattikunnan katoaminen vaarana. Ihmisten hoitaessa työtehtävänsä ja ohjautumisensa työssä itse, mihin sitten tarvitaan esimiehiä? Lienee kuitenkin niin, että itseohjautuvassa työmaailmassa valmentavien esimiesten koko osaamisen kirjolle on tarvetta, perinteisille vastausautomaattiesimiehille ei niinkään.

Martela ja Jarenko (2017,12) jäsentävät itseohjautuvuutta yksilön ja ryhmän välillä. He katsovat, että itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen ryhmän ominaisuus. Kirjallisuudessa (esim. Törmälä ym., Spiik) käytetään myös tiimeistä itseohjautuva määritelmää.

Millainen itseohjautuva yksilö sitten on? Itseohjautuva henkilö toimii omaehtoisesti, ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Hänellä on halu ja motivaatio tehdä asiat itse ja myös päämäärä, jota kohti hän ohjautuu. Tämän lisäksi henkilöllä tulee olla riittävästi osaamista päämääränsä saavuttamiseen. Osaaminen tarkoittaa substanssin ja tarvittavan tekniikan lisäksi taitoa johtaa omaa tekemistään, eli perinteisen esimiehen taitoja ajanhallinnassa, tehtävänjaossa, resurssien hallinnassa ja priorisoinnissa. Itseorganisoituminen puolestaan tarkoittaa Martelan ja Jarenkon mukaan organisoitumisen tapaa, jossa ns. annetut rakenteet työn tekemiselle on minimoitu. Työntekijät järjestäytyvät keskenään työtehtävän ja tarpeen mukaan ja uudelleenorganisoituvat tarvittaessa. Vuo-

rovaikutusta on kaikkien niiden kanssa, joiden kanssa se on työn kannalta tarpeellista. Erilaisia tiimejä syntyy, kun tilanne sitä vaatii. (Martela & Jarenko,2017,12-13.)

Itseorganisoituminen on tietysti jyrkkä vastakohta perinteiselle hierarkiselle organisaatiolle. Jako perinteisen ja itseorganisoituvan ryhmän välillä ei ole käytännössä joko-tai-tilanne, vaan useimmat organisaatiot sijoittuvat tänä päivänä jonnekin itseorganisoituvan ja hierarkisen välimaastoon. Välimaastossa tiimien sisäinen toiminta on vahvasti itseorganisoitua, tiimin jäsenet voivat osallistua ja vaikuttaa, miten he toimintansa järjestävät. Tämä toiminta tapahtuu kuitenkin tiukasti rajattuna tulostavoittein ja muiden johdon asettamien rakenteiden vuoksi. Puhtaimmillaankaan itseorganisoituminen ei toimi ilman jonkinlaisia sopimuksia, toimintamalleja tai rakenteita. (Martela & Jarenko,2017,12-13.)

Martela ja Jarenko (2017,15) luokittelevat organisaation, jossa rakenteet ovat annetut ja perinteiset, mutta ihmisten toiminta itseohjautuvaa, osallistavaksi organisaatioksi. Työntekijöillä on toki esimiehet, joille raportoidaan, mutta ihmiset johtavat itse omaa työntehtäväänsä. Esimiehen tehtävä on toimia valmentajana, kannustajana ja mahdollistajana.

4 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Ympäröivän maailman voi nähdä niin monella tavalla kuin ihmisiä on olemassa. Myös tapoja tulkita näkemäänsä löytyy lukemattomia. Tutkimuksessa tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määrittävät tapaa tulkita ja nähdä tutkittava ympäristö. Opinnäyte-työssäni on tarkoitus nähdä lähiympäristö monin eri tavoin, ikään kuin eri linssien kautta.

4.1 Tutkimusstrategia

Työyhteisöt kehittyvät työskentelyn lomassa. Kehityksen suunnan tiedostaminen ja kuvaaminen on tiimin esimiehelle hyödyllistä, mahdollinen tiimin kehityksen suunnan ohjaaminen harras toive ja tavoite. Kuten edellä kerrottiin, työnantajani mahdollistaa eri järjestelmien kautta monenlaisen määrällisen tiedon kokoamisen tiimistä, jota tutkin. Laadullisen tiedon hankkiminen on kuitenkin yhtä oleellista kokonaisvaltaisen ja valmentavan esimiestyön tueksi. Tämän vuoksi tähän työhön valitsemani menetelmä on case-tutkimus.

Kanasen (2013, 54) mukaan Case-tutkimuksessa tulee täyttyä seuraavat vaatimukset:

- Ilmiön tulee olla tässä hetkessä
- Tutkimus tulee toteuttaa sen luonnollisessa ympäristössä
- Aineiston tulee koostua monista aineistoista, mahdollisesti myös monista menetelmistä
- Tavoitteena on syvä ja monipuolinen kuvaus ilmiöstä
- Tutkimuskohteita on yleensä yksi (useitakin voi olla)

Tutkimuskysymykset selvittävät laatua, esimerkiksi miten tai kuinka-kysymyksillä. Kanasen (2013, 57) mukaan tapaustutkimuksen selkein indikaattori on monimenetelmällisyys ja tutkimusongelman moniulottuvuus.

Case-tutkimuksessa on olemassa alalajeja kuten muissakin tutkimustyypeissä. Case-tutkimuksessa tällaisia ovat case-tutkimuksen vanhin perusmuoto, deskriptiivinen tutkimus, jossa pyritään esittämään hyvä kuvaus ilmiöstä. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään kuvailun lisäksi etsimään syyt, miksi ilmiö on nyt kuvatus lainen, mitä kehitystä

on tapahtunut. Eksploratiivisessa tutkimuksessa tuotetaan jo teorioita tai hypoteeseja, joita testataan uusissa tapauksissa. Case-tutkimuksia voidaan jakaa myös etnografisiin (kohde ryhmä tai kulttuuri), historialliseen (kohteen kehitys ajan mittaan) ja sosiologisiin (kohteena sosiaaliset ryhmät ja järjestykset). (Kananen 2013, 55 – 56).

Lisäksi jaottelua voidaan tehdä itsessään arvokkaaseen tapaustutkimukseen, välineelliseen tutkimukseen ja kollektiiviseen tutkimukseen. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa keskitytään yhden tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen. Välineellisessä tutkimuksessa voidaan pyrkiä myös muiden tapausten ymmärtämiseen ko. tapauksen välityksellä. Kun tutkimus pitää sisällään useita välineellisiä tutkimuksia, se on kollektiivista tutkimusta. (Kananen, 2013, 56).

Koska tapaustutkimuksessa saatu aineisto määrittää hyvin pitkälle tutkimuksen tyypittelyä, on mahdotonta ennen aineiston keräämistä luokitella tulevaa työtä pysyvästi. Opin näytetyössä kuvataan mahdollisimman pitkälle tiimiä ilmiönä, ehkä aineistosta riippuen jopa selittävälle asteelle. Se, mitä aineistosta saadaan avattuna, määrittää pitkälti tulkin-tojen jälkeen ehdotettavaa kehitystyötä.

