

Pirjo Huhta

# Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa

Kohti valmentavaa johtajuutta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoiminta (YLI11S)

Opinnäytetyö

7.11.2013

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Otsikko<br>Sivumäärä<br>Aika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Pirjo Huhta<br>Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa<br>Kohti valmentavaa johtajuutta<br>103 sivua + 7 liitettä<br>7.11.2013 |
| Tutkinto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tradenomi (YAMK)                                                                                                            |
| Koulutusohjelma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen                                                                                        |
| Suuntautumisvaihtoehto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö                                                                                          |
| Ohjaaja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | yliopettaja Kirsti Kehusmaa                                                                                                 |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyötä voidaan muuttaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta enemmän valmentavan johtamisen suuntaan suuressa valtakunnallisessa julkisorganisaatiossa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja julkishallinnon haasteet, kuten henkilöstön ikääntyminen ja uusien sukupolvien työmarkkinoille tulo sekä jatkuvasti kiristyvät tuloksellisuus- ja vaikuttavuusvaatimukset edellyttävät organisaatiolta strategista ketteryyttä ja painopisteen siirtämistä asijaohjauksesta ihmisten johtamiseen. Valmentava johtamisote voidaankin hyvänä johtamisen välineenä ja uuden toimintakulttuurin perustana.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli, miten muutokset toimintaympäristössä ja toimintakulttuurissa vaikuttavat johtamisen kehittämisen tärkeyteen. Teoriaosuudessa esitellään valmentavan johtamisen käsite, sen keskeiset elementit sekä käsitellään johtamisen muutosta kontrolloivasta johtamisesta valmentavaan johtajuuteen. Valmentava johtaminen, työn imu ja positiivinen psykologia olivat tutkimuksen keskeisiä lähtökohtia, kuten myös Verohallinnon strategia ja Verohallinnon hyvän johtamisen kuvaus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat organisaation kaikki kehityskeskusteluja käyvät esimiehet. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin sähköisillä kyselylomakkeilla: esimiestyön 360°-arvioinnilla, seurantamittauksella sekä esimiehille osoitetulla palautekyselyllä. Lisäksi aineistoa kerättiin esimiesten käymistä coachingkeskusteluista. Esimiehiä myös osallistettiin hankkeeseen esimiestapaamisissa, työpajatyöskentelyissä ja valmennuspäivissä</p> <p>Tutkimustulosten mukaan johtamiskulttuurin muuttaminen valmentavaan johtamiseen edellyttää pitkäjänteistä ja johdonmukaista esimiestyön kehittämistä. Johdon strategiset linjat, tavoitteen ja sisällön määrittely sekä tuki ja esimerkkinä toimiminen ovat avainasemassa toiminnan muutoksen aikaansaamiseksi. Lisäksi kulttuurimuutos edellyttää yhteistä valmennusohjelmaa kaikille esimiehille sekä rakenteita, joilla esimiestyön kehittämistä tuetaan. Kulttuurin muuttaminen edellyttää koko henkilöstön sitoutumista, ja tämän vuoksi myös alaisten valmentaminen on välttämätöntä.</p> |                                                                                                                             |
| Avainsanat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | johtajuus, valmentava johtaminen, esimiestyö, työn imu                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Author(s)<br>Title<br>Number of Pages<br>Date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Pirjo Huhta<br>Reforming leadership in the Tax Administration<br>Towards coaching-based management<br>103 pages + 7 appendices<br>7 November 2013 |
| Degree                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Master of Business Administration                                                                                                                 |
| Degree Programme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Entrepreneurship and Business Competens                                                                                                           |
| Specialisation option                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                   |
| Instructor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kirsti Kehusmaa, Principal Lecturer                                                                                                               |
| <p>The purpose of this thesis was to find out how traditional hierarchical management can be changed towards coaching-based management in a large national government organization. Changes in the operating environment and challenges in public administration, such as the aging of the staff and new generations entering into the labour force, and the constantly increasing demands for productivity and impact call for strategic resilience and moving focus from issues management to people management. Business coaching can be seen as a good management tool and a basis for a new organizational culture.</p> <p>The theoretical framework of this thesis concerns the impact that the changes in the operating environment and working culture have on the importance of leadership development. The theoretical part presents the concept and the key elements of business coaching, and deals with the change from control-based management to coaching-based management. Business coaching, work engagement and positive psychology were the main starting points for the research, as well as the Tax Administration's strategy and its definition of good leadership.</p> <p>The objects of the study were all managers who conduct performance appraisal discussions with their subordinates. The study was carried out as action research. The empirical data were collected through electronic questionnaires: a 360° leadership assessment, its follow-up assessment, as well as a feedback questionnaire. In addition, data were collected from coaching discussions provided for managers. Managers were also involved in the study in manager meetings, workshops and training events.</p> <p>According to the results, a change in the management culture towards business coaching requires long-term and consistent leadership development. Senior management's strategic guidance, definition of the objectives and the contents of the coaching approach, and their support and acting as an example, play a key role in bringing about the change. In addition, this cultural change requires a training program for all managers, as well as organizational structures which support leadership development. Changing the culture requires a commitment of all personnel and, therefore, also staff training is necessary.</p> |                                                                                                                                                   |
| Keywords                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | management, work engagement, business coaching                                                                                                    |

## Sisällys

|       |                                                                      |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto                                                             | 1  |
| 1.1   | Kohdeorganisaation esittely                                          | 4  |
| 1.2   | Johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa                         | 6  |
| 1.2.1 | Hyvän johtamisen kuvaus                                              | 8  |
| 1.2.2 | Työnantajalupaukset                                                  | 11 |
| 1.3   | Johtamisen nykytila Verohallinnossa                                  | 12 |
| 2     | Teoreettinen viitekehys                                              | 13 |
| 2.1   | Toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudenlaista johtamisotetta | 13 |
| 2.2   | Organisaatiokulttuurin voima työyhteisössä                           | 16 |
| 2.3   | Johtaminen ennen ja nyt: valvojasta valmentajaksi                    | 18 |
| 2.4   | Valmentava johtajuus käsitteenä                                      | 22 |
| 2.5   | Valmentavan johtamisen esteitä                                       | 27 |
| 2.6   | Valmentavan johtamisen keskeiset elementit                           | 28 |
| 2.7   | Yhteenvedo valitusta teoreettisesta viitekehuksesta                  | 31 |
| 3     | Tutkimusongelma ja -kysymykset                                       | 31 |
| 3.1   | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset                                  | 32 |
| 3.2   | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset                                | 33 |
| 3.3   | Tutkimusmenetelmät                                                   | 34 |
| 3.4   | Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä                               | 35 |
| 3.5   | Kohdejoukko                                                          | 37 |
| 3.6   | Mittarit                                                             | 37 |
| 3.7   | Aineiston analysointi                                                | 39 |
| 4     | Tutkimuksen toteutus                                                 | 40 |
| 4.1   | Aikataulu ja toteutus                                                | 40 |
| 4.1.1 | Alkukartoitus                                                        | 41 |
| 4.1.2 | Esimiestapaamiset                                                    | 43 |
| 4.1.3 | Esimiespäivät                                                        | 45 |
| 4.1.4 | Esimiestyön 360° -palautekysely                                      | 46 |
| 4.1.5 | Coachingkeskustelut                                                  | 54 |
| 4.1.6 | HRD-työpajat - Ammattina esimies                                     | 55 |
| 4.1.7 | Valmennus/ koulutustarjonta                                          | 57 |

|       |                                                |    |
|-------|------------------------------------------------|----|
| 4.1.8 | Esimiesten coaching, työnohjaus ja mentorointi | 61 |
| 4.1.9 | Quick Scan – seurantamittaus                   | 62 |
| 4.2   | Tutkimuksen haasteet                           | 63 |
| 5     | Tutkimuksen tulokset                           | 64 |
| 5.1   | Lähtötilanne                                   | 64 |
| 5.2   | Esimiestyön 360° -palautekyselyn tulokset      | 65 |
| 5.3   | Coachingkeskustelujen yhteenvedot              | 73 |
| 5.4   | Esimiesten palautteet                          | 74 |
| 5.5   | HRD-työpaja ”Ammattina esimies”                | 76 |
| 5.6   | QuickScan – seurantamittaus                    | 78 |
| 6     | Yhteenveto ja johtopäätökset                   | 81 |
| 7     | Tutkimuksen arviointi                          | 89 |
| 7.1   | Tulokset ja hyöty                              | 89 |
| 7.2   | Tutkimuksen luotettavuus                       | 92 |
| 7.2.1 | Reliabiliteetti                                | 93 |
| 7.2.2 | Validius                                       | 94 |
| 7.3   | Kehittämistehtävän arviointi                   | 95 |
| 7.4   | Jatkotutkimusmahdollisuudet                    | 97 |
|       | Lähteet                                        | 99 |

