

**LÄHIJOHTAMISELLA LAADUKASTA  
ASIAKASPALVELUA BUDJETTIRAAMIEN SISÄLLÄ -  
KELAN LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2021**

**Tekijä: Saara Varakas  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Saara Varakas	
Työn nimi Lähijohtamisella laadukasta asiakaspalvelua budjettiraamien sisällä - Kelan lähiesimiesten kokemuksia	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 05.11.2021	Sivumäärä 83
<p>Tiivistelmä</p> <p>Rahan ja laadun suhde on jatkuvasti keskustelussa ja usein väitellään siitä, voiko laatua tarjota pienellä budjetilla. Tämä sama lähtökohta on sosiaalipoliittisessa keskustelussa: voidaanko tarjota laadukkaita julkisia palveluita samalla, kun taloudellinen ajattelu on supistunut yhä lyhytnäköisemmäksi ja vaatii leikkauksia resursseihin. Ajankohtaista onkin miettiä, miten tuottaa uudelleenjaettavaa hyvää yhteiskunnassa pienemmillä resursseilla.</p> <p>Tällä tutkimuksella on haluttu tuoda tämä keskustelu osaksi liiketalouden ja johtamisen tutkimusta. Tutkimustehtävänä on ensisijaisesti lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisessa asemassa ja minkälaisin keinoin asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisella sektorilla toimivat laadun ja budjettiraamien saavuttamiseksi. Paremman ymmärryksen saamiseksi on lisäksi haluttu selvittää miten he kokevat rahan ja laadun suhteen julkisten palveluiden tuotannossa.</p> <p>Koska tutkimuksessa on haluttu tuoda esille uusia näkökulmia ja se koskee kokemuksia, on se toteutettu laadullisin menetelmin. Tutkimuksessa on haastateltu 12 Kansaneläkelaitoksen asiakaspalvelun lähiesimiestä temahaastattelun keinoin ja aineisto on analysoitu sisällönanalyysia käyttäen.</p> <p>Aineiston perusteella lähiesimiehet kokivat asemansa ja mahdollisuutensa vaikuttaa yleisesti hyvänä. Tosin he kokivat myös, että lähiesimiehellä on julkisessa organisaatiossa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa laadun toteutumiseen, kuin budjettiin. Laadukkaan asiakaspalvelun, eli ammattitaitoisen, asiakaspalveluhenkisen, saavutettavan ja luotettavan palvelun koettiin kuitenkin edesauttavan myös budjetinmukaisen toiminnan toteutumista. Viestintä ja resurssien kohdistaminen nähtiin tärkeiksi keinoiksi vaikuttaa, mutta hyvin vahvasti nousi esille valmentava johtaminen ja sen hyödyt erityisesti laadun varmistamisessa. Aineiston ja teorian vuoropuhelun avulla voitiinkin päätellä, että valmentava kulttuuri julkisissa organisaatioissa hyödyttäisi koko yhteiskuntaa mahdollistaen laadukkaan palvelun ja sitä kautta budjetinmukaisen toiminnan.</p>	
Asiasanat johtajuus, johtaminen, johtaja, lähiesimies, johtaminen julkisella sektorilla, valmentava johtaminen, lähijohtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## ABSTRACT

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO .....	5
2	KELA ORGANISAATIONA .....	8
2.1	Tehtävien kehitys kansaneläkkeistä tähän päivään .....	11
2.2	Kelan rahoituspohja .....	12
2.3	Kelan asiakaspalvelu .....	14
2.3.1	Sosiaaliset oikeudet ja Kelan asiakaspalvelua määrittävät lait .....	15
2.3.2	Asiakaslähtöisyys Kelan toiminnan keskiössä .....	17
2.4	Pandemian vaikutukset .....	20
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	22
3.1	Johtajuus.....	22
3.2	Johtaminen.....	24
3.3	Johtaja .....	26
3.4	Lähijohtaminen .....	26
3.5	Valmentava ote johtajuudessa ja esimiestyössä .....	28
3.5.1	Valmentava kulttuuri .....	30
3.5.2	Valmentava johtaminen .....	30
3.5.3	Valmentava esimies .....	31
3.6	Johtaminen julkisella sektorilla.....	32
3.6.1	Valmentava lähijohtajuus asiantuntijaorganisaatiossa.....	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
4.1	Laadullinen tutkimus .....	37
4.2	Aineistonhankinta .....	39
4.2.1	Teemahaastattelu .....	43
4.2.2	Sisäpiirihaastattelu ja haastattelujen eettisyys.....	45
4.3	Aineiston käsittely, analysointiprosessi ja menetelmä.....	47
5	TULOKSET .....	52
5.1	Laadukasta asiakaspalvelua määrittävät tekijät .....	53
5.2	Budjettiraamin ja laadun välinen suhde.....	57
5.3	Vaikuttava johtaminen.....	61
5.3.1	Pandemian vaikutus johtamiseen ja vaikuttamiseen.....	64
5.4	Lähiesimiehen asema vaikuttajana .....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	69
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	74

LÄHTEET .....	76
---------------	----

# 1 JOHDANTO

Muutos suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa sosiaalipolitiikan kulta-ajoista, 1960-1980-luvuilta tähän päivään, on ollut huomattava. Kun Pekka Kuusen ohjelmassa oli nähtävissä toisiaan tukeva suhde sosiaalipolitiikan ja talouskasvun välillä, keskityttiin Suomessa 1960-1980-luvuilla rakentamaan hyvinvointiyhteiskuntaa erilaisten tulonsiirtojen ja palveluiden avulla, sillä ne nähtiin investointeina. Nähtiin, että kun sosiaalipolitiikka oli tasa-arvoista ja sitä kohdennettiin oikein, tukivat tulonsiirrot ja palvelut myös taloutta, eivätkä rasittaneet sitä. (Karjalainen & Palola 2011, 7; Nurminen 2012, 153–154; Vaarama 2011, 23.) Tämä ajattelu muuttui erityisesti 1990-luvun laman aikoihin, jolloin poliittinen päätöksenteko muuttui lyhytnäköisemmäksi ja sitä alkoi yhä enemmän leimata kvartaalitalous (Karjalainen & Palola 2011, 8). Sosiaaliturvan investoinnit muuttuivat leikkauksiksi ja supistuksiksi (Nurminen 2012, 164). Yhteiskunta on muuttunut yhä enemmän talousvetoisemmaksi ja jo keskustelu sosiaalimenoista investointien sijaan kuvaa näkemystä, jossa investoinnit ovat muuttuneet menoiksi ja hyödyt unohtuvat (Arajärvi 2017, 75 ). 1990-luvun jälkeen eriarvoisuus suomalaisessa yhteiskunnassa onkin kasvanut ja tästä myös OECD on Suomea huomauttanut (Vaarama 2011, 15).

Eriarvoisuus yhteiskunnassa ei ole pelkästään sosiaalinen ongelma, sillä tasa-arvoisuus yhteiskunnassa lisää tutkitusti myös talouskasvua ja tukee pidempiä talouskasvun jaksoja sekä parantaa resilienssiä talouden taantumissa. Tasa-arvoisuus yhteiskunnassa myös vähentää sosiaalisia ja terveydellisiä ongelmia, jotka aiheuttavat kuluja yhteiskunnalle. (Saari 2013, 272.) Tasa-arvoinen hyvinvointivaltio tuottaa myös paljon tärkeitä resursseja yhteiskunnalle (Hämäläinen 2013, 231) ja lisää merkityksellisyyden kokemista (Arajärvi 2017, 69) sekä tyytyväisyyttä elämään (Saari 2013, 272). Kun hyvinvointivaltion tuottamat resurssit, kuten terve ja hyvinvoiva työvoima, tuottaa taloudellista hyvinvointia, on yhteiskunnalla lisää resursseja panostaa myös julkiseen sektoriin, kuten sosiaali- ja terveystalouteen. Sitä kautta investoinnit tuottavat jälleen taloudellista hyvinvointia. Sosiaalipolitiikka onkin sitä, miten talouden tuottamaa hyvinvointia uudelleenjaetaan koko

yhteiskunnalle hyvinvoinnin turvaamiseksi ja ongelmien vähentämiseksi (Rautiainen 2017, 22).

Sosiaalinen ja taloudellinen kehitys nähdään siis kulkevan käsi kädessä (Vaarama 2011, 16), ja yhteiskunnallinen hyvinvointi ja taloudellinen kilpailukyky voidaan nähdä toisiaan täydentävinä (Hämäläinen 2013, 231). Esimerkiksi kansainväliset luottoluokittajat seuraavat nykyään tuloerojen kasvua arvoidessaan valtioiden kykyä maksaa velkaa (Vaarama 2011, 22). Kuitenkin julkisten palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja inhimillisyyden nähdään jatkuvasti keskusteluissa ja otsikoissa olevan ristiriidassa taloudellisten tavoitteiden ja tehostamisen kanssa. Rautiainen (2017, 32) toteaaakin, että poliittisen taloustieteen mukaan, politiikan suurin eurooppalainen kamppailu käydään tällä hetkellä sosiaalisten oikeuksien toteutumisen ja talouskurin välillä.

Tämä keskustelu on yhä enemmän ajankohtainen, sillä vuonna 2020 alkaneen pandemiatilanteen myötä taloustilanne on kiristynyt ja Suomen valtion velan määrä suhteessa BKT:hen on noussut lyhyessä ajassa huomattavasti (Veronmaksajat 2021). Lisäksi esimerkiksi toimeentulotukea saaneiden kotitalouksien määrä kasvoi vuodesta 2019 vuoteen 2020, 4,7 % (Findikaattori 2021). Tuen ja palveluiden tarvitsijoita on siis yhä enemmän, mutta paine kiristää ja säästää julkisista palveluista ja tulonsiirroista on kova, riippuhan uudelleenjako paljolti siitä, kuinka paljon yhteiskunnalla on resursseja palveluihin ja tukiin käyttää. Vanhan sanonnan mukaan, tyhjästä on paha nyhjästä ja Virtanen ja Stenvall (2019, 46) pohtivatkin ”voidaanko julkisen toiminnan laatua edistää, jos samalla pyritään tehostamaan toimintaa esimerkiksi vähentämällä resursseja”.

Julkisista palveluista ja tulonsiirroista, kuten sosiaaliturvasta, päättäminen on julkisen politiikan alaa, joka mielletään kaukaiseksi yksityisestä elinkeinoelämästä (Salminen 2008, 16). Julkisen sektorin johtamiselta kuitenkin yhä enenemissä määrin edellytetään samaa tehokkuusajattelua ja tulosjohtamista kuin yksityisen sektorin puolella (Salminen 2008, 130; Viitala & Jylhä 2019, 356) ja liiketaloustieteessä mielenkiinto tutkimusten osalta on viime aikoina ollut selvittää, millainen johtaminen edistää yritysten menestymistä (Viitala & Jylhä 2019, 11). Julkiset organisaatiot ovat liiketaloustutkimuksessa vähemmän tutkittuja ja erityisesti julkisen sektorin lähijohtajista on hankala löytää tutkittua tietoa. Lähijohtajat ovat kuitenkin merkityksellisessä asemassa myös tehokkuutta ajatellen, sillä tehokkuus ja tulokset syntyvät kaikkien vaikutuksesta ja johtaja on yhtä tehokas kun hänen alaisensa ovat (Jalava 2001, 14).

Tämä tutkimus haluaakin lähestyä yhteiskunnallista keskustelua rahan ja laadun suhteesta julkisten palveluiden tuotannossa, julkisen sektorin lähijohtajien silmin. Tutkimuksella haluttiin tuoda tämä yleisessä keskustelussa ristiriitaiseksikin mielletty aihe osaksi liiketaloudellista tutkimusta selvittämällä asiakaspalvelun lähiesimiesten kokemuksia laadun ja budjettiraamien suhteesta julkisessa organisaatiossa, sekä heidän ajatuksiaan siitä, miten he lähijohtajina kokevat voivansa omalla toiminnallaan vaikuttaa näiden kahden toteutumiseen.

Tutkimuksen avulla haluttiin laajaa ja monitahoista keskustelua rahan ja laadun suhteesta tuoda lähemmäs käytännön työtä sekä antaa ääni ilmiön

näköalapaikalla työskenteleville julkisen sektorin asiakaspalvelun lähiesimiehille ja tuoda ilmi heidän kokemuksiaan. Tutkimuksen tavoite on laajentaa keskustelun näkökulmia ja tuoda ilmi lähijohtamisen mahdollisuuksia vaikuttaa. Tutkimustehtävänä on ensisijaisesti lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisessa asemassa ja minkälaisin keinoin asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisella sektorilla toimivat laadun ja budjettiraamien saavuttamiseksi. Paremman ymmärryksen saamiseksi on lisäksi haluttu selvittää, miten he kokevat rahan ja laadun suhteen palveluiden tuotannossa.

Koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita julkisen sektorin asiakaspalvelun lähijohtajien kokemuksista, tutkimus toteutettiin laadullisella otteella ja aineisto kerättiin haastattelemalla 12 Kansaneläkelaitoksen asiakaspalvelun lähiesimiestä ympäri Suomen. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen.

Kuten usein laadullisessa tutkimuksessa, on tälläkin tutkimuksella tutkijan omasta havainnoinnista lähtevä käytännön perustelu (Puusa & Juuti 2020a, 12). Oma työni julkisella sektorilla asiakaspalvelussa on tuonut pohdintoihin sen, mikä rooli asiakaspalvelulla on sosiaalipoliittisessa ketjussa ja miten valtion taloustilanne vaikuttaa palveluun, joka kuitenkin on oltava kaikkien saavutettavissa. Tutkimuksessa on haastateltu oman työnantajaorganisaationi lähiesimiehiä. Tämä tutkijan ja organisaation suhde sekä sen mahdolliset vaikutukset on haluttu huomioida heti alusta alkaen niin, että olen tutkijana kiinnittänyt erityistä huomiota avoimuuteen, puolueettomuuteen ja refleksiivisyyteen niin tutkimusprosessin aikana kuin raportoinnissakin.

Kansaneläkelaitos organisaationa on liiketaloudellisessa tutkimuksessa harvinaisempi konteksti, ja sillä on sen toiminnassa hyvin konkreettisellakin tasolla vaikuttavia erityispiirteitä verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin. Siksi raportissa on aivan aluksi, pääluvussa kaksi, nähty tarpeelliseksi esitellä tarkemmin Kansaneläkelaitos ja sen toiminta, sekä siihen vaikuttavat seikat tutkimuksen kontekstualisoimiseksi.

Koska tutkimus pureutuu asiakaspalvelun lähiesimiesten kokemuksiin Kansaneläkelaitoksella, on kolmannessa pääluvussa, teoreettisessa viitekehyksessä tarpeellista esitellä johtamisen teoriaa liittyen julkisen sektorin johtamiseen, lähijohtamiseen sekä Kansaneläkelaitoksella käytössä olevaan valmentavaa johtamiseen. Aivan teoreettisen viitekehyksen aluksi pohditaan käsitteitä johtajuus, johtaminen ja johtaja eri näkökulmista. Termit myös määritellään, ja esitellään se, miten ne on tässä tutkimuksessa ymmärretty.

Neljännessä pääluvussa on tarkemmin esitelty tutkimuksen toteutus, sekä perusteltu tutkimuksessa käytössä olleet metodit.

Aineisto ja tutkimuksen tulokset on esitelty raportin viidennessä pääluvussa niin, että sen avulla on löydettävissä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Pääluvussa kuusi tuloksia on vielä pohdittu yleisemmin, vaikkakaan tutkimuksen tavoite ei ole ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan uusia näkökulmia. Lisäksi lopussa on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitelty suosituksia jatkotutkimukselle.

## 2 KELA ORGANISAATIONA

Kansaneläkelaitos, josta käytetään tässä tutkimuksessa yleisesti vakiintunutta lyhennettä Kela, on valtion instituutio, jonka lain mukaisena tehtävänä on huolehtia Suomen sosiaaliturvaan vakuutettujen henkilöiden sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Kela työllistää noin 7500 henkilöä, joista suurin osa työskentelee asiakaspalvelussa ja ratkaisijoina eri etuuksissa. (Kela 2021b.) Kela toimii Suomen eduskunnan alaisena. Eduskunta valitaan kansanvaaleilla neljän vuoden välein ja eduskunta valitsee Kelalle 12 valtuutettua aina nelivuotiselle kaudelle. Kelan valtuutetut taas valitsevat kahdeksan tilintarkastajaa, pääjohtajan ja kolmevuotisen hallituksen. (Kela 2020c.) Kela itsessään jakautuu viiteen tulosityksikköön ja kahteen toiminnalliseen yksikköön (Kuvio 1). Tulosityksiköt ovat IT-palvelujen tulosityksikkö, tietopalvelujen tulosityksikkö, etuuspalvelujen tulosityksikkö, yhteisten palvelujen tulosityksikkö, sekä asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, jossa toimiviin lähijohtajiin tämä tutkimus kohdentuu tarkemmin. Toiminnalliset yksiköt ovat johdon tukiyksikkö, sekä viestintäyksikkö. (Kela 2020h.)





KUVIO 1 Kelan organisaatiokaavio (Kela 2020h).

Sosiaaliturvaan liittyvästä lainsäädännöstä vastaa Suomen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (Kela 2020c). Suomen perustuslain (1999/731 §19) mukaan jokaiselle, joka ei pysty hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa, on taattava välttämätön toimeentulo ja huolenpito. Lisäksi sama pykälä takaa jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystieteiden palvelut, tarkemmin eriteltynä: ”Lailla taataan jokaiselle oikeus perustoimeentulon turvaan työttömyyden, sairauden, työkyvyttömyyden ja vanhuuden aikana sekä lapsen syntymän ja huoltajan menetyksen perusteella”.

Sosiaaliturvaan kuuluva toimeentuloturvajärjestelmä Suomessa perustuu vakuuttamiseen. Vakuutetuksi voi tulla asumisen tai työskentelyn perusteella ja näin samalla oikeutetuksi myös toimeentuloturvaetuksiin. Myös esim. lyhytaikaisesti ulkomailla oleskeleva työnhakija tai opiskelija voi kuulua Suomen sosiaaliturvaan samoin kuin Suomessa työskentelevä, muualla kuin Suomessa asuva henkilö. Asiakkaana voi olla myös työnantaja, jolle Kela korvaa kustannuksia, jotka ovat syntyneet esimerkiksi työntekijän sairauspoissaolosta.

Kelan lisäksi sosiaaliturvan toimeenpanosta vastaavat työttömyyskassat, kunnat, eläkelaitokset, vakuutusyhtiöt, työllisyysrahasto ja valtionkonttori. Esimerkiksi henkilön jäädessä työttömäksi, hän voi saada tukea elämiseensä työttömyyskassalta tai Kelalta, riippuen siitä onko hän jonkun työttömyyskassan jäsen. Lisää tukea henkilö voi saada asumistuen muodossa Kelasta ja toimeentulotuen muodossa Kelasta tai kunnasta, josta saatava tuki voi olla myös sosiaalipalveluita. Maksettavat tuet rahoitetaan verovaroin tai perityin vakuutusmaksuin ja osa maksettavista tuista perustuu työtuloihin, kuten esimerkiksi ansiosidonnainen päiväraha ja työeläke.

Kelan slogan, ”elämässä mukana – muutoksessa tukena”, kertoo olennaisesti Kelan toiminnasta ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Kela on elämässä

mukana vauvasta vaariin, tukien esimerkiksi lääkkeitä ja sairaanhoidon kustannuksia päivittäisessä elämässä, sekä muutoksissa tukena, tukien esimerkiksi lapsen syntyessä, työttömyyden tai vakavan sairastumisen kohdatessa tai eläkkeelle jäädessä. Kelan entinen pääjohtaja Elli Aaltonen on osuvasti maininnut, ettei mikään muu julkinen organisaatio ole niin lähellä ihmisten arkea kuin Kela (Hytönen 2019). Suomen sosiaaliturvaan vakuutettu henkilö saa itselleen Kelakortin, joka kertoo Kelan asiakkuudesta. Kortti lähetetään suomalaiselle, Suomessa syntyneelle lapselle heti kun lapsella on nimi, ja myöhemmin Suomen sosiaaliturvaan vakuutetuiksi tulleille, esimerkiksi niille Suomeen muuttaneille, jotka tulevat vakuutetuksi työn perusteella, heti kun myönteinen päätös vakuuttamisesta on tehty.

Kela on organisaationa moninainen ja etuuksiin liittyvän toiminnan lisäksi se ylläpitää kantapalveluita ja tilastoja sekä tekee laajaa tutkimustyötä. Kela on määritellyt arvoikseen olla ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. (Kela 2020c.)

Kela toimii vastuullisesti ja on myös aktiivisesti mukana erityisesti sosiaaliturvaan liittyvän lainsäädännön kehitystyössä. Kela tuottaa tutkimus- ja tilastotietoa päätöksenteon tueksi ja tuo sitä osaksi yhteiskunnallista keskustelua. (Kela 2021l.) John Elkington esitteli 1995 kolmen P:n konseptin kestäväan kehitykseen liittyen. Kolme P:tä, Planet, People ja Profit yksinkertaisti sen mihin kestävässä kehityksessä tulisi keskittyä, eli siihen, että taloudellinen kasvu on myös osa kehitystä, mutta sitä ei saa tehdä luonnon ja ihmisten kustannuksella vaan sosiaalista ja ekologista hyvinvointia lisäten. (Elkington 2011). Kelan pääjohtaja Outi Antila toteaa Kelan vuoden 2019 vastuullisuusraportissa, että Kelan strategia on muodostettu niin, että teemana on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväan yhteiskunnan rakentaminen (Kela 2021k). Sosiaaliturvasta huolehtivana organisaationa Kela keskittyy erityisesti sosiaalisesti kestäväan kehitykseen (Kela 2021l).

Vastuullisuus Kelassa näkyy myös johtamisessa. Kela on uudistanut johtamisjärjestelmäänsä vuonna 2020 ja luonut kaikille organisaatiossa työskenteleville, myös niille joilla ei ole nimellistä johtamistyötä, kuuluvat johtamisen periaatteet, joihin kuuluu esimerkiksi epäkohtien esille tuominen. Tähän kannustetaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden rakentamalla luottamuksellisella ilmapiirillä ja johtajien esimerkillä. Vastuulliseen johtamiseen kuuluu myös ennakointi ja Kelassa korostetaan tulevaisuusajattelua, jotta päätöksenteko olisi tulevaisuutta ajatellen kestävä. (Kela 2021l.) Lisäksi Kelassa esimiehet ovat osallistuneet valmentavan johtamisen koulutuksiin vuodesta 2015 lähtien (Seppänen 2016) ja Kelassa on käytössä valmentavan johtamisen malli tarkoittaen muun muassa innostamista, kysymistä ja haastamista (Kela 2021j). Kelan viimeisimmässä, vuoden 2018 henkilöstötilinpäätöksessä kerrotaan, että: "Johtamisen tavoitteena on tukea yksilöä, ryhmää ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan tavalla, jossa työnteon tehokkuus ja hyvinvointi ovat tasapainossa. Työntekijät ovat oppivia yksilöitä, joiden kehittymistä ja työssä suoriutumista tuetaan valmentavalla johtamisella". (Kela 2021i)

## 2.1 Tehtävien kehitys kansaneläkkeistä tähän päivään

Kela on perustettu alun perin 16.12.1937 huolehtimaan kansaneläkkeistä (Kela 2020a). Varsinainen eläkkeiden maksaminen alkoi 1940-luvulla, jolloin kansaneläke perustui säästämiseen. Eläkesumma maksettiin tilille kuukausittain ja kokonaisu-eläkkeeksi muodostui se summa, mikä säästöön oli eläkkeen alkuun mennessä saatu kerättyä. Kansaneläkelaitoksen hoidettavaksi tuli 1960-luvulla myös sairausvakuutus, kun sairausvakuutuslaki saatiin Suomeen viimeisenä Euroopassa. Se astui voimaan vuonna 1964 niin, että jokainen Suomessa asuva tuli vakuutetuksi sairauden, raskauden tai synnytyksen varalta. Myös kuntoutus sisältyi sairausvakuutukseen ja samalla Suomeen saatiin äitiysraha. Tällä oli suuri merkitys kansanterveydelle, koska myös vähäisesti terveydenhuoltoa käyttäneet ihmiset saatiin terveystalvelujen piiriin ja lisäksi järjestelmän avulla saatiin kerättyä tärkeää tietoa sairauksista. Näin kansanterveyttä saatiin parannettua suunnitelmallisesti. (Urponen 1994, 198–200, 237–238.) Jo silloin on Kelan toimintaa siis ohjannut terveyden edistäminen.

Kelan tehtäviä alettiin lisäämään ja 1970-luvulla lääkeostojen suorakorvaus tuli voimaan, eli Kela-korvauksen sai suoraan jo apteekissa lääkettä ostettaessa. Seuraavalla vuosikymmenellä, 1980-luvulla, Kelan hoidettavaksi tuli työttömyyden perusturva sekä vammaistuki. Mentäessä 1990-luvulle etuuksia tuli jo huomattavasti lisää, kun lasten kotihoidontuki, lapsilisä, äitiysavustus, opintotuki, sotilasavustus, yleinen asumistuki ja työmarkkinatuki tulivat Kelalle. Lisäksi vuonna 1996 kansaneläkejärjestelmää muutettiin niin, että kansaneläkkeestä tuli muista tuloista riippuvainen vähimmäiseläke, toissijainen työeläkkeisiin nähden. Uudelle vuosituhannele siirryttäessä Kelalle on jo siirtynyt kunnilta elatus-tuen hoito ja perustoimeentulotuki. (Kela 2020a.) Viimeisimpänä Kelan hoidettavaksi siirtyi YTHS:ltä korkeakouluopiskelijoiden terveydenhuolto. Myös TE-toimiston tehtävien siirrosta Kelalle on keskusteltu.

Etuuksia on tullut lisää, tehtäviä on siirretty Kelalle muilta tahoilta ja samanaikaisesti Kela on kehittänyt verkkojärjestelmiään, puhelinpalveluaan ja ollut toteuttamassa perustulokokeilua. Kela on uudistunut pitkin matkaa valtavasti tehtävien monipuolistuessa ja Kela tuokin strategiassaan ja arvoissaan esille uudistusmielisyyden. Lisäksi verkkosivuillaan Kela tuo useassa kohdassa ilmi halunsa kehittyä asiakaskeskeisesti ja kehittää nimenomaan asiakkaiden kokemuksen. Kela on koonnut strategiansa kulmakiviksi luottamuksen ja yhteistyön vahvistamisen, asiakaskokemuksen kehittämisen, sekä tiedon liikkuvuuden ja hyödyntämisen, mainiten myös, että uudistumisen edellytyksenä on osaava ja kehittyvä henkilöstö (Kela 2020g). Elli Aaltonen toteaa Sosiaalivakuutus -lehden haastattelussa, että Kelan strategian keskiössä on asiakas ja voimavarana henkilöstö ja nämä ovat ne kaksi tärkeintä, joihin strategia nojaa (Hytönen 2019).

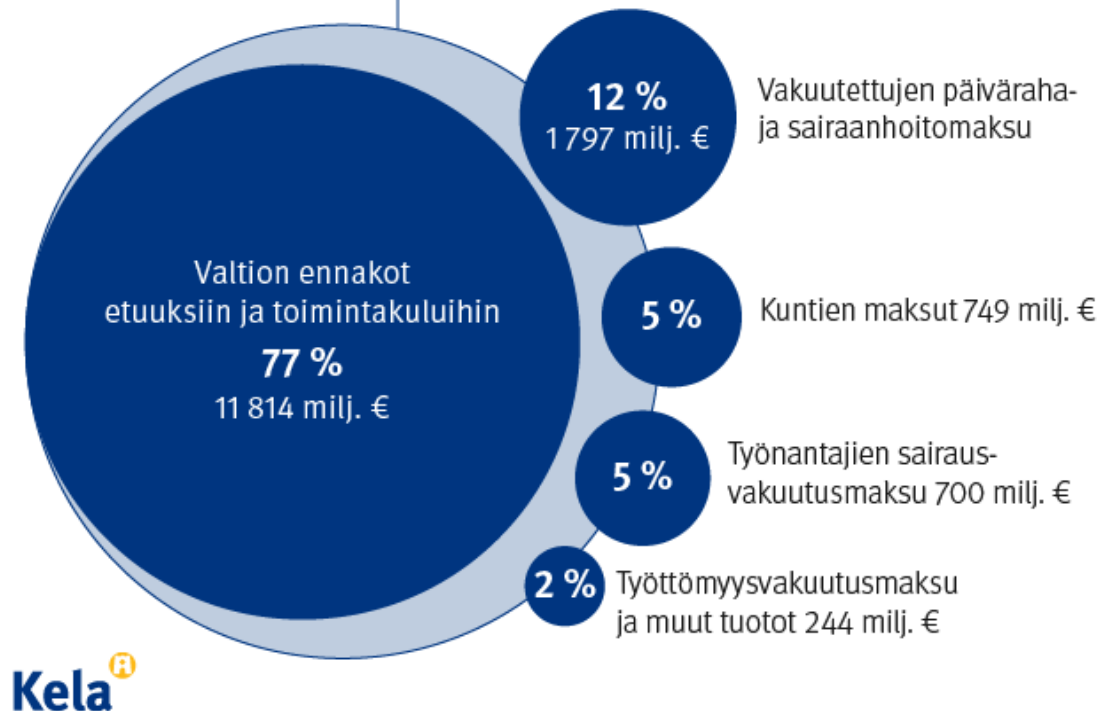
Kela on siis pitkän historian omaava instituutio, jonka tehtävät lisääntyvät jatkuvasti ja sen sisällä on monenlaista osaamista ja tietoa ja kykyä uudistua. Käytännössä useimmille ihmisille Kela näyttäätytty kuitenkin tukien maksajana.

## 2.2 Kelan rahoituspohja

Kelan rahoitus tulee pääosin valtiolta, mutta lisäksi myös vakuutettujen vakuutusmaksuista ja kunnilta. Kuten kuvio 2 osoittaa, vuonna 2019 Kelan rahoitus oli yhteensä 15,3 miljardia, josta 77 % tuli valtiolta, 12 % vakuutettujen päiväraha ja sairaanhoitomaksuista, 5 % kunnilta ja 5 % työnantajien sairausvakuutusmaksuista. Noin 2 % oli työttömyysvakuutusmaksuja ja muita tuottoja. (Kela 2020f.)

### Kelan rahoitus vuonna 2019

Rahoitus yhteensä 15,3 mrd. €



KUVIO 2 Kelan rahoitus vuonna 2019 kuvattu prosenttiosuuksina (Kela 2020f).

Monet palkansaajat ihmettelevät palkkanauhalla näkyviä sivukuluja, sairausvakuutuksen päivärahamaksua ja työttömyysvakuutusmaksua. Nämä ovat juuri niitä maksuja, joilla myös Kelan toimintaa rahoitetaan. Työttömyysvakuutusmaksulla rahoitetaan työttömyysturvan lisäksi aikuiskoulutustukea ja eläke-etuuksia ja sitä on velvollinen maksamaan sekä työnantaja, että työntekijä (Työllisyysrahasto 2021). Se millä varoilla eri etuuksia rahoitetaan, perustuu täysin lakiin. Esimerkkinä työttömyysturvaan kuuluvat Kelan maksamat peruspäiväraha ja työmarkkinatuki. Työmarkkinatuki ja siihen liittyvä lapsikorotus maksetaan ensimmäiseltä 300 päivältä valtion varoista, seuraavaan tuhanteen päivään asti

puoliksi valtion varoista ja puoliksi maksunsaajan kotikunnan varoista ja 1000 päivän jälkeen kotikunta vastaa tuen maksusta 70 % ja valtio 30 %. Kuitenkin jos tukea saava henkilö on työllistymistä edistävässä palvelussa vastaa rahoituksesta aina valtio, riippumatta siitä montako päivää henkilö on työmarkkinatukea saanut. (Työttömyysturvalaki 2002/1290 § 3 a.) Peruspäiväraha taas rahoitetaan työttömyysvakuusmaksun kertymästä. Työllisyysrahasto tilittää sosiaali- ja terveysministeriön vahvistaman summan ministeriön kautta Kelalle kattamaan peruspäivärahamaksut. Kuitenkin esimerkiksi nyt koronapandemian ajan työttömän omavastuuajalta maksettava peruspäiväraha rahoitetaan kokonaan valtiolta ja tämä perustuu väliaikaiseen lakimuutokseen. (Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta 1998/555 §8, §23 ja §23a.)

Kelan etuusrahastot ovat kansaneläkerahasto, sairausvakuutusrahasto ja sosiaaliturvan yleisrahasto. Lisäksi Kelalla on palvelurahasto ja eläkevastuurahasto. Etuusrahastoista katetaan etuuksien lisäksi niiden toimeenpanoon liittyvät toimintakulut. Kansaneläkerahastosta maksetaan esimerkiksi kansaneläkkeen ja takuueläkkeen lisäksi vammaisetuudet, eläkkeensaajan asumistuki ja veteraanilisä. Rahoitus kansaneläkerahastoon tulee valtiolta siltä osin, kun rahaston tuotot eivät menoja kata. Sairausvakuutusrahastosta taas maksetaan sairauspäivärahan lisäksi esimerkiksi vanhempainpäivärahoja ja sairaanhoitokuluja ja sen rahoitus koostuu valtion rahoituksen lisäksi työnantajien, palkansaajien ja yrittäjien maksuista. Sosiaaliturvan yleisrahasto kattaa ne etuudet, joita kaksi muuta etuusrahastoa ei kata. Sen rahoitus tulee valtion lisäksi kunnilta ja työllisyysrahastolta. (Kela 2020f.) Valtio maksaa Kelalle vuoden alussa ennakkoa kunkin rahastoon. Palvelurahasto kattaa Kelalle tulevat kulut liittyen esimerkiksi kantapalvelujen hoitoon ja sieltä maksetaan lisäksi myös varmennepalvelujen käyttö digi- ja väestötietovirastolle. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 2001/731 § 12e.)

Kelan toimintakulut vuonna 2019 oli 517,6 miljoonaa euroa, joka oli 3,4 % etuusrahastojen kokonaiskuluista. Suurin osuus toimintakuluista oli palkkakustannukset, jotka vuonna 2019 oli 274,2 miljoonaa euroa. Muita kustannuksia olivat mm. henkilöstösivukulut, IT-käyttökulut, ostopalvelut, hallintokulut ja toimitilakulut. (Kela 2021h.)