Alasuutarin mukaan (1994, 74) laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monenlaisen tarkastelun. Laadulliseen tutkimukseen soveltuva aineisto tulee voida käsitellä niin, että näkökulmaa ja lähestymistapaa voi analyysissa muuttaa. Tässä tulee oleellinen ero määrälliseen aineistoon, jossa tutkijalla on käytettävissään vain ne tiedot, mitkä valmiiksi laadittuihin kysymyksiin on ollut mahdollista antaa (vrt. survey-tutkimus).

Hyvin samantyyppinen tutkimusmenetelmä case-tutkimuksen kanssa on triangulaatio. Myös triangulaatiossa pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman hyvä ymmärrys. Triangulaatio soveltuu hyvin laajoihin tutkimushankkeisiin. Se on yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta, joskaan ei välttämättä oma tutkimusmenetelmänsä, vaan tutkimusstrategia. Triangulaatiossa eli kolmiomittauksessa voidaan tutkimusilmiötä lähestyä niin menetelmä-, teoria-, tutkija- kuin aineistotriangulaationakin. Useiden keinojen, tekijöiden ja lähteiden käyttöä on helppo perustella sillä, että mikäli jostain lähestymistavasta ei saada sellaista tulosta, mikä tutkimuksen kannalta on oleellista saavuttaa, voidaan tutkimusta täydentää muilla menetelmillä. (Kananen, 2013, 34).

4.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Metsämuuronen, 2003, 167) suositellaan, että tutkimusta tehtäessä valittaisiin määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välillä. Valintaa määrittää se, mitä tutkittavasta ilmiöstä halutaan tietää. Voi olla, että vaikka valinta määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä selkeyttää tutkimuksen tekemisen vaiheita, on sittenkin haluttavan tiedon kannalta sopivampaa tehdä moniotteista tutkimusta, jossa käytetään sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen keinoja. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on kuitenkin niin paljon eroavaisuuksia, että ne kannattaa tiedostaa ja ymmärtää ennen oman tutkimuksen otteen valintaa.

Kananen (2013, 26) kiteyttää laadullisen tutkimuksen ilmiön ymmärtämiseksi ja määrällisen tutkimuksen ilmiön yleistämiseksi. Määrällinen tutkimus pohjautuu teoriaan, jota testataan käytännössä hypoteesien avulla. Suuntaa teoriasta käytäntöön sanotaan deduktioksi. Laadullinen tutkimus on puolestaan aineistolähtöistä, pyritään ymmärtämään ilmiötä, sen koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Ymmärryksen tuotoksena syntyy teoria, eli yleistys ilmiöstä. Tätä otetta kutsutaan induktioksi. Moniotteisessa tutkimuksessa suunta voi vaihdella, abduktiossa teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 155) listaamia kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat tiedon hankinnan kokonaisvaltaisuus ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, ihminen tiedon kerääjänä, induktiivinen analyysi, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä ja tapausten käsitteleminen ainutlaatuisina myös tulkinnessa.

Tutkimuksessa on merkitystä tutkijan roolilla. Kananen (2013, 26) mukaan tieteessä tutkimus tehdään tutkijasta riippumatta. Määrällisessä tutkimuksessa tutkijan vaikutus pyritään poissulkemaan, laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi vaikuttaa tiedostamattaan. Siksi laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan ymmärrys ja näkemys siitä, mitä hän on tutkimuksessa tekemässä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 67). Tuomen ja Sarajärven mukaan tutkijan on joka kerta erikseen määriteltävä tekemisensä. Tämä kytkeytyy lähtökohtaisesti tutkimuksen tekemisen etiikkaan. Tehtyjä valintoja tulee pystyä rationaalisesti perustelemaan, mutta tulee myös ymmärtää, että tutkimuksessa tutkija toimii päämäärätietoisesti ja pyrkii perusteluillaan osoittamaan uskonsa todeksi.

Opinnäytetyössäni tutkin tiimiä, jonka lähiesimiehenä työskentelen, ilmiönä. Tiimistäni ja sen työskentelystä tuotetaan järjestelmien kautta määrällistä informaatiota joka päivä, esimerkiksi tuottavuuden seuranta varten. Tässä työssä haluan ymmärtää ja selittää tiimiäni. Tutkimukseni on konstruktivistista tutkimusta. Metsämuurosen (2003, 165) mukaan konstruktivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on, että todellisuus on jokaiselle suhteellisesti omanlaistaan, joskin kunkin subjektiivinen todellisuus voi olla yhteistä toisten yksilöiden kanssa. Tämän jaottelun vuoksi tutkimusotteeni on lähtökohtaisesti lähempänä laadullista kuin määrällistä tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli on käytännön syistä ilmiön ulkopuolella. On selvää, että tässä on lähtökohtaisesti ristiriitaa. Ristiriita on seurausta siitä, että toimin itse tutkijana tiimissä, johon kuulun ja jonka lähiesimiehenä toimin, olen osa tiimiä. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin kuvata tiimin kehittymistä ja etsiä kehityskohteita, ja siitä syystä ilmiötä tulee tarkastella suodattimen läpi. Tämän näkökulman tarpeen havaitseminen ohjaa voimakkaasti lähestymisnäkökulmaa aiheeseen sekä tapaa kerätä aineisto.

5 Toimeentulokitiimin kehittäminen

Tätä lukua ei julkaista sen sisällön luottamuksellisuuden vuoksi.

6 Käytännön toimenpiteet

Työn kehittäminen ei voi olla jokin arkisesta työstä erillään oleva osio, kuin 1980-luvun yhtiön markkinointiosasto, jossa tehdään jotain muille yrityksen työntekijöille avautumattomalla prosessilla omine termeineen ja temppuineen. Kehittäminen on osa tehtävää työtä ja siinä asiantuntijoita ovat työtä tekevät henkilöt.

6.1 Kehittämistoimenpiteet vastausten jälkeen

Kyselyn vastausten saamisen jälkeen tiimin kanssa on tehty neljä erilaista kehittämistoimenpidettä, jotka liittyvät tähän kehittämisprosessiin. Ensimmäisistä kolmesta kerroin jo tulosten käsittelyn yhteydessä. Alla listataan vielä tehdyt kehittämistoimenpiteet:

1. Tiimin työskentelypisteiden vaihto

Tiimin sisäisiä pelisääntöjä koskeneesta kysymyksestä esille noussut tarve tarkistaa tiimiläisten sijoittumista avoiloissa, joissa tiimi työskentelee. Esitelty tiimille kehitysehdotuksena tiimipäivässä 4.12.2017, tiimistä nimetty työryhmä 5.1.2018 laatimaan ehdotuksia uusista työpisteistä ja paikkoja vaihdettu tammi-kuun 2018 aikana.