## Liitteet

Liite 1. Esimiestyön 360° -palautekysely

Liite 2. 360° -palautekyselyn aikataulukaus

Liite 3. Viesti esimiehille

Liite 4. Esimiehen kehityssuunnitelma

Liite 5. Työyhteisökäsittelyn apulomake

Liite 6. VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn tulokset

Liite 7. Palautekysely esimiestyön 360° -palautteesta ja coachingkeskusteluista

## 1 Johdanto

Tänä päivänä kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy. Suuret ikäluokat eläköityvät ja samanaikaisesti työelämään tulevat tilalle nuoremmat, ns. Y-sukupolven (1980 -2000) edustajat, joilla on omat erilaiset arvomaailmat ja odotukset. He painottavat arvoja, työilmapiiriä, työn mielekkyyttä ja vapaa-aikaa. He vaativat esimieheltään vuorovaikutteisuutta ja läsnäoloa, itsensä likoon laittamista ja jämäkkää johtamista. (Ahonen & Hussi & Pirinen 2010, 24.) He ovat valmiita joustamaan sekä työajoissa että työnsisällössä ja odottavat samanlaista joustoa myös työnantajalta (Alasoini 2010, 42). Näiden odotusten vuoksi myös johtamisen on muututtava.

Julkisen sektorin haasteina lisäksi on muun muassa nopeasti heikentynyt kestävyysvaaje, rakennemuutokset, tarve työurien pidentämiseen sekä tuloksellisuus- ja tuottavuusvaatimusten kasvaminen kiristyvistä resursseista huolimatta. Lisäksi julkisen sektorin erityspiirteet, kuten poliittinen ohjaus, lakien ja asetusten asettamat raamit ja hyvän hallinnon periaatteet sekä virkavastuu haastavat omalta osaltaan johtamista. Nämä edellyttävät kulttuurillista muutosta sekä johtajuudelta että henkilöstön uudistumiskyvyltä.

Johtamisessa korostuu henkilöjohtaminen, leadership-aidot, ja näiden taitojen kehittäminen. Pitää johtaa ihmisiä eikä pelkkiä asioita. Työntekijät odottavat johtamiselta yksilöllistä huomioimista, johdetaan yksilöitä eikä massaa, koska ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat eri asioista. Ihmiset haluavat osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Työntekijöitä tulisikin osallistaa oman työn suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen.

Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on suora vaikutus työhyvinvointiin ja tätä kautta myös tuottavuuteen. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, osallistamista ja palautetta. (Juuti & Vuorela 2002, 7-19.) Esimiehitä edellytetään aikaisempaa laajempaa osaamista ja uudenlaisia taitoja ja valmiuksia, esimiehen pitää hallita yrityksen strategia ja toimintaympäristö ja samalla pitää osata johtaa ihmisiä yksilöinä (Salminen, 2008). Esimiestyö on vaativaa ihmissuhdetyötä, jossa erilaisia näkemyksiä sovitetaan yhteen (Juuti & Vuorela, 2002, 122). Parhaimmillaan esimies saa valmentavalla otteella, luomalla mahdollisuuksia, innostamalla ja neuvottelemalla, työntekijät antamaan parastaan (Taipale 2004, 17).

Jari Hakanen peräänkuuluttaa uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista (Hakaniemi 2011, 76). Hänen mukaansa palvelevalla johtamisella edistetään työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Se taas synnyttää työn imua, halua tehdä parhaansa työssä ja työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä.

”Hyväksi esimieheksi kehitytään alaistaitojen opetteluun kautta” (Ahokas, 2013). Luontevaa on kasvaa johtajaksi sen kautta, että on ensin itse johdettavana, jolloin saa itse henkilökohtaisen kokemuksen johtamisesta ja pystyy sen pohjalta muodostamaan omat strategiset linjat johtamistyyliinsä kehittämiseksi (Salmimies 2008, 177). Myös esimiehen on syytä pohtia, minkälainen minä olen johdettavana, jonka jälkeen on helpompaa opetella ihmisten johtamista. Ahokkaan mukaan oma esimerkki, avoimuus, aitous, luottamus ja reiluus ovat avainasemassa henkilöstöjohtamisessa: ”menestys perustuu ihmisiin”.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu lähdeaineistoltaan lähinnä suomalaiseseen tutkimukseen. Erityisesti professori Riitta Viitalan valmentavan esimiestyön toteuttamisen eri osa-alueita käsittelevä viitekehys ja Jari Hakasen innostuksen spiraali - tutkimushanke toimivat kantavana mallina empirian yhdistämisessä teoriaan.

Jari Hakasen (2012) mukaan työhyvinvointia tukeva johtaminen sisältää elementtejä työntekijöiden voimaannuttamisesta, nöyryydestä, aitoudesta, ihmisten hyväksymisestä ja arvostamisesta sekä suunnannäyttämisestä. Fokus on työskentelyedellytysten ja työympäristön lisäksi työntekijöiden psykologisissa tarpeissa. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan valmentava johtaja on aivan tavallinen ihminen, joka tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Yhteistyöllä saavutetaan valmentava johtamiskulttuuri.

Tutkimuksessani olen hyödyntänyt myös Heikki Erosen (2007) lisensiaattitutkimusta ”Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin poliisilaitoksissa”, jossa hän tarkastelee voimaannuttavan johtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. Lisensiaattitutkimus antoi näkökulmia ja uskoa siihen, että julkisorganisaation tuottavuusjohtamista on mahdollista muuttaa. Hanna Vakkalan (2012) väitöstutkimus ”Henkilöstö kuntauudistuksissa” toi puolestaan näkökulmia muutosten johtamisen ja organisaatioiden psykologisten sopimusten vaikutuksista henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksensä.

Lisäksi olen tutustunut valmentavasta johtamista käsitteleviin pro gradu- töihin ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin. Olen huomionnut, että opinnäytetyöt käsittelevät pääosin valmentavan johtamisen menetelmiä, kuten muun muassa Oscar Bastenin (2011) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lopputyönään tekemä valmentavan johtamisen käsikirja. Niina Väisänen (2011) omassa pro gradu - tutkielmassaan ”Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet –casetutkimus finanssialan yrityksessä” tarkastelee koulutusohjelman haasteita toiminnallistamisen näkökulmasta. Ria Parpein (2008) väitöstutkimus ”Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona” vahvisti käsitystä coachingin mahdollisuuksia osana esimiesten valmennusta.