Kelan vuoden 2019 vastuullisuusraportti tuo esille Kelan pitkäjänteisyyden vastuullisessa ja taloudellisessa suunnittelussa. Sen lisäksi, että Kela sijoittaa vastuullisesti noudattaen YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteita, Kela haluaa toiminnallaan varmistaa taloudellisen toimintakyvyn pitkällä tähtäimellä. Kela ilmoittaa pitkäjänteisyyden tarkoittavan sille suunnittelua ja seurantaa, riskien hallintaa ja hyötyjen ja kustannusten huomioimista kehitystyössä. Ennen kaikkea Kela alleviivaa ennakoimista ja sopeuttamista. Yhtenä esimerkkinä hyödyt ja kustannukset huomioivasta kehittämistyöstä Kela nostaa digitalisaation ja sen lisäämisen. Esimerkkinä tästä vertaus palvelun kustannuksista. Kun asiakasta palvelaan perinteisesti palvelupisteellä, sen kustannus Kelalle on noin kymmenen euroa. Asiakkaan asioiminen asiointipalvelussa taas on yli kymmenen kertaa edullisempaan, sillä sen kustannus on alle yhden euron. (Kela 2021k.) Kelan palvelut ovatkin enemmässä määrin siirtyneet verkkoon.

## 2.3 Kelan asiakaspalvelu

Kelan asiakkuuspalvelujen alla on kuusi asiakaspalveluyksikköä: eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen, pohjoinen ja pääkaupunkiseutu sekä niiden lisäksi puhelinpalvelua tarjoava yhteyskeskus. Yksiköillä on omat yksikönpäällikkönsä. Yksiköiden alla on useita palveluryhmiä, jotka huolehtivat joko yhteisesti jonkin suuren palvelupisteen toiminnasta yksikössä tai yksin yhdestä tai useammasta palvelupisteestä. Palveluryhmiä vetää ryhmäpäällikkö, joka on palveluasiantuntijoiden eli asiakaspalvelijoiden lähiesimies. Yhteyskeskus poikkeaa asiakaspalveluyksiköistä, sillä ryhmät ovat jaettu elämäntilanneperusteisesti ja ryhmäpäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden välissä on lähiesimiehinä tiimipäälliköt. Tässä työssä on pyydetty haastateltavaksi asiakaspalvelijoiden lähiesimiehiä, eli asiakkuusyksikön ryhmäpäälliköitä ja yhteyskeskuksen tiimipäälliköitä.

Kun vielä parikymmentä vuotta sitten tukea haettiin täyttämällä paperinen lomake, joka piti postittaa tai viedä Kelan palvelupisteelle, voi nykyään hakemuksen tehdä verkossa asiointipalvelussa tai esimerkiksi puhelimitse suullisena hakemuksena. Palvelukanavia onkin viime vuosina monipuolistettu huomattavasti ja jo pelkästään verkossa on useita eri tapoja asioida ja etsiä tietoa. Kela.fi sivuilla voi kirjautumatta etsiä tietoa, voi lähettää kysymyksen kysy Kelasta -palstalle tai asioida chattirobotin kanssa liittyen perhe-etuuksiin. Kirjautumalla sähköisen tunnistuksen avulla Kelan asiointipalveluun, voi tehdä hakemuksia, lähettää sähköisiä liitteitä, sekä lähettää viestipalvelun kautta lisätietoa tai kysymyksiä. Asiointipalvelu palvelee ainoastaan suomeksi, kun Kelan verkkosivut ovat luettavissa suomen lisäksi, selkosuomeksi, ruotsiksi, englanniksi ja kolmella eri saamen kielellä. Osa tiedotteista ja ohjeista on julkaistu myös suomalaisella viittomakielellä, ruotsalaisella viittomakielellä, somaliaksi, venäjäksi, arabiaksi, farsiksi, kurdiksi ja eestin kielellä.

Myös puhelinpalvelua on tarjolla suomenkielisen lisäksi päivittäin ruotsiksi, pohjoissaameksi ja englanniksi ja mahdollisuuksien mukaan myös arabiaksi, somaliaksi ja venäjäksi. Lisäksi tulkilliset ajanvaraukset ovat mahdollisia. (Kela 2021g.) Kelan puhelinpalvelu palvelee vuosittain puhelimitse 1,7 miljoonaa asiakasta (Kela 2021h) ja esimerkiksi heinäkuussa 2020 puhelinpalvelussa vastattiin noin 36500 puheluun viikossa (Kela 2020e). Puhelinpalveluun on myös mahdollista varata aika.

Palvelupisteillä on palveltu vuoronumerolla tai ajanvarauksilla ja käytössä on ollut myös palveluopastus, jossa asiakasta on autettu sähköisessä asiointissa, lomakkeiden täytössä tai annettu muuta kelaneuvontaa. Ennen pandemiaa palvelupisteillä asioitiin keskimäärin 35000 kertaa viikossa, kun huhtikuussa 2020 asiointi väheni noin 7500 asiointiin per viikko (Kela 2020d). Vuositasolla Kelan palvelupisteillä asioitiin vuonna 2019 2 miljoonaa kertaa, kun vuonna 2020 asiointi laski alle miljoonaan (Kela 2021a). Palvelupisteiden lisäksi Kelan neuvontaa on mahdollista saada asiointipisteillä, jotka ovat muiden viranomaisten kanssa yhteisiä. Kelaa lähestytään edelleen paljon myös postitse, sillä vuonna 2019 Kelaan postitettiin 8.8 miljoonaa hakemusta/liitettä (Kela 2021h).

Kela palvelee päivässä noin 22000 ihmistä (Kela 2020b). Koko ajan kasvava asiointiväylä on verkkopalvelut. Henkilöasiakkaiden asiointipalveluun kirjaututtiin vuonna 2019 noin 30 miljoonaa kertaa ja hakemuksia toimitettiin asiointipalvelun kautta samana vuonna noin 11 miljoonaa kappaletta, joka on yli 70 % kaikista etuushakemuksista.

Varsinaisten palvelukanavien lisäksi, Kela on esillä myös sosiaalisessa mediassa ja sillä on seuraajia esimerkiksi Instagramissa yli 9000 (Kela 2020b). Instagramissa Kela tiedottaa ja neuvoo, sekä vastaa yleisellä tasolla viesteihin. Lisäksi Kelalla on useampi profiili Facebookissa ja Twitterissä. Kela on ollut kokeiluluontoisesti myös Jodel-sovelluksessa vastaamassa kysymyksiin yleistasolla. (Kela 2021l.)

Kela on pyrkinyt lisäämään yhteistyötä eri tahojen kanssa ja joillain palvelupisteillä toimii tilassa myös kunnan sosiaalityö. Lisäksi on tullut muita uusia Kelan sisäisiä toimintamalleja, jotka korostavat yhteistyötä muiden tahojen, kuten esimerkiksi sosiaalityön ja TE-toimiston kanssa. Näitä ovat nuorille suunnattu NUOTTI-valmennus ja erityisen tuen tarpeessa oleville asiakkaille tarjottavat erityispalvelut: asiakkuusvastaavapalvelu ja moniammatillinen palvelu. NUOTTI-valmennus on tarkoitettu 16–29-vuotiaille nuorille, jotka ovat syrjäytymisvaarassa. Palvelussa nuori saa oman valmentajan, jota asiakas tapaa omassa tutussa ympäristössään. Asiakkuusvastaavapalvelussa taas asiakas saa oman Kela-työntekijän, joka ohjaa ja opastaa asiakasta kaikissa Kela-asioissa hoitaen myös yhteistyötä muiden toimijoiden ja etuustyön välillä. Tässä tarkoitus on saada asiakas itsenäiseksi asioiden hoitajaksi hetkellisellä vahvalla tuella. (Kela 2021h.) Kela tekee lisäksi tiivistä yhteistyötä ohjaamoiden kanssa.

### **2.3.1 Sosiaaliset oikeudet ja Kelan asiakaspalvelua määrittävät lait**

Kelan toimintaa määrittää useat eri lait, jotka ovat konkretisoituneet ihmisoikeuksista. Rautiainen (2017, 29) jakaa sosiaaliset oikeudet neljälle tasolle. Voidaan ajatella, että ensin on ideat ja ideaalit sosiaalisista ihmisoikeuksista, jotka muuntuvat ihmisoikeussopimusten avulla toiselle tasolle kansainvälisiksi normeiksi. Seuraavaksi siirrytään perusoikeuksiin, siihen kuinka ihmisoikeussopimukset luovat kansallisina perusoikeuksina raamit konkretialle perustuslain muodossa. Neljänneksi siirrytään konkreettiseen lainsäädäntöön ja niiden lakien soveltamiseen, eli esimerkiksi eri etuuksia koskevaan lainsäädäntöön.

Jokaista Kelan maksamaa etuutta määrittää oma lakinsa, esimerkiksi laki eläkkeensaajan asumistuesta (2007/571), työttömyysturvalaki (2002/1290), laki vammaisuuksista (2007/570) ja kansaneläkelaki (2007/568). Kelan asiakaspalvelun toiminta perustuu perustuslain (1999/731) lisäksi muun muassa hallintolakiin (2003/434), lakiin viranomaisten toiminnan julkisuudesta (1999/621), sosiaalihuoltolakiin (2014/1301) ja lakiin toimeentulotuesta (1997/1412).

Hallintolain (2003/434 §7) mukaan, viranomaisen on pyrittävä järjestämään palvelu ja asioiden hoito siten, että asiakas saa asianmukaisesti hallintopalveluita, mutta kuitenkin niin, että viranomainen voi tuloksellisesti tehtävänsä suorittaa. Viranomaisen on annettava maksutonta neuvontaa, sekä vastattava asiointia koskeviin tiedusteluihin ja kysymyksiin. (Hallintolaki 2003/434 §8.)

Asiakkaita on kohdeltava tasapuolisesti, viranomaisen tulee olla puolueeton ja käyttää selkeää, ymmärrettävää ja asiallista kieltä. (Hallintolaki 2003/434 §6 ja §9.) Kelan tulee siis lain mukaan tarjota asiakkailleen maksutonta neuvontaa, jonka määritteet toki täyttävät yleisesti hyväksytyt käyttäytymissäännöt, mutta harvassa paikassa asiallinen asiakaspalvelu ja asiakkaan tiedusteluihin vastaaminen on laissa määrätty.

Jotta palvelu olisi sisällöllisestikin laadukasta, Kelan etuusneuvontaa antavan palveluasiantuntijan tulee olla hyvin perillä alati muuttuvista etuusohjeista, jotka perustuvat suoraan lakiin. On suotavaa osata kertoa asiakkaalle oikean hakemuksen lisäksi tarvittavat liitteet, jottei asiakkaan asia tarpeettomasti viivästy sillä viranomaisen tulee ilmoittaa, miten asiakirjaa on täydennettävä ja missä määräajassa. (Hallintolaki 2003/434 §22.) Jos palveluasiantuntija ei sitä tee, siirtyy ilmoitusvelvollisuus etuuskäsittelijälle ja tämä viivästyttää hakemuksen käsittelyä, sillä hakemus saattaa mennä käsittelyajan vuoksi käsittelijälle vasta viikkojen päästä. Asiakaspalvelun on osattava neuvoa lakien mukaisesti, miten asiakas voi halutessaan valittaa päätöksestä oikealla tavalla, mitä asiakirjoja asiakkaalle on luvallista antaa ja missä vaiheessa käsittelyä, sekä kirjattava asiakkaan kertoma huolellisesti ja asiallisesti tietoihin.

Erityisen tarpeellista tietojen asianmukainen ja ajantasainen kirjaus on koskien perustoimeentulotukea, josta on lain (Laki toimeentulotuesta 1999/1412) mukaan tehtävä päätös seitsemässä arkipäivässä tai kiireellisessä tilanteessa viimeistään seuraavana arkipäivänä. Kelan asiakaspalvelun tehtävät muuttuivat 2017 perustoimeentulotuen siirtyessä kunnilta Kelalle siirtäen myös harkinnan ja vastuun kiireellisen tuen tarpeesta kunnan sosiaaliohjaajilta ja -työntekijöiltä Kelan asiakaspalveluun. Tämä herätti laajasti keskustelua, sillä Kelan asiakaspalvelun työntekijöiltä ei vaadita sosiaalialan koulutusta. Toisaalta perustoimeentulotuki on kuitenkin pelkkä rahallinen tuki, jonka tarkoitus on tukea taloudellisesti tilanteessa, jossa ihmisellä ei ole muuta tuloa, tai ensisijaiset tulot eivät riitä. Organisaation joka tasolla olikin opeteltava vetämään raja siihen, mikä on kelatyötä ja mikä kuuluu edelleen sosiaalitoimelle. Lisäksi tuli mietittäväksi sisäisesti mitkä tehtävät ovat ratkaisutyötä ja mitkä tehtävät kuuluvat asiakaspalvelulle. Sosiaalipalvelujen antaminen ei ole Kelan vastuulla ja lisäksi täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki jäivät kuntien päätettäväksi. Kelan asiakaspalvelussa ja etuusalueluissa on silti oltava kyky tunnistaa mahdollinen sosiaalityön tarve ja läsnä on vastuu ja velvollisuus ohjata asiakas tarvittaessa muihin palveluihin.

Asiakaspalvelussa on siis vastuu ja velvollisuus huomata asiakkaan mahdolliset tarpeet muuhun neuvontaan tai palveluun ja ohjata asiakasta esimerkiksi sosiaalitoimeen. Tämä poistaa yhteistyöllä myös asiakkaiden kokemusta hajanaisista palveluista. Jos asiakkaasta herää huoli, on asiakaspalvelijalla velvollisuus tehdä ilmoitus sosiaalitoimeen asiakkaan tilanteesta, etenkin mikäli asiakas sitä itse pyytää, mutta myös omasta aloitteesta. Ilman asiakkaan lupaa ilmoitusta ei kuitenkaan voi tehdä kuin erityistä huolta herättävässä tilanteessa, esimerkiksi jos uhattuna on asiakkaan tai läheisen henki tai terveys.

Rohkeutta ja vastuullisuutta tarvitaan asiakaspalvelussa kiirearviointin lisäksi, kun havaitaan asiakkaalla esimerkiksi peli- tai päihderiippuvuutta.



Asiakaspalvelijan vastuulla on puheeksiotto ja asiakkaan ohjaus sosiaalitoimeen. Asiakkaan luvalla Kela voi tehdä ilmoituksen sosiaalityön tarpeesta suoraan sosiaalitoimeen. Puheeksiotto on tehtävä asiakasta kunnioittavalla tavalla. Perustuslain 19. § ensimmäisessä momentissa mainitut edellytykset ihmisarvoisen elämän tukemiseen, voidaan ajatella myös mittapuuksi asiakkaan kohtaamiseen, niin, että ongelmistaan huolimatta hänet kohdataan ihmisarvonsa mukaisesti. (Poikonen 2017, 121.)

Yleisten ihmisoikeussopimusten lisäksi on olemassa muita, erilaisia ihmisryhmiä koskevia sopimuksia, kuten YK:n vammaissopimus, joka tuli voimaan Suomessa 10.06.2016. Sen yhdeksännen artiklan mukaan sopimuspuolten on varmistettava esteettömyys ja saavutettavuus. Saavutettavuus voidaan YK:n taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien komitean mukaan jakaa neljään päällekkäiseen ulottuvuuteen: yhdenvertaiseen saavutettavuuteen, fyysiseen saavutettavuuteen, taloudelliseen saavutettavuuteen ja informatiiviseen saavutettavuuteen. Palvelujen tulee siis olla saavutettavissa yhdenvertaisesti jokaiselle, saavutettavissa esteettömästi ja turvallisen matkan sisällä. Lisäksi palvelujen tulee olla taloudellisesti mahdollisia saavuttaa ja palveluista on oltava riittävästi ja ymmärrettävästi tietoa saavutettavana sellaisissa kanavissa, joista palvelujen käyttäjä sitä voi saada. (Poikonen 2017, 124.)

Oikeuksiensa turvaamiseksi, Kelan asiakkaalla on oikeus tehdä asiattomaksi katsomastaan palvelusta ja menettelystä hallintokantelu Kelalle, kantelu oikeuskanslerille tai eduskunnan oikeusasiamiehelle, mikäli epäilee, että perustai ihmisoikeudet eivät ole toteutuneet tai että viranomainen ei ole noudattanut lakia tai on toiminut puutteellisesti (Kela 2021c).

Sosiaalisia ihmisoikeuksia voidaan nimittää myös hyvinvointioikeuksiksi, sillä niiden toteutumisen taso ja laatu on riippuvaista siitä, kuinka paljon yhteiskunnalla on resursseja palvelujen ja tulonsiirtojen toteuttamiseen. Sosiaalisten oikeuksien tehtävänä on muistuttaa siitä, että kaikilla ihmisillä on yhtenäinen ihmisarvo, mutta ne ovat myös kiinni oman aikansa sosiaalipoliittisissa käsityksissä ja siinä, miten paljon kulloinkin on mahdollista uudelleen jakaa talouden tuottamaa hyvinvointia koko väestön toimeentulon ja hyvinvoinnin turvaamiseksi ja sosiaalisten ongelmien ehkäisemiseksi. (Rautiainen 2017, 31.)

### **2.3.2 Asiakaslähtöisyys Kelan toiminnan keskiössä**

Kelan strategian tavoitteet ovat asiakaskokemuksen parantaminen, luottamuksen vahvistaminen sekä Kelassa että kumppanien ja sidosryhmien välillä, hyvin toimivat tietojärjestelmät ja tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sosiaaliturvan kehittämisessä (Kela 2020g). Nämä kaikki tavoitteet linkittyvät toisiinsa, ja on selvää, että ne tähtäävät asiakkaan kokemuksen parantamiseen. Strategian perusteella onkin helppo uskoa, että Kela haluaa palvella ja kehittää asiakaspalveluaan. Kelassa mitataankin asiakastyytyväisyyttä päivittäin. (Hytönen 2021.)

Kela ilmoittaa verkkosivuillaan useassa yhteydessä, että se haluaa palvella. Kelan julkaisuissa ja verkkosivuilla tuodaan paljon ilmi halua ja kykyä palvella asiakkaita monimuotoisesti, ”helposti, lähellä ja monella tapaa” (Kela 2021e). Tarjottavan palvelun monimuotoisuudella Kela haluaa varmistaa palvelujen

saavutettavuuden. Käytössä on eri palvelukanavia, tulkki- ja kielipalveluja, sekä erityiskäyttäjryhmille kohdennettuja palveluja. (Kela 2021k.) Halu palvelulla yhdistyy haluun kantaa sosiaalista vastuuta, sillä erityiskäyttäjryhmille kohdennetut palvelut menevät tarvittaessa myös tavallisen etuusneuvonnan yli. Tällainen palvelu on esimerkiksi asiakkuusvastaavapalvelu, jossa asiakkaalle tarjotaan hetkeksi käyttöönsä oma Kela-työntekijä. Oma työntekijä auttaa etuuksien lisäksi löytämään haastavaan elämäntilanteeseen apua yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten kunnan sosiaalitoimen, TE-palveluiden tai rikosseuraamuslaitoksen kanssa. (Koljonen 2021.)

Näiden kohdennettujen palvelujen ohella, Kela kehittää jatkuvasti verkkopalveluaan ja digikehitys onkin vapauttanut resursseja yksilöllisempään ja henkilökohtaisempaan palveluun. Kelan henkilöstö on saanut palvelumuotoilukoulutusta ja mukana palvelun kehityksessä on ollut myös palkattuja palvelumuotoilijoita. (Kela 2021h.) Palvelua on muokattu niin, että palveluasiantuntijoilla on enemmän vastuuta sekä vapautta asiakastilanteissa ja palveluasiantuntijan persoonana saa näkyä enemmän. Kelassa käyttöön otetuissa uusissa asiakaskohtaamisen periaatteissa pääajatuksena on ”että kaikki asiakkaat tarvitsevat palvelua, mutta jokainen omanlaistaan”. (Laakkonen 2020.) Tämä toimintatapa lisää yksilöllisyyttä sekä samalla parantaa henkilökohtaisen palvelukokemuksen lisäksi myös työntekijän kokemusta (Kela 2021h). Voidaankin ajatella, että onnistuneesta palvelutilanteesta jää onnistumisen kokemus molemmille vuorovaikutuksen osapuolille, asiakkaalle ja asiakaspalvelijalle.

Kela mielletään julkisena instituutiona kuitenkin byrokraattiseksi laitokseksi, jota voidaan kuvailla joustamattomaksi ja virkavaltaiseksi. Max Weber on kuvannut byrokratiaa rationaalisimmaksi ja tehokkaimmaksi hallinnan muodoksi lisäten, että se on muun muassa hallintaa tiedon avulla teknisesti, tehokkaasti, täsmällisesti ja yksiselitteisesti. Byrokratia uhkaa Weberin mukaan yksilön vapautta ja arvokkuutta, mutta sillä on toisaalta taipumus vähentää epätasa-arvoa kohtelemalla kaikkia samanarvoisesti riippumatta sosiaalisesta statuksesta. (Aro & Jokivuori 2015, 164–165.) Peltosen (2007, 62) mukaan asioidessaan byrokraattisen hallinnon kanssa, asiakas voikin olla varma, että häntä palvellaan samalla tavoin, oli palvelemassa sitten kuka hyvänsä. Tämä kuvaus byrokraattisesta hallinnosta yhdistettynä siihen, että Kelan on lain mukaankin kohdeltava asiakkaita tasavertaisesti, luo edellä mainitulle persoonalliselle ja yksilölliselle palvelulle tiukat raamit.

Kuten aiemmin mainittuja asiakaskohtaamisen periaatteita muotoillessaan, Kela on kuullut myös palvelun kehittämiseen liittyen asiakkaiden ajatuksia heidän tarpeistaan. Kela on vammaisten tulkkauspalveluiden kehittämisen yhteydessä tavannut asiakasjärjestöjen edustajia ja kuullut asiakkaita kyselyn muodossa. Kela on käyttänyt myös asiakasraateja sekä kuullut kokemusasiantuntijoita, erityisryhmiä ja erityisryhmien kanssa työskenteleviä, kehittäessään asiakaspalvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Kela 2021h.)

Kela noudattaa palvelussaan sloganiensa ”elämässä mukana”. Kela on useasti ollut mukana Pride-tapahtumassa, asunnottomien yössä ja järjestää myös muissa yhteyksissä erilaisia pop up -tapahtumia, kuten esimerkiksi Kela-

iltapäiviä Heinolan monikulttuurisessa keskuksessa (Rusila 2019). Kela tekee laajasti yhteistyötä erilaisten toimijoiden ja tapahtumien kanssa, mainitaanhan Kelan strategiassakin luottamuksen lisääminen ja vahvistaminen kumppanien ja sidosryhmien välillä.

Jos seuraa keskustelupalstoja tai Kelaan liittyvien uutisten kommentointia iltapäivälehtien palstoilla, nousee usein esiin suuri tyytymättömyys Kelan toimintaan. Useimmiten kirjoituksissa valitetaan käsittelyn hitautta, virheellisiä päätöksiä ja virheellistä neuvontaa sekä palvelun huonoa saavutettavuutta. Usein kirjoittajat ovat myös erivävä mieltä saaduista päätöksistä. Asiakaspalvelu onkin usein eturintamassa kuulemassa asiakkaiden palautteita, koskien myös muuta kuin asiakaspalvelun toimintaa, sillä etuuskäsittelyn toimivuus ja nopeus kuvautuu teksteistä olevan vahvasti sidoksissa siihen miten sujuvaksi asiakkaat kokevat saamansa palvelun Kelassa. Inhimilliset virheet ja etuuskäsittelijöiden tai asiakaspalvelun tietämättömyys nousee suureksi ongelmaksi, kun kyseessä on asiakkaiden usein viimesijainen taloudellinen tulo.

Aina päätökset eivät ole kuitenkaan virheellisiä, vaan asiakkaiden verkkokirjoituksista voidaan huomata ajoittain myös tietämättömyys etuuksia koskien, joka saattaa ajoittain johtaa myös tilanteisiin, jossa asiakkaan tahto ja etu ovat ristiriidassa. Poikonen (2017, 131) mainitsee artikkelissaan, että terveydenhuollossa asiakkaan tahto menee edun edelle, mutta sosiaalipuolella tällaisen ristiriidan ratkaisuun ei ole yleisluontoista mallia. Poikonen kirjoittaakin päihdetyötä koskevassa artikkelissaan, että asiakkaan toiveita tulisi kuulla, mutta vastuu ja päätösvalta on kuitenkin viranomaisella. Kelan asiakaspalvelussa tällaisia ristiriitatilanteita asiakkaan tahdon ja edun kanssa voi tulla esimerkiksi silloin kun asiakas haluaa kiireellisesti toimeentulotukea ravinnon loppumisen vuoksi, mutta ei halua osaa myönnettävästä etuudesta heti saatavana ruokamaksusitoumuksena häpeän vuoksi ja joutuu näin odottamaan ilman tukea kaksi pankkipäivää. Asiakas saattaa myös haluta hakea jotakin etuutta, vaikka jo lähtökohteisesti on neuvottu, ettei oikeutta tähän etuuteen todennäköisesti ole, ja pahoittaa mielen pitkästä käsittelyajasta ja hylkäävästä päätöksestä.

Ajoittain asiakkaiden turhautuminen menee liian pitkälle. Kelan asiakaspalvelussa kirjattiin vuonna 2019 1365 uhkailmoitusta, joista joka kuudennessa oli kyse Kelaan tai Kelan työntekijään kohdistuvasta uhasta. Eniten uhkaa kohdistui muihin asiakkaisiin ja kolmanneksi uhattiin omaa tai perheenjäsenen henkeä tai terveyttä. (Kela 2021h.) Vaikka määrä on pieni verrattuna palveltavien asiakkaiden kokonaismäärään, jokainen tapaus on liikaa.

Hämmennystä asiakkaissa herättää usein myös sosiaaliturvan pirstaleisuus. Asiakkaille yhtenäiseltä vaikuttavia palveluita tai etuuksia, kun tuottaakin välillä useampi toimija. Eläkkeelle jäätessä eläkettä voi saada sekä työeläkelaitokselta että Kelalta, työttömyysturvaa työttömyyskassasta tai Kelalta ja sitä ennen on saatava lausunto oikeudesta turvaan TE-toimistolta. Toimeentulotukea taas voi saada Kelan lisäksi sosiaalitoimesta. Sosiaalitoimesta saatava toimeentulotuki voi olla lähes mitä vain, kun Kelan maksamassa perustoimeentulotuessa huomioidaan menoiksi vain tietyt perusluontoiset menot. Sosiaalipalveluita ei perustoimeentulotuesta siirtymisestä huolimatta saa Kelasta. Tällainen tiskiltä

toiselle siirtyminen saattaa tuntua monesta juoksuttamiselta ja hämmentävältä, etenkin ensimmäistä kertaa palveluja käyttäville. Poikonen (2017, 120) mainitsee artikkelissaan, että päihdepalveluissa hoitoketjun yhtenäisyys voi olla asiakkaalle yksi laadukkaan palvelun mittari. Vuonna 2020 aloittanut Kelan pääjohtaja Outi Antila (Hytönen 2021) onkin todennut pätehtäväkseen sosiaaliturvan selkeyttämisen ja painottaa sen tärkeyttä että ”sosiaaliturva tulee asiakkaan näkökulmasta selkeämmäksi”. Tavoite on sama myös sosiaaliturvan uudistamiskomitealla, palvelujen yhtenäistämisen lisäksi (Hytönen 2021).

## 2.4 Pandemian vaikutukset

Vuonna 2020 alkanut koronaviruksen aiheuttama pandemia muutti koko maailmaa ja vaikutti monelta osalta myös Kelan toimintaan. Kela on ollut nopeasti muutoksen eturintamassa äkillisessä tilanteessa. Kelan etuuksia ja palveluita muokattiin vauhdilla ja Kela on ollut mukana myös koronavilkkuovelluksen kehittamisessä. Henkilöitä rekrytoitiin lisää, henkilöstöä koulutettiin sisäisesti uusiin tehtäviin, jotta resurssia voitiin liikutella tarpeen mukaan ja Kela sai myös apua ulkoministeriön viisumikäsittelijöiltä. (Kela 2021i.) Muutokset ovat tapahtuneet yllättävänkin sujuvasti asiakkaisiin päin, suuren organisaation ollessa kyseessä, sillä Kelan nykyinen pääjohtaja Outi Antila kertoo haastattelussa, että Kelan asiakkaiden arviot palvelusta, ovat Koronan aikaankin olleet 85–95 % välillä, kun asiakastyytyväisyys ilmoitetaan osuutena 100 prosentista (Hytönen 2021). Lisäksi puhelinpalvelun keskimääräinen arvosana asiakaskyselyissä nousi. Helmikuussa 2020 arvosana oli 8 ja loppuvuonna 2020 se oli 9. (Kela 2021i.)

Vuonna 2020 etuusmenot kasvoivat 15 miljardista 17 miljardiin pandemian vuoksi. Kasvaneiden etuusmenojen lisäksi, IT-palveluiden kustannukset nousivat kiireellisten muutosten vuoksi, kun uudet etuudet piti saada nopeasti järjestelmiin. Myös henkilökuntaa palkattiin aiemman 7500 henkilön lisäksi noin 600 henkilötyövuoden verran. (Hytönen 2021.) Hakemusten määrä kokonaisuudessaan laski, lähinnä johtuen yksityisen terveydenhuollon käyntien vähenemisestä, mutta työttömyysturvan, asumistuen ja tartuntatautipäivärahojen hakemusten määrä nousi runsaasti (Kela 2021i).

Puhelin- ja verkkopalveluiden merkitys kasvoi vuonna 2020 ja henkilöstöä siirrettiin kasvokkaisesta palvelusta puhelinpalveluun, jotta kasvaviin kontaktimääriin voitiin vastata paremmin ja mahdollistettiin siirtyminen etätyöhön (Kela 2021i). Jonotusaika puhelinpalveluun lyhenikin kahteen minuuttiin vuonna 2020, ollen 7 minuuttia lyhyempi kuin vuonna 2019 (Kela 2021a).

Hakemuksista 74 % tehtiin verkossa vuonna 2020 ja Kelan verkkopalveluun kirjauduttiin vuonna 2020 64,4 miljoonaa kertaa, eli yli kaksi kertaa enemmän kuin vuonna 2019. Kaikille verkossa asiointi ei kuitenkaan ole haasteetonta ja siksi Kela on ollut aktiivisesti mukana digituen kehittämisessä. Lisäksi Kela on vuonna 2020 kehittänyt hakemusavustajan toimeentulotukeen ja chattirobotin vastaamaan yleisimpiin Koronaa koskeviin kysymyksiin. (Kela 2021i.) Kelan asiakaspalvelu myös ohjaa etuusneuvonnan lisäksi asiointipalvelun käytössä ja

tarjoaa palvelupisteillään mahdollisuutta käyttää tietokonetta, tulostinta ja skanneria. Teknisissä ongelmissa liittyen asiointipalvelun käyttöön vastaa asiakkaille sähköpostitse tavoitettava tekninen asiakastuki (Kela 2021f).

Pandemiatilanteen takia, aiemmin käytössä ollut, aulassa toiminut palveluopastus jäi pois, mutta sitä ennen se oli kasvava palvelumalli. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla vuonna 2019 palveluasiantuntijat auttoivat palveluopastuksessa 65000 asiakasta verkkoasioinnissa, kun vuotta aiemmin vastaava luku oli 44000 (Kela 2021d). Pandemian vuoksi monet palvelupisteistä joutuivat kuitenkin sulkemaan tilapäisesti ovensa, rajoittamaan aukioloaikojaan ja tiloissa asioiden asiakkaiden määrää (Kela 2021i).

Henkilöstön hyvinvointi tunnistetaan Kelassa voimavaraksi ja etätöiden myötä yhteisöllisyyden tarve tunnistettiin haasteeksi. Kela teki jatkuvia mittauksia työtyytyväisyydestä vuonna 2020 ja henkilöstöbarometrin mukaan työtyytyväisyys parantui hieman edellisestä vuodesta niin, että työhönsä tyytyväisiä oli 84 % aiemman 81 % sijaan. Henkilöstölle tarjottiin matalan kynnyksen keskustelua, ja yhteisöllisyyden tarpeeseen vastattiin esimerkiksi etäpikkujouluin (Kela 2021i; Kela 2021l).

Pandemia on aiheuttanut muutoksia niin tarjottavassa palvelussa, kuin asiakkaiden asiointitavoissa. Paluuta entiseen normaaliin tuskin on ja taloustilanteen vaikutukset ovat vielä epävarmat. Koronapandemia kasvattaa Kelan kokonaiskuluja ja niiden onkin ennustettu nousevan. Lomautusten ja työttömyyden kasvu lisäsi perusturvaetuuksien tarvetta yli sadoilla miljoonilla euroilla samalla kun pandemia tulee vaikuttamaan negatiivisesti talous- ja työllisyystilanteeseen. Näin se vaikuttaa myös Kelan toimintaan, sillä paine pienentää julkisia menoja kasvaa. (Kela 2021i.)

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

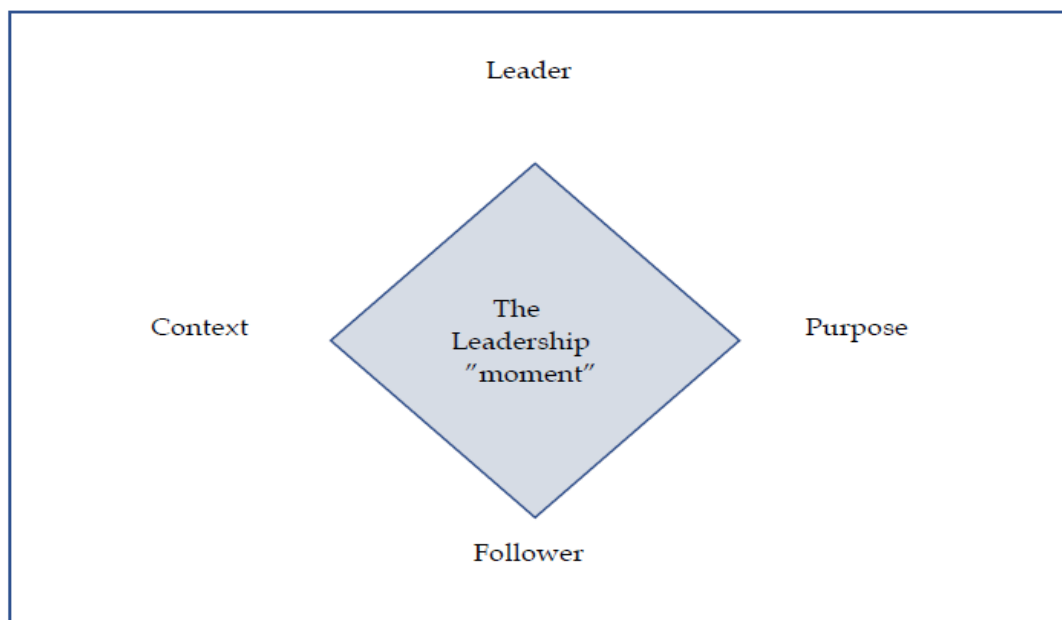
Termejä johtaminen ja johtajuus käytetään puheessa usein rinnakkain ja ajoittain päällekkäin. Englanninkieliset, eri asioita tarkoittavat termit, leadership ja management kääntyvät suomeksi yhdeksi ja samaksi johtamiseksi. Termi johtaja on usein helpompi määritellä, mutta sen suhde johtajuuteen ja johtamiseen voidaan ymmärtää eri tavoin ja jälleen on selvitettävä myös mitä eroa on leaderilla ja managerilla. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 28) määrittelevät johtajuuden ilmiönä, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen ja johtamisen tapoina, joilla johtajuutta toteutetaan. Englanninkielisellä termillä management tarkoitetaan usein asioiden johtamista, kun taas termillä leadership ihmisten johtamista. Ihmisten johtamista nimitetään suomeksi myös johtajuudeksi (Viitala & Jylhä 2019, 19). Managementin, eli johtamisen katsotaan luovan järjestystä ja johdonmukaisuutta, kun taas leadership luo muutosta ja liikettä (Northouse 2019, 58; Viitala & Jylhä 2019, 22). Northouse (2019, 53–54) lisää, että kumpaan roolia, managerin ja leaderin, tarvitaan organisaatioissa ja näin management ja leadership täydentävät toisiaan. Myös Virtanen ja Stenvall (2019, 32) tuovat esiin, että riippumatta organisaatiomallista, tarvitaan sekä ihmisten, että asioiden johtamista. ”Asioiden johtajat tekevät asioita oikein, ihmisten johtajat oikeita asioita.” (Aaltio 2008, 44.) Viitala ja Jylhä (2019, 19–20) lisäävät näiden kahden perinteisen johtamisen rinnalle myös itsensä johtamisen.