2. Säännölliset tiimipalaveriajat käyttöön

Esimiestyötä koskevien kysymysten vastauksissa nousi keskustelun tärkeys kasvokkain sekä toisten tiimiläisten että esimiehen kanssa. Tällaisille kokouksille on useampia ulottuvuuksia. Tiimiläiset toivoivat yhdessä käsiteltävän ohjeistusta ja sen muutoksia, parhaita käytäntöjä ratkaisutyöhön, HR-käytäntöjä ja muita tiimin/ryhmän yhteisiä asioita. Tämän mahdollistamiseksi sovittiin 14.12.2017, että tiimi kokoontuu joka toinen perjantaiamu toimiston koulutustilaan omaan palaveriin ja kyseinen palaveri voidaan peruuttaa vasta, mikäli se ylemmän johdon taholta erikseen kielletään. Tiimipalaverin ”kalenteroiminen betoniin” on kuluneen puolentoista vuoden kokemuksella tarpeellista, koska niinkään vaikeaa ei ole yhteisen ajan sopiminen, vaan tiimin kehittymiselle tarpeellisen ajan käytöstä kiinni pitäminen.

3. Työvarit käyttöön

Esimiehen tavoitettavuus oli jotain, mitä tiimiläiset toivoivat jo esikyselyssä tiimin aloittaessa työskentelynsä. Se, että lähiesimiehellä on aikaa säännöllisesti kahdenkeskiselle ajalle jokaisen alaisensa kanssa, on hyvin perusteltu lähtökohta minkä tahansa esimies – alais –suhteen rakennukselle. Tiimissä sovittiin työvaritien aloittamisesta tiimpäivässä 4.12.2017. Käytännössä ensimmäiset työvarit toteutettiin 15. – 19.1.2018.

4. Palautteen antaminen työkaverille

Tiimiläisten tavoitteisiin merkittiin 5. – 14.2.2018 käydyin kehityskeskustelukierroksen aikana tavoitteeksi henkilöstön ja työyhteisön uudistamisen osioon tavoite vuorovaikutteen parantamisesta sekä palautteen vastaanottamisesta ja antamisesta. Tavoite on kaksiosainen, ryhmän sisällä pyritään antamaan toisille tiimeille positiivista palautetta ja oman tiimin kesken kokeillaan myös rakentavan palautteen antamista.

Jo tehdyt kehittämistoimenpiteet lomittuivat niin tiimin kehityspäivään, tiimipalavereihin kuin kehityskeskusteluihinkin luontevasti. Siksi katsoin parhaaksi, että toimenpiteet aloitetaan pian sen jälkeen, kun ne vastausten lukemisen jälkeen muotoutuivat käytännön toimenpiteiksi.

6.2 Kehittämisehdotuksia

Tärkeä tavoite tulevaisuudelle on **jo asetettujen kehittämistavoitteissa toteuttamisessa ja seuranta**. Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit ja kahdenkeskisten aikojen järjestäminen tiimiläisille esimiehen kanssa ovat olleet koko ajan tavoitteena, mutta niiden pitäminen on käytännön työssä osoittautunut vaikeaksi. Näin ollen nyt asetetusta struktuurista kiinnipitäminen kertoo myös tiimin esimiehen kyvystä ylläpitää jämäkkää ja tuloksellista otetta työssään. Jokainen haluaa olla joustava, mutta tietyt raamit tulee työssä asettaa.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi toimeentulotuen ratkaisutoiminnan organisaatiokulttuurin keskeneräisyys Pohjoisessa vakuutuspiirissä, ainakin mitä tulee tiimien väliseen yhteistoimintaan. Tämä selittyy jo osittain sillä, että muilla paikkakunnilla, joissa ratkaisutoimintaa toimeentulotuessa on, ovat tiimikokoonpanot muuttuneet tämän puolentoista vuoden

aikana. Näin ollen tiimien sisäinen yhteneväisyys ei välttämättä ole samalla tasolla kuin kuvattavalla tiimillä. Yhteistyötä tulee kuitenkin aina pystyä tekemään, ja siinä kuvattava tiimi pystyy olemaan aloitteellinen. Jo kehitysehdotuksena aloitetun positiivisen ja kannustavan palautteen anto on yksi tapa avata yhteistyötä.

Tiimien välisiä pelisääntöjä koskevan kysymyksen vastauksissa tiedotuksen ja ohjeistuksen parantamisen ohella toinen yhtä laajasti esiin noussut aihe oli yhdenmukainen työskentelytapa eli prosessien noudattaminen. Kaikki kelalaiset ovat siinä mielessä etuoikeutetussa asemassa työskentelyssään, että etuuksien ratkaisutyössä noudatetaan valtakunnallisia prosesseja, joiden kokoamiseen ja muovaamiseen voidaan osallistua käytännön ratkaisutyöstä. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, ettei sovittujen kuvioiden seuraaminen ole mitenkään yksiselitteistä. Paras mekanismi ja työkalu, millä tämä voidaan todentaa ja mahdollisesti korjata on jo käytössä oleva työkalu: havainnointi.

Kaikki tiimipäälliköt ovat jo vuoden 2017 havainnoineet oman tiiminsä ratkaisutyötä. **Kehittämisehdotuksena on havainnointityön yhtenäistäminen: kullekin havainnointikierrokselle otetaan ryhmän yhteinen teema.** Koska yhteneväisten käytäntöjen puute nousi esille ainakin kuvattavan tiimin vastauksissa, ensimmäisenä teemana on hyvä olla yhtenäisten ratkaisuprosessien noudattaminen koko ryhmässä. Tämän mahdollistaminen edellyttää aktiivista suunnittelua ja tietojen vaihtoa koko havainnointikierroksen ajan.

Toinen kehittämisehdotus, joka koskee sekä tiimien välistä yhteistyötä että oman esimiestyön kehittämistä tiimin hyväksi, on tiedottamiseen liittyvä. Itselleni oli yllätys, että tiimiläiset eivät kokeneet itseään tasavertaisiksi lomien tms. järjestelyissä ryhmässä. **Kehittämisehdotus tähän esille nousseeseen aiheeseen on, että pelisäännöt ryhmän sisäisistä lomasäännöistä kirjataan selkeästi esille ja ne ovat tiimiläisille aina löydettävissä.** On selvää, että ryhmässä ei voida ohittaa vakuutuspiirin tai ratkaisukeskuksen sääntöjä, mutta jonkinlainen oma ohjenuora on tarpeen. Tasa-arvoisuuden tunteen saavuttamiseen auttaa läpinäkyvä ja ajantasainen tiedotus ryhmässä, ratkaisukeskuksessa ja vakuutuspiirissä. Tasapuolisen tiedottamisen aikaansaamiseksi on tehtävä aloitteita asioista, joihin tiedottamista kaivataan. Tämä edellyttää kaikilta esimiehiltä aktiivista vuorovaikuttamista omien tiimien kanssa ja käytännön toimenpiteitä, kun ns. tietovajeita havaitaan.