Basten (2011) on tutkimuksessaan koonnut tutkimansa organisaation esimiehille laajan teoriapohjan valmentavasta johtamisesta sekä käsikirjan valmentavan johtamisen välineistä johtamisen tueksi. Bastenin käsikirjaa olen hyödyntänyt omassa tutkimuksessani erityisesti tarkastellen hänen esittämiään valmentavan johtamisen välineitä ja muun muassa esimiesvalmennusten suunnittelussa ja valmennusten yhteydessä käsiteltävien menetelmien suunnittelussa ja itse vetämissäni esimiestilaisuuksissa. Myös Väisäsen pro gradu -tutkielmaa olen hyödyntänyt esimiesten valmennuksia suunnitellessa.

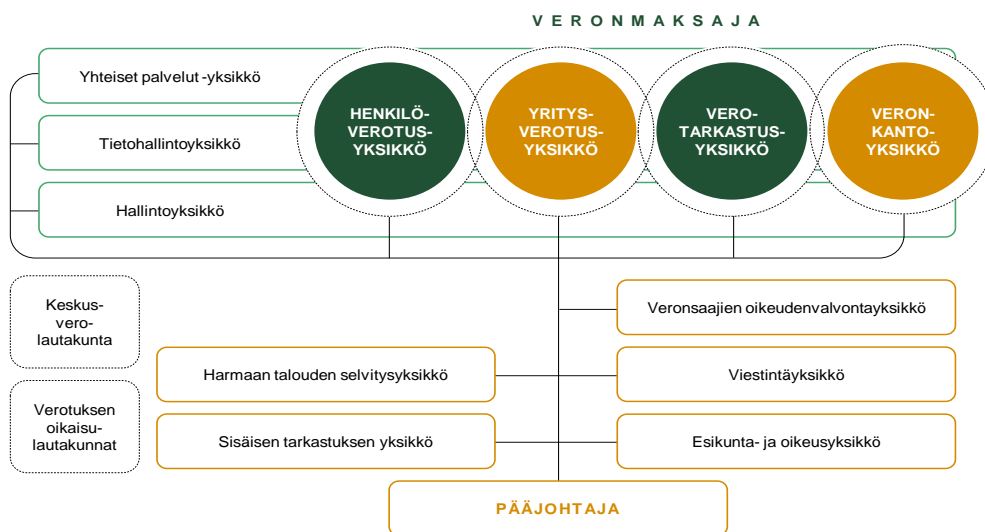
Valmentava johtaminen, työn imu ja positiivinen psykologia ovat lähtökohtia kehittämishankkeelleni. Valmentavaa johtamista, kuten ei muutakaan johtamista, voi tehdä yksin eikä esimies voi ilman vastaparia saavuttaa tulosta. Näin ollen myös alustaitojen, työyhteisötaitojen, merkitys tulevaisuuden johtamisessa korostuu. Työhyvinvointia ei synnytetä pelkästään hyvällä johtamisella, vaan se vaatii osaamista ja taitoja myös alaisilta. Hyvä esimies kannustaa ja antaa työntekijöilleen mahdollisuuden toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. (Rehnback & Keskinen, 2005.) Näiden edellä esitettyjen seikkojen pohjalta olen muodostanut opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen.

Teoreettisessa viitekehysessä kuvaan yleisellä tasolla johtamisen muutosta viimeisten vuosikymmenten ajalla. Organisaation muutoksena tutkin johtamisen muuttumista tulosohjauksesta valmentavaan johtajuuteen palautteen ja valmennuksen myötä. Käytännön työkaluina tutkimuksessa on esimiestyön 360° -palautte, esimiestapaamiset ja esimiesvalmennukset. Tutkimuksessani keskeisiä käsitteitä ovat johtajuus, valmentava johtaminen, esimiestyö ja työn imu.

## 1.1 Kohdeorganisaation esittely

Verohallinto on Valtiovarainministeriön alainen virasto, jota ohjaa poliittinen päätöksenteko. Hallitusohjelmat ja hallituskauden tavoitteet määrittävät ministeriöiden ja virastojen toimintaa. Valtiovarainministeriön hallinnonalan toimintaa ohjaavat yhteisesti sovitut strategiset periaatteet. Strategia rakentaa sillan valtioneuvostotasolta ministeriöön ja virastoihin sekä hallinnonalan tukistrategioihin. Se antaa raamit ja suunnan sekä pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelulle että vuosittaiselle suunnittelulle. Hallinnonalan strategiaa viedään käytäntöön ensisijaisesti vuosittaisten suunnitteluprosessien kautta.

Suomessa kansainvälistyminen jatkuu, mikä lisää edelleen työvoiman, pääoman ja palveluiden vapaata liikkuvuutta. Nopeat muutokset vaativat Verohallinnolta kykyä reagoida niihin sekä hallita ja havaita uudenlaisia riskejä ja ilmiöitä. Verkkotalous luo kokonaan uuden toimintaympäristön ja muuttaa kansalaisten käyttäytymistä ja lisäksi myös asiakkaiden odotukset muuttuvat. Asiakkaat edellyttävät enenevässä määrin sähköisiä ajasta ja paikasta riippumattomia palveluja, joka on huomioitava palveluita kehitettäessä. Sähköisten palvelujen tulee olla laadukkaita, henkilökohtaisia ja huomioida paremmin yksilölliset tarpeet. Lisäksi kansainvälistyvässä maailmassa ihmisten vuorovaikutus tapahtuu merkittävässä määrin verkossa, joka edellyttää myös julkishallintoa tarjoamaan palveluitaan monikanavaisesti muun muassa sosiaalista mediaa hyödyntäen. Palveluita myös tuotetaan entistä enemmän yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa. Lisäksi uuden tekniikan hyödyntäminen prosesseissa, valvonnassa ja palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä asettaa kovia vaatimuksia myös osaamiselle. (Verohallinnon strategia-asiakirja 2012-2015.)



Kuvio 1. Verohallinnon organisaatio tutkimuksen aloitushetkellä, 1.1.2012, joka on sittemmin muuttunut.

Henkilöstöä virastossa on noin 5300, joista naisia 76,1 prosenttia ja miehiä 23,9. Henkilöstön keski-ikä on korkea, 49,6 vuotta, joka vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös esimiestyöhön. (Henkilöstötilinpäätös 2012.) Henkilötietojärjestelmän mukaan esimiehiä, eli henkilöitä, jotka käyvät kehityskeskusteluja, Verohallinnossa on noin 350 (ylintä ja keskijohtoa n. 50 ja lähiesimiehiä 300). Oman erityispiirteensä esimiestyöhön antaa se, että Verohallinnossa ollaan siirtymässä entistä enemmän ammattityöstä asiantuntijatyöhön, rutiinitehtävät hoituvat sähköisesti ja erityistapaukset vaativat syvää asiantuntijuutta.

Vuonna 2009 julkaistun Verohallinnon strategian mukaan Verohallinnon strategisena päämääränä on olla uudistumiskykyinen organisaatio. Strategiassa henkilöstöltä edellytetään aloitteellisuutta, joustavuutta ja tavoitteellista työskentelyotetta. Päämäärän saavuttamisessa korostetaan strategiassa edellytetyn osaamisen kehittämistä. Monipuolisen perusosaamisen lisäksi tarvitaan laajaa kokonaisnäkemystä, mutta myös erityisosaamista. Toiminnan tuloksellisuus perustuu hyvään johtamiseen sekä henkilöstön

osaamiseen ja korkeaan ammattitaitoon. Henkilöstöä kannustetaan kouluttautumaan uusien ja muuttuvien tehtävien edellyttämällä tavalla. (Verohallinnon strategia 2009-2013.)