#### 3.1 Johtajuus

Johtajuus on ilmiö, jota voi olla ilman johtajaa ja varsinaisia johdettavia, mutta johtajaa ei voi olla ilman johtajuutta (Virtanen & Stenvall 2019, 12). Johtajuutta on yritetty määritellä jo 1900-luvun alusta lähtien ja sanotaan, että määritelmiä on yhtä monta kuin määrittelijöitäkin. Rehn (2018, 12) tosin ehdottaa, että todellisuudessa määritelmiä on noin 20 prosenttia enemmän kuin määrittelijöitä, sillä alkuperäisesti lausahduksen sanonut Ralph Stogdill on itsekin luonut useita eri määritelmiä johtajuudelle. Rehn (2018) kuvaakin johtajuuden määrittelemistä

vaikeaksi, sillä johtajuus on kompleksinen ilmiö, eikä se ole joko-tai vaan sekä-että, paradoksi. Johtajuus on yhtä aikaa onnistumista ja epäonnistumista, järkeä ja tunnetta, näkyvää ja näkymätöntä. Tätä ristiriitojen listaa voisi jatkaa loputtomiin. Samanlaista kompleksisuutta tuo esiin myös Peltonen (2007, 152): Johtajuus on läheisyyttä, mutta etäisyyttä, suunnittelua, mutta joustavuutta, itsevarmuutta, mutta nöyryyttä. Hän toteaa, että ”menestyvä johtaja osaa käyttää näitä keskenään ristiriitaisia taitoja hallitakseen vaihtelevia sosiaalisia ja strategisia tilanteita. Johtajan arjessa omaksuvat roolit sisältävätkin usein sekä leader-johtajan että managerijohtajan elementtejä.”

Johtajuus on hyvin kontekstisidonnaista ja interaktiivista (Ladkin 2010, 27). Tämä voidaan tulkita myös Ahosen (2001) väitöskirjasta, jossa teollistumisen, sotien, kriisien kuten 1930-luvun laman ja öljykriisin vaikutus organisaatio- ja johtamisteorioihin tuodaan hyvin ilmi. Teorioita ja suuntauksia on syntynyt eri aikakausina erilaisin painotuksin riippuen siis myös maailmantilasta ja usein uudet teoriat ovat reaktioita vallalla oleviin teorioihin. Ladkin (2010, 27–32, 175–180) ehdottaakin, että johtajuus on hetki (*moment*), joka rakentuu johtajan, seuraajien, tarkoituksen ja kontekstin keskelle (Kuvio 3). Hän jatkaa, että toisinaan jokin neljästä osasta tulee enemmän esiin ja johtaa tilannetta. Johtajuus voidaankin ajatella niin, että se on liikkeessä ja elää koko ajan ja teorioita on useita juuri siksi, koska johtajuus hetkenä on riippuvainen sen historiallisesta, psykologisesta ja sosiaalisesta kontekstista. Myös tulkinta ja sen taustalla oleva esiyymmärrys näyttölee suurta roolia johtajuuden ymmärtämisessä ja määrittelyssä.



KUVIO 3 The Leadership "moment" (Ladkin 2010, 28)

Johtajuus voidaan määritellä siis hyvin eri tavoin riippuen myös siitä, puhutaanko yleisesti ilmiöstä johtajuus, johon liittyy vaikuttaminen, vai johtajuudesta ihmisten johtamisena. Sitä voidaan jaotella hyvin monella tavoin teorioihin,

kuten luonneteorioihin, tyylliteorioihin, tilanneteorioihin, johtaja-alaissuhdeteorioihin ja uuden johtajuuden teorioihin (Peltonen 2007, 124–131). Myös teorioita jaotellaan vaihtelevasti kirjoittajasta riippuen. Aaltio (2019, 41,103–104) esimerkiksi jaottelee teorioita piirreteorioihin, käyttäytymisen tutkimukseen ja kontingenssiteorioihin. Lisäksi hän esittelee myös eron johtamisen ymmärtämiseen vuorovaikutusprosessina ihmisten välillä ja toimintana, jossa toimijana on johtaja ja kohteena alaiset. Northouse (2019) vertaa keskenään johtajuuden ymmärtämistä luonteenpiirteinä ja prosessina. Johtajuutta on siis tutkittu aiemmin luonteenpiirteinä, jopa synnynnäisenä ja periytyvänä. Tämä ajattelu ei ole täysin hävinnyt, joskin tarpeellisten piirteiden on katsottu olevan opittavissa. Salminen (2008, 127) väittää yhteiskuntateorioiden osoittavan, että hyvälle johtajalle voidaan määrittellä vakiintuneita ominaisuuksia. Nykypäivänä tutkimus on kehittynyt kuitenkin enemmän ihmisten johtamisen suuntaan ja se pohtii muun muassa eettisiä kysymyksiä, moninaisuutta ja vuorovaikutussuhteita (Aaltio 2008, 111).

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 28) määrittelevät johtajuutta, osin Northousen ideoimana seuraavasti: 1) johtajuus on prosessi, 2) johtajuuteen liittyy aina valta ja vaikuttaminen, 3) johtajuus ilmenee ryhmäkontekstissa, 4) johtajuuteen liittyy aina jollain tavalla tavoitteiden saavuttaminen, 5) johtajuuteen voi kasvaa ja kehittyä, johtajuus on valinta, 6) johtajuuteen liittyy halu johtaa, 7) johtajuuteen kuuluu vastuu.

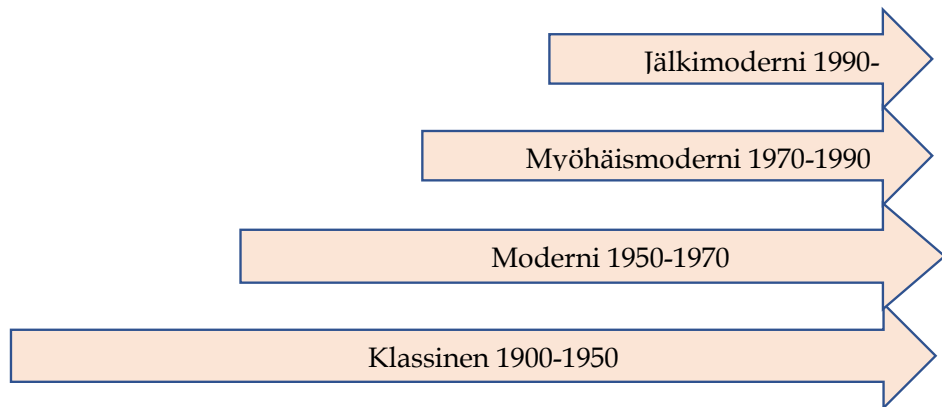
Tässä työssä johtajuus käsitetään ilmiönä, vuorovaikutusprosessina, joka elää ihmisten välisissä suhteissa.

## 3.2 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa ja se on ammatti (Viitala & Jylhä 2019, 11–12). Johtaminen ja organisointi on liiketaloustieteisiin kuuluva tieteenala (Peltonen 2007, 14). Sen taustalla vaikuttavat muun muassa sosiologia, psykologia, hallintotieteet, taloustieteet, kasvatustiede ja antropologia (Peltonen 2007, 16–17; Virtanen & Stenvall 2019, 15). Johtamisen paradigmoja, eli teoreettisia viitekehyksiä, on lukuisia ja niitä voidaan luokitella eri tavoin. Esimerkiksi Seeck (2012, 30–31) esittelee yhtenä mahdollisuutena jaotella paradigmat sen mukaan, miten ne kohdistuvat organisaation eri osa-alueisiin parittaen tieteellisen liikkeenjohdon ja tuotannon, ihmissuhdekoulukunnan ja henkilöstöhallinnon, kulttuuriteoriat ja markkinoinnin, innovaatioteoriat ja tutkimuksen sekä rakenneteoriat ja ylemmän johdon.

Peltonen (2007, 18–19) esittelee usein käytetyn jaon paradigmojen, eli ajatusmallien, suuntauksien tai lähestymistapojen, kehityksen vaiheista klassiseen, moderniin, myöhäismoderniin ja jälkimoderniin vaiheeseen. Hän jatkaa, että klassisen vaiheen paradigmat perustavat tiedon kokemuksiin ja päättelyyn, modernit paradigmat tieteellisiin faktoihin, myöhäismodernit tieteellisiin tulkintoihin ja jälkimodernit tarinoihin ja puheeseen. Peltonen (2007, 18–19) kuitenkin vielä tarkentaa, ettei mikään teoreettisista näkökulmista ole kuollut, vaan ne ovat rinnakkaisia luoden moninäkökulmaisen kokonaisuuden. Kuvio 4 havainnollistaa eri vaiheet ajallisesti.





KUVIO 4 Johtamisen ja organisoinnin teoreettisten näkökulmien kehitys (Peltonen 2007, 18–19, mukailtu lähteestä)

Tällaista ajallista mallia käyttävät muun muassa myös Viitala ja Jylhä (2019, 42) jaotellen suuntaukset tosin hiukan eri tavalla klassiseen - (1900-luvun alku), käytäytymistieteelliseen - (1900-luvun alku), organisaatioteoreettiseen - (1920-luvusta eteenpäin), strategisen johtamisen tutkimussuuntaukseen (1970-luvusta eteenpäin), kulttuurintutkimukselliseen - (1980-luvusta eteenpäin) ja oppimisteoreettiseen suuntaukseen (1980-luvusta eteenpäin). He lisäävät uusien, tavoiteltujen suuntauksien olevan ihmislähtöisiä muistuttaen aiempia johtamisoppeja kuten palvelevaa ja valmentavaa johtamista.

Teoriat ja johtamisopit sisältävät tietoa siitä mikä on tärkeää ja ovat siten hyödyllisiä johtamisen ja sen toteuttamisen ymmärtämisessä (Virtanen & Stenvall 2019, 15). Johtamista voidaan jaotella ja määritellä toki muillakin tavoin ja erilaiset kouluttajat ja konsultit määrittelevät johtamista esimerkiksi erilaisin adjektiivein. Hyvä johtaminen on viisi E:tä: empatia, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys (Viitala & Jylhä 2019, 29). Tai valmentava johtaminen voidaan kuvata K-alkuisin sanoin: kiinnostus, kunnioitus, kontakti, kuuntelu, kannustaminen, kiittäminen, kyseenalaistaminen ja kysyminen (Ajanko 2016, 115–116).

Johtaminen tässä työssä ymmärretään johtajuuden ilmenemisenä konkreettisin toimin sekä käytäntöinä arkityössä.

### 3.3 Johtaja

Johtajalla tarkoitetaan useimmiten sitä henkilöä, joka on nimetty johtajaksi, vaikka myös hetkittäisessä tilanteessa voi olla henkilö tai asia, joka johtaa tilannetta tai sosiaalista keskustelua. Johtaja on kuitenkin pääasiassa nimetty henkilö, jolla on vastuu alaistensa työpanoksesta (Ristikangas & Grünbaum 2014). Johtajan toimintaa muokkaa aiempi elämä, kulttuuriset mallit ja omat ja muiden odotukset, jotka ovat ajoittain keskenään myös ristiriidassa (Jalava 2001, 18).

Johtaja käyttää sekä managerin, että leaderin toimintamalleja. Managerina johtaja toimii muodollisesta asemasta käsin muun muassa valvoen työtä, budjetoiden, organisoiden kun leaderin roolissa hän toimii enemmän persoonallaan tehden yhteistyötä ja vaikuttaen ihmisiin pääasiassa pehmeämmin keinoin (Jalava 2001, 11).

Kun johtamisteoriat ennen keskittyivät nimenomaan johtajaan ja hänen toimintaansa ja piirteisiin, on näkökulma monipuolistunut keskittyen vastavuoroiseen, vuorovaikutteiseen prosessiin, suhteeseen johtajan ja johdettavien välillä (Jalava 2001, 9). Johtajan ja johtajan vallan ja aseman ymmärtäminen riippuu siis myös siitä, miten ymmärtää johtajuuden ja johtamisen. Vaikka tässä työssä johtajuus nähdään elävän ihmisten välisissä suhteissa ja johtamisen olevan konkreettisia toimia, joilla johtajuus ilmenee sitomatta näitä tiettyyn asemaan tai titteliin, käytetään tässä työssä ilmaisua johtaja nimenomaan henkilöistä, jotka organisaatiossa on nimetty johtajaksi tai päälliköksi.

### 3.4 Lähijohtaminen

Johtajuus on vuorovaikutteista ja läsnä kaikissa ihmisissä, mutta kaikki eivät kuitenkaan ole samalla tavoin vastuussa toiminnasta. Romppanen ja Kallasvuo (2011, 15) muotoilevat asian niin, että vaikka tulos ja tehokkuus syntyy kaikkien tekemisestä, kokonaisuudesta ovat kuitenkin vastuussa ne, jotka on nimitetty johtajiksi. Myös Jalava (2001, 8–9) tuo vastuun esille nimenomaan nimetyn johtajan kannettavana vaikkakin mieltää johtajuuden harvoin yhden ihmisen toteuttamaksi. Johtajiksi nimitettyjä on organisaation eri tasoilla, heti suorittavan tason johtajina, keskijohdossa ja ylimmässä johdossa. Organisaatiosta riippuen, erilaisia johdon nimikkeitä voi olla useita tai vain yksi. Lähijohtaja on ihmisten lähellä työyhteisössä toimiva johtaja (Romppanen & Kallasvuo 2011, 17), jota voidaan kutsua myös lähiesimieheksi, kuten tässä työssä.

Lähiesimiehet toimivat alaisten ja työnantajan välillä. Asiakaspalvelun lähiesimies toimii alaisten ja työnantajan lisäksi usein vielä asiakkaiden paineen alla ja tähän voidaan lisätä muut sidosryhmät ja julkisessa organisaatiossa myös julkisuus. Lähiesimiehet kuvaavatkin usein olevansa puun ja kuoren välissä, tasapainotellen riittävyyden ja sen kanssa, ketä työssään palvelee (Romppanen & Kallasvuo 2011, 11). Lähijohtajuus on erinomainen esimerkki johtajuuden

ristiriidoista. On pohdittava kuinka pitää ammatillinen etäisyys työntekijöihin, mutta kuinka olla kuitenkin inhimillinen ja ymmärtävä.

Kuten yllä kuvattua, lähiesimies työskentelee lähellä ihmisiä ja kohtaa työssään alaistensa hyvinkin henkilökohtaisia elämäntilanteita ja siten väkisin lähentyy alaistensa kanssa. Romppanen ja Kallasvuo (2011, 57–59) tuovat esiin, että esimiesten on osattava kuitenkin vetää raja työn ja yksityisyyden väliin, sekä siihen mikä kuuluu esimiehen työnkuvaan ja mikä ei. Lähiesimies voi esimerkiksi joutua arvioimaan alaisen terveyttä ja työkykyä.

Työpaikka ei voi olla terapia- tai hoitopaikka, vaan terveyttä koskevissa tilanteissa olisi osattava ohjata ammattilaisen puoleen. Työtehtävien järjestely taas kuuluu esimiehelle, mutta tällaisissa tilanteissa se voi herättää muissa työntekijöissä epäreiluuden tunteita, kun esimies esimerkiksi yrittää löytää ratkaisuksi joustavia työskentelytapoja kriisin kohdanneelle alaiselleen. Lähiesimies joutuu toisaalta myös punnitsemaan, ovatko resurssit riittävät joustamiseen. Siten alaisen yksilöllisiä elämäntilanteita ei ole aina mahdollista huomioida, vaikka ymmärtäisikin alaista ja haluaisi joustaa. Johtajaan kohdistuu siis usein ristiriitaisia toiveita, vaatimuksia ja paineita (Romppanen & Kallasvuo 2011, 19). Mitä enemmän on sidosryhmiä, sitä enemmän toiveiden, vaatimusten ja paineiden esittäjiä ja taas mahdollisuuksia ristiriitaisiin tilanteisiin.

Lähijohtajan tärkeimmät tehtävät Romppasen ja Kallasvuon (2011, 15) mukaan ovat 1) huolehtia että työyhteisön päätehtävät hoituvat, 2) luoda soveltuvat työskentelyolosuhteet, 3) kuunnella ja ohjata työntekijöitä, 4) ratkaista arkisia ongelmia ja tärkeimpänä 5) luoda hyvä perusta työyhteisölle. Jalava (2001, 21–22) listaa esimiehen toiminnaksi 1) tavoitteiden ja työtapojen selkeyttämisen, 2) saavutussuuntautuneisuuden ylläpitämisen, 3) työntekijöiden tukemisen, 4) työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen, 5) ryhmäkeskeisen päätöksenteon, 6) ulkoisten suhteiden hoitamisen ja 7) arvoperustaisen käyttäytymisen. Käytännössä nämä toimet sisältävät paljon rajaamista ja viestintää ja vaativat lähiesimieheltä paneutumista työyhteisön suuntaan, rakenteisiin, fyysisiin tiloihin ja ajankäyttöön.

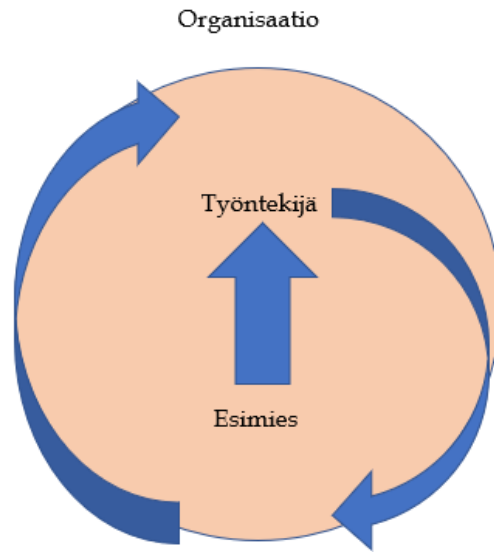
Lähijohtajan tulee pystyä rajaamaan itselleen oman työnsä rajat ja omat henkiset ja toiminnalliset resurssinsa, sekä erottaa oma johtajaroolinsa muista rooleista. Hänen tulee voida rajaamalla työaika, työtehtäviä, työtiloja ja tietoa pystyä varmistamaan kullekin työntekijälle tarvittava työrauha, sopiva työkuorma ja riittävä, muttei häiritsevä viestintä. Lähijohtajan päivittäisiin tehtäviin kuuluu suunnitella mitä työtä tehdään, miten ja kenelle. Omien ja työntekijöiden yksilöllisten rajojen lisäksi on osattava vetää rajat organisaation sisällä ja ulkopuolella. Toimintaympäristöjen muuttuessa usein monimutkaisemmiksi, tulee työyhteisöjen ratkaistaviksi uusia tehtäviä ja lähelle uusia sidosryhmiä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 55–65.) Koska muutos on jatkuvaa, on rajaamistyö myös jatkuvaa ja myös siinä on löydettävä tasapaino. Rajat tuovat turvaa ja rutiineja ja esimerkiksi Ellström (2010) esittää, että rutiinit vapauttavat resursseja lisäen luovuutta ja oppimista. Toisaalta liian tiukat rajat vievät työn mielenkiintoa (Romppanen & Kallasvuo 2011, 55).

Koska lähijohtaminen tapahtuu ihmisten lähellä ja ihmisten kanssa, siinä olisi hyvä pystyä huomioimaan ihmisten yksilöllisyys myös työurien kannalta. Samaan aikaan työyhteisössä on usein pitkään työskennelleitä ja uusia työntekijöitä, sekä erilaisilla työsuhteilla työskenteleviä. Alaiset saattavat työskennellä myös fyysisesti hajallaan ja eri paikassa kuin esimies itse. Silti olisi pystyttävä kohtaamaan jokaista myös epävirallisesti ja siten rakentaa suhdetta alaisten kanssa sekä alaisten ja työnantajan välille. Lisäksi lähiesimiehen tulisi olla viestinviejänä ja -selittäjänä molempiin suuntiin. Esimerkiksi lähijohtajan tärkeä tehtävä on purkaa organisaation strategia yhdessä alaisten kanssa toimintasuunnitelmaksi ja viestiä kokonaisuus ymmärrettävästi alaisille, joiden on voitava hahmottaa mikä rooli omalla työllä on kokonaisuuden kannalta. Tämä myös lisää oman työn merkityksellisenä kokemista. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 12, 40.)

Lähijohtaja johtaa taustalta tukien, rinnalla työtä tehden ja edestä suuntaa näyttämällä (Nikula 2019). Lähijohtajan tehokkuus on riippuvainen alaisten tehokkuudesta (Jalava 2001, 14), joten johtajan olisi hyvä kehittyä mahdollistamaan, sekä motivoimaan alaisiaan tehokkaaseen työhön.

### 3.5 Valmentava ote johtajuudessa ja esimiestyössä

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 12) ovat kiteyttäneet valmentavan johtajuuden määritelmän hyvin: ”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 se kuuluu kaikille.” Jalava (2001, 70) kuvaa valmentamisen perustaksi sen, että ...”ihmiset toimivat vahvuksiensa pohjalta ja he saavat aikaan tuloksia siksi, että ovat hyviä siinä, mitä tekevät”. Hän määrittelee valmentavan esimiehen tavoitteeksi kehittää ihmisten osaamista ja auttaa ihmisiä kehittymään ja kasvamaan työyhteisön visiota ja tavoitteita edistäen niin, että työntekijät pystyvät luottamaan ja sitoutumaan organisaatioon antaen silloin kehittyneet resurssinsa sen käyttöön. Viitala (2019) kuvaa esimiestä palvelijaksi, ...”jonka tehtävänä on kasvattaa toisten potentiaalia menestyä ja pärjätä.” Tarkoitus siis on, että organisaatiossa, jossa on valmentava kulttuuri, esimiehet mahdollistavat organisaation antamalla resursseilla työntekijöiden työskentelyn ja siten työntekijöiden resurssit vapautuvat kiertoön koko organisaation hyödyksi (Kuvio 5).



KUVIO 5 Resurssien kulku organisaatiossa, jossa valmentava kulttuuri

Valmentavan johtajuuden ydinajatuksena on siis potentiaalien löytäminen ja valjastaminen henkilön itsensä, työyhteisön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi vuorovaikutuksen, ennen kaikkea hyvien kysymysten ja kuuntelun keinoin. Valmentava johtaminen tarkoittaa niitä käytännön keinoja, jota valmentava johtajuus hyödyntää ja ne kuuluvat kaikille. Valmentavan johtajuuden ajatusta voi hyödyntää kaikki, sillä kysymysten kysyminen ja kehittyminen kuuluvat myös itsensä johtamiseen ja tätä asennetta voi hyödyntää yhtä lailla asiakkaiden kanssa. Myös asiakkaita voi voimaannuttaa ja ohjata löytämään potentiaalinsa, etenkin opetus-, terveydenhuolto- ja sosiaalialoilla, joilla asiakaspalvelutyö on asiakkaan ohjaamista ja kannustamista asioiden itsenäiseen hoitamiseen. Valmentava johtajuus eroaa siis valmentavasta esimiehisyydestä siinä, että se ei rajoita ilmiötä vain esimiestyöhön (Ristikangas & Grünbaum 2014).

Valmentava johtajuus voi muodostaa yhtäläisen hyvän kehän myös yksilötasolla. Viitala (2019) kuvaa valmentavaan johtajuuteen liittyvää tarpeiden tyydyttymistä. Ihminen tarvitsee kokemusta siitä, että on arvostettu ja selviytyy tehtävistään ja valmentavan johtajuuden malli vastaa näihin tarpeisiin tyydyttäen sekä autonomian tarvetta, tarvetta kokea itsensä pärjääväksi, että tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa. Kun tarpeet tyydyttyvät, ne lisäävät henkilön työhyvinvointia ja luottamusta lisäten arvostuksen tunnetta ja selviytymistä. (Viitala 2019.)

### 3.5.1 Valmentava kulttuuri

Valmentaminen on tukemista ja jos ihminen jatkuvasti antaa tukea muille saamatta sitä itse, hän väsy. Tällaista tärkeää tukea valmentavalle johtajalle on vuorovaikutus kollegoiden kanssa (Romppanen & Kallasvuo 2011, 85). Tuki ja sparraaminen kollegoiden kanssa luo samalla yhteistä linjaa, yhteistä johtamiskulttuuria (Ristikangas & Grünbaum 2014). Kun yhä useampi esimies käyttää päivittäisessä työssä valmentavaa johtamisotetta, voidaan organisaation johtamiskulttuuria nimittää valmentavaksi ja kun valmentava ajattelu on myös työntekijöiden toimintamallina, voidaan puhua valmentavasta johtajuudesta organisaatiossa. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kun valmentava johtaminen on kulttuurinen asia ja organisaatiossa strategisesti johdettu, se toimii tukena ja voimavarana esimiehille (Viitala 2019). Tämä myös siksi, että vallitseva kulttuuri vaikuttaa esimiesten johtamistyyliin, joka on joko tietoisesti tai tiedostamatta omaksuttu tapa toimia ja käyttää valtaa (Romppanen & Kallasvuo 2011, 113). Peltonen (2017, 140) tosin esittää, että uusi johtajuusajattelu korostaa johtajan roolia kulttuurin ylläpitäjänä, muokkaajana ja vahvistajana. Toisin sanoen myös näiden näkemysten voidaan ajatella muodostavan kehän, jossa kulttuuri on vuorovaikutteista, rakennettua ja samalla rakentavaa toimintaa tukevaa. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 277–278) kuvaavatkin valmentavaa kulttuuria tanssikulttuuriksi, jossa toimitaan yhteisesti ja avoimesti toisin kuin käskyttävässä ja yksisuuntaisessa marssikulttuurissa.

### 3.5.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen eli valmentavan johtajuuden toteuttaminen käytännössä, arkijohtaminen, sekoitetaan usein coachingin kanssa. Coaching juontaa juurensa urheilumaailmasta ja tuli johtamiskirjallisuuteen 1950-luvulla vaikuttaen valmentavan johtajuuden jalostumiseen. Valmentava johtajuus on kuitenkin kokonaisvaltaisempaa, se on tapa ajatella ja toteuttaa arkijohtamista, kun taas coaching on yksilökeskeisempää valmentamista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21–22.) Aaltonen ym. (2011, 305–310, 318) luettelevat myös työnohjauksen, mentoroinnin, konsultoinnin, tutoroinnin, fasilitoinnin, koulutuksen ja perehdyttämisen lähikäsitteinä, jotka saattavat sekoittaa valmentavaan johtamiseen. Nämä lähikäsitteet kuitenkin liittyvät enemmän tiettyihin työn tilanteisiin, kuten muutoksiin, työn aloittamiseen, tai henkilöihin kuten ulkopuoliseen konsulttiin. Ne ovat myös osin enemmänkin opettamista kuin oppimisen tukemista toisin kuin valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen on lisäksi kokonaisvaltaisempaa, jatkuvaa toimintaa. Se on enemmänkin asenne, tapa tehdä.

Aaltonen ym. (2011, 318, 325) kuvaavat valmentavaa johtamista sekä tavoittehakuksena että kehittäväenä, ihmisten vahvuuksien löytämisenä, puhumisena, kuuntelemisena ja oikeiden kysymysten kysymisenä, mutta ennen kaikkea tapana olla. Valmentaminen on mielikuvituksellista, uusia, tuoreita näkökulmia ja tapoja sekä oivalluttamista, sillä parasta, sitouttavinta ja palkitsevinta on se, kun henkilö löytää vastaukset ongelmiinsa ja kysymyksiinsä itse. Koska positiiviset

kokemukset vahvistavat käytöstä ja tapoja, valmentavaan johtamiseen kuuluu onnistumisten positiivinen huomiointi (Aaltonen ym. 2011, 326).

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 267, 279) tosin pohtivat, että kun valmentava kulttuuri on kannustavaa, myös omille virheille voisi nauraa tai niistä voitaisiin palkita. Tämä rohkaisee yrittämään, kun taas jos virheitä alkaa pelätä esimerkiksi ilmapiirin vuoksi, estää se yrittämisen ja sitä kautta uuden oppimisen (Jalava 2001, 69). Valmentava johtaminen onkin vastuun jakamista, etenkin niille, joille sen antaminen tuntuu riskaabelilta, jotta työntekijällä on mahdollisuus kasvaa vastuun mukana ja saada onnistumisen ja kehittymisen iloa. Tämä vaatii myös esimieheltä pelotonta suhtautumista vastuuseen, sillä vastuun pelkääminen johtaa tiukkaan kontrollointiin, joka myös estää yrittämisen ja kehittymisen. (Jalava 2001, 69.)

Kirjallisuudessa toistuukin valmentavan johtamisen vaativan luottamuksellista suhdetta alaisten ja esimiehen välillä, säännöllisiä virallisia ja epävirallisia keskusteluja sekä positiivista vahvistamista arjessa. Johtajan on tunnettava alaisensa, jotta tietää mitä häneltä voi odottaa, sillä ihmisiä, joilla ei ole tarvittavia voimavaroja ottaa vastuuta itsensä johtamisesta tai jotka pelkäävät tehdä päätöksiä, ei tulisi yrittää voimaannuttaa (Aaltio 2008, 52). Ristikangas ja Ristikangas (2013, 271) selventävät ajatusta kuvaamalla valmentavaa johtamista putkeen, jossa tieto on avointa ja se kulkee molempiin suuntiin sujuvasti, kun perinteisempi johtamisen malli kuvataan siilona, jossa tieto kulkee ylhäältä alas ja esimiehet suodattavat tiedon ylemmältä johdolta työntekijöille.

Valmentavalla johtamisotteella on useita hyötyjä. Valmentaa voidaan esimerkiksi saavuttaa muun muassa tehokkaampaa oppimista, itsetuntemuksen vahvistumista, korkeampaa työtyytyväisyyttä ja vahvempaa sitoutuneisuutta sekä parempaa suoriutumista niin henkilökohtaisella tasolla, kuin tiimi- ja organisaatiotasolla. Tämä ei onnistu jos esimies ohjaa liikaa, kontrolloi, määräälee, kommunikoi huonosti sekä käyttäytyy epäsopivasti. (Viitala 2019.) Valmentava ote on kuitenkin inhimillistä myös esimiestä kohtaan. Ristikangas ja Grünbaum (2014) toteavat, ettei täydellistä valmentajaa ole olemassa.

### 3.5.3 Valmentava esimies

”Valmentavan johtajuuden perusidea on siinä, että esimies tai henkinen johtaja kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja.” (Aaltonen ym. 2011, 301)

Viitala esittelee valmentavan johtajuuskäyttämisen jakamista voimaantumista edistävään ulottuvuuteen ja mahdollistavaan ulottuvuuteen eli valmentava esimies toimii voimaannuttajana sekä fasilitaattorina. Ristikangas ja Grünbaum (2014) erottelevat valmentavan esimiehen rooleiksi jo aiemmin mainittujen leaderin ja managerin ohelle coachin. Kuten jo aiemmin todettua, näitä kaikkia tarvitaan, eikä valmentava esimiestyökään ole pelkkää valmentamista, oivalluttamista. Eri roolit painottuvat eri tilanteissa, tosin coaching on enemmänkin asenne, joka näkyy myös leaderin ja managerin rooleissa toimittaessa (Ristikangas & Grünbaum 2014).

Valmentavalla otteella toimivalle esimiehelle annetaan kirjallisuudessa useita vaateita. Valmentava esimies esimerkiksi:

1. Kuuntelee enemmän kuin puhuu. On muutoshaluinen, utelias, esimerkillinen ja tuntee alansa. Tukee muutosta, ei ole pelkkä kaveri. (Aaltonen ym. 2011, 320, 329, 331.)
2. On tiedon lähde ja välittää organisaation asenteita ja ajatustapoja. Luo itsetuottamusta ja tuottaa merkityksiä. (Jalava 2001, 76–85.)
3. On hyvin perillä organisaation tavoitteista. Selkeyttää tavoitteita ja kommunikoi avoimesti. Ohjaa reflektointiin ja etsii kehittymisen keinoja yhdessä. Huomioi, arvostaa, rohkaisee ja tukee alaisia samalla haastaen. (Viitala 2019.)
4. Kehittää itseään ja muita tavoitteiden mukaisesti (Ristikangas & Grünbaum 2014).
5. Kasvattaa, tuntee itsensä, on nöyrä, uskoo alaisiin, uskaltaa kohdata, näyttää suuntaa ja kykenee nähdä tulevaisuuteen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 23–24).
6. Kykenee lykkäämään oman mielipiteensä muodostumista, antaen valmentavalle tilaa etsiä oma ratkaisunsa (Ajanko 2016, 112–113).

Täydellistä valmentajaa ei ole, vaan myös valmentaja on ihminen. Tämän tiedostaminen ja valtakäsityksen ymmärtäminen perinteisestä johtajaroolista eroten on tärkeää valmentavalle johtajalle. Viitala (2019) nostaa tämän myös tärkeäksi. Jotta vuorovaikutus voi olla aitoa ja molemminpuolista, tulee valtaan ja asemaan liittyvistä ennakko-olettamuksista pystyä luopumaan. On myös ymmärrettävä, ettei kaikkia esimiehen tehtäviä voida jakaa (Aaltio 2008, 62). Valmentavan johtavan on kyettävä siirtämään oma tietämyksensä ja osaamisensa erilleen ja arvostettava itseään riittävästi, ilman että tarvitsee hakea osaamisella hyväksyntää ja että pystyy nostattamaan muita edemmäs, paremmiksi (Ristikangas & Grünbaum 2014).