Tavoitteista, niiden ”määrällisestä kohtuuttomuudesta” ja työvälineiden riittämättömyydestä tavoitteiden saavuttamiseen saatiin tässä tutkimuksessa eniten aineistoa vastauksissa. Tähän tilanteeseen ei ole mitenkään helppo löytää ratkaisua, tai edes kehitysehdotusta, jolla tilanteesta päästäisiin nopeasti eteenpäin. Työskentelyn täytyy olla tulok-

sekasta ja tavoitteellista. Tavoitteiden saavuttaminen liittyy oleellisesti oppimisen mahdollistamiseen ja se ammattiyhpeuden tunne etuuden parissa työskentelevällä etuuskäsittelijällä, että hänen antamallaan päätöksellä on vaikuttavuutta asiakkaan asiassa, ei ai-noastaan ”entteri” vakuutuspiirin valtakunnallisesti vertailtavassa ratkaisutilastossa.

Kehittämisehdotuksena tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi on oppimisen entistä parempi mahdollistaminen. Ratkaisukeskuksessa nyt käynnissä olevilta oppimiskokeiluista (työparikäytäntö yms.) tulee todennäköisesti hyviä käytänteitä laajempaan käyttöön ratkaisutyöhön, työn jakamiseen ja hyvien käytäntöjen levittämiseen. Se, mihin tarvitaan läpinäkyvyyttä ja seuranta, on oppimistarpeiden listaaminen ja oikea-aikaisten koulutusten järjestäminen. Tähän on Kelan sisäisessä intranetissä oleva etuuden (ryhmän) työtila apuväline seurantaan. Mikäli oppimistarpeet listataan esimiesten, etuuden asiantuntijoiden tai kenen tahansa etuuskäsittelijän toimesta ja siihen myös vastataan esimiesten toimesta joko järjestettävien koulutuksin tai muina toimintaohjeina. Mikäli tämä viedään työtilaan omana palstanaan, kaikki oppimisen tarpeet ja niihin vastaaminen löytyy kootusti ja läpinäkyvästi yhdestä paikasta. Tämä tietysti sopii kaikkia koskeviin koulutuksiin, yhä edelleen yksittäisen toimihenkilön omakohtaiset oppimisen tarpeet tulee kartoittaa lähiesimiehen toimesta.

Sitoutumista työhön edistävät mielekkäät työtehtävät. Mielekkäissä työtehtävissä opitaan, toimihenkilö kehittyy ja todennäköisesti saavuttaa myös tavoitteensa paremmin. Työn mielekkyys nousi tiimiläisiltä tärkeänä asiana esille useissa annetuissa vastauksissa. Työtehtäviä on nyt jaettu sekä tiimikohtaisesti että toimihenkilöiden erikoisosaamisten mukaan. **Kehittämisehdotuksena tulee esimiestyössä miettiä, voidaanko erikoistumista ja toimihenkilöiden taitojen profilointia jatkaa niin, että jokaisella on jokin oma vahva alueensa työssä.** Erikoistehtävien parissa ei välttämättä työskenneltäisi koko ajan, mutta toimihenkilöllä olisi tarvittava koulutus ja taidot suoritua tehtävistä. Tämä on esimiehen näkökulmasta melko paljon ammattitaitoa ja työtä vaativa kehitysehdotus. Työn seuraamisen, resurssien allokoinnin ja työvuorosunnittelun lisäksi tämän kehitysehdotuksen toteutumista varten esimiehen tulee tuntea läpikohtaisin myös toimihenkilön nykyinen osaaminen, mielenkiinnon kohteet kuin oppimispotentialikin. Lisäksi kehittämisehdotuksen toteuttamiseen menee aikaa. Onnistuessaan tämä työnjako kuitenkin tuottaisi paljon: erityisosaajia työnantajan tarpeisiin tarvittaessa ja taidokkaammat, mielekästä työtä tekevät toimihenkilöt.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytteenä tehtävän tutkimuksen on tarkoitus olla työväline kuvattavan tiimin mahdollisimman tarkkaan kuvaamiseen ja sitä kautta tiimin ja sen työskentelyn mahdollistavan valmentavan esimiestyön kehittämiseen.

Tavoitteena oli saada tästä kehittämistyöstä mahdollisimman käytännönläheinen työkalu, jolla mahdollisesti päästäisiin kehittämään työskentelyä heti. Sekä tavoite tiimin tämän hetkisen tilanteen kuvaamisesta että apu käytännön työskentelyyn saavutettiin. Näin ollen voi arvioida, että tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin vastattiin.

Tiimin kuvaus ei ollut nykyisellään samankaltainen, mitä olin itse ajatellut ennen tutkimusta. Tiimi aloitti työskentelyn 14.11.2016 ja tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin vuotta myöhemmin, marraskuussa 2017. Koko tuon ajan tiimi työskenteli uudessa työpaikassa, uusien työkavereiden ja esimiehen kanssa sekä uusien työtehtävien parissa. Jokaiselta yksilönä on vaadittu todella paljon sopeutumista, omaksumista ja joustamista. Tätä taustaa vasten on hieman yllättävää, että myös tiimin yhteen kasvamiselle ja yhteiselle työskentelylle on löytynyt näin paljon tilaa ja mahdollisuuksia.

Ryhmä, johon tiimi osana kuuluu, ei tämän tiimin näkökulmasta katsottuna ole suorittamisvaiheessa kehityskaareltaan. Tämä oli odotusarvo, joka nyt nousee merkittävään osaan tutkimuksen tuloksen myötä. Kuvattava tiimi jakaa samanlaiset tavoitteet ja tehtävät muiden ryhmään kuuluvien tiimien kanssa. Tiimi työskentelee symbioosissa ryhmän kanssa, joten koko ryhmää täytyy kehittää yhdessä. Toteutettavien, realististen kehittämis ehdotusten löytäminen tähän kehittymiseen ja yhteistyöhön on vaikeaa. Tämän vuoksi on parasta lähteä liikkeelle pienesti ja omaa toimintaa ensin kehittäen, kuten positiivisella palautteenannolla. Tosiasia kuitenkin lienee, että ryhmän yhteiseen kehittämiseen tulee olla sekä tahtotila että sovitut toimintatavat niin esimiehillä kuin toimihenkilöilläkin.