Strategiassa korostetaan myös Verohallinnon työnantajakuvaa ja kilpailukykyisyyttä työnantajana. Hallinto tukee henkilöstöä muutoksessa ja työssä jaksamisessa. Henkilöstöltä edellytetään muutosvalmiutta ja työssä tarvittavan ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Toimintojen kehittyessä henkilöstön kokonaismäärä vähenee ja tavoitteena on, että henkilöstön määrä, koulutus ja ikärakenne vastaavat työtehtävien määrää ja laatua. (Verohallinnon strategia 2009-2013.) Verohallinnon uudistetussa strategiassa (Verohallinnon strategia 2013-2018) on linjattu, että *”Johtamisemme perustuu johdon ja henkilöstön luottamukselliseen yhteistyöhön. Yhteistyö on tiivistä ja avointa. Johtamisemme on valmentavaa, se tukee työntekijää ja luo onnistumisen edellytyksiä.”*

Henkilöstöjohtamisen haasteena on kehittää johtamista ja esimiestyötä niin, että sen avulla saavutetaan sekä hyviä tuloksia että työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan hyvinvoiva työyhteisö ja tuloksellinen toiminta tukevat toisiaan. Tässä esimiehillä on keskeinen rooli. Esimiehillä on suuri vastuu strategian toteuttamisesta: Miten panostaa osaamisen kehittämiseen? Miten organisoida toiminta ja miten motivoida henkilöstöä tavoitteiden mukaisiin suorituksiin?

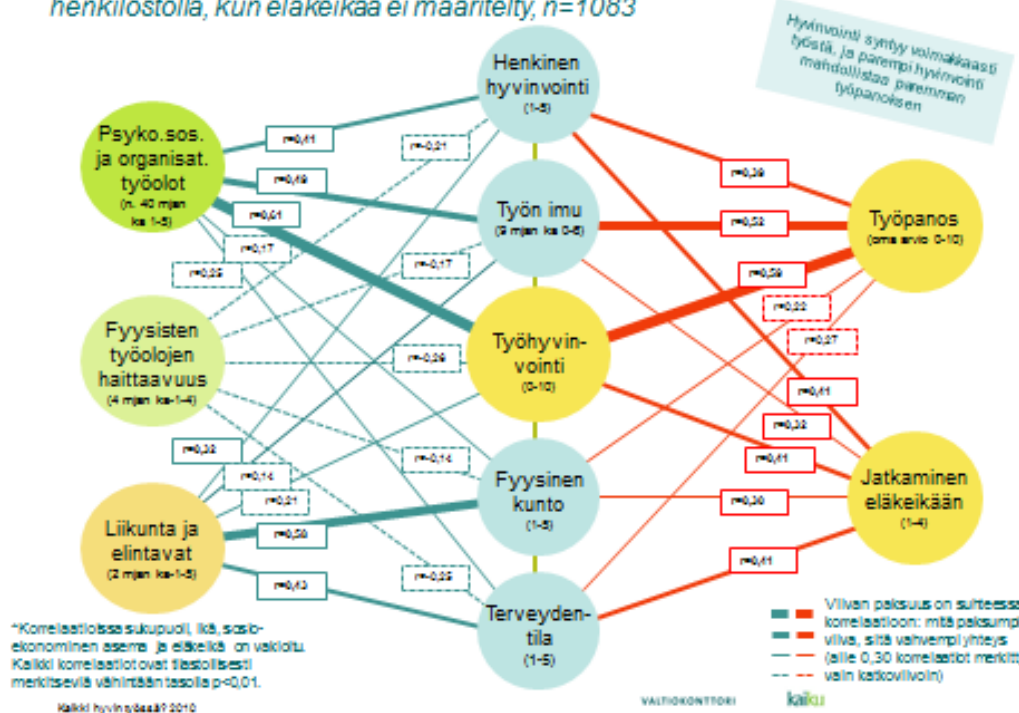
## 1.2 Johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatioissa

Verohallinnossa, kuten muissakin julkisen hallinnon organisaatioissa, tuottavuustavoitteet asettavat haasteita henkilöstöjohtamiselle: miten vähenevillä resursseilla voidaan saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Verohallinnossa uudistetun strategian myötä tavoitteena on muuttaa johtamiskulttuuria ns. vanhakantaisesta ”käskyttävästä ja käyttävästä” johtamisesta kohti luottamuksellisuutta ja valmentavaa johtamista. Valmentavalla johtamisella pyritään vahvistamaan henkilöstön onnistumisen mahdollisuuksia, oma-aloitteisuutta ja vastuunkantoa.

Esimiestyön kehittämisessä pyrkimyksenä on suunnata johtamista enemmän henkilöstöjohtamiseen eli konkreettisesti tuoda esimiestyö lähemmäs yksilön tarpeita, tarjota työntekijöille onnistumisen kokemuksia ja mahdollisuuksia ja tätä kautta lisätä tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tavoitteena on saavuttaa parempaa työhyvinvointia koko työ-

yhteisöön. Tutkimuksellista korrelaatiota mainittujen asioiden kesken on todennettu mm. tutkija Irma Väänänen-Tomppon Kaikki hyvin työssä -tutkimuksessa vuodelta 2010.

**Työolojen ja elintapojen yhteys hyvinvointiin ja terveyteen sekä niiden yhteydet työpanokseen ja työssä jatkamiseen yli 45-vuotiaalla valtion henkilöstöllä, kun eläkeikää ei määritelly, n=1083**



Kuvio 2. Työolojen ja elintapojen yhteys hyvinvointiin ja terveyteen sekä niiden yhteydet työpanokseen ja työssä jatkamiseen. (Väänänen-Tomppo. 2010)

Nykyisessä hallitusohjelmassa korostetaan inhimillisen pääoman merkitystä ja siinä esimiestyö on nostettu yhdeksi avaintekijäksi jaksamisen varmistajana sekä työurien pidentämisessä (pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011-2015). Verohallinnon johtamisen tavoitteet on määritelly Verohallinnon ja Valtiovarainministeriön välisessä strategia-asiakirjassa. Tavoitteeksi on määritelly, että Verohallinnossa kehitetään hyvää johtamista ja esimiestyötä tukevia rakenteita ja työkaluja sekä käynnistetään urasuunnitteluun perustuvia koulutusohjelmia (VM-VH tulossopimus 2011; Verohallinnon strategia-asiakirja 2012-2015).

2009 tehdyn Verohallinnon strategian tavoitteena oli, että johtaminen on osallistavaa ja oivalluttavaa (Verohallinnon strategia 2009-2013). Tällä tarkoitettiin sitä, että Verohallinnossa edistetään kulttuuria, jossa toiminnan kehittäminen on luonteva osa työtä ja

henkilöstö on aktiivisesti ja järjestelmällisesti mukana toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Lisäksi noudatetaan hyvää johtamiskäytäntöä ja esimiehet tukevat ja ohjaavat alaisiaan. Verohallintoon halutaan luoda johtamiskulttuuri, jossa johtamisessa näkyy valmentava ote. Esimiestyön tavoitteena on voimaannuttaa ja vastuuttaa työntekijöitä, näyttää suuntaa ja toimia omien alaisten hyväksi. Uudistetussa strategiassa 2013-2018 on valmentava johtaminen otettu strategiseksi tavoitteeksi, joka linjaa johtamisen kehittämistä vielä edellistä strategiaa voimakkaammin.

### 1.2.1 Hyvän johtamisen kuvaus

Verohallinnon johtoryhmän toimesta vuoden 2011 aikana tehtiin hyvän johtamisen kuvaus ulkopuolisen konsultin ohjauksessa. Tämän jälkeen olen yhdessä Verohallinnon henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpalvelupäällikön kanssa esitellyt sitä yksiköiden johtoryhmissä ja alueellisissa esimiestapaamisissa. Hyvän johtamisen periaatteita ja johtamisosaamisia on työstyetty yhdessä esimiesten kanssa konkreettiselle tasolle; mitä hyvä johtaminen tarkoittaa arkipäivän esimiestyössä. Tavoitteena on ollut, että tämän jälkeen esimiehillä on valmiudet kertoa ja työstää johtamisosaamisia oman henkilöstönsä kanssa siten, että kaikilla on tieto Verohallinnon johdon määrittelemästä hyvästä johtamisesta sekä yhteinen ymmärrys siitä, mitä se tarkoittaa juuri ko. ryhmän esimiehen toiminnassa.