Valmentavan johtajan arvovalta muodostuu nimenomaan hyvän vuorovaikutuksen keinoin, kattavin perusteluin, rehellisesti ja oikeudenmukaisesti toimien, olemalla itse innostunut ja avoin omalle henkiselle ja ammattitaidolliselle kehitykselle (Aaltonen ym. 2011, 301). Toki valta on vuorovaikutuksessa aina läsnä molemmin puolin, eikä vaikuttamisen erottaminen sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ole selvää (Jalava 2001, 31).

### 3.6 Johtaminen julkisella sektorilla

Noin yksi neljäsosa Suomen työvoimasta työskentelee julkisella sektorilla (Salminen 2008, 96; Viitala & Jylhä 2019, 353), joten esimiestyöllä on määrällisestikin suuri vaikutus julkisella sektorilla. Johtaminen on toki pääpiirteittäin samantyyppistä kaikkialla, on noudatettava sisäisiä ja ulkoisia sääntöjä ja sopimuksia, sitovimpana lainsäädäntöä. Ihmisten johtaminen ei myöskään eroa millään tavalla,



työskenteli sitten yksityisellä tai julkisella sektorilla. (Viitala & Jylhä 2019, 353.) Pelkästään julkisia organisaatioita on kuitenkin laaja kirjo, kuten Kela, VR, Yleisradio, oikeuslaitos, ministeriöt, päiväkodit, yliopistot ja sairaalat. On pienempiä ja isompia organisaatioita, monopoliasemassa olevia (esimerkiksi VR ja Alko), niitä, jotka työskentelevät yksityisen sektorin kanssa täydentäen toisiaan (esimerkiksi päiväkodit ja sairaalat) ja myös yksityisen sektorin kanssa kilpailevia (esimerkiksi Yleisradio).

Viitala ja Jylhä (2019) luettelevat kuitenkin muutamia piirteitä, jotka koskevat erityisesti julkisen sektorin organisaatioita. Vaikka yksityisellä puolellakin on noudatettava ohjeita ja sääntöjä ja toiminnan olisi oltava läpinäkyvää ja avointa, julkisella sektorilla nämä erityisesti korostuvat. Lisäksi julkisten organisaatioiden ensisijainen tehtävä on tuottaa yhteistä hyvää ja niiden ohjauksessa vaikuttaa myös poliittinen vaikutusvalta. Olkoonkin, etteivät asiat, etenkin päälinjaukset, muutu aina poliittisen vallan vaihtuessa, mutta se paljonko rahaa on käytettävissä ja mihin sen käyttö painotetaan, vaihtelevat poliittisesti nopeissakin sykleissä. (Viitala & Jylhä 2019, 354–356.) On myös huomionarvoista, että työskentely julkisessa organisaatiossa, valtiolla tai kunnalla on usein työnä julkisempaa kuin yksityisellä sektorilla toimivan johtajan työ. Kun rahoitus on julkista, on myös toiminta ja johtaminen julkista. (Virtanen & Stenvall 2019, 11.)

Johtamisen on arveltu säilyvän ammattina myös tulevaisuudessa, jossa monet muut työtehtävät tulevat häviämään automaation, robotiikan ja rakenne muutosten keskellä. Erityisesti ihmisten johtaminen on jatkossakin tarvittava asia, ja johtajien resurssit tulevat toisaalta vapautumaan tähän tehtävään juuri tietotekniikan kehittyessä ja huolehtiessa yhä enemmän asioiden johtamisesta. Tulevaisuuden lisäksi johtaminen ammattina menee myös pitkälle historiaan ja sen juuret ovat pitkälti nimenomaan julkisessa johtamisessa (Ikonen 2015, 24). Julkinen johtaminen ja yritysjohtaminen ovat lähentyneet toisiaan jatkuvasti. Erityisesti 2000-luvulla periaatteet ovat samankaltaistuneet yhteisten haasteiden edessä. Vahva vaade on tehdä enemmän vähemmällä (Salminen 2008, 130) ja koronakriisin jälkeen paine säästötoimenpiteille etenkin julkisella sektorilla tulee vahvistumaan.

Kiristynyt taloustilanne, se ettei kaikkea tarpeellistakaan ole mahdollista aina toteuttaa, on kiristänyt myös tehokkuusvaatimuksia ja tämä yhdistettynä lisääntyneisiin asiakasodotuksiin, on lisännyt yksityisen sektorin lisäksi myös julkisella sektorilla strategista suunnittelua, prosessien ja osaamisen kehittämistä ja resurssien tehostamista. Tämä on johtanut rakennemuutoksiin ja tarpeeseen hallita muutosjohtamista. Julkinen sektori on lisäksi omaksunut yksityiseltä puolelta matalamman hierarkian sekä tulosjohtamisen periaatteet, joka vaatii julkiselta johtamiselta moniulotteisempaa ja ammatillisempaa otetta. (Viitala & Jylhä 2019, 356–357, 360.) Julkiseen johtamiseen haasteensa luovat talouden kestävyysvajeen ja tuottavuusvaateiden lisäksi asiakastarpeiden nopeat muutokset, organisaatioiden rakenteelliset muutokset (kuten sote-uudistus) sekä kehittyvät sähköiset järjestelmät ja laaja-alainen eläköityminen (Gustafsson & Marniemi 2012, 7). Julkiselta johtamiselta kaivataan muutoksissa ketteryyttä, joustavuutta ja

tilannekohtaisuutta, mutta toisaalta samalla myös keskitettyä päätöksentekoa, yhtenäisyyttä (Ikonen 2015, 41).

Verkostoituminen on huomattavan tärkeää tänä päivänä, myös julkisilla aloilla. Gustafsson ja Marniemi (2012, 101) tuovat esiin, että julkiset organisaatiot ovat riippuvaisia, ei vain keskinäisistä kumppanuuksista, vaan myös yhä monimuotoisemmista yhteistyömalleista yksityisen puolen kanssa. Tämä lisää sidosryhmiä myös julkisissa organisaatioissa ja hämmentää asiakkaan määritelmää.

Virtanen ja Stenvall (2019, 10–11) puhuvat julkisen johtamisen yleisöistä erottaen viisi eri ryhmää: 1) kansalaiset, 2) asiakkaat eli palvelujen käyttäjät, 3) verkostot ja sidosryhmät, 4) poliitikot ja 5) johdettavat. Nämä yleisöt voivat mennä osin myös keskenään limittäin. Tästä erinomaisena esimerkkinä on Kela, sillä kuten aiemmin mainittua, Kelan asiakkaita ovat Suomen kansalaiset, myös verkostot, sidosryhmät ja poliitikot. Koska kyse on julkisesta organisaatiosta, jota rahoitetaan verovaroin, ovat kansalaiset ja siten asiakkaat osaltaan vaikuttamassa myös poliittisiin päätöksiin, jotka vaikuttavan Kelan taustalla. Vaikka julkisella sektorilla asiakas ei varsinaisesti aina maksakaan palvelusta, hän osallistuu veronmaksajana ja äänestäjänä (Viitala & Jylhä 2019, 360). Nämä mainitut yleisöt, joita voidaan kaikkia myös nimittää sidosryhmiksi, tuovat oman osansa julkisen organisaation toimintaan, jossa johtajat siten toimivat julkisuudelta ja sidosryhmiltä tulevassa paineessa, kun toiminta on yhteiskunnallisesti näkyvää ja vaikuttavaa (Virtanen & Stenvall 2019, 33).

Julkisen organisaation toimintaan ja myös johtajien toimintaan vaikuttaa julkinen arvopohja, arvot kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja rehellisyys (Virtanen & Stenvall 2019, 33–34). Perustuvathan lait pitkälti ihmisoikeuksiin ja pyrkivät turvaamaan inhimillisen elämän. Sosiaalityöntekijät usein kertovat lain olevan aina mukana taustalla ikään kuin selkärepussa tukena ja turvana asiakkaan auttamisessa, ei koskaan asiakkaan ja työntekijän välissä. Tällaista ajatusta voidaan jatkaa myös muille julkisille aloille. Julkiset organisaatiot tuottavat yhteistä hyvää laki taustalla tukena ja niissä työskentelevät virkamiehet, virkailijat ovat lain noudattajia. Vaikka tällainen byrokraattinen malli turvaa kaikkien yhdenmukaista kohtelua ja varmistaa rationaalista toimintaa se on ristiriidassa nykyaikaisen individualistisen ajattelun kanssa ja yksilöt jäävät helposti ”koneiston rattaisiin” yksilöllisine tilanteineen. Ikonen (2008, 41) muistuttaakin, että byrokratialla on taipumus pysyä mukavuusalueellaan ollen jäykkä taipumaan muutoksiin. Siksi ajoittain vaihtelevat linjaukset ja säästöt ovat omiaan muokkaamaan ja uudistamaan toimintamalleja. Uudistuminen on välttämätöntä, mutta julkisella sektorilla uudistumistila voi olla pieni (Gustafsson ja Marniemi 2012, 101). Julkisella sektorilla keinot uudistua ovat rajoitetummat ja myös julkisilla johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta, sillä sitä rajoittaa rakenteet, poliittinen toimivalta, työntekijöiden turvattu asema ja johtajien vähäinen mahdollisuus palkita henkilöstöä esim. tuloskannusteilla (Virtanen & Stenvall 2019, 34).

Koska julkisissa organisaatioissa politiikka on vahvasti läsnä, tulee julkisorganisaation johtajalla olla tietoa oman toimialan ja johtamistyön lisäksi poliittishallinnollisten järjestelmien toiminnasta sekä vahva kyky soveltaa näitä tietoja.

(Virtanen & Stenvall 2019, 14, 18.) Julkisen sektorin johtajalta vaaditaan monita-  
hoista johtamisosaamista ja esimerkiksi resurssien johtamista ajatellen on pystyt-  
tävä toimimaan ketterästi, osattava kohdistaa resursseja uudelleen menettämättä  
laatua ja pohdittava onko keinot suhteessa päämäärään. Tämä vaatii myös ta-  
lousjohtamisen osaamista, sillä kustannus-, tehokkuus- ja tuottavuusvaikutusten  
ymmärtämiseksi on osattava lukea numeroita ja taloudellisia tunnuslukuja. Tär-  
keää on myös osattava viestiä eteenpäin mikä merkitys toiminnalla on taloudel-  
lisiä lukuja ajateltaessa. (Virtanen & Stenvall 2019, 113–114).

Uniikin asiakaskokemuksen merkitys korostuu, kun julkisten organisaatioiden tilivelvollisuus muuttuu alhaalta ylöspäin, poliittiseen johtoon olevasta, koko ajan myös horisontaaliseen suuntaan, eli asiakkaisiin (Virtanen & Stenvall 2019, 204). Yhteiskunta ja julkiset organisaatiot ovat perinteisesti olleet hyvin hierarkkisia ja niissä autoritäärisellä johtamisella on ollut oma tilauksensa. Käskyttäminen ei kuitenkaan enää toimi verkostomaisissa toimintamalleissa. (Aaltonen ym. 2011, 301.) Vuorovaikutus on jo muuttunut julkisella sektorilla passiivisesta aktiivisemmaksi ja muodollisesta epävirallisemmaksi. Työelämän pirstaleisuus korostaa entisestään esimiestyön tärkeyttä ja ammattimaista johtamista, myös erilaisuuden johtamista. (Ikonen 2015, 26.)

Virtanen ja Stenvall (2019, 12, 206–208) ehdottavatkin että julkisella sektorilla keskitytään tulevaisuudessa vahvuuksien johtamiseen. Siihen miten positiivisella vahvistamisella ja vahvuuksiin panostamalla saa irti parasta itsestä ja alaisista, lisäen samalla myös työn nautintoa. He toteavat, että johtaminen julkisissa organisaatioissa muuttuu tulevaisuudessa kontrolloivasta ja käskyttävästä johtamisesta mahdollisuuksia valmentavaksi ja että johtamisosaamista tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla.

### **3.6.1 Valmentava lähijohtajuus asiantuntijaorganisaatiossa**

Julkinen johtaminen on asiantuntijajohtamista (Ikonen 2015, 24). Nikula (2019) kuvaa, että asiantuntijaorganisaatioissa on usein matalampi hierarkia ja valta on jaettua, asiantuntijoilla on vapautta ja vastuuta enemmän omaa työtään koskien ja laajalti hiljaista tietoa, joka mahdollistaa itsenäisen työskentelyn myös monimutkaisissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa. Asiantuntijan työ on tuottavaa, kun hän on osaava, voi hyvin, työkyky on kunnossa ja hän pystyy suoriutu-  
maan töistään ja saa esimiehiltä ja organisaatiolta tukea. Asiantuntijan esimiehen tehtävä on selkeyttää jokapäiväistä työtä, näyttää suuntaa ja mahdollistaa muutosta. (Nikula 2019.) Mitään yksiselitteistä vastausta siihen, kuinka paljon on riittävä tuki, ei kuitenkaan ole, vaan tuen tarve on yksilöllistä ja siksi kohtaamisia alaisten kanssa olisi hyvä tuoda arkityöhön riittävästi (Ristikangas & Grünbaum 2014).

Esimies on tavallisesti oman alueensa asiantuntija (Jalava 2001, 11). Etenkin julkisissa organisaatioissa päätökset viroista ja uralla eteneminen on objektiivista, osaamiseen perustuvaa (Peltonen 2007, 44, 62). Julkisella sektorilla on perinteisesti edetty asiantuntijasta johtajaksi, joka taas on näkynyt varsinaisen johtamisosaamisen puutteena (Virtanen & Stenvall 2019, 39). Romppanen ja Kallasvuo (2011, 23) tuovat esiin näiden kahden roolin, esimiesroolin ja asiantuntijaroolin

yhdistämisen vaikeuden. Johtajaksi siirryttäessä on osattava jättää vanhat asiantuntijatehtävät muiden hoitoon ja aluksi olisi hyvä keskittyä johtamistehtäviin, joihin koulutukset ja tutkinnot antavat hyvän, kokemuksilla täydennettävän perustan.

Toisaalta asiantuntijuus voi olla niin erityislaatuista, ettei esimiehellä ole välttämättä riittävää substanssiymmärrystä arkityöstä. Valmentavan esimiehen avut ovatkin muualla ja oleellisinta on olla kiinnostunut alaisen tekemisestä ja sen kehittämisestä sekä taito osata kuunnella, valmentaa ja sparrata asiantuntijaa selkeyttämään omaa työtään. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ensisijaisesti lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisessa asemassa ja minkälaisin keinoin asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisella sektorilla toimivat laadun ja budjettiraamien saavuttamiseksi. Paremman ymmärryksen saamiseksi on lisäksi haluttu selvittää miten he kokevat rahan ja laadun suhteen palveluiden tuotannossa. Ratkaisua tutkimustehtävään on etsitty vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Kokevatko asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisessa organisaatiossa ristiiriitaa asiakaspalvelun laadun ja budjettiraamien välillä?
2. Miten asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisessa organisaatiossa kokevat omalla johtamisellaan voivansa vaikuttaa laadukkaan asiakaspalvelun ja budjetin mukaisen toiminnan toteutumiseen?
3. Miten asiakaspalvelun lähiesimiehet kokevat oman asemansa vaikuttamisen ketjussa?

Kyseessä on laadullinen tutkimus, sillä sen pääasiallinen tarkoitus on tuoda esiin kokemuksia (Polkinghorne 2005) tutkimuskysymysten avulla. Tutkimus ei pyri muodostamaan kokemuksista yhtä oikeaa totuutta, vaan esittelee mielenkiinnon kohteena olevaa rahan ja laadun suhdetta julkisten palveluiden tuotannossa uudesta, vähemmän esille tuodusta näkökulmasta. Ääni on annettu asiakaspalvelun lähiesimiehille teemahaastattelun avulla. Laadullisen tutkimuksen tavoite usein onkin uusien näkökulmien esille tuominen (Puusa & Juuti 2020a, 10).

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Polkinghorne (2005) kuvaa laadullista tutkimusta ikään kuin sateenvarjoksi, jonka alle voidaan lukea monia metodeja kuten elämänkerrallinen tutkimus, narratiivinen tutkimus, etnografinen tutkimus ja tapaustutkimus, sillä laadullisen tutkimuksen historiassa on eri kehityskausina muokkaantunut uusia metodeja

vanhojen rinnalle, ei korvaamaan aiemmin käytettyjä metodeja. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 9) käyttävät sateenvarjoa vertauskuvana ja kehottavat kriittisyyteen aiheeseen perehtyessä, sillä on tärkeä ymmärtää, ettei laadullisella tutkimuksella viitata lainkaan samaan asiaan eri lähteissä. Laadullinen tutkimus on siis käsitteenä hyvin laaja ja tutkimuksissa siihen viitattaessa on oltava hyvin selkeä ja avoin siitä, mikä on tutkijan käsitys tiedosta ja sen objektiivisuudesta, sillä se vaikuttaa ymmärrykseen ja tulkintaan, eikä ole olemassa mitään yhtä perustaa kaikille laadullisille tutkimuksille, johon tulkintaa pohjata (Nadin & Cassell 2006). Siksi on myös hyvin oleellista, että jokaisessa tutkimuksessa määritellään erikseen, miten tutkimus on toteutettu, mitä sillä haetaan tai ainakin mitä ei haeta ja että tutkimuksen valinnat ovat raportissa perusteltuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 67).

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole hypoteeseja kuten määrällisessä, mutta on oltava tietoinen siitä, että tutkijalla on aina tutkimuskysymysten taustalla tiedostettuja tai tiedostamattomia ennakkoajatuksia, esiymmärrys, joka vaikuttaa tutkimukseen. Tämän ymmärtäminen lisää tutkimuksen mahdollisuutta tuottaa objektiivista tietoa (Puusa & Julkunen 2020, 191), vaikkakin ihmistieteissä positivismi on mahdotonta kaiken tiedon ollessa kuitenkin arvolutautunutta, näkökulmaista ja kulttuurisidonnaista (Puusa & Juuti 2020b, 35).

Ymmärrys nousee laadullisessa tutkimuksessa hyvin merkittävään osaan. Puusa ja Juuti (2020c, 77) listaavat laadullisen tutkimuksen mahdollisiksi tavoitteiksi uuden tiedon hankkimisen, ilmiön kuvaamisen, ilmiön tulkitsemisen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan teon tai kyseenalaistamisen tai pyrkimyksen ymmärtää ja ymmärryksen syventämisen ja että tutkimus pyrkii aina kuvaamaan, selittämään tai ymmärtämään. Sen lisäksi, että ymmärryksen lisääminen tai sen syventäminen voi olla tutkimuksen tavoite, on ymmärtäminen oleellisessa osassa itse tutkimusprosessia. Tutkimuksen taustalla on tutkijan esiymmärrys, jota tutkija laajentaa tutustumalla tutkimusmateriaaliin ja teoriaan näiden vaikuttaessa toisiinsa. Ymmärtäminen näin kuvaten, etenee kehämäisesti ja tätä kutsutaankin hermeneuttiseksi kehäksi (Tuomi & Sarajärvi, 35). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 68) kuvaavat ymmärtämistä eräänlaiseksi eläytymiseksi ja laadullista tutkimusta ymmärtäväksi tutkimukseksi tiivistäen sen olemuksen kysymykseen ”Miten minä voin ymmärtää toista?”. Tämä kysymys ei koske vain tutkijan ymmärrystä tutkittavista ja ilmiöstä. Kysymys on myös siitä, miten lukija voi ymmärtää tutkijan kirjoittamaa raporttia, oman esiymmärryksensä vaikuttaessa, siten, miten tutkija on tarkoittanut raportin ymmärrettävän. Siksi avoimuus ja seikkaperäisyys raportissa on äärimmäisen tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28, 68.)

Hyvärinen (2017, 12) toteaa kokemuksen olevan tärkeä tutkimuskohde, vaikkei se olisikaan ainutkertainen tai autenttinen. Kokemukset rakentavat osaltaan todellisuutta, kun ne ovat julkisia. Luotamme toisten kokemuksiin tietoa ja totuutta rakentavina. Esimerkiksi erilaisten palveluiden arvosteluille on luotu kanavia, joissa tuoda julki kokemuksia niin, että muut voivat niitä hyödyntää esimerkiksi valittaessa hotellia. Laadullinen tutkimus on oiva väylä tuoda ilmi aiemmin varjoon jääneiden näkökulmia usein fenomenologiaan nojaten (Puusa & Juuti 2020a, 10). Tämäkin tutkimus nojaa fenomenologian hermeneuttiseen

perinteeseen, jossa ihminen on sekä kohde että tutkija, ja jossa kokemus ja sen merkitys on keskeisessä asemassa niin, että on pyritty tekemään jo tunnettu asia tiedetyksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Tämä tutkimus on siis kanava, jota kautta haastateltavien kokemukset tulevat lukijoiden tietoisuuteen.

Prosessina laadullinen tutkimus on joustava. Se elää ja muokkaantuu koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston keruu, analyysi ja raportin kirjoittaminen kietoutuvat yhteen niin, että niitä on vaikeampaa erottaa eri vaiheiksi kuin määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150). Teoria ja aineisto käyvät ikään kuin vuoropuhelua ja tutkimus on usein hyvin aineistolähtöistä. Vuoropuhelu teorian ja tutkimuksessa saatujen tulosten välillä on osoitus tutkimuksen tieteellisyydestä (Puusa & Juuti 2020c, 84). Kun tutkimus etenee ja tieto lisääntyy, on mahdollista palata aikaisempiin vaiheisiin ja muokata niitä uuden tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä. Laadullisessa tutkimuksessa onkin hyvin tavanomaista, että tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset muokkaantuvat vielä tutkimuksen aikana, sillä aineistosta voi nousta esiin ennakoimattomia ja mielenkiintoisia asioita (Puusa & Juuti 2020c, 78; White & Mars 2006).

Myös tässä tutkimuksessa eri vaiheet ovat kietoutuneet yhteen. Teoriaan tutustumisen alkoi jo tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta hyvän ja huonon johtamisen ja asiakaskeskeisen johtamisen sijaan teoria muokkaantui keskittymään aineiston keräämisen jälkeen lähijohtamisen lisäksi valmentavaan johtamiseen ja julkisen sektorin johtamiseen. Tämä taas vaikutti aineiston analyysiin, sillä haastateltavien kuvaamia johtamisen keinoja verrattiin teoriassa esiin tulleisiin valmentavan johtamisen määritelmiin. Aineiston analyysi on käynnistynyt jo keräämisen aikana ja se on elänyt litteroinnin kautta varsinaisiin aineistolle esitettyihin kysymyksiin ja luokitteluun vastausten saamiseksi. Raportille kirjoitettu teoriaosuus jäi avoimeksi ennen varsinaista aineistoon uppoamista, mutta siihen ei loppujen lopuksi tehty merkittäviä lisäyksiä eikä poistoja aineiston järjestelyn jälkeisessä kirjoitusvaiheessa.

Se mitä tutkitaan vaikuttaa siihen, miten tutkitaan. Laadullisen tutkimuksen valikoitumiseen vaikutti eniten juuri tutkimuksen luonne, halu tuoda ilmi kokemuksia ja uutta näkökulmaa ilmiöön, mutta myös tutkimuksen tieteenala. Kallio ja Palomäki (2020, 89, 91) tuovat esiin, että liiketaloustieteissä arvostetaan empiirisyyttä ja käytännöllisyyttä ja että on yleistä, että tutkimukset tuottavat tietoa, jota voidaan soveltaa myös käytäntöön.

Polkinghorne (2005) toteaa laadullisessa tutkimuksessa käytettävän materiaalin olevan puhuttua ja kirjoitettua kieltä numeroiden sijaan ja että sitä kerätään havainnoiden, haastatteluin tai jo olemassa olevista dokumenteista. Jotta oli mahdollista tutkia juuri kokemuksia, oli luonnollinen ratkaisu kerätä aineisto haastatteluin.

## 4.2 Aineistonhankinta

Tutkimuksessa haastateltiin 12 Kelan asiakaspalvelun lähiesimiestä ympäri Suomen. Haastateltavat rekrytoitiin lähettämällä sähköposti kaikkien

asiakaspalveluyksiköiden ja yhteyskeskuksen päälliköille, jotka välittivät kirjeen alaisilleen eli ryhmä- ja tiimipäälliköille, asiakaspalvelun lähiesimiehille. Sähköpostissa esiteltiin tutkijan tausta ja suhde organisaatioon, tutkimuksen aihe sekä haastattelun arvioitu kesto ja sen toteutustapa Skype-sovelluksella. Kirjeessä myös kerrottiin haastatteluiden tallentamisesta, luvattiin haastateltaville anonyymiteettiä ja kerrottiin, ettei haastatteluun tarvitse valmistautua etukäteen.

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan usein tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Tavoitteena oli saada 12 haastateltavaa niin, että jokaisesta yksiköstä (eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen, pohjoinen, pääkaupunkiseutu ja yhteyskeskus) olisi vähintään yksi haastateltava ja tämä toteutui. Tämä siksi, että haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva kohderyhmästä alueellisesti. Jo innostus haastatteluihin oli alueellista. Kahdesta yksiköstä tuli lähes välittömästi kaksi haastateltavaa kummastakin. Muihin yksiköihin lähetettiin uusi muistutuskirje muutama viikon kuluttua ensimmäisestä. Lisäksi jo ilmoittautuneita haastateltavia pyydettiin rekrytoimaan alueeltaan toista haastateltavaa tai suosittelemaan kollegaa. Joihinkin haastateltaviin olin suoraan yhteydessä pikaviestinpalvelun välityksellä haastattelupäivinä vain sillä perusteella, että he olivat paikalla ja työskentelivät alueella, josta haastateltavia ei ollut riittävästi. Kukaan ei ilmoittanut, ettei halua haastateltavaksi, mutta yksi pyydetty haastateltava ilmoitti kolkansa osallistuvan hänen sijaansa.

Ilmoittautuneille haastateltaville lähetettiin vielä uusi sähköposti, jossa sovittiin haastatteluaika tarkemmin ja kerrottiin haastattelun kulku ja teemat. Sähköpostissa myös tuotiin uudelleen ilmi, että haastattelussa on nimenomaan kiinnostuttu haastateltavien kokemuksista. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2021, kolmena erillisenä päivänä, Skypen for Business -sovelluksen välityksellä videopuheluinä. Pandemiatilanteessa haastatteluja ei voitu toteuttaa kasvokkain ja myös välimatkat puolsivat videopuhelun käyttöä. Haastateltavat olivat eri puolella Suomea, satojen kilometrien päässä toisistaan ja haastattelijasta. Lisäksi videopuhelun käyttäminen säästi kaikkien osapuolten aikaa. Myös se, että haastattelupaikan olisi hyvä olla rauhallinen ja turvallinen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 74), toteutui hyvin videopuhelun avulla. Haastateltavat olivat joko omassa kotonaan etätöissä tai omassa toimistossaan työpaikalla.

Haastattelupäivinä käytössä oli Kelan työkone turvallisten ja toimivien yhteyksien varmistamiseksi. Yhden haastateltavan kamera ei toiminut ja yksi haastateltava piti kameraa pois päältä osan ajasta samanaikaisen lounaan vuoksi, muuten videot olivat päällä molemmilla osapuolilla haastattelujen sujuvoittamiseksi. Näin kasvot tulivat tutuiksi ja tilanteessa oli helpompi herättää luottamusta ja rohkaista toista osapuolta esimerkiksi hymyllä. Myös hiljaisina hetkinä kommunikointi oli helpompaa, kun toisen osapuolen kasvoilta pystyi lukemaan, onko hän vailla lisätietoa vai kaipaako hiljaisuutta ja aikaa miettimiseen. Tämä helpotti hiljaisuuden sietämistä ja tilan antamista haastateltaville ja antoi mahdollisuuden haastateltaville syventää pohdintaansa ja vastauksia. Etähaastattelu vaatii myös paikallaanoloa, joten haastateltavat eivät voineet ohittaa hankalia kysymyksiä tai aiheita muuhun tekemiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 120).



Haastattelut nauhoitettiin ja tallenteet poistettiin litteroinnin jälkeen. Haastatteluiden kesto oli 18.59–47.21 minuutin välillä. Keskiarvoaika oli noin 34 minuuttia. Lyhyintä haastattelua jouduttiin nopeuttamaan haastateltavan yllättävän aikataulumuutoksen vuoksi ja se oli siksi huomattavasti muita lyhyempi. Haastattelujen kokonaiskesto oli noin 6 tuntia ja 45 minuuttia. Litteroituja sivuja oli 5–12 sivua per haastattelu (riviväli 1, Book Antiqua pt11) ja yhteensä sivuja oli 107.

Ennen haastatteluja tutkija valmistautui tutustumalla haastattelukirjallisuuteen. Työkaluna haastattelu oli hyvin tuttu, sillä asiakaspalvelun arkityö Kellassa on nimenomaan asiakkaiden haastattelua. Haastattelu on keskustelua, jolla on tavoite, mutta nyt huomattava ero olikin ymmärtää, että asiakashaastattelut ovat asiakasta varten, tutkimushaastattelu tutkijaa ja tutkimusta varten. Tutkimushaastattelu eroaa myös käytännön haastatteluista, sillä niistä saatava tieto on tieteellisin menetelmin varmistettua ja tiivistettyä. Haastattelu on usein kuitenkin haastateltaville tuttu menetelmä ja useimmat ihmiset tietävät mitä odottaa, kun heitä pyydetään haastateltaviksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11, 42). Haastatteluissa yleensä kun on paljon samaa niin keskenään, kuin arkikeskusteluunkin verrattuna. Niin arkikeskusteluissa kuin haastatteluissa on alku ja loppu, haastattelu lisää tähän vuorovaikutukseen myös roolit ja päämäärän (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 46, 48), jollainen voi toki olla myös muunlaisessa keskustelussa.

Hyvä haastattelija on läsnä, kuuntelee sekä herättää luottamusta, oli haastattelun tavoite sitten mikä hyvänsä. Metodina haastattelu on myös hyvin joustava. Etenkin teemahaastattelussa kysymyksiin on mahdollista palata vielä myöhemmin ja muokata kysymyksiä sekä niiden järjestystä juuri haastateltavalle ja tilanteelle sopivaksi osoittaen samalla läsnäoloa ja taitoa kuunnella haastateltavaa. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2000, 34, 104) lukevat joustavuuden haastattelun hyviin puoliin sen lisäksi, että se selventää ja syventää tutkittavaa aihetta. He tosin tuovat esiin myös sen, ettei joustavuus ole aina mutkatonta. Kun haastateltava menee vastauksissaan jo asioiden edelle, olisi hyvä seurata haastateltavaa aiheessa, mutta toisaalta ennalta päätettyjen teemojen rajoissa olisi hyvä pysyä. Tässä tutkimuksessa pitäydyin teemoissa, mutta saatoinkin palata haastateltavan aiempiin vastauksiin seuraavassa teemassa haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen avulla. Puusa (2020a, 107) tuo joustavuuden esille myös niin, että haastattelu mahdollistaa haastateltavan syventävän kertomaansa jo haastattelun aikana. Näin haastatteluissa kerätty tieto on moninaisempaa kuin esimerkiksi lomakkeista saatava.

Haastattelu on luonteeltaan vuorovaikutusta, tilanteesta riippuvaa ja siten myös ennakoimatonta (Hyvärinen 2017, 13). Vaikka usein neutraaliutta pidetään ammattimaisuuden osoituksena, ei tutkija voi yksin päättää haastattelun etenemistä ja reagointitapaansa juuri sen tilannesidonnaisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden vuoksi (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 69). Hyvä haastattelija osoittaakin kuuntelevansa reagoimalla haastateltavan vastauksiin vähintään minimipalautteella (Hyvärinen 2017, 30). Käytin haastatteluissa nyökkäyksiä ja äännähdyksiä kuten joo, mmm ja okei, mutta myös isompia ja voimakkaampia tunnereagointoja kuten yhdessä haastateltavan kanssa nauramista, yllättyneisyyden

esiintuomista sanoin ja äänenpainoin sekä vilpitöntä innostusta ja iloa materiaalin hyödyllisyydestä ja haastateltavan oivalluksista. Ajatus oli olla läsnä omana itsenä mahdollisimman rehellisesti, avoimesti ja kunnioittavasti toivoen sen rohkeasevan myös haastateltavia rentouteen, avoimuuteen ja luottamukseen. Myös kaikki haastateltavat nauroivat ja hymyilivät haastatteluiden aikana, joten koin ainakin itse ilmapiirin haastatteluissa mutkattomaksi ja luonnolliseksi. Kaikkien haastattelujen aikana haastattelusekvenssi pysyi luonnollisesti samanlaisena eli kysymystä seurasi vastaus ja sitä kuittaus tai kuittaus ja uusi kysymys. Tämä sekvenssi korostaa juuri haastattelun keskustelemaa luonnetta ja korostaa sen eroa esimerkiksi kuulusteluun, jossa kuittaus jää pois (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 51).

Vaikka haastattelu eroaa kuulustelusta ja tämän tutkimuksen haastatteluissa pyrittiin tasa-arvoisempaan keskustelemaan tyyliin, on haastatteluissa kuitenkin selkeät roolit ja valta on läsnä vahvasti. Usein sanotaan, että tieto on valtaa ja vaikka tutkija onkin perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja siihen liittyvään tietoon, on tutkijaa kiinnostava uusi tieto kuitenkin haastateltavalla. Ruusuvuori (2010, 282) jakaa vallan vuorovaikutuksessa tiedolliseen valtaan ja kontrollivaltaan ja voidaankin ajatella, että haastattelutilanteessa tiedollinen valta on haastateltavalla. Koska haastattelijan rooli on pitää keskustelu koossa, motivoida haastateltavaa vastaamaan ja johtaa tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42–43) voidaan ajatella kontrollivallan taas olevan haastattelijalla. On kuitenkin huomiotava, että myös haastateltavalla on mahdollisuus ohjata keskustelua halumaansa suuntaan puhumalla päälle, vaihtamalla aihetta tai jättämällä kysymykset huomiotta tai vain olemalla vastaamatta.