Tutkimuksen aineisto antoi suoraan käytännön työkaluja esimiestyöhön. Palaverikäytännöt ja lisäajan löytäminen alaisten kanssa kahdenkeskiseen työskentelyyn ovat käytänteitä, joista tulee pitää kiinni. Koen, että minulla on pitkä tie kuljettavana siihen mieli kuvaesimieheen, mikä tiimin vastauksista piiryy. Mutta en koe, että asetettuja toiveita esimiestyölle olisi mahdotonta saavuttaa, pikemminkin ne luovat kiinne kohtia työhön. Esimiestyön valmentavuuden tarve ei vaikuta katoavan, vaikka tiimin pelisäännöt ovat selvät ja työhön sitoudutaan. Ehkä on niin, että työn kehittämisen dialogia varten tarvi-

taan entistä enemmän esimiestä, joka ymmärtää käytännön työn tekemisen haasteet ja kykenee siitä huolimatta asettamaan tavoitteet sekä seuraamaan ja mahdollistamaan niiden saavuttamisen.

Pohdinta

Kehittämistyössäni pureudutaan siihen, mitkä ovat ne keinot, joilla juuri tätä tiimiä autetaan kehittymään. Tätä pohdittaessa täytyy ymmärtää lähtökohtaisesti tiimien toimintaympäristöä eli organisaatiokulttuuria, tiimin muodostumista ja koossapysymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tähän kehittämistyöhön valittua apukeinoa tiimin kehittämiseen eli esimiestyötä. Kun kaikki nämä ulottuvuudet tutkitaan, löytyy käytännöllisiä keinoja työstää tiimin työtä.

Tiimiä ympäröi jo sen muodostumisesta lähtien kulttuuri, kuvattavan tiimin ympäröi esimerkiksi Kelan toimintakulttuuri, etuustuotannon kulttuuri ja Kajaanin toimiston kulttuuri. Teoriataustassa käsittelemäni Scheinin teoria yrityskulttuurin muodostumisesta sai huomaamaan, miten paljon ympäristössämme olevia kulttuurin muotoja emme edes tietoisesti huomioi. Kulttuurin vaikutukset ovat nähtävissä ja aistittavissa. Organisaatio ei voi kuitenkaan olla ottamatta kantaa, miten se pyrkii ohjaamaan kulttuuriaan. Tutkimuksessa käytettävää kyselyä laatiessani palasin usein Heikkilän ja Heikkilän listaamiin ulottuvuuksiin, jotka Scheinin perusolettamista johtaen määrittävät yrityksen kannanottoja. Erityisen pysäyttävä oli kysymys siitä, miten organisaatiossa nähdään ihminen, millainen ihmiskäsitys työnantajallani ja muilla esimiehillä on toimihenkilöistä. Se, miten määritämme toisen ihmisen (esim. laiska/ahkera), muovaa myös omaa ja organisaation näkemystä oppimisesta ja uuden tiedon tuottamisesta. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, miten viemme työn kehittämistä eteenpäin.

Tiimiä koossa pitävät yhteiset tavoitteet ja tehtävät sekä kaikki ne seikat, jotka sitouttavat yksilöä työhönsä. Esimiehen roolina on asettaa tavoitteet ja mahdollistaa niiden saavuttaminen. Tässä auttavat kuunteleminen, keskusteleminen ja palautteen antaminen ylipäättään. Valmentava johtajuus on kokonaisuus, jolla työtä tehdään. Esimies asennoituu vaikuttamaan ja vaikuttumaan työssään, kuuntelemaan mieluummin kuin puhumaan ja saa aikaan luottamusta samalla kun luottaa itse. Kuten aiemmin kerroin, Ristikankaiden ja muiden valmentavan esimiehisyyden kuvausten lisäksi, Kelassa esimiehet ovat käyneet valmentavan esimiestyö koulutuksen. On ollut esimiestyön kannalta uskoma tonta, miten paljon työssään voi oppia, kun oppii kuuntelemaan tiimiläisiään oikeasti. On vaikeaa päästää irti roolista vastausautomaattina, mutta sen uskalletaan tehdä, kun tietää, että tiimi on valmiuksiltaan kypsä kehittymään itse.

Tutkimuksen luotettavuus ja siirrettävyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä **ovat vahvistettavuus, arvioitavuus (dokumentointi), tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio**. Case-tutkimuksen luotettavuus voidaan arvioida samoilla kriteereilla kuin laadullisen tutkimuksen, kun lähestymistapa tutkimusongelmaan on tutkimuksessa laadullinen. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on onnistuttu välittämään tieto tutkimuksen kohteelta sisällöltään yhdenmukaisena tutkimukseen. Näin voidaan todeta, että tiedonantaja ja tutkijan tulos ja tulkinta ovat luotettavia tutkittavan kannalta. Arvioitavuus pohjautuu dokumentaatioon, siihen miten hyvin tutkija tallensi eri työvaiheet, miten uskottavaa tutkimuksen tekemisen eri työvaiheiden kertominen on raportoinnissa. Tulkinnan ristiriidattomuus eli eräänlainen reliabiliteetti voidaan laadullisessa tutkimuksessa yksiselitteisimmin vahvistaa sillä, että joku toinen tutkija tekee samasta saadusta aineistosta samat tulkinnat. Tämä ei ole kovinkaan yksinkertaista ja varmaa, koska samasta aineistosta voi saada erilaisia tuloksia jo näkökulmaa vaihtamalla. Tutkimuksen sisäisessä ristiriidattomuudessa tulee tulkinta olla aukottomasti todistettu aina esitettyyn ratkaisuun saakka. Luotettavuus kriteerinä tarkoittaa luotettavuutta tutkimuksessa tutkittavan kannalta. Saturaatiolla voidaan yhdenkin havaintoyksikön ilmiötä tutkittaessa saada mittari, miten kauan aineistosta saadaan uutta tietoa tuloksiin. (Kananen, 2013, 118 – 122).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kertomus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan tulee pystyä arvioimaan tutkimusolosuhteita ja myös mahdollisia häiriötekijöitä tutkimukselle itse. Loppujen lopuksi tutkimuksen lukijan tulee pystyä tekemään esitettyjen kertomusten perusteella arvio, kuinka luotettavan selityksen tutkija tekemisistään antaa. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen luotettavasti. Lukijalle on tultava selväksi, millä perusteilla tiettyyn luokitteluun päädyttiin. Myös tulkintojen esittämistä täytyy vahvistaa todisteketjulla. Tutkimuksen autenttisuuden tuntua vahvistaa myös tutkimusselosteessa esitetyt suorat otteet tutkittavasta aineistosta. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara, 2004, 217 – 218).

Case-tutkimuksessa validiteetti, pätevyys tai juuri tutkimusongelmaan vastaaminen, voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Tutkimuksen sisäistä validiteettia on tulkinnan ristiriidattomuus. Siirrettävyys taas kuvaa tutkimuksen ulkoista validiteettia. Kun laadullisessa tutkimuksessa käsitellään siirrettävyyttä, se ei vastaa sellaisenaan kvantitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyttä. Yleistettävyys ei ole (yleensä) laadullisen tutkimuksen päämäärä. Siirrettävyyttä voidaan case-tutkimuksessa tehdä, mutta se on aina tutkijan vastuulla. Tämä vaatii kohteen mahdollisimman tarkkaa lähtökohtakuvasta, ku-

ten tutkittavan ilmiön kokoa, tehtävää, koostumusta tai toimialaa kuvaavia tietoja. (Kananen, 2013, 119 – 121).