Hyvän johtamisen kuvauksessa on määritelty Verohallinnon hyvän johtamisen kulmakivet, jotka ohjaavat hyvää johtamiskäyttämistä. Johtamisen kulmakiviksi on määritelty organisaation johtaminen, johtamisarvot, johtamisominaisuudet ja johtamisosaaminen. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

*Organisaation johtamisen sisältöjä ovat visio, strategia, tavoitteet, johtamisjärjestelmä, prosessit ja työkalut. Arvot koostuvat sekä henkilön omista että organisaation arvoista. Esimiehen ja organisaation arvojen tulisi olla mahdollisimman sopusoinnussa keskenään, jotta käyttäytymistä kyetään viemään mahdollisimman lähelle tavoitearvoja. Arvot kertovat miten, millä tavalla, johdamme. Verohallinnon johtamisarvot ovat tasaapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. Verohallinnossa johtamisarvot ovat samat kuin organisaation arvot. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)*



Kuvio 3. Verohallinnon Hyvän johtamisen kulmakivet

Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat myös esimiehen *ominaisuudet*, hänen persoonallisuutensa. Esimiehen on hyvä tuntea itsensä ja omat vahvuutensa, jotta hän pystyy hyödyntämään niitä esimiestyössään. Samoin hänen on hyvä tunnistaa myös ne piirteet, joiden aiheuttamaa luontaista käyttäytymistä tulee kontrolloida. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

Johtaminen on tekemistä ja vuorovaikutusta. Tätä osaamista tulee jatkuvasti kehittää. Tämän vuoksi johtoryhmä on määritellyt ne *johtamisosaamiset*, jotka tukevat Verohallinnon strategian toteutumista, ja jotka jokaisen esimiehen tulee hallita esimerkillisesti. Näillä johtamisosaamisilla muodostetaan pohja johtamiskulttuurin muodostumiselle. Ja kun johtamisosaamisiin yhdistetään arvojen mukainen toiminta, johtaminen on esimerkillistä sekä sisällöllisesti että laadullisesti. (Hyvää johtamista Verohallinnossa, 2011.)

Verohallinnon tärkeimmiksi johtamisosaamisiksi johtoryhmä on määritellyt Verohallinnon toimintaosaamisen, kommunikoinnin, strategisen ajattelun, suorituksen johtamisen ja toimeenpanon. Tukiosaamisiksi on määritely itsensä johtaminen ja jatkuva uudistuminen. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)



Kuvio 4. Verohallinnon tärkeimmät johtamisosaamiset

Työskentelyssään johtoryhmä määritteli myös johtamisosaamisen mukaisen käyttäytymisen. Tämän määritelmän mukaan **Verohallinnon toimintaosaaminen** tarkoittaa sitä, että hyvä esimies tuntee Verohallinnon toimintatavat ja vastualueensa tärkeät prosessit ja toimii niiden mukaisesti, kehittää toimintatapoja ja prosesseja asiakaslähteisesti, ymmärtää, miten oman vastualueen tavoitteet liittyvät Verohallinnon tavoitteisiin ja huomioi toiminnassaan taloudelliset vaikutukset. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

”Johtaminen on viestintää, dialogia ja vaikuttamista toisiimme.” Johtamisosaamisena **kommunikointi** tarkoittaa, että esimies huolehtii siitä, että hänen omalla vastualueellaan toimivilla on tarvittava tieto tehtävien suorittamiseksi, hän pyrkii avoimeen ja tasa-arvoiseen dialogiin ja esittää viestinsä selkeästi. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

**Strateginen ajattelu** on määritelty siten, että hyvä esimies luo uskottavan ja innostavan näkymän vastualueensa tulevaisuudesta, muodostaa kokonaisnäkemyksen ja konkretisoi oman vastualueensa roolin siinä. Hän myös innostaa henkilöstön arvioimaan toimintaympäristön muutosten merkityksellisyyttä ja vaikutuksia toimintaan. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

**Suorituksen johtamisella** ”varmistetaan yhdessä, että onnistumme”. Tällöin hyvä esimies huolehtii, että tavoitteet ovat kirkkaat, mitattavat ja perustellut. Hän varmistaa, että tehtävät ja tehtäväjaot ovat selkeitä. Esimies myös käy säännöllisesti laadukkaat palkka-, kehitys- ja tilannekeskustelut ja antaa kannustavaa ja suoriutumista kehittävää palautetta. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

**Toimeenpanolla** tarkoitetaan, että hyvällä esimiehellä on vahva tahto ja kyky saada aikaan tuloksia. Hän sitoutuu itse ja huolehtii myös muiden sitoutumisesta tehtyihin päätöksiin. Hän seuraa tavoitteiden toteutumista aktiivisesti ja poistaa toteutumisen esteet. Hän priorisoi ja huolehtii, että asiat viedään päätökseen. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

Johtoryhmän määritelmän mukaan **itsensä johtaminen** ”luo perustan vastuunotolle, henkilökohtaiselle tehokkuudelle, hyvinvoinnille ja uudistumiselle. Hyviä itsensä johtamisen taitoja edellytetään, ei vain esimiehiltä, vaan meiltä jokaiselta”. Jatkuvan uudistumisen ja muutosten johtamisen johtoryhmä näkee tärkeänä menestystekijänä yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Hyvä esimies haluaakin uudistua ja uudistaa. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

Johtamisosaamisilla vaikutetaan olennaisesti Verohallinnon strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen hyvän johtamisen kuvaus luo pohjan ja ns. ”punaisen langan” Verohallinnon kaikkiin esimiesvalmennuksiin. Myös esimiestyön 360° -palautteen kysymykset pohjautuvat ko. kuvaukseen.

### 1.2.2 Työnantajalupaukset

Työnantajalupaukset ovat strateginen viesti henkilöstölle siitä, mihin suuntaan työnantajan toiminnan luvataan kehittyvän. Lupauksen tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä tulevaisuuteen.

Työnantajalupaukset ovat:

1. Verohallinnossa olet avainpaikassa ja kiinni ajassa: työsi näkyy ja vaikuttaa laajasti. Arkipäivässä tämä tarkoittaa sitä, että työlläsi tuet suomalaisen yhteiskunnan kantavia rakenteita ja kannustamme sinua kehittymään työssäsi: sinulla on mahdollisuus kouluttautua monipuolisesti ja verkostoitua kansainvälisesti.

2. Verohallinnossa työskentelet nykyaikaisessa palveluorganisaatiossa, joka katsoo tulevaisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että Verohallinnossa toimintakulttuuri syntyy tekojen tuloksena: ”kun työntekijämme osallistuvat, keskustelevat ja löytävät ratkaisuja oivalluttavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa, työ antaa onnistumisen kokemuksia, työntekijät voivat hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kehitämme myös nykyaikaisia toimitila- ja tietoteknisiä ratkaisuja, jotka palvelevat dynaamista organisaatiota.”
3. Verohallinnossa sinuun luotetaan työntekijänä ja sinua arvostetaan työyhteisön jäsenenä. Arkipäivän työssä lupaus näkyy siten, että esimiehet ovat oikeudenmukaisia, kannustavia ja omaan harkintaan rohkaisevia. Työyhteisön jäsenet antavat tilaa toistensa asiantuntemukselle ja auttavat toisiaan onnistumaan. Onnistuminen ja erehtyminen antaa tilaisuuden oppimiselle. ”Jokainen meistä luo hyvää työilmapiiriä arkipäivän kohtaamisissa.” Lisäksi luottamuksellisella toimintakulttuurilla kehitetään vähemmän ajasta ja paikasta riippuvia tapoja tehdä työtä. (Verohallinnon työnantajalupaukset 2012.)