Hyvärinen (2017, 17) toteaa tasa-arvon haastattelussa olevan tarpeeton ja mahdoton tavoite ja etenkin tässä tutkimuksessa on vallan vaikutusta pohdittava objektiivisesti haastatteluiden ollessa sisäpiirihaastatteluita. Tutkimuksen haastatteluissa toteutunut aiemmin mainittu haastattelusekvenssi, kertoo haastattelijan roolista ohjaajana näissä haastatteluissa, mutta tutkijan on mahdoton tietää, puhuvatko haastateltavat totta tai jättävätkö jotakin oleellista kertomatta. Siksi minulla on tässä tutkimuksessa ollut aito pyrkimys luontevaan, tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen ihmisten kesken, huomioiden kuitenkin tutkijan roolin vaatimukset puolueettomuudesta, luottamuksesta ja tehtäväkeskeisyydestä. Näin on annettu tilaa luottamukselliselle ja mahdollisimman avoimelle keskustelulle mahdollistaen myös luotettavamman tiedon saannin. Tässä tutkimuksessa haastatteluun suhtauduttiin ensisijaisesti lahjana, ei vallan välineenä ja tätä kiitollisuutta ”lahjasta” tuotiin myös haastateltaville esille. Myös useampi haastateltava kertoi halunneensa tulla haastateltavaksi sen vuoksi, että oli kiitollinen omista aikaisemmista tutkimushaastatteluistaan ja halusi laittaa hyvän kiertämään osallistumalla jonkun toisen tutkimukseen.

Moni haastateltavista epäili oman tietonsa oikeellisuutta ja Hirsjärvi ja Hurme (2000, 34) tuokin esille, että haastateltavat usein yrittävätkin vastata kysymyksiin ”oikein”. Useammassa haastattelussa tähdensin vielä haastattelun aikana, että tutkimuksessa on nimenomaan kiinnostuttu haastateltavan kokemuksesta. Vaikka tämä tieto oli tuotu esille jo rekrytointikirjeessä ja haastattelun aluksi esittelyssä ja vaikka haastateltava olisikin sen huomannut, tulee ottaa

myös huomioon, että haastateltavan käsitys tutkimuksen luonteesta voi silti olla hyvin erilainen kuin tutkijalla, sillä hänen tulkintaansa esittelystä ohjaa haastateltavan oma esiymmärrys.

#### 4.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47–48) käyttävät myös termiä fokusoitu haastattelu, sillä metodissa on olennaista sen fokusoituminen ennalta muodostettuihin teemoihin. He toteavat metodin olevan puolistrukturoitu, sillä teemat ovat kaikille samat. Puusa (2020a, 112) erottaa puolistrukturoidun ja teemahaastattelun toisistaan, sillä puolistrukturoitu haastattelu ei tarkoita automaattisesti haastattelussa käytettävien teemoja. He tuovat esille tilanteen vaikutusta haastatteluihin ja teemahaastattelun mahdollisuutta muokkautua yksilöllisesti haastateltavan mukaan, niin, että teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelutilanteisiin haluttiinkin jättää joustovaraa muokata kysymyksiä ja niiden järjestystä tilanteen mukaisesti, mutta kuitenkin tilanteen sujuvoittamiseksi ja oleellisen tiedon keräämisen varmistamiseksi laadittiin valmis kysymysrunko, joka oli apuna haastattelutilanteissa. Teemojen laajuus ja kysymysten muotoitu eli tilanteissa, mutta teemojen järjestyksestä pidettiin kiinni. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) tuovat esille, että teemahaastatteluiden yhdenmukaisuuden aste vaihtelee ja on tutkijan pohdinnassa, onko kysymykset ja niiden järjestys sama.

Haastattelurunko testattiin koehaastattelemalla yhtä ryhmäpäällikköä ennen varsinaisia haastatteluita. Tätä haastattelua ei tallennettu, eikä sen sisältöä käytetty materiaalina tutkimuksessa, vaan sen aikana tehtyjen muistiinpanojen avulla kysymysrunkoa muokattiin toimivammaksi. Koehaastattelun jälkeen kysymysrunko muokkaantui luonnollisesti kolmeen eri teemaan (Liite 1). Ensimmäinen osuus koski asiakaspalvelua, sillä tutkimuksen kannalta oli merkityksellistä selvittää, miten haastateltavat määrittelevät laadukkaan asiakaspalvelun, jotta sen suhdetta budjettiraameihin voitiin analysoida. Toinen osuus koski budjettia ja koehaastattelun perusteella kysymyksiä muokattiin ja laajennettiin koskemaan asiakaspalvelua määrittävien budjettiraamien lisäksi asiakaspalvelun käytössä olevia resursseja ja taloudellisia tavoitteita, koska jo koehaastattelussa kirkastui se, ettei asiakaspalvelun lähiesimiehet ole työssään kosketuksissa varsinaisesti budjettiraamien kanssa vaan budjetti näkyy käytössä olevina resursseina, erityisesti henkilöstöresursseina ja palvelun tavoitteina. Näin kysymykset muokkaantuivat käytännönläheisemmiksi suhteessa haastateltavien työhön, ja oli helpompaa selvittää, miten haastateltavat kokivat budjettiraamin suhteessa aiemmin haastattelussa määrittelemäänsä laadukkaaseen asiakaspalveluun nähden.

Koska tutkimus koskee suurelta osin johtamista ja lähijohtajia, kolmas osuus keskittyi johtamiseen. Johtamiseen liittyen haluttiin selvittää miten haastateltavat määrittelevät oman johtamisensa, miten haastateltavat kokivat voitavansa vaikuttaa johtamisellaan kahden aikaisemman teeman suhteeseen ja minikälaista tukea he johtamiseensa saivat. Koska koehaastattelussa tuli jo hyvin

voimakkaasti esiin valmentavan johtamisen malli, perehdyin ennen tutkimus-haastatteluja valmentavan johtamisen teoriaan.

Ajan vuoksi, mutta myös tutkimuksen opinnäytetyön luonne huomioiden, haastatteluita päädyttiin tekemään vain yhdet jokaiselle haastateltavalle. Aihetta olisi pystynyt varmasti syventämään haastattelukertoja lisäämällä. Etenkin sisälönanalyysiä tehtäessä ja jo litteroidessa tuli vastaan uusia huomioita, joita selvittämällä tutkimukseen olisi saatu uutta ulottuvuutta yhteiskunnallisella tasolla. Materiaalin laajuus oli kuitenkin tähän tutkimukseen varsin riittävä.

Ennen haastatteluita oli myös pohdittava miten toimia kysymysten kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) suosittelevat tutkimuksen onnistumiseksi antamaan haastateltaville mahdollisuuden tutustua kysymyksiin, teemoihin tai aiheeseen etukäteen. Osallistuin itse tämän tutkimuksen kanssa samanaikaisesti toiseen tutkimukseen haastateltavan roolissa, ja totesin kysymysten saamisen etukäteen helpottavan orientoitumista. Huomasin kuitenkin kysymysten näkemisen ja vastausten pohtimisen laukaisevan osassa osallistujia myös jännitystä haastattelutilannetta kohtaan. Hyvärinen (2017, 38) toikin esiin kysymysten ennakolta antamisen tuhoisana haastattelutilanteen tunnelman kannalta, sillä se tekisi tilanteesta helposti jo ennalta sovitun, ja vapaamuotoisuuden puuttuessa paljon mielenkiintoisia, spontaaneja aiheita voisi jäädä pois. Haastateltaville päädyttiin tässä tutkimuksessa antamaan ennakkoon tiedoksi tutkimuksen aiheen lisäksi teemat, mutta kysymyksiä ei, jotta keskustelut pysyivät mahdollisimman luontevina ja vapaamuotoisina.

Haastattelut aloitettiin kiitoksella osallistumisesta, esittäytymisellä, tutkimuksen lyhyellä esittelyllä ja sen jälkeen kerrottiin haastattelun tallentamisesta, tallenteen säilytyksestä ja käsittelystä sekä anonymiteetistä. Haastateltaville myös tarjottiin mahdollisuutta kysyä, mikäli jokin asia oli epäselvä tai mietitytti. Tämän jälkeen käytiin läpi vielä mitä teemoja haastattelussa käydään läpi ja kerrottiin tallennuksen alkamisesta.

Tallennuksen alkaessa haastattelun viestittiin alkaneen ja haastateltavia pyydettiin ensin kertomaan itsestään ja työ- ja opiskeluhistoriastaan. Olin jo alkuun pyrkinyt luomaan ilmapiiriä kertomalla itsestäni rennosti ja laajalla, avoimella pyynnöllä pyrittiin saamaan keskustelu mukavasti käyntiin. Samalla tavoite oli selvittää haastateltavien koulutustausta, johtamiskoulutuksen määrä ja työkokemus asiakaspalvelussa, esimiestehtävissä ja Kelassa yleisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 107) ohjaavatkin aloittamaan haastattelut laajoilla ja helpoilla kysymyksillä sekä määrittelemään käsitteet heti aluksi. Koska määrittelyä laadukkaalle asiakaspalvelulle haluttiin saada nimenomaan haastateltavilta, ei siihen liittyen ollut määriteltäviä käsitteitä. Haastattelujen aikana vastaajia lähinnä mietitytti budjetin määritelmä tutkimuksessa ja tämän tullessa ilmi alun haastattelussa, myöhemmät haastateltavat johdateltiin budjettiosuuteen kertomalla, että aina on olemassa tietyt budjettiraamit, jotka vaikuttavat resursseihin ja tavoitteisiin.

Kysymyksiä laadittaessa oli huomioitu se, ettei haastateltavilta voida kysyä suoraan rahan ja laadun ristiriidasta termin sävyn vuoksi, eikä tutkimuskysymykset olekaan tarkoitettu haastattelukysymyksiksi. Tutkimuskysymykset

kertovat tutkimuksen tavoitteen (Puusa & Juuti 2020a, 12) kun haastattelukysymyksillä on tarkoitus kerätä tutkittavasti ilmiöstä tietoa mahdollisimman monipuolisesti. Kysymykset muokattiin mahdollisimman avoimiksi ja selkeiksi ja sekä teorian, että koehaastattelun pohjalta monipolvisia kysymyksiä pyrittiin välttämään, sillä tällöin usein haastateltava hämääntyy ja osa kysymyksistä jää ilman vastausta (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 78; Hyvärinen 2017, 26). Haastattelukysymykset muovautuivat eri tilanteissa erilaisiksi kysymyksiksi ja kysymistavat vaihtelivat hyvinkin paljon eri haastatteluiden kesken. Esimerkkinä siirtyminen toiseen teemaan, budjettiin. Osan kanssa siirryttiin hyvin suoraan asiaan:

No hypätään sitten jo siihen budjettiin ja resursseihin, niin miten koet, että se asiakaspalvelun käytössä oleva budjetti vaikuttaa siihen tarjottavaan asiakaspalveluun ja sen laadukkuuteen?

Osalle taas tehtiin alkuun johdantokysymys tai useampia:

No sit jos mennään siihen budjettiin ja niihin resursseihin ja taloudellisiin tavoitteisiin niin mä voisin nyt oikeestaan ensin kysyä, et kuinka paljon siinä päivittäisessä työssä sä käsittelet mitään budjettiin liittyvää tai...?

Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi käytin myös esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä kuten: "Mitä tarkoitat tällä?" "Avaisitko tätä hieman enemmän?" sekä jatkokysymyksiä ja tulkitsevia kysymyksiä kuten: "Tarkoitatko siis että...?". Tiivistin usein myös vastauksia ja varmistin haastateltavalta, olinko tiivistelmällä ymmärtänyt oikein mitä haastateltava haki takaa. Näin toimittaessa, oli oltava erityisen huolellinen myös äänenpainojen ja täytesanojen kuuntelussa, jotta tiivistäminen ei olisi olettamista eikä jatkokysymykset johdatteluvia.

Teemahaastattelussa ei ole lukkoon lyötyjä kysymyksiä, vain teemat ja varjopuolena on sen rajoittavuus (Hyvärinen 2017, 21). Koska tutkimus on kuitenkin rajattu koskemaan vain tiettyjä teemoja, en kokenut haastatteluteemoja rajoittaviksi, vaikka käytössä oli myös valmis kysymyspatteristo. Haastattelutilanteissa haastateltaville annettiin tilaa ja lopussa myös annettiin mahdollisuus kysyä tai lisätä jotakin teemoihin liittyvää, jota en ollut ymmärtänyt kysyä. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017, 66) mukaan tutkimushaastatteluissa onkin yleistä "asiakaskeskeinen" ajattelu, eli ei keskeytetä puhetta, avataan lempeästi avoimin kysymyksin ja lopuksi kysytään kuten kaupan kassalla "oliko muuta?".

#### **4.2.2 Sisäpiirihaastattelu ja haastattelijan eettisyys**

Työskentelen itse Kelan asiakaspalvelussa, jossa myös haastateltavat työskentelevät esimiehinä. Yksiköstä, jossa työskentelen, valikoitui tutkimukseen vain yksi haastateltava, sillä en halunnut haastatella omaa esimiestäni tai muita sellaisia esimiehiä, joiden kanssa olen suoraan tekemisissä työn puolesta. Muut haastateltavat eivät olleet edes nimeltä tuttuja. Tämä siksi, että haastattelutilanteissa yleisestikin, haastateltavat usein suhtautuvat tallentamiseen arastellen ja pyrkivät antamaan toivottuja vastauksia (Puusa 2020a, 108). Osallistujat, haastattelijan mukaan lukien, haluavat antaa itsestään mahdollisimman edullisen kuvan

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 100). Haastattelutilanteet eivät ole siten täysin luonnollisia ja vaikuttavat osallistujien käytökseen ja kerrontaan. Tämä korostuu erityisesti sisäpiirihaastattelussa. Juvonen (2017, 404) huomioi, että sisäpiirihaastatteluissa haastateltavien vastaamista saattaa ohjata ennakkokäsitys haastattelijasta. Myös tieto siitä, että haastattelija työskentelee samassa organisaatiossa voi ohjata vastauksia niin, että ne ovat organisaation linjan mukaisia, ei todellisia henkilökohtaisia kokemuksia tai mielipiteitä. Lisäksi haastattelija saa tietoonsa asioita, jotka vaikuttavat suhteeseen jatkossa. (Juvonen 2017, 400, 404) Rajasin siis tiedon luotettavuuden ja työilmapiirin vuoksi haastateltavista pois liian läheiset henkilöt.

Esitietojen merkityksestä huolimatta en kokenut sisäpiirihaastatteluja ongelmallisiksi, sillä esitietoa on kuitenkin aina olemassa, oli organisaatio tuttu tai ei (Aaltio & Puusa 2020, 181–182) ja sisäpiirihaastattelussa on paljon hyviä puolia. Haastateltavia on usein helpompi saada sisäpiiristä, haastattelut ovat usein keskustelumaisempia ja luontevampia ja haastattelun osapuolet jakavat usein aidon kiinnostuksen samoihin asioihin (Juvonen 2017, 401). Myös kontekstin ja kielen tunteminen voi olla etu sisäpiirihaastatteluissa (Aaltio & Puusa 2020, 181). Tutkijalle olisi tärkeää päästä sisään haastateltavien sosiaaliseen maailmaan, jotta tulkinta ja ymmärrys olisivat mahdollisimman yhtä haastateltavien kanssa (Puusa & Juuti 2020a, 11). Juvonen (2017, 409) näkeekin, että sisäpiiriläisellä on usein herkkyyttä analyysissä, kun aineistoa käsitteellistetään. Aihepiirin tuntemus on jo haastatteluvaiheessa sisäpiiriläisellä hyvä ja tämän ominaisuuden Hirsjärvi ja Hurme (2000, 68) listaavatkin hyväksi haastattelijan ominaisuudeksi. Vaarana on kuitenkin olettaa, että kaikki tieto on yhteistä (Juvonen 2017, 401). Tulkintavirheet ovat mahdollisia puolin ja toisin (Puusa 2020a, 108) ja käsitteiden ymmärrys voi olla erilainen yhteisestä kielestä huolimatta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 53). Tästä syystä tiivistin haastattelun aikana vastauksia ääneen ja varmistin, että olin ymmärtänyt oikein. Siksi myös luontevan ja avoimen ilmapiirin luominen oli tärkeää, jotta haastateltavat uskalsivat kysyä ja tarkentaa kysymyksiä, mikäli eivät ymmärtäneet jotakin. Ymmärtämisen varmentamista haettiin myös haastattelijan muokkaamisella tilannekohtaisesti säilyttäen mielessä kuitenkin se, ettei kysymysten merkitys saa muuttua, vaikka sen sanallinen muoto tai puheen sointi muuttuu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 104). Koska sisäpiirihaastattelu voi olla rennompi ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua, voi vaarana olla tilanteen ja tavoitteen unohtaminen (Juvonen 2017, 400–401). Tämän vuoksi haastatteluissa oli käytössä kysymysrunko, joka auttoi ohjaamaan keskustelua ja pitämään sen kasassa.

Aina kun tehdään tutkimusta ihmisten kanssa, tehdään haastatteluja, on mietittävä tutkimuksen eettisyyttä. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 43) pohtivat sitä, että haastattelija usein paneutuu haastateltavien ongelmiin ja vie ne mukanaan, voimatta auttaa näissä. Toisaalta haastattelija saa myös tietoa, jonka vie tilanteesta mukanaan. Erityisesti sisäpiirihaastattelussa voi olla ongelmallista, että tietoon tulee asioita omasta organisaatiosta, joita muuten työympäristössään ei olisi saanut kuulla. Osa tiedosta rajautuu tutkimuksesta pois, mutta jää tutkijan mieleen ja voi vaikuttaa työympäristöön palattaessa ihmissuhteisiin tai

työskentelyyn. Siksi kysymyksiä tehdessä pidin mielessä, että eettinen tutkija ei aiheuta vaivaa ja kysy vain uteliaisuudesta (Hyvärinen 2017, 37).

Haastatteluita tehtäessä on hyvä pitää tasapaino etäisyyden ja läheisyyden välillä. On oltava tarpeeksi lähellä, jotta ymmärtää tutkittavia ja heidän näkökulmaansa, mutta kuitenkin tarpeeksi etäällä, jotta näkee selvästi (Puusa & Juuti 2020c, 81–82). Sama työnantaja auttaa läheisyyden löytämisessä, mutta sisäpiirissä toimivan tutkijan voi olla vaikea muistaa, että on sisäpiiriläisen lisäksi myös ulkopuolinen havainnoija. Samanlainen tasapainoilu on myös avoimuuden kanssa tutkimuksessa. On oltava riittävän avoin aineiston suhteen, jotta tutkimus on luotettava ja uskottava, mutta avoimuus ei saa kuitenkaan loukata haastatteluvien yksityisyyden suojaa (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 414–415). Haastattelijalla onkin eettinen vastuu myös haastateltavien maineesta ja siitä, ettei tutkimus aiheuta haastateltaville ongelmia (Juvonen 2017, 407). Siksi haastattelujen anonymisointi on tärkeää.

Haastateltaville kerrottiin anonymisoinnista kun haastatteluista sovittiin, lisäksi tästä muistutettiin vielä haastattelun alussa. Kun haastattelut oli litteroitu, nimet muutettiin muotoon N.N. ja tarvittaessa sulkuihin lisättiin, kenestä haastateltava puhui, esimerkiksi N.N. (esimies). Lisäksi paikkakuntien nimet muutettiin muotoon paikkakunta, kaupunki, suurempi kaupunki, toinen paikkakunta jne. Asiakaspalveluyksiköiden ja palveluryhmien nimistä poistettiin alku, eli litteroinneissa puhutaan vain yleisesti asiakaspalveluyksiköistä, muista asiakaspalveluyksiköistä tai alueista. Haastattelut erotettiin toisistaan nimeämällä litteroinnit numeroiden, eli H1, H2, H3 jne. Tämä käytäntö teki haastatteluista massaa, jossa eri haastateltavat eivät enää erottuneet toisistaan tunnistettavasti ja analyysi oli mahdollista toteuttaa neutraalimmin.

Tutkimuksessa on pidetty kiinni tutkimuseettisen neuvottelukunnan laitmista ihmistieteen eettisistä periaatteista ja haastateltavien itsemääräämisoikeutta sekä yksityisyyttä ja tietosuojaa on kunnioitettu suojaamalla haastateltavien tunnistetietoja ja mainetta sekä vapaaehtoisuutta. Haastateltaville on myös avoimesti kerrottu useaan otteeseen tutkimuksesta ja sen aiheesta, luottamuksellisuudesta, anonymiteetistä, tallentamisesta ja materiaalin käsittelystä. Lupa tutkimukseen oli varmistettu myös organisaatiolta ennen haastatteluja. Olen pyrkinyt tietoisesti toimimaan eettisesti tutkimuksen alusta asti avoimella, luottamuksellisella ja vallan merkityksen tiedostavalla toiminnalla.

### **4.3 Aineiston käsittely, analysointiprosessi ja menetelmä**

Sisällönanalyysi on monipuolinen ja siten joustava metodi aineiston analysoimiseen. Sen käyttö on mahdollista laadullisesti ja määrällisesti tai näitä yhdistelvästi eri tekniikoin (White & Marsh 2006). Joustavuudesta kertoo esimerkiksi se, että analysoitava aineisto voi olla hyvin moninaista, niin tekstiä kuin tilastojakin ja se, että luokittelujärjestelmää on mahdollista muokata ja korjata tutkimuksen aikana, mikäli se huomataan puutteelliseksi (Duriau, Reger & Pfarrer 2007).

Aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluiden aikana, kun tutkija havainnoi mitkä asiat toistuvat haastatteluissa, mitkä tuntuvat liittyvän yhteen ja miten kokemukset ja kertomukset jakautuvat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Aineistolle pitäisi pystyä kuitenkin olemaan aluksi mahdollisimman avoin ja vasta kun kokonaiskuva on muodostunut, aineistoa aletaan perkaamaan (Puusa 2020b, 152). Myös tässä tutkimuksessa on tehty alustavia päätelmiä haastatteluiden sisällöstä muistiinpanojen ja muistin avulla ja kokonaiskuvan muodostuminen jatkuu haastatteluja litteroidessa. Litterointi onkin oleellinen osa aineistoon tutustumista (Ruusuvuori ym. 2010, 13) ja sen antama näkökulma on eri kuin haastattelutilanteen tai muistiinpanojen, sillä se ottaa etäisyyttä itse haastattelutilanteeseen (Ruusuvuori & Nikander 2017, 437).

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 135) suosittelevat aineiston käsittelyä mahdollisimman pian, jotta se olisi vielä tuore ja innostava. Tässä tutkimuksessa aineiston litterointi ja tarkempi analysointi oli kuitenkin aikataulutettu 2–3 kuukauden päähän itse haastatteluista muiden opintojen vuoksi ja tämä antoi toisaalta myös ajallista etäisyyttä aineistoon, sekä mahdollisuuden perehtyä syvemmin teoriaan. Aineistosta kumpusi vahvasti valmentava johtaminen, joten perehdyin muun johtamisen kirjallisuuden lisäksi valmentavan johtamisen kirjallisuuteen tarkemmin, ennen haastatteluaineiston käsittelyä. Myös alustava teoriaosuus raporttiin kirjoitettiin ennen aineiston litterointia ja käsittelyä, alustavasta suunnitelmasta huolimatta. Aluksi oli tarkoitus kirjoittaa teoriaosuus lopuksi ja antaa aineiston vaikuttaa siihen vielä enemmän, mutta teoriaosuuden runko kirjoitettiin ennen litterointia ja aineiston käsittelyä, sillä kirjoitustyö on osa itse tutkimusprosessia ja se auttoi ohjaamaan analyysia oikeaan suuntaan. Aineistosta on mahdollista löytää uusi teemakin (Puusa 2020b, 153), ja näin kävi myös teoriaa ajatellen, mutta analyysissa pitäydyttiin teemahaastattelun teemoissa. Tutkimuskysymykset taas elivät vielä tutkimuksen loppuun asti ja kolmas kysymys liittyen asiakaspalvelun lähiesimiesten kokemukseen omasta asemastaan vaikuttamisen ketjussa, lisättiin aineiston ja teorian alustavan vuoropuhelun aikana.

Useamman litteroijan käyttö parantaisi laatua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185), mutta tämä ei ollut taloudellisesti mahdollista. Kirjoitin litteroinnit itse Wordilla, kuunnellen haastattelut videolta ja osassa haastatteluja myös Wordin sanelua hyödyntäen. Litterointeja voi tehdä monen tasoisia. Tähän vaikuttaa tutkimuskysymykset ja analyysitapa, mutta myös käytettävissä oleva aika (Ruusuvuori & Nikander 2017, 439). Ruusuvuori ja Nikander (2017, 437) kirjoittavat ettei täydellistä litterointia ole, vaan myös litterointi on aina tulkintaa. Tällä ajatuksella ja aikaa säästämiseksi litteraateista jätettiin pois täytesanat, kuten niinku ja tota, sekä myös tarpeettomat toistot. Myöskään äänenpainoja, eleitä tai katseita ei merkitty litteraatteihin, sillä niillä ei ollut tutkimuksen sisällön kannalta merkitystä. Haastattelijan ja haastateltavan puheenvuorot kirjoitettiin eri riveille vuorotellen käyttäen haastattelussakin käytössä ollutta puhekieltä:

Eli voitais alottaa niin, että kerrotko vähän itsestäsi ensin.



Okei. Eli mä oon N.N. ja toimin täällä --- asiakaspalveluyksikössä --- palveluryhmän päällikkönä. Meiän ryhmä vastaa kolmen palvelupisteen asiakaspalvelusta.

Okei.

On kaupunki, paikkakunta ja toinen paikkakunta. Kaikki on huisisti eri kokosia...

Litterointi on aina tutkijan tulkintaa, valintoja olennaisesta eli mitä rajataan pois (tässä esimerkiksi eleet, äänenpainot, tauot) ja mitä jätetään (Ruusuvuori & Nikander 2017, 437). Puhekielen jättäminen johtui vain ja ainoastaan ajankäytöllisistä syistä. Oli helpompi kirjoittaa kuultu täsmällisesti. Tosin sanelua käytettäessä Word muutti jotkin sanat automaattiseksi kirjakieleksi. Kirjoitusasulla ei tässä tutkimuksessa ollut merkitystä, joten tämä ei ollut ongelma. Ainoastaan murrekielisten ilmaisujen jättäminen voisi antaa vihjettä haastateltavan maantieteellisestä sijainnista, mutta tälläkään ei ole merkitystä, kun litterointeja ei liitetä raporttiin.

Tutkimus voidaan Eskolan ja Suorannan mukaan purkaa ja analysoida siitä suoraan tai se voidaan purkaa, koodata ja analysoida tai sitten purkaminen ja koodaaminen tapahtuu samanaikaisesti ennen analyysia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Tässä tutkimuksessa aineisto koodattiin eri värein purkamisen jälkeen. Haastattelut tulostettiin litteroinnin ja anonymisoinnin jälkeen ja jokaisen tuloksen yläkulmaan merkittiin haastattelun tunniste H1, H2, H3 jne. sekä sivunumero/haastattelun kokonaissivunumero esimerkiksi 1/10, 2/10, 3/10 jne. Toisen haastattelulitteroinnin ensimmäisen sivun yläkulmassa esimerkiksi luki H2 1/9, sillä ensimmäisen haastattelun litteroinnissa oli sivuja yhteensä 9.

Tämän jälkeen haastattelut jaettiin neljään osaan eri värein: Alkutiedot, asiakaspalvelu, budjetti ja johtaminen. Jokaiselle osalle esitettiin viisi kysymystä, joiden vastaukset alleviivattiin aineistosta eri värein. Tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusta, mutta haastateltavat eivät vastaa tutkimuskysymyksiin suoraan, vaan haastattelukysymyksiin, joilla kerätään tietoa. Siksi tarvitaan aineistolle esitettäviä kysymyksiä, jotka auttavat tutkijaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin aineiston avulla. Aineistolle esitettävät kysymykset ovat siis tutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten välissä. (Hyvärinen 2017, 24–25.) Näiden analyttisten kysymysten olisi hyvä olla avoimia (Ruusuvuori ym. 2010, 16), mutta aineiston paremman kuvaamisen ja ymmärtämisen vuoksi, tässä tutkimuksessa käytettiin osin myös suljettuja kysymyksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää kvantifiointia, jota voi olla myös ilman numeroita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 24). Esimerkkeinä työvuodet Kelassa ja tuki työssä. Aineistosta tutkittiin haastateltavien työvuosia, johon vastaus lähes aina oli jo valmiiksi numeraalinen. Tämä tieto voidaan esittää eri tavoin luokitellen joko tarkkaan numeroina tai muulla tavoin ilmaisten. Esimerkiksi työvuosia Kelassa oli haastateltavista suurella osalla yli 10 vuotta ja tarkalleen sanoen yhdeksällä oli yli 10 vuotta. Toisaalta myös tekstistä voi poimia kvantitatiivista tietoa suljetuin kysymyksin. Aineistosta tutkittiin, kokivatko haastateltavat saavansa tukea työssään ja johtamisessaan. Puolet vastaajista vastasivat saavansa, toiset puolet eivät aina kokeneet saavansa tai kertoivat saavansa pyytäessä. Tämä

kuvaa aineistoa jo jollain tavalla ja auttaa yhdessä vastausten purkamisen ja luokittelun kanssa ymmärtämään paremmin keneltä haastateltavat saivat tukea, miksi kokivat, että eivät täysin saisi ja mikä vaikutti siihen, että kokivat saavansa tukea.

Yllä mainittu toimii esimerkkinä myös siitä, miten aineistolle tehtävät kysymykset jaettiin. Vastaukset kysymykseen, kokevatko haastateltavat saavansa tukea työhönsä ja johtamiseensa luokiteltiin tukkimiehen kirjanpidolla kolmeen kategoriaan, saa, ei aina ja kun osaa pyytää. Lisäksi vastaukset luokiteltiin kuuteen muuhun luokkaan: saan tukea omalta esimieheltä, saan tukea kollegoilta, saan tukea ylemmältä johdolta, joku muu asia tukee, mikä tukeen liittyen ei toimi ja mitä tekisi toisin tukeen liittyen. Käytetyt havaintoyksiköt muuttuivat kysymyksistä riippuen, mutta aineiston käsittely pysyi melko samana avointen kysymysten osalta. Kysymyksen mukaan värikoodilla merkityt vastaukset kirjattiin yhteen, ne luokiteltiin eri vaihtoehtoihin, luokkia yhdisteltiin ja epäolennaiset karsiutuivat pois.

Osassa kysymyksistä luokat luokiteltiin vielä uudelleen, esimerkiksi kun aineistolta kysyttiin mikä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun haastateltavien mielestä, luokiteltiin vastaukset sen mukaan mihin laadukkuuden osa-alueeseen vastaus vaikuttaa ja syntyneet kategoriat luokiteltiin vielä sen mukaan voiko Kela vaikuttaa tähän vai ei. Esimerkiksi rekrytointi vaikuttaa sekä palvelun ammattimaisuuteen sekä palveluhenkisyteen. Tämä on molemmissa kategorioissa asia, johon Kela voi vaikuttaa rekrytoimalla henkilöitä, joilla on asiakaspalvelukokemusta ammattitaitoisuuden varmistamiseksi sekä asenne ja tahto asiakaskeskeiseen palveluun. Asiakkaan asenteen ja persoonan koettiin vaikuttavan myös palvelun laatuun vaikuttaen sen luotettavuuteen ja palveluhenkisyteen, mutta se on asia johon Kela ei aina voi vaikuttaa. Laadukkaan asiakaspalvelun määritelmät oli jo aiemmin analyysissä luokiteltu saavutettavaan, ammattitaitoiseen, palveluhenkiseen ja luotettavaan. Vastausten luokittelua ja yhdistelyä käytettiin siis kysymyksistä riippuen joustavasti, mutta systemaattisesti. Systemaattisuus on oleellista, sillä sen avulla tulkinta on luotettavampaa ja perustellumpaa (Ruusuvuori ym. 2010, 27).

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 10, 11) pitävät litteroinnin ohella luokittelua tärkeänä osana aineistoon tutustumista ja perustan luomista ennen varsinaista analyysia. He myös toteavat, että haastattelut aineistona ovat usein moniaineksisia ja niitä voi lähestyä useammalla eri tavalla. Tässä tutkimuksessa suhtautuminen analyysiin onkin kokonaisvaltaisempi ja juuri aineiston moniaineksisuuden vuoksi sitä on luokiteltu useiden eri kysymysten avulla. Tämä kaikki, luokittelu, litterointi ja haastattelutilanteet sinänsä on koettu osaksi analyysia, mutta ei itse analyysiksi. Ruusuvuori ym. (2010, 19) korostavat ettei luokittelu ole yhtä kuin analyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103, 106, 108) myös tuovat esiin, ettei sisällönanalyysi ole sama asia kuin sisällön erittely ja että toisaalta sisällönanalyysilläkin saadaan aineisto vain järjesteltyä varsinaisten johtopäätösten tekoa varten, niin, että ne perustuvat aineistosta saatuun tietoon. Siitä mikä analyysi on, on siis monenlaista tulkintaa, mutta tässä työssä analysoinnin on ajateltu olevan kokonaisvaltaista ja sen on katsottu alkavan itse

haastattelutilanteista ja sisältävät monia eri vaiheita päättyen synteesiin, eli siihen kokonaisuuteen mitä aineisto kertoo tutkimuksessa tutkittavista asioista ylemmällä tasolla. Analysoinnilla pyritään siis luomaan synteesejä, jotka kokoavat aineistosta oleellisen auttaen vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Puusa 2020b, 154–155).

Aineiston luokittelu on tutkimuksessa ollut hyvin aineistolähtöistä havain-toyksiköitä myöden, mutta aiempi tieto, ennen haastatteluja ja haastattelun jäl-keen luettu johtamisen kirjallisuus, sekä Kelaan liittyvä tieto on koko ajan taustalla ohjannut varsinaisen analyysin tekoa, joten voidaan puhua teoriaohjaavasta analyysistä aineistolähtöisen analyysin sijaan. Lisäksi teoriaohjaavalle analyysille tunnusomaista on, että haastattelujen tarkoitus ei ole ollut testata teoriaa, vaan teoria ohjasi ja auttoi tulkitsemaan haastatteluaineistoa ja sen näkökulmia paremmin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Merkittävimmäksi sisällönanalyysissä nousee päättely, sillä tutkijan on voitava päättelyn avulla muodostaa johtopäätökset eli vastaukset tutkimuskysymyksiin käyden vuoropuhelua aineiston kanssa (White & Marsh 2006).

## 5 TULOKSET

Haastattelun vastauksia luokiteltaessa, ei tullut esille, että esimerkiksi tietty määrä alaisia tai tietynlainen taustakoulutus tai työkokemus vaikuttaisi kokemuksiin antaen samanlaisia vastauksia samanlaisin taustoin olevilta haastateltavilta. Toki työkokemus Kelassa mahdollisti pidempään työskennelleitä vertailemaan tämänhetkistä tilannetta aikaisempien toimintatapojen kanssa. Selkeä vaikuttava tekijä kokemuksissa oli palveluryhmien sijainti ja siten alueiden erityispiirteet esimerkiksi koon, asiakasmäärien ja väestörakenteen suhteen.