Case-tutkimuksen käytöstä tieteessä on eriäviä mielipiteitä. Tähän kehittämistyöhön tarvittiin tarkkaa kuvausta ja tiimin omaa, itsenäistä kerrontaa. Tutkimuksessa oli tärkeää saada tiimi tuottamaan aitoa, omaa tarinaansa. Kun teoriasta nousivat esille ulottuvuudet, joiden avulla tiimin muodostumista ja tilannetta sekä suhtautumista esimiestyöhön päästiin tutkimaan, päätin, että kokoan aineiston avoimilla kysymyksillä varustetulla kyselyllä. Toimimme tiimini kanssa joka päivä yhdessä. Lyhyessä ajassa olen oppinut tuntemaan heidät sekä työntekijöinä että henkilöinä. Näin ollen halusin, etten itse vaikuta millään tavalla annettaviin vastauksiin. Lisäksi tiimi on avoin viestinnässään ja vuorovaihtus tiimiläisten kesken on vahvaa. Kuten kaikissa ihmisten muodostamissa ryhmissä, myös tässä tiimissä osa henkilöstä on persoonana vahvempia mielipidevaikuttajia kuin toiset. Näin ollen, ottaen huomioon taustatekijät, en toiminut itse haastattelijana enkä järjestänyt aineiston keräämiseksi ryhmähaastattelua. Jotta tiimi tietäisi, miksi kyselyyn vastaaminen oli kaikille hyödyllistä, järjestin tiimille informoinnin sekä kirjoitin saatekirjeen ennen kyselyyn vastaamista. Samalla pyrin vahvistamaan kyselyn luotettavuutta, kun aineisto kerättiin yhdenmukaisesti ohjeistettuna.

Aineiston analyysivaiheessa pyrin käsittelemään kaikkia vastauksia tasa-arvoisesti ja mahdollisimman huolellisesti kaikki työvaiheet dokumentoiden. Luin aineiston läpi useita kertoja. Toisten kysymysten vastaukset vaativat toisia enemmän työstöä esimerkiksi teemoittelussa, koska hajontaa vastauksissa sisällöllisesti oli enemmän. Havaitsin, että omaa analyysiani helpotti pitää taukoja kunkin vastauksen lukukertojen välillä ja lukea välillä koko tutkimusaineisto kokonaisuutena läpi, jotta ”aito tarina”, tiimiläisten kertoma oma subjektiivinen todellisuus säilyisi koko ajan käsittelyn johtavana ajatuksena. Lisäksi analyysia selkeytti lukea vastaukset läpi tietyn teeman selvittämiseksi, kuten tein kriittisiä vastauksia analysoidessani. Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka olin kyselyä edeltävän ajan virkavapaalla syyskaudella 2017, että pystyin aineiston perusteella saamaan ns. ylimääräistä informaatiota, kuten tiimiläisten mielipiteitä sijaiseni toiminnasta poissaoloaikani. Näin ollen aineiston kautta saamani kuva tiimiläisten todellisuudesta oli tarkka.

Koska tein tutkimuksen omasta työyhteisöstäni ja omista alaisistani, reliabiliteettia (tulokinnan ristiriidattomuutta) on haastavaa arvioida. Vaikka pyrin tietoisesti lukukierroksia tehdessäni välttämään ajatusta kulloisenkin vastauksen kirjoittajasta, ymmärsin toisinaan tekstistä, yksittäisistä sanoista tai työtehtävien kuvauksesta kirjoittajan henkilöllisyyden. Mikäli joku toinen tutkija toteuttaisi saman aineiston analyysin, vaikuttaisiko hä-

nelle tuntemattomat aineiston tuottajat aineistosta nouseviin kehittämis ehdotuksiin eri tavalla kuin minulle tutkijana? Miten paljon oma näkökantani tiimiläisten kanssa jaettuun työympäristöön vaikutti kehittämis ehdotuksiin? Oma vaikutusta ei varmasti voi poissulkea, mutta aineiston analyysin tarkka dokumentointi helpottaa suhtautumista vastauksiin tiimin tarinana.

Aineisto mahdollisti useiden kehittämis ehdotusten muovaamisen käytännön toiminnaksi melko pian vastausten saamisen ja ensimmäisten lukukertojen jälkeen. Kehittämistyön ideana on mahdollisimman käytännönläheinen kehittävä toiminta. Useimmat kehitysehdotukset (työpisteiden vaihto, palaverikäytäntöjen muokkaus ja työvarttien käyttöönotto) olivat jo käytössä tai toteutettuina helmikuussa 2018, jolloin pystyin arvioimaan vapaa- muotoisesti näiden ratkaisumallien toimivuutta niiden arviointien perusteella, mitä tiimiläiset antoivat kehityskeskusteluissaan. Kaikki kehitystoimenpiteisiin annetut kommentit olivat tuossa vaiheessa myönteisiä.

Aineistosta nousi myös jatkokehitysehdotuksia, joita ei ole vielä toteutettu käytännössä. Nämä kehitysehdotukset eivät välttämättä ole sellaisia, että niitä toteutettaisiin työympäristössäni lainkaan tai voi olla, että kehitysehdotukset toteutetaan eri tavalla, kuin olin ajatellut. Käytännön tarve työn muokkaamiselle on todellinen ja kuten aiemmin on todettu sekä Kela että kuvattu tiimi avoimia ympäristöjä kehittymiselle.

Tämän opinnäytetyön kyselyn voisi toteuttaa myös muissa tiimeissä. Saatava kertomus kunkin tiimin todellisuudesta vaihtelisi varmasti, koska todellisuus muualla on jollain tavalla erilaista. Ihmisten muodostamissa ryhmissä työtä varten on olemassa tiettyjä yhtäläisiä piirteitä (esimerkiksi ryhmän muodostumisen vaiheet), jotka ovat tunnistettavissa yhtäläisesti muuallakin, esimiestyötä on mahdollista arvioida samoilla kriteereillä ja tavoitteita ja pelisääntöjä löytyy ja tavoitteita löytyy jossain muodossa suurimmasta osasta työympäristöjä.