Työnantajalupauksilla mielestäni osaltaan ohjataan välillisesti myös esimiestyötä valmentavaan johtajuuteen. Lupaukset sisältävät valmentavan johtajuuden elementtejä, kuten luottamuksen, motivoinnin ja kannustamisen, jotka tulee ”vain” saada näkymään arkipäivän esimiestyössä.

### 1.3 Johtamisen nykytila Verohallinnossa

Perinteisesti Verohallinnossa esimiestehtävä on annettu hyvälle asiantuntijalle ”palkinnoksi”, mikä ei vastaa nykyaikaisen esimiestyön vaatimuksia ja synnyttää puutteita esimiestyöhön. Asiantuntijatehtävästä ja asiantuntijuudesta on vaikea, jopa mahdoton luopua, mikä vaikeuttaa esimiestyöhön sitoutumista. Esimiestyöhön liittyvät vaikeudet on Verohallinnossa pitkälti katsottu johtuvan edellä kuvatusta perinteestä.

Työelämään tulevat nuoret ovat entistä koulutetumpia ja he odottavat esimiehiltään nykyistä tasavertaisempaa ja vuorovaikutteisempaa johtamista. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työn tekemisen edellytykset, toki samalla huolehtien, että heidän johdettavansa tekevät sovitut työt ja saavat aikaan tuloksia. Johtamisen tulee kattaa tasapainoisesti koko kokonaisuus eli henkilöstö, toiminta ja talous. Huolimatta siitä, että esi-

miestyö ei ole ollut tasalaatuista ja välttämättä hyvää, Verohallinto on pystynyt kehittämään toimintaansa laadukkaasti ja asiakas- ja prosessilähtöisesti. Edellä mainittu yleisen kehityksen nopeus ja uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille, työurien jatkaminen edellyttävät johtamiselta muutosta, ja tästä syystä on erittäin tärkeää kehittää esimiestyötä ja saada hyvän johtamisen kautta aikaan sekä tuloksellisuutta että työhyvinvointia. Hyvällä johtamisella saavutetaan myös työnantajalupaukset ja Verohallinto on haluttu työnantaja uudesta työvoimasta kilpailtaessa.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudenlaista johtamisotetta

Esitettyjen arvioiden mukaan johtajuuden tarve vähenee työntekijöiden pätevyyden kasvaessa, teknologian kehittyessä ja päätösvallan siirtyessä sinne, missä tekeminen tapahtuu. Käskemisen ja valvomisen aika on ohi. Tästä huolimatta johtajuutta edelleen tarvitaan ja erityisesti muutostilanteissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan apua tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämissä sekä järjestyksen luomisessa. Johdetavat odottavat johtajaltaan kykyä aikaansaada järjestystä kaaokseen, osoittamaan päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille. (Viitala 2005, 295.) Johtamisella halutaan saada ihmiset toimimaan, halutaan vaikuttaa toisiin ihmisiin niin, että he käyttäytyvät halutulla tavalla ja tavoittelevat johtajan asettamia päämääriä. (Salmimies 2008, 169)

Myös organisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen edellyttää uudenlaista johtamista. Julkiselle sektorille asetetut vaatimukset ja toimintaedellytykset ovat monipuoliset ja osittain myös monimutkaistuneet, mikä edellyttää toimintaympäristön hyvää kokonaisuymmärrystä, hyvää yhteistyötä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa sekä sitoutumista esteiden poistamiseen ja mahdollisuuksien luomiseen. Muutos, epävakaus, monimutkaisuus korostuvat ja kiihtyvät julkisen sektorin organisaatioissa.

Muutokset haastavat myös johtamista muuttumaan. David Snowden (2007, 68-76) kuvaa Cynefin- mallissaan erinomaisesti sen kompleksisuuden, jossa tänä päivänä toimitaan. Mallissa hän jakaa toimintaympäristön viiteen eri luokkaan (kuvio 5 sivulla 15): yksinkertaiseen (simple), monimutkaiseen (complicated), kompleksiseen (complex),

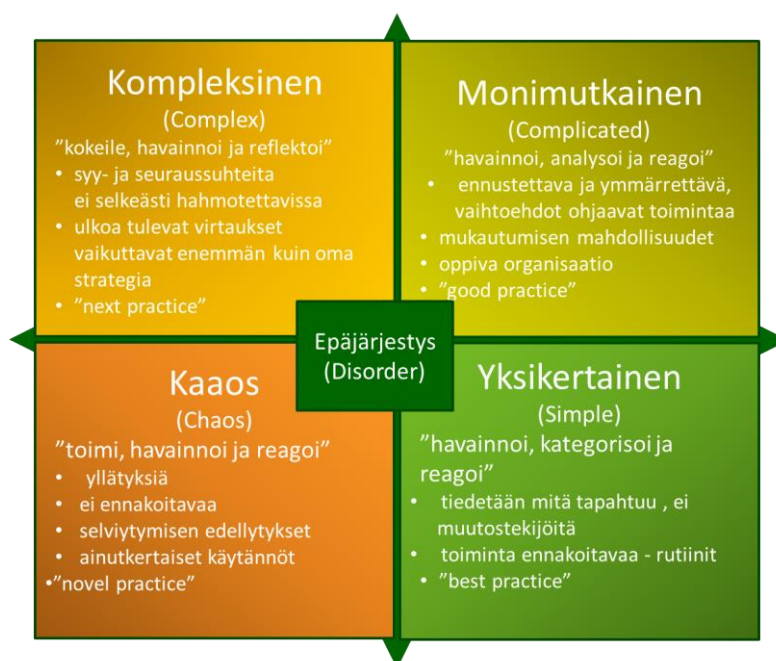
kaaokseen (chaos) sekä epäjärjestykseen (disorder). Näissä johtaminen ja toimintatavat vaikuttavat eri tavoin.

Snowdenin (2007) mukaan yksinkertaisessa ympäristössä toimitaan etukäteen tunnetussa kontekstissa etukäteen tunnetuin tavoin. Toiminta on rutinoitunutta, tiedetään syy-seuraussuhteet ja voidaan ennakoida, jolloin eteen tulevat haasteet voidaan sijoittaa johonkin jo tiedettyyn kategoriaan ja joille on suunniteltu yksi ainoa, paras, toimintatapa. Organisaation sisällä on selkeä työnjako, koska muutostekijöitä ei ole. Toiminnassa ja johtamisessa noudatetaan kaavaa ”havainnoi, kategorisoi ja reagoi”.

Monimutkaisessa ympäristössä johtaminen noudattaa kaavaa ”havainnoi, analysoi ja reagoi”. Ympäristö on ennustettava ja ymmärrettävä. Asiantuntijat hakevat jatkuvasti tietoa ja päätökset tehdään eri alojen asiantuntijoiden vuoropuhelun ja ristiriitoja sisältävän mielipiteiden vaihdon pohjalta. Asioille pyritään löytämään räätälöity ratkaisu. Tietoa on mahdollista luoda olemassa olevien tietojen pohjalta. (Snowden 2007.)

Kompleksinen ympäristö on Snowdenin (2007) mukaan etukäteen tuntematon toimintalue, joista kenelläkään ei ole varmaa tietoa. Toiminta perustuu löyhiin, jatkuvasti tarkistettaviin, muuttuviin ja syrjäyttäviin malleihin eikä päätöksentekoa voida perustaa tietoon. Strategian vaikutus toimintaan on pienempi kuin organisaation ulkopuolelta tulevat vaikutukset, kuten esimerkiksi hallitusohjelman linjausten vaikutus on pienempi kuin globaaleiden muutosten vaikutus. Johtamisen kaava on ”kokeile, havainnoi ja reagoi”. Toimintakulttuurin ketteryys edellyttää organisaatiolta ja sen yksilöiltä itseohjautuvuutta, jotta se pystyy ottamaan ulkopuolelta tulevat virtaukset huomioon.