Haastateltavat olivat työskennelleet ennen ryhmä-/tiimipäällikön työtä lähes kaikki erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä ja 9 vastaajaa ilmoitti työskennelleensä myös Kelassa asiakaspalvelutehtävissä ennen esimiesasemaa ja osa myös samanaikaisesti esimiehenä työskennellessään. Kelassa työvuosia oli haastateltavilla vaihtelevasti. Puolet olivat työskennelleet Kelassa 10–20 vuotta, neljäsosa alle 8 vuotta ja neljäsosa yli 20 vuotta. Suurella osalla kokemus Kelassa oli hyvin monipuolista. Esimieskokemusta haastateltavilla oli 2–20 vuoden väliltä, lähes puolella muualtakin kuin Kelasta.

Suurella osalla haastateltavista oli ylempi korkeakoulututkinto ja johtamisen opintoja ainakin Kelan toteuttamana, mutta enemmistöllä myös tutkintoihin liittyviä tai erikseen hankittuja. Haastateltavista 5 mainitsi erityisesti juuri Kelan valmentavan johtamisen kokonaisuuden jo heti haastattelun alussa, ja Kelan koulutuksista yleisestikin kokemukset olivat hyviä. Yksi haastateltavista kertoi saaneensa enemmän hyötyä Kelan johtamisen koulutuksista kuin opintoihinsa liittyneistä johtamisen opinnoista.

Alaisia ryhmäpäälliköillä oli keskimäärin 15. Monella oli alle, joillakin hyvin paljon enemmänkin. Joitakin palveluryhmiä Kelassa vetää useampi ryhmäpäällikkö, joillain ryhmäpäälliköillä taas on useampi palveluryhmä. Palveluryhmän sisällä voi olla useita eri palvelupisteitä eli fyysisiä työskentelypaikkoja. Osa ryhmäpäälliköistä istuu samassa palvelupisteessä kuin kaikki alaiset ja kollegat, osalla osa alaisista tai jopa kaikki alaiset ovat matkan, jopa satojen kilometrien, päässä. Yhteyskeskuksessa lähiesimiesten, eli tiimipäälliköiden alaiset taas työskentelevät pelkästään puhelimesta, joko puhelinkeskuksissa tai kotona. Palvelupisteet ovat hyvinkin eri kokokoisia keskenään, myös palveluryhmien sisällä.

Samassa palveluryhmässä voi olla esimerkiksi kaupungin suurempi palvelupiste ja alueella olevien suurempien kuntien palvelupisteet tai pelkästään suuren kaupungin yksi palvelupiste. Saman palveluryhmän palvelupisteet voivat olla melko lähellä toisiaan, jolloin työntekijät voivat kiertää niissä, mutta joillain alueilla pisteet ovat hyvinkin kaukana toisistaan.

## 5.1 Laadukasta asiakaspalvelua määrittävät tekijät

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi oleellista oli selvittää mikä on haastateltavien ymmärrys laadukkaasta asiakaspalvelusta. Haastateltavien vastaukset luokiteltiin ensin aineistosta kummunneeseen seitsemään luokkaan: yksilöllisyys, saavutettavuus, ammattimaisuus, palveluhenkisyys, tasalaatuisuus, luotettavuus ja jämäkkyyks. Lopulta luokat supistettiin neljään: saavutettavaan, palveluhenkiseen, luotettavaan ja ammattitaitoiseen palveluun. Haastateltavien mielestä laadukas asiakaspalvelu on saavutettavaa, eli se on oikein mitoitettua, monikanavaista ja helppoa asiakkaalle. Ammattitaitoisuus ja palveluhenkisyys erotettiin toisistaan, vaikka osin menevätkin limittäin, sillä palveluhenkisyys on haastateltavien mielestä jotain, johon Kela voi vähemmän vaikuttaa. Palveluhenkisyys on enemmän asenne, kyky olla läsnä ja kuunnella, aito kiinnostus ja halu olla asiakkaan kanssa ja kohdata ihmiset arvostavasti. Ammattimaisuus taas on enemmän asiaosaamista ja työvälineiden ja palvelukanavien tuntemusta sekä ammattimaista viestintää, jämäkkyyttä ja tasapainottelua yksilöllisyyden ja tasalaatuisuuden eli tasa-arvoisen palvelun suhteen. Nämä asiat ovat enemmän sellaisia, joihin Kela pystyy vaikuttamaan palvelun mallintamisella ja kouluttamisella, joskin itsevarmuus, kokonaisuuksien hahmottaminen ja asiakkaan kertoman tiedon soveltaminen ruudulla näkyvään tietoon on taito, joka myös suurelta osin kehittyy työkokemuksen myötä.

Ne on niin laajoja ne etuuskokonaisuudet ja tätä asiaa on niin hirveästi, että jos sinne joskus sattuu asiavirhe niin sitä ei mitenkään voi välttää. Et totta kai pyritään neuvomaan oikein, mutta se ei ole välttämättä aivan totaalinen epäonnistuminen, jos vaikka joskus neuvottais väärin. Asia yleensä korjaantuu jossain vaiheessa tai käsitteijä sitten huomaa tai muuten. Et enemminkin mä koen sen asiakaspalvelun epäonnistumisen muunlaisena. Semmosena huonona asiakaspalveluna. (H7)

No tietysti kun puhutaan siitä osaamisesta niin siellä on koulutusta ja valmentamista ja sit tää, et on paikkoja mistä sitä apua voi kysyä sitten siinä tilanteessa kun tarvii apua...Aika vähän meillä on semmoista asiakaskohtaamisen koulutusta, että ei meil oikeastaan oo siihen alun jälkeen...mut tietysti me on yritetty sitä sit sillä taklata, et otetaan tämmösiä henkilöitä, jotka on vahvasti asiakaspalveluhenkisiä ja joilla löytyy jo valmiiksi sitä asiakaspalvelutaustaa. (H9)

Viranomaiselta voidaan vaatia lain mukaan neuvontaa ja esimerkiksi liitteistä ja niiden määräajoista on osattava kertoa. Asiavirheiden tapahtuminen neuvonnassa, nähtiin kuitenkin ymmärrettävänä ja inhimillisenä, sillä asiakaspalvelijoilta vaadittava etuustietämys on hyvin laajaa ja ohjeet muuttuvat jatkuvasti. Haastatteluissa toistui paljon palveluhenkisyyteen liittyvien ominaisuuksien

tärkeys ja tarve saada koulutusta myös asiakaspalveluosaamiseen liittyen, vaikka sen paljolti nähtiin myös liittyvän asiakaspalvelijan asenteeseen ja persoonaan. Tällä hetkellä koulutusta oli tarjolla enemmän etuuksiin ja järjestelmiin liittyen.

Haastateltavien mukaan laadukkaalla asiakaspalvelulla tavoitellaan sitä, että asiakkaan asiat hoituisivat kerralla kokonaisvaltaisesti ja asiakas oppii itsenäiseksi asioiden hoitajaksi vähentäen toistuvia yhteydenottoja. Laadukas palvelu on selkeää ja asiakkaan tasoista, jotta varmistetaan asiakkaan ymmärrys häntä koskevista asioista, niiden tilanteesta ja etenemisestä ja asiakas saa toimintaohjeet jatkokoon.

...monesti ne on mun mielestä kaikkein parhaita onnistumisia asiakaspalvelutilanteissa, et meille tulee asiakas, jonka oma elämänhallinta on ihan hukassa ja kadoksissa ja mistään ei tuu mitään. Ja se, et me pystytään ottaa koppi siitä ja hoitamaan se asia silleen, et se asiakas pääsee jollain tavoilla jaloilleen, tulee joku omatoimisuus hoitaa niitä asioita, osaa jopa ihan itsenäisesti hoitaa ne. Niin se on sellanen prosessi, missä on tosi hyvin onnistuttu sitten siinä asiakaspalvelussa. (H10)

Tällainen ”kerralla kuntoon” ja ”kopin ottaminen” toistui vastauksissa useasti. Nähtiin myös, että laajojen kokonaisuuksien hallinta, ei ole pelkästään Kelan asiakaspalvelun omaa osaamista vaan yhteistyötä organisaation sisäisesti ja sidosryhmien kanssa tarvitaan.

...ite miellän myös sen että se kumppanuusyhteistyö on tärkeää, että varmaan nykyajan maailma on menossa enemmän ja enemmän siihen suuntaan, että yksin emme pysty parasta palvelua asiakkaalle antamaan vaan sitä täytyy huomioida laajempi semmoinen kokonaisuus ja kumppanit. (H4)

Että ihan arkisia esimerkkejä, että päästäis vaikka siitä tilanteesta, että asiakaspalvelus sanotaan, että no minä otan tämän vastaan, et en tiedä riittääkö se. No ratkasutyös ajatellaan, et ei tämä riitä, kysytään taas jotakin. Kun pystyttäis heti käymään se vuoropuhelu, et mulla on täs asiakas ja hänel on tämmöset selvitykset ja muuta hän ei voi saada ja miten toimitaan. (H1)

Kelan vuoden 2020 toimintakertomuksessa tuotiin esiin sitä, kuinka sosiaaliturvan tulee selkeytyä asiakkaille ymmärrettävämmäksi (Kela 2021i) ja Poikonen (2017, 120) liitti päihdepalveluita koskien palvelujen yhtenäisyyden yhdeksi laadun mittariksi. Haastateltavat nostivatkin yhdeksi palvelun ammattitaitoisuuden osaksi laajakatseisuuden ja kyvyn hallita kokonaisuutta niin, että asiakas osataan ohjata myös muihin viranomaisiin. Asiakashan ei välttämättä ole sosiaaliturvan asiantuntija, eikä ymmärrä mikä toimija tarjoaa mitään tukea tai palvelua.

Yhtenäisyyden puuttuminen Kelan sisäisesti asiakkuuspalvelujen ja etuuspalvelujen välillä huolestutti osaa haastateltavista. Kuilun näiden kahden välillä nähtiin kasvaneen organisaatiomuutoksen vuoksi, sillä aiemmin nämä palvelut eivät olleet erillään. Asiakkaalle Kela näyttäytyy kuitenkin yhtenä, joten jos vuoropuhelu asiakkuus- ja etuuspalvelujen kesken ei toimi, on se asiakkaalle huonoa palvelua. Erilaiset kokeilut yhtenäisyyden ja asiakkaan asian sujuvamman edistämisen parantamiseksi olivat nyt kuitenkin herättäneet haastateltavissa toivoa

mutkattomammasta toimimisesta, ja moni odotti pysyviä muutoksia tähän liittyen.

...mutta minkä mä nään nyt ehkä täs hetkes tai siis valoa tunnelin päässä, niin odotan innolla sitä ASKO-hankkeen ohjelmaa, mikähän onkaan, et mitä se tuo tullessaan, koska se vaikuttaa ainakin tässä vaiheessa juuri oikeelta suunnalta mihin tätä putiikkia pitäs viedä. Eli just sitä, että ei vaan äkkiä ja paljon vaan oikeesti keskityttäis siihen asiakkaaseen ja asiakkaan asiaan, mut se on sit taas...se on sit tavallaan resurssikysymys, mut ei välttämättä. (H12)

Usea haastateltava nosti esiin palvelujen monikanavaisuuden ja siten saavutettavuuden. Jos ajatellaan aiemmin mainittuja YK:n taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien komitean määrittelemiä ulottuvuuksia saavutettavuudesta: yhdenvertainen, fyysinen, taloudellinen ja informatiivinen, keskustelua käytiin erityisesti yhdenvertaisesta saavutettavuudesta. Laadun koettiin vaihtelevan saavutettavuuden osalta ruuhkapiikkien ja väestön alueellisten erojen vuoksi. Muutama haastateltava koki huolta ikääntyvästä ja syrjäytyneestä väestöstä, etenkin harvaanasutuilla alueilla, jossa palveluja oli eri tavalla tarjolla. Vaikka monikanavaisuuden tarkoitus on lisätä saavutettavuutta, palvelujen siirtyminen suurimmaksi osaksi verkkoon tai puhelinpalveluun ei ole ongelmatonta ja voi pienillä paikoilla huonontaa fyysistä saavutettavuutta ja siten myös yhdenvertaista saavutettavuutta. Saavutettavuuden tiedettiin vaihtelevan myös vuodenajan mukaan, sillä tietyt kuukaudet ovat erityisen ruuhkaisia palvelussa.

...ku meillä on aika sama resurssi ympäri vuoden, mutta meidän työmäärä on aika eri ympäri vuoden...kuinka me voidaan vuoden kiireisimpänä aikana selviytyä sillä resurssilla mikä on sama kun meidän vuoden rauhallisimpana aikana. (H1)

Saavutettavuutta ei nähty pelkästään niin, että asiakkaat saavuttavat palvelun, vaan että palvelu saavuttaa myös ne, joilla ei ole kykyä ja osaamista hoitaa asioita. Koettiin, että asioinnin tulisi olla helppoa kaikille, ei välttämättä sitä, että jokainen pääsisi fyysisesti asioimaan Kelassa, asui sitten missä hyvänsä. Pandemia-aikana puhelinpalvelua lisättiin merkittävästi, jotta asiointi mahdollistettiin paremmin myös niille asiakkaille, joilta verkkoasiointi ei onnistunut ja jotka aiemmin olivat asioineet pääasiassa palvelupisteillä (Kela 2021i). Puhelimessa saatavan asiakaspalvelun kokonaisvaltaisuus tosin mietitytti useampaakin haastateltavaa. Vertailu koettiin tarpeettomana: kasvotusten annettava palvelu ei ole palveluna parempaa kuin puhelimessa annettava. Toki on olemassa asiakasryhmiä, joille puhelinasiointi ei ole vaihtoehto esimerkiksi omien rajoitteiden vuoksi.

Puhelinpalvelua ei mielletty kuitenkaan täysin ongelmattomaksi. Esille keskustelussa nousikin palveluiden eritasoisuus. Koska puhelinpalvelussa asiakkaalle tarjotaan eri linjoja elämäntilanteen mukaan, koettiin, ettei puhelimessa palvelevien asiakaspalvelijoiden ammattitaito ja asiaosaaminen ollut niin kokonaisvaltaista kuin palvelupisteellä työskentelevien. Toki palvelupisteellä työskenteleviä asiakaspalvelijoita siirrettiin laajasti puhelintyöhön pandemia-aikana, mutta pohjakoulutus ja tietämyksen taso koettiin ongelmalliseksi. Se vastaako puhelimeen henkilö, joka osaa neuvoa asiakasta kokonaisvaltaisesti kaikkiin etuuksien liittyen ja vielä ohjata muihin viranomaisiin, vai vastaako puheluun

henkilö, joka osaa neuvoa vain esimerkiksi toimeentulotukeen liittyen, on täysin sattumanvaraista.

...se pitäis lähteä jo sieltä perehdytyksestä, että puhelinpalvelus työskentelevät palveluasiiantuntijat perehdytetään samalla tavalla Kelan etuuksiin ja asiakaspalveluun, kun palvelupisteissä työskentelevät palveluasiiantuntijat...(H12)

Haastateltavien ajatukset laadukkaasta asiakaspalvelusta erosivatkin myös sen osalta mikä oli riittävää. Osa haastateltavista näki, että oli onnistunutta palvelua, kun oli tehty se mikä velvollisuuksiin kuuluu. Osa näki, että onnistunutta oli palvelu, joka hoiti kuntoon kokonaisuuden eli myös asiat, joita asiakas ei ollut osannut kysyä tai ajatella. Nähtiin myös, että asiakassegmentoinnilla oli tärkeä rooli. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija pystyi puhelun aikana kartoittamaan asiakkaan tilanteen nopeastikin ja huomioimaan tilanteet, jossa kokonaisvaltaisempaa palvelua tarvittiin ja erottamaan ne tilanteet, joissa asiakas todella vain tarvitsi lyhyen vastauksen kysymykseensä.

Laadukas asiakaspalvelu kuvautui haastatteluissa hyvin paljon samankaltaiseksi, mitä Kela organisaationa kuvaa kanavissaan. Kelan strategian tavoite parantaa asiakaskokemusta oli löydettävissä haastateltavien kuvailemasta laadukkaasta palvelusta, jossa asiakas oli keskiössä. Yksi haastateltavista myös sanoi asian kertomalla, että laadukas asiakaspalvelu syntyy strategian ohjaamana ja Kelassa käytössä olevat palvelumallit mainittiin useampaan kertaan hyödyllisiksi. Haastatteluissa tuli esille se, että laadukkaan palvelun koettiin olevan yksilöllistä ja antavan asiakkaalle hyvän palvelukokemuksen, mutta rinnalla kulki vastauksissa myös mallinnettavuus ja palvelujen tasa-arvoisuus, jota lakiin vaatii.

Aineistosta kuvautui myös hyvin tasapainottelu lain vaatimusten ja joustavuuden, yksilöllisyyden välillä. Tunnistettiin, että palvelun tulisi olla yksilöllistä, mutta kuitenkin samanlaista riippumatta esimerkiksi asiointikaupungista. Koettiin myös, että julkisella sektorilla tulisi ottaa mallia yksityiseltä puolelta palvelussa ihan perusasioiden, kuten tervehtimisen, hymyn ja kohtaamisen suhteen. Pohdinnassa oli, vaikuttaako esimerkiksi hymyilyyn ja palvelun ystävällisyyteen se, ettei sellaista palvelua välttämättä koeta niin uskottavana. Onkin huomionarvoista pohtia, millaista on lain vaatima asiallinen palvelu ja kuinka paljon aiheen sävy vaikuttaa palvelun sävyyn. Koettiin, että palvelun tulisi olla myös positiivista ja kohteliasta hoidettavan asian laadusta riippumatta, jotta asiakkaalle varmistetaan hyvä kokemus.

Kukaan haastateltavista ei kokenut, ettei haastatteluhetkellä tarjottava palvelu olisi ollut laadukasta. Lähes puolet koki palvelun olevan laadukasta ja suurin osa haastateltavista kertoi tällä hetkellä tarjottavan palvelun olevan osittain tai vaihtelevasti laadukasta. Useat kertoivat palvelun laatuun vaikuttavan asiakaspalvelijoiden kokemuksen puutteen, sillä joillain alueilla henkilöstön vaihtuvuus on suurta.

Myös ero asiakkaan kokemuksen ja Kelan kokemuksen välillä tuotiin ilmi. Vaikka Kela onnistuisi koko organisaation tasolla palvelussa, se ei automaattisesti johda siihen, että asiakas on tyytyväinen palveluun, sillä asiakkaan



erimielisyys päätöksestä vaikuttaa hänen kokemukseensa. Siksi jämäkkyys ja selkeys koettiin oleelliseksi osaksi ammattimaisuutta. On tärkeää osata perustella päätökset asiakkaalle ymmärrettävästi. Vaikka ikävistä asioista kertominen voidaan kokea hankalaksi, niistä puhuminen asiakkaalle suorasti, avoimesti ja perustellen koettiin laadukkaaksi palveluksi. Tässä on syytä vielä palata perustuslakiin ja asiakkaan kohtaamiseen ihmisarvon mukaisesti. Avoimuutta ja suoruttakin on monenlaista, joten merkityksellistä on se, millä tavalla asioista kertoo, jotta asiakas kokee tullessa kohdatuksi ihmisenä ja asiakaskohtaaminen on laadukas. Kun palveluhenkisyys ja ammattimaisuus yhdistyivät ja palvelu oli saavutettavaa, toteutui aineiston perusteella myös palvelun luotettavuus ja siten laadukkuus.

## 5.2 Budjettiraamin ja laadun välinen suhde

Jo asiakaspalvelusta ja sen laadusta keskusteltaessa, osa haastateltavista otti spontaanisti puheeksi rahan ja resurssit. Monelle haastateltavalle budjetti yhdistyi selkeimmin henkilöstöresursseihin ja puhe keskittyikin lähes jokaisessa haastattelussa juuri henkilöstöön. Usea haastateltava lähti määrittelemään laatua henkilöstöresurssien kautta ja koki, että laatua on osaltaan riittävä henkilökunta, jotta palvelu on saavutettavaa, yksilöllistä ja siten vaikuttavaa. Jos henkilöstöä ei olisi riittävästi, palvelu olisi selviytymistä, liukuhihnatyötä ja ajaisi helposti asiakkaan asioimaan uudelleen ja uudelleen aiheuttaen myös lisää ruuhkaa. Rahan koettiin näkyvän arkityössä hyvin vähäisesti. Rahan tiedettiin olevan taustalla, mutta se näkyi haastateltavien työssä haastattelujen perusteella välillisesti, käytössä olevien resurssien ja määrällisten tavoitteiden muodossa. Haastateltavien työhön ei kuulu budjetointi ja he ovat työssä julkisessa organisaatiossa, jossa rahavirtaa ei haeta asiakkailta organisaation suuntaan. Laadukkaan asiakaspalvelun määritelmässä oli siis jo huomattavissa laadun ja rahan, tai tässä oikeastaan resurssien, suhde ja se miten tiiviiksi se koetaan.

Yhtenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin kokevatko he budjetin mahdollistavana vai rajoittavana tekijänä vai sekä että. Haastateltavista viisi vastasi kokevansa budjetin sekä rajoittavana, että mahdollistavana, mutta kysymys osoittautui haastavaksi, sillä vaikka neljä vastasi kokevansa budjetin mahdollistavana ja kaksi rajoittavana, oli heidänkin vastauksissaan useita puolia ja koko vastauksen jälkeen ei ollutkaan enää selkeää mielipidettä. Aihe herätti myös vastaajissa epävarmuutta ja eräs haastateltava mietti, ettei ehkä tiedä kaikkea asiaan vaikuttavaa niin hyvin, ja koki budjetin siksi mahdollistavaksi.

Oon kokenu rajottavana tekijänä. Et tietysti nyt me ollaan eletty poikkeusaikaa koht vuosi ni sit se ns. vanha normaali jo vähän hämärtyy eikä oo niin aktiivises muistis. Et kaiken kaikkiaan täl hetkellä mä oon aika tyytyväinen siihen tilanteeseen, mut on ollu semmosii tilanteita, et kokee nimenomaan et se estää, et se laadukas asiakaspalvelu ei oo mahdollista niillä henkilöstömäärillä mitä meil on ollu käytössä... Ehkä se budjetti on tämmöses työs enemmän semmonen asia, mitä sillon jos asiat ei oo hyvin niin se tuntuu rajottavalta ja sit ku asiat on ihan ok, ni sitä ei ehkä hirveesti aattele.  
(H9)

Eräs haastateltava vastasi kokevansa budjetin mahdollistavaksi, mutta myöhemmin kuitenkin mielti budjetin tällä hetkellä rajoittavan toimintaa ja esimerkiksi kehitystyötä. Toinen haastateltava taas vastasi kokevansa budjetin rajoittavaksi tekijäksi, mutta koki juuri tämänhetkisen tilanteen hyväksi mieltien, ettei asiaa ehkä ajattele kuin silloin kun asiat ovat huonosti. Vastauksissa näkyy myös poikkeustilanteen vaikutukset, sillä moni vastaajista koki, ettei toiminta ollut monellakaan tapaa normaalia haastatteluhetkellä.

Koska palvelu pandemiatilanteessa on siirtynyt paljolti verkkoon ja puheliin, palvelupisteillä on paikoin hiljaista. Alueelliset erot selittänevät sitä, miksi osa koki tilanteen pandemian myötä parempana ja osa haasteellisempana, mutta koska puhelinpalvelu on valtakunnallinen ja sen tekemiseen osallistuvat myös palvelupisteillä työskentelevät asiakaspalvelijat, ymmärrettiin haastatteluissa tilanteen olevan erilainen yksikkötasoisesti kuin ryhmätasoisesti. Esimerkiksi erään haastateltavan ryhmässä tilanne koettiin henkilöstöressurssien kannalta mahdollistavaksi pandemiatilanteessa, mutta ymmärrettiin, että yksikkötasoisesti resurssit eivät olleet sopivat.

Se, koettiinko budjetti rajoittavana tekijänä vai mahdollistavana, ei liittynyt pelkästään haastateltavien kokemuksiin asiakaspalvelun lähiesimiehenä. Useassa vastauksessa tuli ilmi myös haastateltavan asenne ja sen vaikutus. Eräs haastateltava kertoi keskittyvänsä yleisestikin elämässä siihen, että aina on mahdollisuuksia, toinen koki rahan aina mahdollistavaksi ja kolmas koki budjetin antavan vain raamit, joita pitää osata soveltaa.

Suurin osa haastateltavista koki, että budjetilla on vaikutusta laadukkaaseen asiakaspalveluun. Vain muutama haastateltavaa koki, ettei budjetti vaikuta tai että sen vaikutus on vähäinen. Budjetin koettiin yleisesti vaikuttavan eniten henkilöstöressurssihin ja siten palvelun saavutettavuuteen ja luotettavuuteen. Tosin tässäkin alueelliset erot tulivat esiin. Kun osa haastateltavista luetteli, millä tavoin budjetti mahdollistaa ja rajoittaa, nousi henkilöstöressurit esiin sekä mahdollistavana, että rajoittavana tekijänä. Suurempien alueiden palveluryhmissä henkilöstöressurit koettiin useammin mahdollistavaksi, kun taas pienemmällä paikkakunnilla koettiin henkilöstöressurit useammin rajoittavana tekijänä ja useammin kuvattiin työn olevan tasapainottelua henkilöstömäärän ja asiakasmäärän välillä. Haastatteluissa kävi ilmi, että pienemmille paikkakunnille oli vaikea saada uusia rekrytointeja ja taas toisaalta palvelujen uudelleenjärjestelykin oli haastavaa niin, että palvelut olisivat yhdenmukaisesti saavutettavia. Tasapainottelun ja resurssien kohdentamisen oikein kerrottiin olevan, alueella kuin alueella, päivittäistä ja tärkeää työtä. Siten huolehditaan palvelun laadukkuudesta ammatillisuuden ja palveluhenkisyyden osalta niin, että liian vähäiset henkilöstöressurit vaikuttaisivat niihin mahdollisimman vähäisesti. Tämä tarkoittaa, että asiakkaiden koettiin saavan kyllä laadukasta palvelua, kun he palvelun tavoittivat. Henkilöstöressurssien riittävyys, ja siinä mielessä budjettiraamin, nähtiin siis vaikuttavan laadun osalta eniten ja suoraan saavutettavuuteen.

Talouden kiristyessä on myös julkisella sektorilla kiristetty tehokkuusvaatimuksia. Tehtävien nähtiin lisääntyvän, mutta määrärahojen ei koettu kasvavan samaan tahtiin. Tähän liittyen määrälliset tavoitteet puhututtivat myös laatuun

ja budjettiin liittyen. Haastatteluista kävi ilmi, että mikäli asiakaspalvelijan taidot ja tietämys olivat vajavaiset, eli palvelun ammattimaisuus ei toteutunut, pitkityivät palvelutilanteet tahattomasti haastaen myös saavutetun palvelun laadukkuutta ja tämä saattoi muodostaa huonon kehän:

Jos mä puhun vaikka puhelinasiakaspalvelutyöstä, niin sit sua alkaa jännittää minkälainen puhelu tulee seuraavana. Voi ei, nyt sieltä tuli, nyt se soittaa just siitä lapsiperheasiasta mistä mä en oikeestaan osaa mitään ja sitten siitä valmiiksi tulee jo se epävarmuus ja sitten se palvelutilanne kestää ja kestää kun sä yrität epätoivoisesti löytää sitä tietoa ja sitten asiakas alkaa hermostumaan ja alkaa kyseenalaistamaan. Sä ite meet vielä enemmän epävarmaksi ja sitten saattaa olla, että siinä tilanteessa on mennyt jo se 20 minuuttia, puol tuntii. Se asia ei oo ratkennu mihinkään. Siellä on vaan pyöritytetty jotain tiettyä asiaa... (H10)

Mä oon sen sillä tavalla aina puhunu, että se riippuu miten sä käytät sen ajan. Välillä tulee tilanteita, et tulee pitkiä puhelua ja jos sä oot käyttäny sen pitkän puhelun ajan hyvin, eli oot ohjannu koko ajan sitä puhelua ja siin on käyty asiakkaan tilannetta, kartotettu ja asiakas on saanu hoidettua kaikki asiat loppuun asti, niin sehän on tosi hyvä, enkä mä semmoseen halua puuttua, mut sitten toki voi olla tilanteita että se tehokkuus, et ne pitkät puhelut johtuukin siitä, että kun ei osata ohjata sitä puhelua ja asiakas vie kun metrin mittaa sitä puhelua. (H11)

Usea haastateltava kertoi, etteivät määrälliset tavoitteet tue palvelun laatua tai että laatu ja tehokkuus voidaan kokea ristiriitaisesti. Saavutettavuutta ajateltaessa määrälliset tavoitteet tukevat laadun toteutumista, kun mahdollisimman moni saa palvelua. Toisaalta koettiin, että laadukkaaseen palveluun, asiakaskohtaamisiin oli voitava käyttää aikaa riittävästi ja määrällisiin tavoitteisiin, eli tiettyyn määrään asiakaskontakteja pyrittäessä, laatu kärsi etenkin siksi, ettei ollut aikaa käytössä kokonaisuuden kartoittamiseen. Pitkät palveluajat saattoivat toisaalta kieliä huonosta kehästä, johon ammattitaidottomuus ja epävarmuus saattoivat ajaa. Oleelliseksi siis nähtiin se, miten palveluaika käytettiin asiakkaan kanssa, ei niinkään määrälliset tavoitteet, mutta määrälliset tavoitteet saattoivat olla hyvä apu laadun seurannassa.

Riittävät henkilöstöresurssit liittyvät oleellisesti myös työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin huomioiminen on siksikin tärkeää, että Sosiaali- ja terveystieteissä tavoitellaan työurien pidentämistä (Romppanen & Kallasvuo 2011, 51). Lähes puolet haastateltavista mainitsi budjetin vaikutuksesta keskusteltaessa työhyvinvoinnin. Useat haastateltavat olivat huolissaan alaistensa työhyvinvoinnista, sillä kokivat sen olevan hyvin oleellinen tekijä laadun taustalla vaikuttaen palveluhenkisyyteen ja ammattimaisuuteen, vaikka toisaalta olivatkin kokeneet palvelun ruuhkatilanteissa olevan laadukasta jonotuksesta huolimatta. Kun palveltavien asiakkaiden määrä kasvaa jatkuvasti yli kantokyvyn, asiakaspalvelu kuormittuu ja työ käy raskaaksi. Vastauksista oli siis luettavissa, että yksittäiset ruuhkapiikit vaikuttavat laatua ajateltaessa erityisesti saavutettavuuteen, mutta alimiehityksen jatkuessa alkaa kärsimään myös annettavan palvelun taso ja sitä kautta enemmän myös luotettavuus.

Budjetilla koettiin olevan lisäksi välillisiä vaikutuksia työhyvinvointiin virkistysrahaston, palkkojen, suunnittelun ja kehitystyön osalta. Toisaalta yksi vastaajista koki, että vaikka työhyvinvointi edesauttaa laadukasta asiakaspalvelua,

ei työhyvinvointi ole niinkään rahasta kiinni vaan siihen voi vaikuttaa muilla keinoin.

Työtilojen ja työvälineiden tilanne koettiin myös eri alueilla eri tavoin. Osa haastateltavista koki, että työvälineet ja -tilat palvelivat tarkoitustaan ja mahdollistivat asiakaspalvelun toimintaa, mutta osalla alueista työvälineistä koettiin pulaa tai käytössä olevan budjetin vuoksi työvälineet eivät olleet parhaiten työhön soveltuvia. Työtilojen mainittiin joillakin alueilla olevan kestävämmät, eikä lainkaan soveltuvan suuriin asiakasmääriin. Myös kalustehankinnat ja tukitoimet mainittiin keskusteltaessa budjetin vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun, mutta eniten budjetin koettiin kuitenkin vaikuttavan henkilöstön määrään.

Kysymykset aiheeseen liittyen koettiin vaikeiksi ja monitahoisiksi ja aihe haastavaksi. Rahan nähtiin olevan taustalla ja vaikuttavan ihan kaikkeen, mutta toisaalta usea haastateltava kertoi hyvin selkeästi, ettei budjettiraamit vaikuta palvelun laatuun. Näitä vastauksia enemmän tarkastellessa, samat haastateltavat kuitenkin kokivat esimerkiksi saavutettavuuden kärsivän tai työvälineiden olevan sellaisia, etteivät ne tue työtä. Toisaalta vastauksissa oli nähtävissä ero siinä, miten haastateltavat laadun kokivat. Esimerkiksi haastateltava, joka vastasi, ettei budjetti vaikuta laatuun ja samalla koki saavutettavuuden kärsivän, kuvaili laatua aiemmin keskusteltaessa ammattitaitoisuutena ja palveluhenkisyytenä eikä tuntenut näiden puuttumista voitavan perustella resurssien vähyydellä.

Et ei se oo todellakaan vastaus kaikkeen eikä autuaaks tekevä asia, et lisätään vaan rahaa ja väkee...Et se on nyt varmaan tullu tiensä päähän se, et nyt vaan pitää muokata sitä toimintaa ja sitä kohdentaa ja tehostaa ja syventää niin sitä kautta tulis varmaan toimeen vähä vähemmälläkin.(H12)

Haastatteluissa koettiin, ettei riittävä palvelu ole yhtä kuin rajaton määrä palvelua ja että palvelua tulisi parantaa muilla keinoin kuin resursseja lisäämällä. Eräs haastateltava myös huomioi, että asiakaspalvelija maksaa organisaatiolle saman verran, tarjosi hän hyvää tai huonoa palvelua.

Haastateltavien kokemukset palvelun laadun ja budjettiraamien suhteesta erosivat toisistaan paljolti alueellisesti, joka on ymmärrettävää. Haasteet ruuhkaisissa kaupungeissa ovat erilaiset kuin harvaan asutuilla alueilla ja tarvittava palvelu riippuu paljolti alueen väestörakenteesta. Vastauksien ristiriitaisuudesta voitiin päätellä, että palvelun laadun ja budjettiraamien suhde koettiin kuitenkin kaikkialla ristiriitaisena ja tasapainottelua vaativana. Tulevaisuus ja koronan vaikutukset talouteen ja sitä kautta määrärahoihin ja asiakkaiden määrään pohdituttivat. Yksi haastateltavista koki, että pitkäänkin voidaan pärjätä korvaavin toimenpitein ja kiristäen, mutta hänen lisäkseen usea muukin haastateltava koki, ettei varaa kiristää enää ole. Haastatteluiden hetkellä lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että pystyivät sen hetkisillä resursseilla tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua.