Toimeentulotuen ratkaisutoiminnan siirto Kelaan kuntasektorilta tulee olemaan herkullinen tutkimuskohde monille tahoille vuosiksi eteenpäin. Oma tutkimukseni on pieni osa siitä materiaalista, mitä varmasti syntyy aihealueesta. Selkeä kehittämis- ja jatkotutkimusaihe on jo tästä työstä nouseva tarve toimeentulotukiryhmän kehittämiselle. Tutkimusaiheita liikkuu toimeentulotuen siirrosta varmasti omani kaltaisesta paikallisesta tutkimuksesta kohti isompia kokonaisuuksia, kuten varmasti myös tutkimusaiheita, jotka lähtevät kokonaisuuden tarkastelusta, toimeentulotuesta valtakunnallisesti kohti pienempiä kokonaisuuksia. Kiinnostavaa ja erittäin tärkeää on, minkälaisia tutkimuksia syntyy asiakasnäkökulmasta.

Oman oppimisen kannalta on opettavaista tietää, miten päällisin puolin kaikille samalla tavalla tapahtunut muutos voidaan nähdä jokaiselle ominaisella näkökulmalla. Omaa työtäni helpottaa tietämys tiimini ajatuksista ja niistä mahdollisuuksista viedä yhteistä työtä eteenpäin, joita tämä tutkimus tarjoaa. Esimiestyössä korostuu jatkuva tarve oppia uutta ja kehittyä. Tämä tutkimus antoi omaa työtehtävää varten askelmerkkejä, joita tuskin muuten olisi työssä havainnut.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harrington-Macklin, D. 1996. Keeping the Team Going. USA: Amacom.
- Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heinonen, S, Klingberg, R & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Talentum.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAFBEXGTFF#kohta:KAIKKIEN\(\(20\)AIVOT\(\(20\)K\(\(c4\)YTT\(\(d6\)\(\(d6\)N\(\(20\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAFBEXGTFF#kohta:KAIKKIEN((20)AIVOT((20)K((c4)YTT((d6)((d6)N((20).). Luettu 28.9.2017.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P, Rantala, J & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy.
<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAJBBXCTEF#kohta:1.> Luettu 21.9.2017.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20).). Luettu 25.9.2017.

- Kupias, P, Peltola, R & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Alma Talent Oy.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)PALAU](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)PALAU)
TTEESSA((20). Luettu 2.10.2017.
- Leinonen, N, Partanen, T & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Martela, F. & Jarenko, K (toim). 2017. Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu#haku:valmentava\(20\)johtajuus/hakutoiminto:](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu#haku:valmentava(20)johtajuus/hakutoiminto:VKH)
VKH. Luettu 15.9.2017.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen opas. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAHBHXGUG#>. Luettu 25.9.2017.
- Sarala, U & Hätönen, H. 2000. Oppia tiimistä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Sarala, U & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Shonk, J. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava: Innotiimi Oy.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Törmälä, V, Markkanen, J & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat Oy.

Uusi-Autti, E., Hellsten, T., Laitinen, I., Launonen, P., Lentinen, S. & Korhola, H. Perustoimeentulotuen siirto Kelaan – Kelan sisäinen arviointi-raportti. 2017. Kelan intranetti.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talen Oy. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu#haku:organisaatiot\(20\)yhteen/hakutoiminto:VKH](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu#haku:organisaatiot(20)yhteen/hakutoiminto:VKH). Luettu 25.9.2017.

Väitöskirjat

Taipale, M E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tampere: Tampere University Press.

Artikkelit, tutkimukset, nettilähteet

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Yo-Jud Cheng, J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review January – February 2018.

Itkonen, A. & Välisalmi, O. 2017. Kela/Toimeentulotuen siirron ulkoinen arviointi – loppuraportti.

Kela. 2017. Perustoimeentulotuen siirto Kelaan – Kelan sisäinen arviointi 2017.

Kela. 2018. Henkilöstötilinpäätös 2017. Saatavilla 10.3.2018 <https://tyotilat-sinetti.kela.fi/organisaatiot/esikuntapalvelujent/esikunnanhenkilosto/esikunnanhenkilosto/Jaettu%20asiakirjat/Henkilöstötilinpäätös%202017.pdf>

Kela. Organisaatio. Saatavilla 8.3.2018 <https://kela/organisaatio>

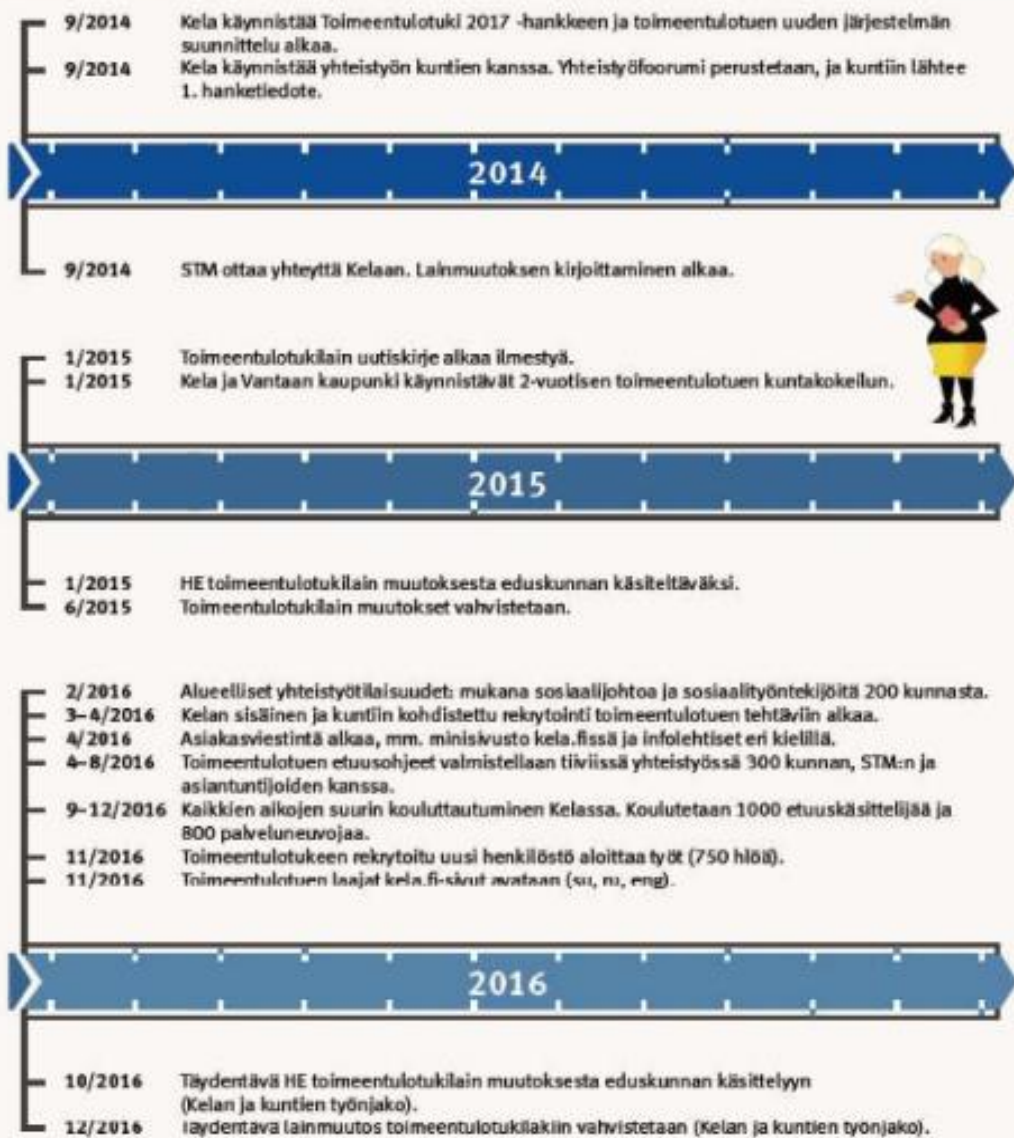
Kela. Kelan etuusohjeet. Saatavilla 8.3.2018 <https://kela/kelan-etuusohjeet?inheritRedirect=true>