Kaoottisen ympäristön kontekstissa normaali toiminta ei yllättävien tilanteiden vuoksi ole mahdollista eikä ole aikaa tietää, oppia tai analysoida. Toiminta on tulipalojen sammutusta, jolloin toiminta ja johtaminen perustuvat malliin ”toimi, havainnoi ja reagoi”. Cynefin-luokituksensa viidentenä ympäristönä Snowden tuo esiin epäjärjestyksen, jonne voidaan asioiden ympärillä muuttuessa päätyä mistä tahansa ympäristöstä. Tällöin ei enää tunnisteta millaisessa ympäristössä ollaan. (Snowden 2007.)



Kuvio 5. David Snowdenin toimintaympäristön Cynefin- luokitus. (Snowden, 2007)

Snowdenin (2007) mukaan johtamistavat perustuvat yleensä yksinkertaisen tai monimutkaisen ympäristön toimintamalleihin. Julkishallinnossa organisaatiokulttuurit tulevat lähinnä monimutkaisesta maailmasta, jossa tiedetään ja ymmärretään toimintaympäristön vaikutukset. Kuitenkin todellisuudessa maailma on muuttunut enenevässä määrin kompleksiseksi, jolloin ympäristössä tapahtuvista muutoksista ei ole varmaa tietoa. Yhteiskunnan jatkuva muuttuminen edellyttääkin johtamistapojen tarkistamista.

Kompleksisessa ympäristössä johtamisessa tärkeää on verkostoituminen sekä rohkea erilaisten ideoiden kokeilu ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka ideat eivät toimisi, tiedetään ongelmasta kokeilun jälkeen joka tapauksessa enemmän ja siihen voidaan edelleen kokeilla uutta toimintatapaa. Tarvitaan strategista ketteryyttä ja painopisteen siirtämistä ihmisten johtamiseen. Olli-Pekka Heinonen (2013) puhuu "uudesta johtajuudesta", jossa julkishallinnolle tyypillisestä kategorisoinnista tulee siirtyä enemmän kehittämiseen ja samalla asiajohtamisesta ihmisten johtamiseen. Johtamistaidoissa painopisteen siirtäminen ihmisten johtamiseen ja motivointiin mahdollistaa asiantuntijoiden osaamisen saamisen paremmin organisaation käyttöön.

Lisäksi uudessa johtajuudessa on tärkeää ymmärtää kokonaisuuksia; nähdään yhteinen tilannekuva ja tehdään työnjako sen pohjalta. Johdetaan luottamuksella ja avoimuudella. Tämä edellyttää uudenlaista johtamis- ja toimintakulttuuria, joka mahdollistaa, rohkaisee ja palkitsee uudella tavalla ajattelemisesta ja uudella tavalla tekemistä ja jossa resurssien johtamisessa myös henkilöstö nähdään voimavarana talouden rinnalla. Huomioitavaa on, että toimintakulttuurin muutosta ei voi johtaa ylhäältä alas, vaan kulttuurimuutos tarvitsee ihmisiä, jotka näkevät muutostarpeen ja toimivat uudella tavalla. Esimiesten tehtävänä onkin näyttää esimerkkiä ja toimia itse uuden kulttuurin edellyttämällä tavalla sekä antaa suojaa niille, jotka ovat valmiit laittamaan itsensä peliin kulttuurin muuttumiseksi. Esimies antaa heille mandaatin toimia. (Heinonen 2013.)

## 2.2 Organisaatiokulttuurin voima työyhteisössä

Muutoksissa organisaatiokulttuurin johtaminen painottuu, jolloin viestintä, työyhteisöjen johtaminen ja suorituksen johtaminen kohti muutostavoitteita vaikuttavat myös henkilöstön hyvinvointiin. Johtoryhmän tekemillä strategioilla ei ole merkitystä, jos organisaatiossa olevat ihmiset eivät tee sitä todeksi. Ihmisillä on taipumus noudattaa totuttuja tapojaan, jotka väistämättä vaikuttavat hidastavasti muutosten eteenpäin viemiseen. Sanoaankin, että ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Menestymisen tekijät löytyvät arjen vuorovaikutustilanteista, kyvystä vaikuttaa ja tulla vaikutetuiksi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 24-25). Muutoksessa auttaa, jos kaikki esimiehet ovat aidosti ottaneet muutoksen asiakseen. Sen tulee olla sidottuna organisaation kaikkeen toimintaan ja asiana, jota kaikki vievät eteenpäin omalla alueellaan.

Edgar Scheinin (2004) mukaan johtajan arvot vaikuttavat koko organisaation kulttuurin rakentumiseen ja luovat perustan yrityksen toimintafilosofialle. Hän jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen eri kerrokseen: näkyviin organisaation rakenteisiin ja prosesseihin (artefaktit), ilmaistuihin arvoihin, päämääriin ja strategioihin sekä perusoletuksiin. Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin helpoimmin havaittava taso, kuten esimerkiksi logot, tunnukset, henkilökunnan asut sekä organisaatiota koskevat kertomukset eli se, mitä voi nähdä, kuulla ja tuntea organisaatiossa liikkeessä.

Scheinin (2004) mukaan viime kädessä ajatusten ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Näin ollen artefaktien taustalla vaikuttavat ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat, jotka kertovat, mitkä ovat organisaation hyväksytyjä käyttäytymis-

tapoja ja mitä organisaatiossa pidetään tavoittelemisen arvoisena. Ne ovat erityisesti johdon keskeisiä työvälineitä ja niillä on yleensä vahva sidos myös organisaation historiaan. Ilmaistut arvot pyrkivät ilmentämään tavoitteeksi asetettua kulttuuria ja toisaalta myös vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin syvintä tasoa ovat perusoletukset. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tuloksena opittuja arvoja, uskomuksia ja oletuksia, jotka liittyvät organisaation aikaisempiin kokemuksiin. Usein ne ovat tiedostamattomia, itsestään selviä käsityksiä, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita. Työntekijät tietävät, kuinka tässä organisaatiossa kannattaa ja tulee toimia, yhteisen kokemuksen jakaneet työntekijät jakavat myös arvot ja uskomukset ja siirtävät niitä ajassa eteenpäin. Tätä vahvistaa lisäksi organisaatioiden pyrkimykset täydentää itseään samanmielisillä henkiöillä, joiden oletetaan sopeutuvan helposti vallitsevaan kulttuuriin. Kulttuuri luo pysyvyyttä ja suojaa kaoottiseksi koetuilta tai ennalta arvaamattomilta tilanteilta. Organisaatiokulttuurin muuttamisen hitautta selittää perusolettamusten luonne. Ne ovat pitkän ajan kuluessa opittuja ja osin tiedostamattomia oletuksia, jotka ovat kokemuspäisesti olleet jossain vaiheessa organisaation menestystekijöitä. (Schein 2004.)

Juutin ja Lindströmin (1995, 4) mukaan kulttuurin syvärakenne ilmenee symbolisena kenttänä muun muassa myyteissä, tarinoissa, kertomuksissa, rituaaleissa, perinteissä ja arvoissa. Se ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä. Siitä syntyy organisaation oma kieli, joka muodostaa viestinnällisen perustan ja jota käytetään sisäisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa. Ohjaavat ajatukset ovat tärkeitä. Jäävuorimallin mukaisesti ne eivät aina ole ääneen lausuttuja eivätkä aina edes yhteisesti käsiteltyjä ja hyväksytyjä eikä niiden olemassaoloa välttämättä tiedosteta.