### 5.3 Vaikuttava johtaminen

Haastateltavat kertoivat johtavansa asiakaspalvelua, HR-asioita, työhyvinvointia ja työkykyä ja että johtaminen on muun muassa seurantaa, viestimistä, organisoimista, palautteenantoa, mahdollistamista, ikäviin asioihin puuttumista, toiminnan kehittämistä ja tasapainoilua. Eräs haastateltava kuvasi johtamistaan hyvin kokonaisvaltaisena ja kertoi että johtaminen on läsnä koko ajan.

Se on kaikkea mitä mä teen. Koko ajan. Se on ihan sanavalintoja. Se on joka ikinen meili. Se on kun mä kävelen tosta aspan ohi, kuinka mä siinä oon. Mitä mä puhun palavereissa. Se on kaikkea sitä. (H8)

Haastateltavat kertoivat olevansa johtajina muun muassa työnantajan edustajia, helposti lähestyttäviä, avoimia ja tavoitettavissa, sekä tuloshakuisia ja asiakkaita varten omalla paikallaan palveluketjussa. He kertoivat toimivansa valmentavalla otteella, luottamuksella, itsenäisesti työskennellen, työntekijöistä huolehtien, arkitasolla jalat maassa ja käytännönläheisesti sekä tasapuolisesti ja osallistavasti. Lähes kaikki heistä kokivat myös voivansa vaikuttaa omalla johtamisellaan laadukkaasti asiakaspalvelun ja budjetin mukaisen toiminnan/ taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen. Kuitenkin kun erikseen kysyttiin, kuinka hyvin pystyy vaikuttamaan resursseihin, budjettiin ja taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen, yli puolet koki voivansa vain yrittää vaikuttaa, tai vaikuttaa rajallisesti, ja kaksi koki, ettei voi lainkaan vaikuttaa.

Avoimen viestinnän nähtiin edesauttavan sekä laadun, että budjetin mukaisen toiminnan toteutumista. Nähtiin tärkeäksi, että sekä omat henkilökohtaiset, ryhmän tasoiset ja koko Kelan tasoiset tavoitteet olivat asiakaspalvelijoilla hyvin tiedossa sekä purettu ja konkretisoitu niin, että ne olivat selkeät ja mukana arjen työssä. Tavoitteet olivat hyvin käytännönläheisiä ja asiakaskeskeisiä, eikä rahallisten tavoitteiden tai raamien koettu näkyvän suoraan arjessa.

No ehkä ihan suoraan ei puhuta rahallisista menetyksistä vaikkapa siinä huonossa suoriutumisessa, vaan enemmänkin minä aina korostan sitä, että asiakkaat jäävät vaille palvelua, jos siellä ei kukaan oo heitä siellä palvelemissa. (H3)

Haastateltavat toivat monessa asiassa esiin sitä, ettei raha näkynyt heidän työssään suorasti, ei alaisten kanssa keskusteltaessa, mutta ei myöskään ylemmän johdon kanssa keskusteltaessa. Useat haastateltavat kertoivat, etteivät tienneet esimerkiksi omaa käytössä olevaa budjettiaan tai palvelupisteen menoja kokonaisvaltaisesti, eikä tietoa oltu välttämättä saatu edes kysyttäessä.

Erilaiset keskustelut kuten sovitut ryhmäpalaverit, kehityskeskustelut ja päivittäiset spontaanit keskustelut nähtiin paikkoina varmistaa yhteistä ymmärrystä. Eräs esimies kertoi muistuttavansa alaisiaan siitä, ettei voi olla varma miten eri ihmiset häntä tulkitsevat ja muistuttikin alaisiaan herkästi kysymään, mikäli jokin oli jäänyt epäselväksi, jotta yhteinen ymmärrys varmistuisi. Haastattelussa tuli myös ilmi alaisten osallistamisen tärkeys, sillä kun asiakaspalvelu pääsi itse purkamaan ja konkretisoimaan tavoitteita esimerkiksi ryhmätöiden

avulla, ”ostivat” asiakaspalvelijat tavoitteet paremmin. Tässä toteutui myös tärkeänä koettu perustelu sekä ohjeiden ja tavoitteiden muokkaaminen omalle ryhmälle sopivaksi. Tosin esimiehen tehtävä oli ensin muokata viestinnällään ylhäältä tulleet ohjeet ja informaatio sopivaksi omalle ryhmälleen purkamista varten.

Viestintä ylöspäin koettiin myös helpoksi matalan organisaatorakenteen vuoksi ja useamman haastateltavan kerronnasta kuvautuikin valmentavaan johtamiseen liittyvä putkimalli (Ristikangas & Ristikangas 2013, 271), jossa tieto kulkee avoimesti molempiin suuntiin.

Resurssin kohdentaminen ja työroolien tarkennus tuli esille kumpaankin tavoitteeseen, budjettiin ja laatuun liittyen. Resurssin kohdentaminen nähtiin kaiken perustana, oleellisena keinona tehostamisessa ja tuloksellisuudessa. Lisäksi työjärjestelyillä pystyttiin järjestämään aikaa opiskeluun eli asiaosaamisen varmistamiseen ja työroolien tarkentamisella pystyttiin selkeyttämään asiakaspalvelijoiden työtä ja tukemaan siten työhyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen nähtiin vaikuttavan palvelun laatuun ja sitä kautta vähentävän toistuvia asiointeja johtaen tehokkuuteen ja säästöihin.

Työhyvinvointi on parantunut kun työroolit on selkeemmät ja työn tekeminen ei oo enää niin sekavaa ja tietää työvuorot jo moneks viikoks eteenpäin. Työhyvinvointi kun on kunnossa, niin se aina mahdollistaa paremmin sitä työn tekemistä (H3)

Että se pystyy se palveluasiantuntija antaa sitä laadukasta asiakaspalvelua, niin sen työntekijän hyvinvointi, työssäjaksaminen on se ydin siellä...Koska nyt jos se asiakaspalvelu on laadukasta niin sitten se jossain vaiheessa kun tehään sitä laatua, niin se myös poistaa niitä turhia käyntejä ja koska jokainen turha, tai niin sanottu turha käynti, niin kyllähän se vie rahaa. Et jos sama asiakas toistuvasti käy yhä uudestaan ja uudestaan ja hän valittaa päätöksistä, moni tekee työtä siihen, niin kyllähän siitä yhdestä asiakaskäynnistä sitten, tai yhdestä asiakkaasta, voi tulla aikamoisetkin kustannukset. (H10)

Henkilöstön kautta vaikuttaminen juuri työhyvinvointiin liittyen ja esimerkiksi ammattitaitoisilla rekrytoinneilla, riittäväällä perehdytyksellä ja koulutuksin, sekä erityisesti valmentavalla esimiestyöllä, tuli haastatteluissa hyvin vahvasti esille. Kaksi haastateltavaa kertoikin olevansa enemmän valmentajia kuin esimiehiä. Vaikka ryhmäpalaverit nähtiin tärkeinä paikkoina jakaa uusia toimintamalleja ja ohjeita, oli myös huomattu, että asioihin tulee pureutua enemmän henkilökohtaisella tasolla. Pelko oli, että uudet oivallukset jäävät vain sananhelinäksi, eivätkä mene oikeasti käytäntöön, jos niistä ei ole keskusteltu yksilöllisesti kunkin henkilön tasoisesti.

Tätä oivalluttamista tehtiin osallistamalla ryhmää, mutta myös henkilökohtaisten palvelutilannevalmennusten keinoin. Palvelutilannevalmennuksissa esimies seuraa alaisen työskentelyä ja työtilanteista keskusteltiin alaiselle ja hänen ajatuksilleen tilaa antaen, jotta löydettiin alaisen potentiaali. Myös osaamisvajeat kartoitettiin sekä tehtiin pieniä arkisia oivalluksia työn sujuvoittamiseksi. Etenkin hektisinä, ruuhkaisina aikoina oman kehityksen ja osaamistarpeiden miettiminen jää muun työn jalkoihin ihan jo ajallisestikin. Siksi valmennustilanteet koettiin tärkeäksi ja niiden kerrottiin olevan odotettuja alaisten keskuudessa. Silloin oli aikaa pysähtyä ja keskittyä kehittymiseen. Varsinaisten valmennusten syklit

vaihtelivat ryhmien välillä, mutta kaikki pitivät kuitenkin jonkinlaisia valmentavalla otteella tapahtuvia keskusteluja säännöllisin väliajoin. Valmennuksiin mainittiin liittyvän myös seurannan, eli tavoitteiden toteutumista myös seurattiin.

Valmentaminen koettiin erittäin tärkeäksi keinoksi vaikuttaa palvelun laatuun kokonaisvaltaisesti ja esimiehen ja alaisen kesken tapahtuvien palvelutilannevalmennusten lisäksi mainittiin erilaisten ristiinvalmennusten ja parisparrausten olevan käytössä. Määrälliset tilastot koettiin valmennustilanteissa oivaksi apukeinoksi, sillä kontaktien määrän avulla oli mahdollista pureutua myös laatuun. Myös tehokkuusvalmennuksesta keskusteltiin ja nähtiin, että valmentamalla työvälineiden tehokasta käyttöä ja asiakkaiden tietojen kirjaamista, voitiin säästää aikaa palveluun.

Mä en niinkään enää nykyään kiinnitä huomiota siihen puhelun keston, etenkin jos mä luotan mun tiimiläiseen että hän tekee siellä, osaa kartottaa ja ohjaa sitä puhelua, niin silloin se on mulle ihan fine, vaikka hänellä puhelun kestot onkin vähän pitempiä. Mut ehkä se missä me voidaan sit esimiehinä puuttua, et millon ottasin seuraavan puhelun ja kauanko kestää jälkikäsitteilyajassa, et onko se tehokasta...etenkin tällaisissa tilanteissa, kun siinä paljon on jonossa porukkaa niin siinä mielessä se on tärkein asia. (H11)

Varsinaisten valmennusten lisäksi useat haastateltavat kertoivat johtavansa valmentavalla otteella ja useat haastateltavien käyttämät johtamisen keinot löytyivät valmentavan johtamisen kirjallisuudesta. Johtamisen kuvailtiin keskittyvän alaisten potentiaalien hyödyntämiseen, osaamistarpeiden kartoittamiseen ja niihin puuttumiseen sopivalla koulutuksella, jotta asiakaspalvelija sai kehittyä ja asiakasta voitaisiin palvella laadukkaammin. Keskustelujen otteen kerrottiin olevan avoin ja tilaa antava, jotta oivaltaminen jäi alaiselle.

Myös kannustava ilmapiiri on tärkeä ja kuten Ristikangas ja Ristikangas (2013, 279) ehdottivat, virheestäkin voidaan palkita. Eräs haastateltava kertoikin, että ryhmässä oli salliva ilmapiiri myös tehdä virheitä ja kun avoimesti kertoi virheestä, sai tikkarin. Toinen kertoi piristävänsä työntekijöitä ajoittain muun muassa hedelmillä. Moni mainitsikin, että ilmapiiri ja avoin kulttuuri oli merkittävä tekijä laadun suhteen. Ilmapiiriin ja kulttuuriin nähtiin nimenomaan johtamisella olevan merkitystä, esimies kun luo ilmapiiriä ja antaa omalla toiminnallaan esimerkkiä alaisille.

Esimiehen pitää pystyä rajaamaan alaisten työmäärää, työaika, työtiloja ja tietoa ja siten varmistaa työrauha kaikille. Tiedon seulominen vie aikaa ja resursseja. Romppanen ja Kallasvuon (2011, 49, 52, 55–56) ehdottavat, että taloushallintojärjestelmien luo lisää tietoa suunnittelun ja seurannan tueksi, mutta esimiehen on myös pohdittava, mikä tieto on oleellista ja mitä hän jakaa alaisilleen. Yksi haastateltavista kertoikin, että avoin viestintä on tärkeää, mutta viestintää on myös suodatettava, jotta alaiset säästyvät turhilta paineilta ja saavat työrauhan. Haastateltava koki, että hän esimiehenä kantaa paineen tavoitteiden toteutumisesta. Tässä näkyy Romppasen ja Kallasvuon (2011, 15) huomio siitä, että vaikka tehokkuus ja tulos syntyy kaikkien toiminnasta, on nimetty johtaja se, joka kantaa vastuun.

Kelan vuoden 2018 henkilöstötilinpäätöksessä työntekijät kuvattiin oppivina yksilöinä. Vaikka itseohjautuvuus nähtiin hyveenä ja budjetin ja laadukkaan palvelun toteutumiseen koettiin voitavan vaikuttaa vahvasti rekrytoinneillakin, niin että rekrytoitiin itsenäisiä, asiakaspalvelukokemusta omaavia henkilöitä, jotka kykenivät itseopiskeluun ja veivät siten vähemmän myös perehdyttämisen resursseja, toi yksi haastateltava esille myös sen, ettei itseohjautuvuus sopinut kaikille ja silloin oli oltava enemmän tukea tarjolla.

Valmentava esimiestyö pystyy huomioimaan ja mahdollistamaan yksilöllisen oppimisen ja kehittymisen, sekä räätälöimään tuen tarpeen (Ristikangas & Grünbaum 2014). Näin mahdollistettiin myös yksilön vaikutus omaan työhönsä ja sitä kautta arvostus omaan työhön. Yhdeksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi oli huomattu arvostuksen puute asiakaspalvelutyötä kohtaan erityisesti työntekijöiden keskuudessa, asiakkuuspalvelut ja etuuspalvelut jakaneen organisaatiomuutoksen jälkeen. Asiakaspalvelijoiden koettiin tuntevan ajoittain oman työnsä merkityksettömämmäksi kuin etuskäsittelijöiden, joskin tilanteen nähtiin nyt menneen hieman eteenpäin. Kelan arvoissa mainitaan, että Kela on asiakasta arvostava ja se oli selkeästi nähtävissä toiminnassa. Asiakkaan arvostamisen lisäksi tuotiin esille myös, kuinka tärkeää on arvostaa kollegan työtä ja omaa työtä, ymmärtää, että jokaisella on oma tärkeä osansa prosessissa, jonka päämääränä on asiakas ja asiakkaan asia.

...siihen (asiakaspalvelun laatuun) liittyy se, että ymmärtää sen oman työn ja asiakaspalvelun, sen kohtaamisen, mitä siin tapahtuu, niin osana sitä asiakkaan kokonaisprosessia. Et ymmärtää sen, et tämä on se minun työ ja minä teen tämän hyvin ja hyvällä asenteella, jotta se asiakkaan asia etenee. Ettei se oo vaan, et minä teen hyvää asiakaspalvelua, vaan sil on se merkitys. (H12)

Haastateltavat kokivat siis johtavansa vaikuttavasti, mutta enemmän voivansa vaikuttaa palvelun laatuun omalla toiminnallaan. Toisaalta monesti laadun varmistamisen koettiin edistävän myös määrällisiä tavoitteita, tehokkuutta ja siten budjetin mukaisen toiminnan toteutumista. Parhaiten haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa avoimella ja läpi organisaatiotasojen kulkevalla viestimisellä, henkilöstöressurssin kohdentamisella ja muilla henkilöstöön liittyvillä keinoilla, joista valmentaminen nousi esille hyvin vahvasti.

### **5.3.1 Pandemian vaikutus johtamiseen ja vaikuttamiseen**

Vaikka pandemiatilanne aiheutti suuria muutoksia monessa asiassa ja siirsi ihmisiä suurissa määrin etätöihin, sen vaikutukset johtamiseen olivat vaihtelevia. Osa palveluryhmistä oli jo lähtökohtaisesti virtuaalitiimejä, eli palvelupisteet olivat eri paikkakunnilla kuin esimies. Osa kuitenkin oli käynyt tapaamassa alaisia säännöllisesti myös kasvokkain ja tämän muuttuminen saattoi aiheuttaa haasteita ja huolta. Koettiin myös, että nyt kaikki ryhmät olivat tasa-arvoisemmassa asemassa, koska esimies oli kotona työskennellessään etänä kaikille tasapuolisesti, kun ennen mahdollisesti istui jollakin palvelupisteistä ja sen palvelupisteen asiat saattoivat korostua työssä. Toisaalta koettiin, että epätasa-arvoisuus kasvoi, kun työpiste edelleen oli jollain palvelupisteellä, eikä toisille palvelupisteille



pääsytäkään normaalisti käymään. Huolta aiheutti erityisesti tilanne, jossa ryhmä oli uusi, eivätkä sen jäsenet olleet lainkaan päässeet tapaamaan kasvokain. Uuden ryhmän tilanteessa on johtajalle haastavaa saada vuorovaikutus toimimaan sujuvasti.

Pandemiatilanteen nähtiin vaikuttavan lähinnä viestintään ja toisaalta työsäjäksämisestä huolehtimiseen sekä motivointiin. Skype oli tuttu viestintäväline kaikille jo ennestään eikä osa nähnyt mitään ongelmaa sen käytössä. Erilaiset videoneuvotteluohjelmat nähtiin haasteellisissa keskusteluissa jopa paremmiksi, sillä niiden koettiin vähentävän jännitystä. Osalle taas siirtyminen kasvokkaisista keskusteluista Skypeen ei näyttäytynyt ongelmattomana. Keskustelujen järjestäminen vaati sopimista ja aikatauluttamista, ei ollut helppoa vaan spontaanisti ja matalalla kynnyksellä jutella, kuten ehkä aikaisemmin. Virtuaalisissa ryhmäpalavereissa oli huomattu, ettei keskustelua syntynyt samalla tavalla kuin kasvokain ja tulkintaeroja syntyi useammin. Videoneuvottelujen välityksellä annettava tukea ei myöskään haasteltavien mukaan koettu aina heidän alaistensa keskuudessa henkilökohtaisena.

Yksi haastateltava kertoi, että pandemia-aikana oli jäänyt paikoitellen johtamattakin, sillä jatkuvat kriisipalaverit ja muutokset olivat vieneet työaika ja aika oli ollut hyvin kiireistä. Toinen haastateltava kertoi, että esimerkiksi kehitystyö oli jäänyt kiireen jalkoihin. Palvelupisteet toisaalta tyhjentyivät ja asiakkaat siirtyivät enemmän puhelimeen ja verkkoon. Tämä muutos aiheutti monelle asiakaspalvelijalle työnkuvan yksipuolistumisen ja vaikutti haastateltavien mukaan alaisten motivaatioon ja työhyvinvointiin, koska yksipuolinen puhelintyö koettiin raskaammaksi. Useat haastateltavat kertoivatkin työhyvinvoinnin johtamisen lisääntyneen pandemian aikana, kun työn paloa yritettiin löytää uudelleen.

## 5.4 Lähiesimiehen asema vaikuttajana

Viitala ja Jylhä (2019, 360) totesivat, että julkinen sektori on omaksunut yksityiseltä sektorilta matalamman hierarkian ja sen vaativan yhä moniulotteisempaa johtamisen otetta. Gustafsson ja Marniemi (2012, 101) toivat ilmi, että myös julkinen sektori on yhä enemmän riippuvainen verkostoitumisesta. Romppanen ja Kallasvuo (2011, 11) toivat paljon esille, miten lähiesimies on työnantajan edustaja ja voi kokea huonoa omaa tuntoa ja ristiriitaisuutta asemassaan, kuin olisi puun ja kuoren välissä. Nämä teemat: 1) verkostoituminen, 2) matala organisaattiorakenne ja 3) työnantajan edustajana olo, toistuivat keskusteluissa, kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omaa asemaansa asiakaspalvelun lähiesimiehenä.

Verkostoihin liittyen yhdeksi vaikuttamisen keinoksi mainittiin sidosryhmäyhteistyö. Useat haastateltavat kertoivat, että lähiesimiestyön lisäksi, heillä oli erilaisia vastuualueita ja sidosryhmäyhteistyötä. Yksi haastateltavista kertoi, että monipuoliset ja erilaiset tehtävänkuvat tukivat työn tekemistä ja kokonaisuutta. Toinen haastateltava taas kertoi, että monipuolisuus oli kyllä työssä parasta ja oli paljon mielenkiintoisia työtehtäviä mihin osallistua, mutta toisaalta eri

työtehtävät rikkoivat kokonaisuutta. Sidosryhmäyhteistyön nähtiin pääntöisesti kuitenkin sujuvoittavan työtä, kun muut toimijat ja virastot saivatkin nimet ja kasvot, mutta toisaalta yksi haastateltava kertoi myös sidosryhmästä, joka oli hänen alueellaan avoimesti Kela-vastainen ja tämä hankaloitti yhteistyötä asiakkaan hyväksi.

Vaikka vastuu esimiehillä koettiin suureksi, osa koki taustalla olevan kuitenkin "ison talon" tuen ja siksi työtä ei koettu niin raskaaksi. Toisaalta kuilu asiakkuuspalvelujen ja etuuspalvelujen välillä tuli esille useassa yhteydessä, eikä asiakaspalveluyksiköiden välinen tukikaan tuntunut olevan kaikkien työssä läsnä. Kun haastateltavilta kysyttiin, saivatko he tukea työhönsä ja johtamiseen, mainittiin tukea saatavan useimmiten kollegoilta, omalta lähiesimieheltä ja ylemmältä johdolta yleisesti. Lisäksi työtä tukivat muun muassa muut tukiorganisaatiot, oma asennoituminen, tulostavoitteista vapaa ympäristö, joka mahdollisti keskittymisen esimiestyöhön ja valmentamiseen ja realistiset tavoitteet.

Koen, että me lähiesimiehet asiakkuusyksikössä, ni me pikkusen ollaan ehkä jääty monien asioiden kanssa yksin ja että sitä keskinäistä yhteistyötä ei oo mun mielestä ehkä vahvistettu...semmonen vertaistuen saaminen ja semmoinen vuorovaikutus ja kaikenlainen muuhun kuin työhön liittyvä yhteistyö mitä pitää työyhteisössä myös olla, niin se on ehkä jäänyt kokonaan pois, et on ne pakolliset palaverit vaan sitte mitä pidetään. (H4)

Meil on myöskin sitten semmoinen keskustelurinki meillä keskenämme, semmoinen pikku porukka ja soitellaan 2 viikon välein keskenään, semmoinen kokous pidetään ja jutellaan ihan mistä vaan...ja nää sit vaihtuu nää ryhmät aika ajoin...Et tulee tavaltaan kaikki meidän esimiehet keskenään jutelleeks. (H6)

Sisäinen verkostoituminen oli siis järjestynyt eri tavoin eri yksiköissä. Moni kertoi työskentelevänsä tiiviisti yhteistyössä kollegoiden kanssa ja heidän tuellaan yksiköiden välisestikin. Haastateltavat kertoivat erilaisista keskusteluringeistä kollegoiden kanssa niin lähikollegoiden kuin eri yksiköistä olevien kollegoiden kanssa ja muutenkin osalla oli hyvin tiivis yhteistyö ja verkosto kollegoiden kesken. Osa taas koki kollegoiden olevan hajallaan ja että olivat työssään hyvin yksin ja kaipasivat enemmän yhteistyötä eri yksiköiden välille jo senkin vuoksi, että asioihin tulisi enemmän yhteistä linjaa ja näkemystä. Yksinäisyyden kokemukseksi ei kuitenkaan ollut alueellista selittäjää ja osa koki yhteisistä keskusteluista huolimatta työnsä yksinäiseksi.

Oman esimiehen ja ylempään johdon tuki koettiin tärkeäksi, sillä jos oma esimies ei ole ajan tasalla tai ylempi johto antoi suoria käskyjä ilman perusteluita, se aiheutti kokemuksen siitä, ettei tullut kuulluksi tai että joutui käyttämään turhaa energiaa ja aikaa vakuutteluun ja luottamuksen rakentamiseen. Oman esimiehen vaihtumiset koettiin rankoiksi, sillä uuden esimiehen kanssa oli paljon opeteltavaa. Osa koki, että hektisestä työstä ja omista paineista huolimatta oma esimies jaksoi tukea ja olla kiinnostunut sekä yritti ymmärtää. Koettiin myös, että ylemmällä johdolla, oli aito kiinnostus ja tahtotila kehittää työtä, pitää huolta ja "koutsata". Toisaalta usea haastateltava koki myös vaikeuksia. Koettiin, ettei esimiehellä ollut ymmärrystä, koska ei ollut perillä arjen työstä ja ettei ylemmällä johdolla ollut työkaluja tuen antamiseen, vaikka halua olisikin. Työrooli nähtiin

osin hyvin yksinäisenä ja tukea piti osata pyytää aktiivisesti. Myös asiakkuusyksiköiden rakenne joillain alueilla aiheutti epätasaista työkuormaa ja osa koki jäävänsä ilman tukea, sillä tukikollegat ja esimiehet olivat niin kiireisiä. Ymmärrettiin, ettei se ollut henkilöiden vika, mutta osassa alueista rakenne nähtiin kestävämmän. Koettiin, että juuri nyt pärjättiin, mutta oli huoli siitä, että jos jotakin tapahtuisi ja tukea tarvitsisi, jäisi silloin yksin. Koettiin myös, että valmentaminen ja kehittymisen ketju katkesi esimiehiin.

Kela organisaationa koettiin matalahierarkkisena. Haastateltavat kokivat, että heillä oli suuri vastuu, mutta samalla myös hyvä asema vaikuttaa. Matala rakenne vaikuttaa myös tiedonkulkuun ja tiedon liikkuminen nähtiin nopeana molempiin suuntiin. Tosin kaivattiin myös viestintää, joka kulkisi suoraan ylemmältä taholta alas asti, ilman että lähiesimiehet toimisivat suodattimena. Putkimalli ei siis toteutunut kaikilta osin. Moni haastateltavista kuitenkin koki oman asemansa hyvänä ja arvokkaana erityisesti juuri viestinnän osalta, sillä he näkivät, että heillä oli arvokasta ensikäden tietoa asiakaspinnasta.

Toisaalta viestintä ylhäältä alas nähtiin ajoittain hankalana liittyen juuri lähiesimiehen asemaan alaisten ja ylemmän johdon välissä. Esimiehen oli aina seisottava linjausten ja ohjeiden takana, vaikkei ollutkaan niiden kanssa samaa mieltä. Kaksi haastateltavaa käytti sanontaa "olla puun ja kuoren välissä", sillä alaisten ymmärrys ja ylemmän johdon tavoitteet ja vaatimukset eivät aina olleet helposti soviteltavissa. Välillä saadut linjaukset saattoivat myös olla ristiriitaisia keskenään.

Että toisaalta pitäis mahdollistaa monipuolista työtä, mutta käytännös mennään pitkiä aikoja, et ei kyse oo vaan viikosta tai kuukaudesta vaan pitkäänkin niin, että mitään ylimäärästä ei tehdä, kun joku asia ei toteudu...on toki ymmärrettävää, että ne tietyt meidän priorisoidut palvelut täytyy toimia, niihin täytyy panostaa, mut sitte toivois vähän, et ehkä ei teoriatasollakaan asetettas sit semmosia vaateita, johonka me ei oikeasti pystytä. (H1)

Vaikka moni koki asemansa niin, että pystyi vaikuttamaan asioihin, myös toisenlaisia ajatuksia tuli ilmi. Toisaalta eräs haastateltava koki, että rajalliset valtuudet ja säännöt sopivat hyvin Kelaan, viitaten ilmeisesti byrokraattisuuteen ja siihen, miten Kelan toimintaa määrittää monessa toiminnassa lait ja julkisuus. Tällaiset "talon tavat" herättivät kuitenkin ajoittain myös voimattomuuden tunnetta. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevä esimies taas nosti esille alueelliset erot tarpeissa ja tavoitteissa ja hämmästeli sitä, että koko Suomea johdettiin pääkaupunkiseudulta, joka erosi muista alueista joiltain osin hyvinkin vahvasti asiakasmäärältään ja väestörakenteeltaan. Myös Kelan oma YT-organisaatio mainittiin Kelan erityispiirteenä ja sen vaikutusvaltaa hämmästeltiin, sillä sitä kautta koettiin tiedon kulkevan ajoittain suoraan alaisille niin, että esimiehet jäivät pois tiedon ketjusta.

Johtamisen ristiriidoista huolimatta, asema lähiesimiehenä koettiin pääsääntöisesti vaikutusvaltaisena ja hyvänä. Tosin budjettiin liittyen oma asema ja rooli nähtiin hyvin pienenä, sillä raamit, tavoitteet ja resurssit tulivat annettuina ja valmiina. Lähinnä henkilöstöresurssi oli se, johon pystyi vaikuttamaan. Moni kertoi, etteivät euromäärät olleet tiedossa, ja moni muu organisaatiossa, myös

kassa- ja tilausvastaavat, tiesivät todennäköisesti enemmän kuin lähiesimiehet. Osa vertasi asemaansa aiempiin kokemuksiin yksityisellä sektorilla ja koki taloudellista tietoa ja vaikuttamista olevan julkisella sektorilla vähemmän. Tietoa kaivattiinkin lisää. Puolet haastateltavista koki, että tietoa tulisi olla enemmän ja esimerkiksi numeraalinen tieto selkeyttäisi kokonaisuutta ja toisi ehkä kaivattuja perusteluja joihinkin linjauksiin. Toisaalta taas eräs haastateltava mietti, muuttaisiko tieto omassa johtamisessa mitään, sillä ei kuitenkaan voisi juuri sen enempää vaikuttaa kuin mitä jo teki. Toinen puoli haastateltavista kokikin, että tietoa ja perusteluja oli riittävästi ja että asiakaspalvelun lähiesimiehen tehtävä oli vain ymmärtää ja toteuttaa annettua tehtävää tai ettei ollut oikeastaan edes miettinyt asiaa, eikä kokenut tietämättömyyden vaikuttavan palvelun laadukkuuteen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää julkisella sektorilla työskentelevien asiakaspalvelun lähiesimiesten kokemuksia rahan ja laadun suhteesta sekä tuoda näkyville heidän asemansa ja keinonsa vaikuttajina siihen liittyen. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

1. Kokevatko asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisessa organisaatiossa ristiriitaa asiakaspalvelun laadun ja budjettiraamien välillä?
2. Miten asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisessa organisaatiossa kokevat omalla johtamisellaan voivansa vaikuttaa laadukkaan asiakaspalvelun ja budjetin mukaisen toiminnan toteutumiseen?
3. Miten asiakaspalvelun lähiesimiehet kokevat oman asemansa vaikuttamisen ketjussa?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakaspalvelun lähiesimiehet kokevat julkisessa organisaatiossa rahan ja laadun suhteen, jos ei ristiriitaisena, niin ainakin moninäkökulmaisena ja ajoittain haasteellisena. Tutkimuksessa tuli kuitenkin selkeästi esiin se, ettei asian suhteen koettu toivottomuutta, vaan että matalarakenteinen organisaatio tekee vaikuttamisen mahdolliseksi ja lähiesimiehet voivat kokea siten asemansa vaikutusvaltaiseksi ja vastuulliseksi.

Virtanen ja Stenvall (2019, 34) toivat esille, miten julkisella sektorilla johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja esimerkiksi vähemmän mahdollisuuksia palkita henkilökuntaa. Tämä kuvastui selkeästi myös tutkimuksessa, sillä aineistosta kävi ilmi, ettei haastatelluilla lähiesimiehillä ollut juurikaan taloudellista vaikutusvaltaa eikä tietämystäkään. Esimerkiksi budjetista ja vaikutuskeinoista keskusteltaessa tuotiin ilmi, että on mahdollisuus jakaa palkkakeskusteluissa pisteitä, mutta niidenkin kokonaismäärä oli valmiiksi annettu. Resurssien kohdentaminen oikein nähtiin myös keinona vaikuttaa laadun lisäksi budjetin mukaisen toiminnan toteutumiseen, mutta priorisointia ohjattiin kuitenkin ylemmältä tasolta. Muunlainen kuin taloudellinen vaikuttaminen nousi kyllä tutkimuksessa esille voimakkaasti.

Tutkimuksessa asiakaspalvelun lähiesimiehet kokivat vahvasti voivansa vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja sitä kautta välillisesti myös budjetinmukaisen toiminnan toteutumiseen. Erityisen tärkeäksi vaikuttamisen keinoksi koettiin viestintä, esimerkiksi tavoitteiden sekä ohjeiden purkamisen käytäntöön omalle ryhmälle sopivalla tavalla osallistamalla ja käytännöllistämällä. Viestinnän nähtiin pääosin toimivan helposti molempiin suuntiin matalan organisaatorakenteen ansiosta. Joskin mahdollisuutta osallistua kehitystyöhön kaivattiin osin lisääkin, sillä nähtiin, että oma käytännönläheinen työ antoi siihen tarpeellista näkökulmaa. Alaisten kanssa asioita viestittiin ja tavoitteita sekä ohjeistuksia purettiin arjessa valmentavalla otteella.

Asiakaspalvelun lähiesimiehet ovat avainasemassa muokkaamassa palveluja viestimisellä ja valmentamisella sekä tuottamassa tietoa ylemmälle johdolle käytännön työstä, mutta taloudellista vaikutusvaltaa koettiin tutkimuksen mukaan olevan vähän. Kelan asiakaspalvelun lähiesimiesten asema kuvautuikin tutkimuksessa hyvin samankaltaisena kuin Kelan rooli yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa, eli lähinnä tiedon tuottamisena päätöksenteon tueksi ja omien toimintojen muovaamisena niin, että ne palvelevat yhteiskuntaa mahdollisimman hyvin. Vahva viesti oli kuitenkin, että haastatelluista esimiehistä useat kaipasivat enemmän taloudellista tietämystä asioiden tueksi ja perusteluksi. Virtanen ja Stenvall (2019) korostivat myös talousjohtamisen osaamista julkisella sektorilla ja kokivat sen, muun muassa valmentavan otteen lisäksi, tärkeänä osaamisalueena johtajalle.

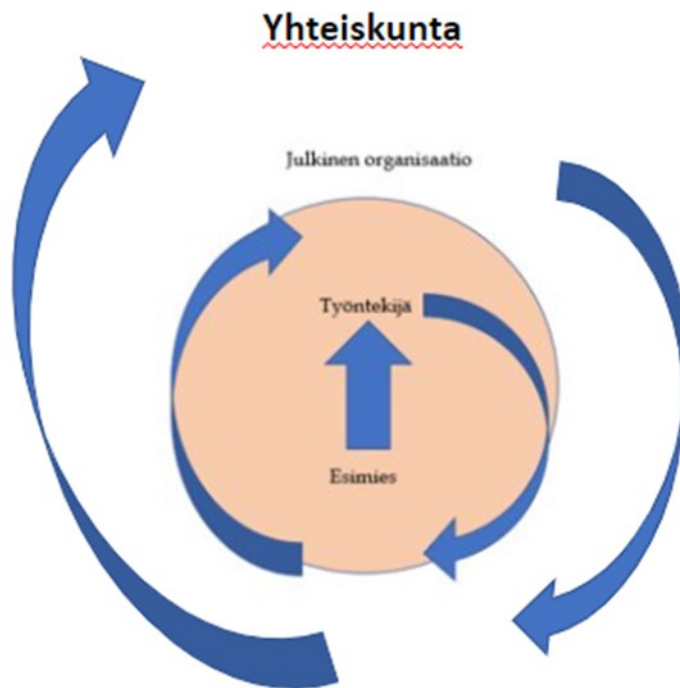
Julkisia organisaatioitakin on kuitenkin erilaisia ja siten niillä on myös erilaisia rooleja yhteiskunnassa. Myös asiakaspalvelun muoto ja sen yhteiskunnallinen vaikuttavuus vaihtelee julkisella sektorilla. On hankala verrata esimerkiksi VR:n asiakaspalvelua, päivähoidon asiakaspalvelua ja verottajan asiakaspalvelua. Siksi onkin hyvä muistaa ettei, kuviossa 6 vielä tiivistetyksi esiteltyjä, tämän tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan koko julkisen sektorin organisaatioiden asiakaspalvelun lähiesimiesten kokemuksia ja asemaa.