Näin Kela valmistautui perustoimeentulotuen muutokseen



+ perustoimeentulotuki = totu

Kuva 1



Lähde: Kela, Perustoimeentulotuen siirto Kelaan – Kelan sisäinen arviointi 2017

Suostumuslomake tiimistä tehtävää kehitystyötä varten

Suostun siihen, että minulle 16.11.2016 ja 9.11.2017 jaetuilla kyselyillä saatuja tietoja voidaan käyttää tiimipäällikkö Marita Heikkisen opinnäytetyön tutkimuslähteenä. Molemmat kyselyt koskevat tiimityöskentelyä ja esimiestyötä Kelan Pohjoisen vakuutuspiirin toimeentulotuen tiimi 3:ssä.

Antamani vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä tutkimuksen tuloksissa voi yhdistää vastauksiani tunnistettavasti minuun.

Kajaanissa 11.2017

Kysä tiimiläinen!

Teen opinnäytetyötä Kajaanin ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen koulutusohjelmassa (ylempi AMK-tutkinto). Opinnäytetyöni aiheena on yhteisen tiimimme työskentely ja sen kehittäminen sekä esimiestyön kehittäminen.

Olemme arkisin yhdessä työssämme huomattavan osan valveillaoloajastamme. Ei ole yhdentekevää, miten ja millaisissa olosuhteissa työtä tehdään. Aina on mahdollista vaikuttaa ja parantaa.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman omakohtaisesti ja monipuolisesti. Pyydän, että käytät kokonaisia lauseita vastauksissasi. Kysymyksiin voit vastata suoraan liitetiedostossa olevaan lomakkeeseen. Vastaamisen jälkeen tulosta lomake ja palauta se Maritan huoneessa olevaan palautuslaatikkoon 15.11. mennessä. Vastaukset käsitellään vain tätä tutkimusta varten ehdottoman luottamuksellisesti. Vastauksiasi ei voi yhdistää sinuun, ellet niin itse halua.

Mikäli sinulla on kysyttävää vastaamisesta, otathan yhteyttä minuun.

Kiitos jo etukäteen,

Marita

Haastattelulomake Pohjoisen toimeentulotukitiimi 3:lle

Pyydän, että vastaat jokaiseen kysymykseen omin sanoin ja ajatuksin.
Opinnäytetyöni tavoitteena on, että meillä kaikilla on parempi työympäristö ☺

1. **Minkä työnantajan palveluksesta olet tullut nykyiseen työhösi (laita rasti oikean vaihtoehdon eteen)?**

Kelasta Kunnasta Yksityiseltä sektorilta Muu työnantaja

2. **Miten työpaikallasi osoitetaan luottamusta työtehtävissä?**
3. **Millaista yhteistyötä tiimissäsi tehdään?**
4. **Millainen rooli sinulla on tiimissäsi?**
5. **Millaisena koet sinulle työssäsi asetetut tavoitteet?**
6. **Mikä auttaa sinua saavuttamaan tavoitteet työssäsi?**
7. **Mihin tilanteisiin/asioihin toivot tiimissäsi tarkennettuja pelisääntöjä?**
8. **Mihin tilanteisiin/asioihin toivot toimeentulotuen Pohjoisen vakuutuspiirin ryhmässä tarkennettuja pelisääntöjä?**
9. **Millainen on tiimipäällikön rooli tiimissäsi?**
10. **Miten tiimisi esimiehen toimintaa pitää kehittää?**
11. **Millä keinoin esimiehesi voi parhaiten tukea kehittymistäsi ja oppimistasi?**
12. **Mikä saa sinut sitoutumaan työhösi (yleisesti, vastauksen ei tarvitse liittyä nykyiseen työhön)?**
13. **Miten esimiehesi voi edistää sitoutumistasi nykyiseen työhösi?**
14. **Miten kehittäisit esimiehesi palautteenantoa?**

15. Omat, vapaamuotoiset kehittämis ehdotuksesi tiimin työskentelyyn ja lähiesimiestyöhön?

Kiitos vastauksistasi!

Muistathan tulostaa vastauksesi ja palauttaa kyselyn vastauslaatikkoon 16.11.2017 mennessä.

Tiimiläisten vastausten tiivistämisluku (redusointi)

Kysymys 11.

Millä tavoin esimiehesi voi parhaiten tukea kehittymistäsi ja oppimistäsi?

Alkuperäisilmaisu

Tiivistetty teema

...tarjoamalla tarvittaessa oman näkemyksen...	Palautteen anto
Olisi tärkeää saada palautetta tekemästään työstä...	
Palautetta tulee antaa...	
<i>Lisäksi viisi muuta alkuperäisilmaisu</i>	

Alkuperäisilmaisu

Tiivistetty teema

...tarjoamalla vaihtelevia työtehtäviä	Työtehtävien vaihtelun mahdollistaminen
Järjestämällä työvuoroja niin...	
Mahdollistamalla eri tehtävien tekemisen työvuorosuunnittelussa	
<i>Lisäksi kuusi muuta alkuperäisilmaisu</i>	

Alkuperäisilmaisu

Tiivistetty teema

...pitämällä tiimin ajan tasalla etuusohjeeseen ilmestyvistä tarkennuksista.	Esimiehen oman osaamisen käyttö tiimin hyväksi
Esimiehellä tulee myös olla asiaosaaminen ajan tasalla ja ajantasaista ratkaisutyön osaamista...	
Tiedon jakaminen ja opastus työssä.	
<i>Lisäksi kaksi muuta alkuperäisilmaisu</i>	

Alkuperäisilmaisu

Tiivistetty teema

...pitäisi saada tukea ja apua esimieheltä.	"Tsemppari"
Kannustamalla...	
Ymmärtämällä minua henkilönä...	
<i>Lisäksi yksi muu alkuperäisilmaisu</i>	