Tutkimuskysymykset	Vastaukset
1. Kokevatko asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisessa organisaatiossa ristiriitaa asiakaspalvelun laadun ja budjettiraamien välillä?	Kokevat, ainakin haasteita niiden välillä tasapainotellessa.
2. Miten asiakaspalvelun lähiesimiehet julkisessa organisaatiossa kokevat omalla johtamisellaan voivansa vaikuttaa laadukkaaseen asiakaspalveluun ja budjetin mukaisen toiminnan toteutumiseen?	Resurssien kohdentaminen, viestiminen, henkilöstön kautta vaikuttaminen esimerkiksi osallistamalla ja valmentamalla. Enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun, mutta laatu vaikuttaa budjetin mukaisen toiminnan toteutumiseen.
3. Miten asiakaspalvelun lähiesimiehet kokevat oman asemansa vaikuttamisen ketjussa?	Vahva asema vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun, mutta taloudellinen vaikuttaminen heikkoa.

KUVIO 6 Tutkimuskysymykset ja vastaukset

Valmentava johtaminen nousi tutkimuksessa suureen rooliin, nimenomaan keinona vaikuttaa, mutta myös asemaan liittyen. Ristikangas ja Grünbaum (2014)

esittivät, että valmentavan esimiehen rooli koostuu leaderin, managerin ja coachin rooleista, jossa ihmisten ja asioiden johtamista tehdään valmentavalla otteella. Aaltonen ym. (2001, 325) lisäsivät, että valmentaminen on enemmänkin tapa olla. Valmentava ote on erityisen hyödyllinen Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan kun organisaatiossa halutaan parantaa asiakaskokemusta. Voidaankin ajatella, että valmentavalla johtamisella voidaan lisätä asiakaspalvelun laatua, joka taas tutkimuksen mukaan vaikuttaa osaltaan budjetin mukaisen toiminnan toteutumiseen. Lisäksi valmentavan johtamisen on nähty parantavan asiakaspalvelijoiden kokemuksia siitä, että oma työ on merkittävää ja että siihen on mahdollista vaikuttaa ja tämä taas lisää työhyvinvointia, joka omalta osaltaan varmistaa palvelun laatua. Ristikangas ja Grünbaum (2014) kuvasivat, että valmentavan johtajuuden avulla yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Koska taas Viitala ja Jylhä (2019, 353–354) totesivat, että julkisen organisaation tarkoitus on toteuttaa yhteiskunnallista perustehtävää ja tuottaa yhteistä hyvää, voidaankin ajatella, että julkisissa organisaatioissa potentiaali ja resurssit vapautuvat yksilön kautta kiertämään ja hyödyttämään työnantajaorganisaation lisäksi koko yhteiskuntaa. (Kuvio 7.)



KUVIO 7 Resurssien kulku julkisessa organisaatiossa, jossa valmentava kulttuuri

Kelalla valmentamisen malli oli koettu vahvaksi, joskin valmentamisen ketjun koettiin osaltaan myös katkeavan lähiesimiehiin. Tuotiin ilmi ylemmän johdon

ymmärtämättömyyttä, kiirettä ja työkalujen puutetta. Myös esimiehen esimies on kuitenkin lähiesimies omille alaisilleen ja viime kädessä yhdessä organisaation kanssa varmistamassa, että esimieskin saa tarvittaessa tukea ja valmennusta asemassaan. Tutkimuksessa kuvautuikin suuri eroavaisuus saadun tuen määrässä ja toisaalta sen tarpeessa. Koska myös esimiehillä tuen tarve on yksilöllistä, vastaisi valmentaminen tähän mainiosti. Se kuinka avoimia esimiehet pystyvät olemaan valmennustilanteissa tuen tarpeestaan, on toki myös yksilöllistä, sillä kuten esimerkiksi Jalava (2011,71) on todennut, omista vahvuuksista ja etenkin heikkouksista keskusteleminen avoimesti vaatii luottamusta.

Tutkimus haluttiin nimenomaan rajata suoraan asiakaspalvelussa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksiin. Siten faktuaalinen tieto valmennusten systemaattisuudesta ja ylemmän johdon sekä asiakaspalvelijoiden kokemukset puuttuvat, eli se, miten esimiesten omat valmennukset Kelalla käytännössä toimivat, jäi haastatteluissa epäselväksi. Esimiesten valmentamisesta ei tutkimuksessa keskusteltu, tuli vain esille, että se on osoitus organisaation antamasta tuesta ja että se on osin puutteellista.

Kelan kohdalla jää siis epäselväksi, voidaanko puhua valmentavasta johtamiskulttuurista, joka Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan muodostuu siitä, että useampi johtaja käyttää valmentavaa otetta. Joka tapauksessa tutkimuksessa valmentava johtaminen koettiin asiakaspalvelun lähiesimiesten keskuudessa tärkeäksi keinoksi vaikuttaa, minkä voidaan ajatella vaikuttavan myös siihen, miten nämä lähiesimiehet asemansa kokevat. Olisi kuitenkin kiinnostavaa selvittää vielä, miten lähiesimiesten kokemuksiin omasta asemasta vaikuttaa heidän omien lähiesimiestensä toimiminen valmentavalla otteella. Yleisestikin valmentavaa johtamisotetta käyttävissä organisaatioissa olisi syytä miettiä hyötyjä, joita syntyy, kun valmentavaa otetta laajennetaan organisaation joka tasolle. Valmentaminen kun tyydyttää sekä autonomian tarvetta, tarvetta kokea itsensä pärjääväksi ja tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta (Viitala 2019).

Valmentava esimiestyö ei ole yksintyöskentelyä, vaan tärkeää on kollegiaalinen tuki, ja keskusteluiden myötä muodostuva yhteinen linja. Siksi erilaiset verkostot esimiesten kesken ovat hyvin tärkeitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Näiden verkostojen vahvistamiseen olisikin valmentavaa otetta hyödyntävissä organisaatioissa kiinnitettävä huomiota, sillä tutkimukseen osallistuneista yksinäisyyttä koki työssään huomattavankin suuri osa, etenkin kun miettii tuen merkitystä yhteiseen linjaan ja jo ihan työssäjaksamiseenkin.

Valmentavan johtamisen malli julkisissa organisaatioissa hyödyttäisi siis yhteiskuntaa, mutta sen toimiminen ei ole ongelmaton, sillä se vaatii yksilöiltä oikeanlaista asennetta, luottamusta ja taitoa kysyä oikeita kysymyksiä sekä organisaatiolta rakenteellista tukea toimiakseen hyvin.

Ristikangas ja Grünbaum (2014) lainasivat valmentava esimies -kirjaan Ilkka Niiniluodon kirjoituksesta pätkän: "Maahamme on juurtunut kiusallinen kielteisyyden kierre. Terveen itsetunnon tuntomerkkejä ovat johtajien eettisyyden vaatimus, samanvertaisten välinen luottamus, kunnioitus ja tasa-arvo sekä halu auttaa heikompia... Taloudellinen elvytys ei enää riitä." Ristikangas ja Grünbaum jatkavat, että juuri tähän vastaa valmentava johtaminen. Valmentava



johtaminen nousi aineistosta vahvasti esille tutkimusta tehdessä ja nousi merkittäväksi teemaksi. Kaikista rajoitteista ja rahan ja laadun monitahoiseksi koetusta suhteesta huolimatta, haastateltavat kokivat pääsääntöisesti asemansa positiivisesti ja kokivat olevansa vaikutusvaltaisia. Aineiston perusteella ei voida sanoa, että pelkästään valmentava johtaminen vaikutti tähän kokemukseen, mutta Viitalan (2019) mukaan valmentava kulttuuri organisaatiossa tukee esimiehiä ja rakentaa hyvän kehää niin, että ihminen kokee olevansa pärjäävä ja arvostettu. Siihen perustuen voidaan ajatella, että Kelassa olevalla valmentavalla kulttuurilla ja johtamisotteella on ollut myös vaikutus haastateltavien kokemuksiin. Kun vielä sidotaan tämä kuviossa 7 esitettyyn malliin siitä, miten resurssit kulkevat julkisessa organisaatiossa, jossa on valmentava kulttuuri, voidaan ajatella, että omalla valmentavalla toiminnallaan lähiesimiehet varmistavat laadukasta asiakaspalvelua ja sitä kautta taloudellista toimintaa. Tämä taas edesauttaa Kelaa saavuttamaan yhteiskunnallisia tavoitteitaan, eli tuottamaan yhteistä hyvää yhteiskuntaan.

Julkisilla organisaatioilla on julkinen rahoitus, joihin säästöt ja leikkaukset vaikuttavat, sillä rahoitus on riippuvainen valtion taloustilanteesta ja sen hetkistä poliittisista intresseistä, jotka voivat muuttua ja muuttaa taloudellisen hyvinvoinnin uudelleenjaon painotusta nopeallakin syklillä (Viitala & Jylhä 2019, 356). Tällä hetkellä otsikoissa puhutaan hoitajapulasta, poliisien määrärahojen supistuksista ja sosiaaliturvan riittämättömyydestä. Pandemian myötä talustilanne on kiristynyt, valtionvelka kasvanut ja yleinen keskustelu pohtii säästötoimenpiteitä ja niiden seurauksia.

Toisenlaisiakin näkökulmia toki on. Esimerkiksi ekonomisti Anni Marttinen tuo blogikirjoituksessaan esille, ettei velkaa pitäisi pelätä ja että Suomi tarvitsee velkaelvytystä. Marttinen ja myös esimerkiksi Alaja muiden muassa, esittelevät yhdysvaltalaisen taloustieteen ja yhteiskuntapolitiikan professori Stephanie Keltonin ajatuksia alijäämämyytistä ja modernista rahateoriasta laajentaen keskustelua tuomalla vaihtoehtoisia katsantokantoja leikkauksiin ja veronkiristyksiin. (Marttinen 2020; Alaja 2020.) Aihe on siis jatkuvasti pinnalla ja tarkastelun alla monipuolisesti.

Julkisen sektorin palveluita ajateltaessa, muuttuvaan maailmantilanteeseen, kuten pandemian aiheuttamiin muutoksiin, sekä asiakkaiden individualistisempiin odotuksiin ja moniongelmaisempiin elämäntilanteisiin olisi kyettävä vastaamaan. Samalla uudistumisessa tulisi kuitenkin huomioida se, että palvelun tulee olla saavutettavaa ja tasapuolista kaikille, sekä taloudellisesti toteutettavaa. Onhan hallintolainkin (2003/434 §7) mukaan viranomaisen voitava toteuttaa toimintaansa tuloksellisesti. On siis mietittävä erityisen tarkkaan, millä toimin lain mukainen toiminta ja sosiaaliset oikeudet voidaan toteuttaa tehokkaasti, laadukkaasti ja kestävällä tavalla myös jatkossa. On syytä pohtia voidaanko leikkaukset välttää ja miten palvelua voidaan tarjota sen hetkiselä tiukallakin budjetilla, mahdollisissa leikkaustilanteissa niin, että se on pitkällä tähtäimellä yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja esimerkiksi Kelaa ajatellen asiakkaalle jäisi sen strategian tavoitteena oleva hyvä kokemus. Tätä on tarkoituksenmukaista miettiä nimenomaan myös asiakaspinnassa.

Kun ajatellaan Vaaraman (2011, 16) esille tuomaa toteamusta, että sosiaalinen ja taloudellinen kehitys tukevat toisiaan ja Hämäläisen (2013, 231) ajatusta siitä, että yhteiskunnallinen hyvinvointi ja taloudellinen kilpailukyky voidaan nähdä toisiaan täydentävinä, on hyvä lähestyä vielä viimeisen kerran rahan ja laadun, tässä tutkimuksessa budjettiraamien ja laadukkaan asiakaspalvelun välillä koettua ristiriitaa. Tutkimuksessa koettiin suhteen olevan hankala, mutta toisaalta laadukkuuden koettiin edistävän taloudellisia tavoitteita. Samoin taas saavutettavuuden koettiin osana laadukkuutta olevan suurestikin riippuvainen henkilöstöresursseista joihin budjettiraamit vaikuttavat. Voidaankin tulkita, että raha ja laatu eivät ole välttämättä joko-tai suhteessa, vaan enemmänkin riippuvuussuhteessa. Julkiset palvelut voivat siten olla sekä laadukkaita, että taloudellisesti toteutettuja. Tätä yhdistelmää julkisen sektorin asiakaspalvelun lähiesimiehet voivat edesauttaa etenkin organisaatiossa, jossa on matala rakenne helpottamassa viestintää sekä valmentava johtamisote joka toimii organisaation eri tasoilla.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimus on laadullinen tutkimus, joten usein tutkimuskirjallisuudessa esille tulevat reliabiliteetti ja validiteetti sopivat sinällään hankalasti pohtimaan tutkimuksen toteutumisen onnistumista. Reliabiliteetti tarkoittaa toisinnettavuutta, sitä, että tutkimuksesta saataisiin sama tulos eri kerroilla, eri tutkijoilla tai eri menetelmin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186) ja validiteetti sitä, että on tutkittu mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tässä laadullisessa tutkimuksessa on tutkittu kokemuksia haastatteluin. Koska haastateltaviin on vaikuttanut haastatutilanne, ei voida olettaa, että vastaukset olisivat toisessa tilanteessa täysin samoja. Pyrkimyksestä neutraaliuteen huolimatta, vastauksiin ja keskusteluun vaikuttaa aina myös haastattelija. Haastateltavien kokemukset ja ajatukset voivat myös muuttua ajan ja uuden tiedon myötä, eikä muistin merkitystäkään voi unohtaa. Myös tutkijan vaikutus aineiston tulkintaan on otettava huomioon. Lisäksi laadullinen tutkimus elää koko prosessin ajan, ja aineiston myötä tutkimuskysymyksetkin saattavat vielä muokkaantua alun suunnitelmasta.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 185) toteavat, että "reliabiliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen". Ladkin (2010) tuo kirjassaan esille, ettei ilmiöiden identiteetti selviä koskaan kokonaan, sillä asioilla on eri puolia ja ne näyttäytyvät eri näkökulmista erilaisina. Tätä tutkimusta tehtäessä Ladkinin esittämät ajatukset ilmiöiden rakentumisesta ovat olleet taustalla, ja tutkijana olen tiedostanut tutkimuksen rajoittuneisuuden objektiivisen totuuden tuottajana. Tutkimuksen tarkoitus ei ole ollut tuottaa myöskään yleistettävää tietoa ja se on haastattelututkimuksella tilannesidonnaisuuden vuoksi myös mahdotonta (Puusa 2020a, 104).

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 189) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa validiuden muodoista keskeiseksi nousee rakennevalidius. On pohdittava,

koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja heijastavatko käytetyt käsitteet tutkittua ilmiötä. Tutkimuksen on tulkinnasta huolimatta edelleen pyrittävä siihen, että se tuo ilmi tutkittavien kokemuksia ja ajatuksia ja samalla on tuotava ilmi tutkijan vaikutukset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 187,189.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia on ehdotettu korvattavaksi luotettavuudella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137). Luotettavuus lähtee jo aineistosta ja siitä, onko valittu aineisto sopiva vastaamaan tutkimuskysymyksiin. On myös mietittävä, onko aineisto kuvattu raportissa riittävän kattavasti ja onko tuotu esille se, mihin analyysi perustuu, onko se ollut systemaattista. (Ruusuvaara ym. 2010, 17, 27.) Puusa ja Juuti (2020, 175) lisäävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden syntyvän lisäksi tutkimuksen uskottavuudesta, eettisyydestä ja tutkijan luotettavuudesta. Aaltio ja Puusa (2020, 178) esittävät luotettavuudella tarkoitettavan ”tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä”. He toteavat, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä voidaan soveltaa laadullisessa tutkimuksessa pohtimalla tutkimuksen eheyttä, loogisuutta, puhuttelevuutta, siirrettävyyttä toiseen kontekstiin ja tieteellisyyttä (Aaltio & Puusa 2020, 180–181).

Raportissa on esitelty aineisto kattavasti ja avoimesti. Analyysissä on pyritty järjestelmällisyyteen ja se on haluttu myös raportissa kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi, jotta prosessi ja tulkinta olisi selkeää ja luotettavaa myös lukijalle. Myös käsitteet ja ymmärryksenä niistä tätä tutkimusta ajatellen, on haluttu tuoda selkeästi esille raportissa. Kirjallisuutta on käytetty monipuolisesti, jotta on ollut mahdollista muodostaa selkeä kuva käsitteistä.

Tutkimuksessa on huomioitu luotettavuutta ajatellen myös tieteelliseen tutkimukseen kuuluva eettisyys. Tutkijana olen tiedostanut, että kriittisyys omaa työnantajaa koskien on haaste ja että tutkijalla on haastateltavien kuvaamisen lisäksi vastuu siitä, millaisen kuvan omasta työnantajastaan antaa (Juvonen 2017, 408–409). Suhteeni haastateltaviin ja organisaatioon on tuotu esille avoimesti tutkimuksen alusta asti ja sisäpiirihaastattelujen eettisyyttä on tutkimuksessa pohdittu erikseen. Haastattelumateriaali on säilytetty tietoturvallisesti ja haastatteluvideot on poistettu litterointien jälkeen. Litteroinnit on tehty sellaisella huolellisuudella, että niissä on ollut analyysia ajatellen oleellinen sisältö. Raportti on pyritty tekemään sellaisella tarkkuudella, että myös viittaukset ja lainaukset on asiallisesti ilmoitettu.

Tutkimuksessa haastateltiin 12 asiakaspalvelun lähiesimiestä julkisessa organisaatiossa. Määrä on pieni, oleellisesti siihen vaikutti ajan puute. Tutkimuksen ei kuitenkaan ole ollut tarkoituskaan tuottaa yleistettävää tutkimustulosta vaan lisätä ymmärrystä. Laajentamalla tutkittavien määrää ja asemaa, vaikutusketjusta voisi saada kattavamman kuvan. Esimerkiksi haastatteleamalla ylempää johtoa ja asiakaspalvelijoita kuvautuisi vaikuttamisen ketju vielä useammasta näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös siirtää tutkimus toiseen julkiseen organisaatioon ja tehdä vertailevaa tutkimusta heidän vastaavien kokemustensa välillä.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177-188) Gaudeamus.
- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2011). *Syty ja sytyttä. Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt - Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. (väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu). Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-564-038-5>
- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus*. Suomen liikekirjat.
- Alaja, A. (2020). Kiitettävän yleistasoinen johdatus moderniin rahateoriaan. *Yhteiskuntapolitiikka* 2020:4, s.451-452.
- Arajärvi, P. (2017). Sosiaaliturvan perustuslaillisia näkökohtia. Teoksessa Nykänen, E., Kalliomaa-Puha, L. & Mattila, Y. (toim.). (2017). *Sosiaaliset oikeudet - näkökulmia perustaan ja toteutumiseen* (s. 67-81). THL.
- Aro, J. & Jokivuori, P. (2015). *Klassinen sosiologia ja moderni maailma*. Docendo.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34. Haettu osoitteesta <https://www-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/content-analysis-literature-organization-studies/docview/195101862/se-2?accountid=11774>
- Elkington, J. (2011). Sustainability and corporate environmental management, video. Haettu osoitteesta <https://hstalks-com.ezproxy.jyu.fi/t/1931/sustainability-and-corporate-environmental-managem/?business=&start=0> (20.9.2020)
- Ellström, P. (2010). Practice based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace learning*, 22(1-2), 27-40
- Findikaattori, 2021. (21.8.2021). Toimeentulotuki. Haettu osoitteesta <https://findikaattori.fi/fi/67>
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. (2012). *Julkisen johtamisen työkirja: kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Tallinna: Tietosanoma
- Hallintolaki 2003/434. Annettu Helsingissä 06.06.2003. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>. (04.11.2020)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hytönen, J. (Joulukuu 2019). Kelan Elli Aaltonen: Hyvä strategia pitää meidät järjissämme. *Sosiaalivakuutus.fi -verkkolehti*, 17.12.2019.

- Hytönen, J. (Helmikuu 2021). Pääjohtaja Outi Antila: ”Kelan strategia osoitti toimivuutensa koronavuoden vaikeissa paikoissa”. *Sosiaalivakuutus.fi - verkkolehti*, 03.02.2021.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.11-45.) Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, T. (2013). Hyvinvointi. Teoksessa J. Saari (toim.), *Suomen sillat tulevaisuuteen*. (s.209-235). Tampere: Kuluttajatutkimuskeskus
- Ikonen, R. (2015). Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa A.-L. Karhula (toim.), *Julkista johtamista jalostamassa* (s. 22-55.) Työterveyslaitos
- Jalava, U. (2001). *PRO - Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.398-410.) Tampere: Vastapaino.
- Kallio, T. J, Palomäki, J. (2020). Teoria, Empiria ja käytäntö. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 86-97) Gaudeamus.
- Karjalainen, V. & Palola, E. (2011). Johdannoksi - ajatuksia kirjan ytimeistä. Teoksessa E. Palola & V. Karjalainen (toim.), *Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä?* (s.5-11). Helsinki: THL
- Kela, 2021a. (18.02.2021). Ajankohtaista. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/ajankohtaista/>
- Kela, 2021b. (16.2.2021). Hae meille töihin. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/hae-meille-toihin>.
- Kela, 2021c. (22.02.2021). Kantelut. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/kantelut>
- Kela, 2021d. (16.02.2021). Kela keskittää pääkaupunkiseudun palveluja isoihin palvelupisteisiin. Haettu osoitteesta [https://www.kela.fi/ajankohtaista-yhteistyokumppanit/-/asset\\_publisher/WQHcJ3JiaK7b/content/kela-keskittaa-paakaupunkiseudun-palveluja-isoihin-palvelupisteisiin](https://www.kela.fi/ajankohtaista-yhteistyokumppanit/-/asset_publisher/WQHcJ3JiaK7b/content/kela-keskittaa-paakaupunkiseudun-palveluja-isoihin-palvelupisteisiin)
- Kela, 2021e. (19.02.2021). Näin Kela palvelee. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/nain-kela-palvelee>
- Kela, 2021f. (22.08.2021) OmaKelan käyttökätköt ja tekniset ongelmat. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/omakela-kayttokatkot-ja-tekniset-ongelmat>
- Kela, 2021g. (22.08.2021). Soita Kelaan. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/soita-kelaan#puhelinpalvelu-muut-kielet>
- Kela, 2021h. (16.02.2021). Toimintakertomus 2019. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/toiminta-ja-vuosikertomukset>
- Kela, 2021i. (22.08.2021). Toimintakertomus 2020. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/toiminta-ja-vuosikertomukset>
- Kela, 2021j. (17.05.2021). Uramahdollisuuksia. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/uramahdollisuuksia>

- Kela, 2021k. (16.02.2021). Vastuullisuusraportti 2019. Haettu osoitteesta <https://vastuullisuusraportti.kela.fi>
- Kela, 2021l. (22.06.2021). Vastuullisuusraportti 2020. Haettu osoitteesta <https://vastuullisuusraportti.kela.fi>
- Kela, 2020a. (08.12.2020). Historia. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/historia>
- Kela, 2020b. (18.12.2020). Instagram – Kela myytit. @kela\_fpa.
- Kela, 2020c. (09.12.2020). Kela lyhyesti. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>
- Kela, 2020d. (10.12.2020). Kelan puhelinpalvelussa hyvä tilanne – palvelupisteissä on käyty hieman aiempaa enemmän. Haettu osoitteesta [https://www.kela.fi/lehdistotiedotteet/-/asset\\_publisher/S3Q9IK5MESIT/content/kelan-puhelinpalvelussa-hyva-tilanne-palvelupisteissa-on-kayty-hieman-aiempaa-enemman](https://www.kela.fi/lehdistotiedotteet/-/asset_publisher/S3Q9IK5MESIT/content/kelan-puhelinpalvelussa-hyva-tilanne-palvelupisteissa-on-kayty-hieman-aiempaa-enemman)Lehdistötiedotteet - kela.fi
- Kela, 2020e. (10.12.2020). Kelan puhelinpalvelusta saa nopeasti vastauksia kysymyksiin. Haettu osoitteesta [https://www.kela.fi/tiedotteita-koronavirustilanteesta/-/asset\\_publisher/xFivewth9ywK/content/kelan-puhelinpalvelusta-saa-nopeasti-vastauksia-kysymyksiin-kelan-puhelinpalvelussa-on-kesalla-saanut-palvelua-nopeasti-jonotusaika-on-lyhentynyt-kesk](https://www.kela.fi/tiedotteita-koronavirustilanteesta/-/asset_publisher/xFivewth9ywK/content/kelan-puhelinpalvelusta-saa-nopeasti-vastauksia-kysymyksiin-kelan-puhelinpalvelussa-on-kesalla-saanut-palvelua-nopeasti-jonotusaika-on-lyhentynyt-kesk)
- Kela, 2020f. (04.11.2020). Rahoitus. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/rahoitus>
- Kela, 2020g. (09.12.2020). Strategia. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/strategia>.
- Kela, 2020h. (09.12.2020). Tulosyksiköt. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/tulosyksikot>
- Koljonen, L. (2021). "Silja pelasti tilanteen". Elämässä – media Kelan asiakkaille. 12.02.2021. Haettu osoitteesta <https://www.erikoisartikkeli.fi/elamassa/kelan-erityispalvelu/>. (19.02.2021)
- Laakkonen, H. (2020). Anu on asiakaspalvelun rautainen ammattilainen – "en vaihtaisi muihin tehtäviin". Elämässä – media Kelan asiakkaille. 13.1.2020. Haettu osoitteesta <https://elamassa.fi/yleinen/anu-on-asiakaspalvelun-rautainen-ammattilainen/>. (19.02.2021)
- Ladkin, D. (2020). *Rethinking Leadership – A new look at old questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Laki Kansaneläkelaitoksesta 2001/731. Annettu Helsingissä 17.8.2001. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/ajantasa/2001/20010731> (04.11.2020)
- Laki toimeentulotuesta 1997/1412. Annettu Helsingissä 30.12.1997. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laski/ajantasa/1997/19971412>. (04.11.2020)
- Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta 1998/555. Annettu Helsingissä 24.07.1998. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/ajantasa/1998/19980555>. (17.02.2021)

- Marttinen, A. (03.07.2020). Suomi tarvitsee velkaterapiaa [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://www.sak.fi/ajankohtaista/blogi/suomi-tarvitsee-velkaterapiaa>
- Nikula, J. (2019). Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*.
- Nadin, S. & Cassel, C. (2006). The use of a research diary as a tool for reflexive practice. Some reflections from management research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(3), 208-217. doi:10.1108/11766090610705407
- Northouse, P. (2019). *Leadership –Theory and Practise*. California: Sage Publications, Inc.
- Nurminen, E. (2012). Sosaalipolitiikan muutos Suomessa 1960-luvulta tälle vuosituhannelle. Teoksessa K. Paakkunainen (toim.), *Suomalaisen politiikan murroksia ja muutoksia*. (s.151-185). Helsingin yliopisto.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-Palvelu Oy.
- Poikonen, H. (2017). Perusoikeussäätelyn vaikutuksista oikeuteen saada päihdepalveluja. Teoksessa E. Nykänen, L. Kalliomaa-Puha & Y. Mattila (toim.), *Sosiaaliset oikeudet – näkökulmia perustaan ja toteutumiseen* (s. 114-137). THL.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. doi:10.1037/0022-0167.52.2.137
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P.Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 103-117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P.Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 145-156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P.Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 189-201). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a) Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P.Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 9-19). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa & P.Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 25-40). Gaudeamus
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020c) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P.Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 75-85). Gaudeamus
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.413-426.) Tampere: Vastapaino.

- Rautiainen, P. (2017). Sosiaaliset oikeudet ihmisoikeuksina. Teoksessa Nykänen, E., Kalliomaa-Puha, L. & Mattila, Y. (toim.). (2017). *Sosiaaliset oikeudet – näkökulmia perustaan ja toteutumiseen* (s. 20–37). THL.
- Rehn, A. (2018). *Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Ristikangas M-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies*. AlmaTalent.
- Ristikangas M-R. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava Johtajuus*. AlmaTalent.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Rusila, H. (2019). Kela jalkautuu kahvilaan kotoutujien luo – ”Ystävällistä ja joustavaa”. 13.08.2019. Haettu osoitteesta <https://elamassa.fi/yleinen/kela-jalkautuu-kahvilaan-kotoutujien-luo-ystavallista-ja-joustavaa/>. (19.02.2021)
- Ruusuvuori, J. (2010). Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s.269-299.) Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.427-444.) Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.46-83.) Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s.9-36.) Tampere: Vastapaino.
- Saari, J. (2013). Tasa-arvo. Teoksessa J. Saari (toim.), *Suomen sillat tulevaisuuteen*. (s.266-296). Tampere: Kuluttajatutkimuskeskus
- Salminen, A. (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen – Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seppänen, M. (2016). Valmentava johtaminen esimiestyössä Kelan Itäisessä vakuutuspiirissä. (opinnäytetyö – ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Savonia-ammattikorkeakoulu) Haettu osoitteesta <https://www.theseus.fi/handle/10024/117736>
- Suomen perustuslaki 1999/731. Annettu Helsingissä 11.6.1999. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. (04.11.2020)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Työllisyysrahasto, 2021. (17.02.2021) Työttömyysvakuutusmaksut. Haettu osoitteesta <https://tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuutusmaksut/>
- Työttömyysturvalaki 2002/1290. Annettu Helsingissä 30.12.2002. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/ajantasa/2002/20021290> (17.02.2021)



- Urponen, K. (1994) Huoltoyhteiskunnasta hyvinvointivaltioon. Teoksessa J. Jaakkola, P. Pulma, M. Satka & K. Urponen (toim.), *Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva – Suomalaisten sosiaalisen turvan historia* (s. 163-260).
- Vaarama, M. (2011). Prologi: sosiaalipolitiikan nykytila. Teoksessa E. Palola & V. Karjalainen (toim.), *Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä?* (s.15-29). Helsinki: THL
- Veronmaksajat, 2021. (21.8.2021). Valtionvelka Suomessa. Haettu osoitteesta <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Julkinen-talous/Valtion-velka/#afe5b138>
- Viitala, R. (2019) Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.*
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.* Helsinki: Edita
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen.* Helsinki: Tietosanoma Oy.
- White, M. D. & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45. doi:10.1353/lib.2006.0053.

## LIITE 1

### Haastattelurunko

#### Taustakysymykset:

Kertoisitko alkuun itsestäsi lyhyesti.

(Täsmäntäviä lisäkysymyksiä:

Koulutustaustasi?

Onko opintoihisi kuulunut johtamisen opintoja?

Oletko hankkinut lisäkoulutusta johtamisesta, esim. työpaikallasi?

Kauanko olet työskennellyt Kelalla?

Montako vuotta sinulla on työkokemusta esihenkilönä?

Onko sinulla työkokemusta asiakaspalvelusta?

Entä työkokemusta nykyisessä tehtävässäsi?

Paljonko sinulla on alaisia?)

#### Haastattelukysymykset teemoittain:

##### Asiakaspalvelu:

Mistä tekijöistä syntyy mielestäsi laadukas asiakaspalvelu Kelassa?

Milloin mielestäsi asiakaspalvelussa on Kelassa onnistuttu?

Entä milloin epäonnistuttu?

Mitkä asiat edesauttavat tällaista mainitsemaasi onnistunutta palvelua Kelassa?

Mitkä asiat estävät mielestäsi laadukkaan, onnistuneen asiakaspalvelun toteutumista Kelassa?

Missä määrin koet, että tiimisi tarjoaa tällaista laadukasta asiakaspalvelua?  
(Koetko, että määrittelemäsi laadukas asiakaspalvelu toteutuu tiimissäsi?)

##### Budjetti/Resurssit:

Miten koet käytössä olevan budjetin/resurssien vaikuttavan tarjottavaan asiakaspalveluun/ryhmäsi työskentelyyn?

Onko mielestäsi budjetilla/resursseilla on vaikutusta?

Mihin kaikkeen, oman ajatuksesi mukaan, asiakaspalveluun kohdistettu budjetti ryhmäsi tarjoamassa asiakaspalvelussa päivittäin vaikuttaa?

Koetko budjetin/resurssit rajoittavana tai mahdollistavana tekijänä asiakaspalvelun näkökulmasta? Tai sekä että?

Missä asioissa vaikutuksen mielestäsi erityisesti huomaa?

Missä määrin koet voivasi toteuttaa omasta mielestäsi laadukasta asiakaspalvelua annetulla budjetilla/resursseilla?

Kuinka paljon voit omasta mielestäsi vaikuttaa mainitsemiisi asioihin ja millä keinoin?

##### Johtaminen:

Mitä ja miten johdat päivittäisessä työssäsi? (Mitä johtaminen sinulle tarkoittaa?)

Koetko että johtamisesi edistää laadukkaan asiakaspalvelun ja budjetinmukaisen toiminnan, tai toisen niistä, toteutumista?

Mitä ne konkreettiset keinot ovat, joilla koet edistäväsi näiden edellä mainittujen saavuttamista?

Miten koet asioiden muuttuneen johtamisessasi/asiakaspalvelussa pandemian vuoksi? (Koetko muutosten olevan pysyviä/hetkellisiä?)

Miten koet/kuvailisit asemasi asiakaspalvelun, alaistesi ja ylemmän johdon keskellä?

Millaista tukea saat työhösi ylemmältä johdolta ja saatko tukea pyytämättä?

Mitä kaipaisit kenties enemmän?

Loppuun:

(Kerroit paljon Koronan vaikutuksesta asiaan X, entä jos mietit asiaa ilman Koronan aiheuttamaa pandemiaa?)

Onko sinulla vielä käytännön ajatuksia, mitä tulisi tehdä toisin tai mitä säilyttää tai jotakin muuta mitä haluaisit tuoda keskustelemiimme aiheisiin liittyen esille?