Vaikka jokainen organisaation jäsen vaikuttaa kulttuurin muodostamiseen omalla toiminnallaan, on johdolla ja esimiehillä siinä keskeinen rooli. Muutoksessa johdon ja esimiesten odotetaan auttavan tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämässä sekä luovan järjestystä (Viitala 2005, 295). Tuomalla esiin onnistumisen kokemukset, antamalla tunnustusta ja palautetta, arvostamalla toisiamme, olemalla oikeudenmukainen ja luotettava sekä huolehtimalla työntekijöiden osaamisesta voimme muokata ja vahvistaa organisaatiokulttuuria omassa organisaatiossamme. Valmentava johtaminen vastaakin mielestäni näihin johtamisen haasteisiin.

### 2.3 Johtaminen ennen ja nyt: valvojasta valmentajaksi

Työelämässä tapahtuneet muutokset edellyttävät muutoksia myös johtamiseen teollisen yhteiskunnan muututtua tieto- ja palveluyhteiskunnaksi. Kun vielä 1950-luvulla suurin osa työntekijöistä sai elantonsa ruumiillista työtä tekemällä, on tämä osuus 2000-luvulle tultaessa vähentynyt huomattavasti. Tänä päivänä suurin osa työntekijöistä tekee ajattelutyötä. Työ edellyttää asiantuntijuutta. Työn muuttuminen fyysisestä työstä ajattelutyöhön edellyttää myös johtamisen muuttumista. Vanhat ”patruunoiden” johtamismallit eivät enää toimi vaan tarvitaan uusia tapoja johtaa. (Kilpinen 2000, 26-27.)

Johtaminen muuttuu valvonnasta ja käskemisestä tukeen ja sparraukseen (Harmaja & Hellbom 2007) ja sen tavoitteena on auttaa työntekijöitä löytämään ja käyttämään omia vahvuuksiaan (Kilpinen 2000). Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet kohtaava tilanteita, jolloin asiantuntijoiden osaaminen on korkeammalla tasolla kuin esimiehen ja he itse kantavat vastuun työstään ja sen kehittämisestä. Asiantuntijat kuitenkin odottavat esimieheltä tukea ja sparraamista erityisesti muihin työhön liittyvissä asioissa. Esimerkiksi viestiä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. (Hellbom 2005.)

Myös uusien sukupolvien työelämään tuleminen asettaa uusia haasteita johtamiselle. Ns. Y-sukupolven, vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneiden, käsitys ja näkökulma työstä on erilainen kuin aikaisemmin syntyneillä. Uusi sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat ja se on tottunut sosiaalisen median myötä tasa-arvoon. Heidän työnsä täytyy olla innostavaa. Johtamiselta odotetaan oikeudenmukaisuutta ja yhteistyön työyhteisössä pitää olla mukavaa. Työyhteisön merkitys kasvaa. Lisäksi he odottavat mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Uuden sukupolven arvostus elämän ja työn tekemisen välillä on muuttunut siten, että työtä tehdään elämistä varten, ja arkeen tulee mahtua myös muuta kuin työn tekemistä. Tämä edellyttää, että johtaminen on erilaista kuin aikaisemmin. Y-sukupolvelle ei riitä pelkkä esimiehen antama palaute, vaan he haluavat palautetta myös kollegoilta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17- 20.) Tämän päivän johtamisessa onkin tärkeää huomioida eri-ikäisten ja erilaisuuden johtaminen.

Jari Hakanen, Lotta Harju, Piia Seppälä, Anna Laakso ja Krista Pahkin (2012) ovat Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt - tutkimus ja kehittämishankkeessaan tarkastelleet yhtenä osatekijänä johtamista organisaation voimavarana työnimun ylläpitäjänä ja vahvistajana. Heidän mukaansa työntekijän motivaatiolle käyttäy-

tyä organisaatiota hyödyttävällä tavalla tärkeää on kokemus oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta, jotka nivoutuvat suoraan johtamiskäytäntöihin. Oikeudenmukaisuuteen sisältyy mm. mahdollisuus tulla tasavertaisesti kuulluksi ja omien näkemysten esittäminen työpaikalla, avoimuus ja läpinäkyvyys päätöksenteossa sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuus ja tasapuolisuus. Näillä vahvistetaan myös esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta.

Tutkimushankkeessaan Hakanen ym. (2012) esittelevät käsitteen ”palveleva johtaminen” eli servant leadership, jonka ydinajatuksena on esimiehen halu palvella ja tietoisesti johtaa omaa työyhteisöään siten, että palveleminen voi parhaiten toteutua. Palveleva johtaminen on voimaannuttavaa ja vastuuttavaa johtamista, jossa esimiehen motivaatio johtamiseen perustuu hänen toimintaansa työyhteisön hyväksi roolimallina. Palvelevat johtajat ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöistä ja haluavat edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista, mikä synnyttää työn imua ja työntekijöiden halua tehdä parhaansa. Tämä edistää työpaikkojen menestystä.

Työn imu pohjautuu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan (Hakanen 2011, 11). Positiivinen psykologia tutkii onnistumista ja onnellisuutta ja siinä etsitään vastauksia kysymyksiin: Miten ihminen voi elää onnellista elämää? Miten ihmiset onnistuvat pyrkimyksissään? Mikä edistää onnistumista ja hyvää oloa työpaikoilla? Mikä merkitys on tunteiden laadulla ajattelulle ja tuloksille? (Hakanen 2011, 11-14; Leppänen & Rauhala 2012, 40-42; Åhman 2012, 88.) Positiivisessa psykologiassa huomio halutaan suunnata siihen, mikä ihmisessä ja esimerkiksi työpaikoissa on toimivaa, vahvaa ja mahdollista (Hakanen 2011, 11-12).

Martin Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyin (2000) mukaan positiivisen psykologian lähestymistapa on vahvuuksien kehittäminen ja myönteisten tunteiden lisääminen. Heidän mukaansa myönteiset tunteet, sitoutuminen, merkitykselliset tavoitteet ja toimivat ihmissuhteet ovat asioita, joita voidaan opettaa ja opetella. Seligman mukaan merkityksellinen elämä on mahdollinen, kun voimme käyttää vahvuuksiamme jonkin itseämme suuremman päämäärän hyväksi.

Psykologian tohtori Barbara Fredrickson on tehnyt tutkimusta myönteisyyden vaikutuksista työelämään ja ihmissuhteisiin. Hänen mukaansa myönteisyys auttaa hahmotta-

maan paremmin kokonaisuuksia ja muistamaan yksityiskohtia, auttaa näkemään enemmän vaihtoehtoja ja lisää luovuutta, parantaa kestävyyttä ja tuloksellisuutta sekä lisää luottamusta ja parantaa vuorovaikutusta. Positiivinen psykologia ei ole ”ruusunpunaisten” lasien läpi katsomista vaan kokonaisuuden näkemistä. (Laane 2012.)

Innostuksen Spiraali -tutkimus- ja kehittämishankkeessa Hakanen ym. korostavat työn muokkaamisen eli ”työn tuunaamisen” merkitystä organisaatioiden selviämisessä ja uusiutumisessa. Tuunaamisella he tarkoittavat työntekijän myönteistä oman työn kehittämistä ja muokkaamista itselle paremmin sopivaksi, jolloin työntekijä voi paremmin hyödyntää työssään omia voimavaroja, tavoitteita ja intohimoja ja tällä keinoin vaikuttaa suotuisasti työn imuun. (Hakanen ym. 2012, 12-16.) Tämä edellyttää selkeitä tavoitteita, vastuita ja rajoja, joiden määrittelemisen jälkeen työntekijälle annetaan mahdollisuus itsenäisesti löytää parhaat työtavat ja ideat ja viedä ne käyttöön (Hakanen 2011, 87).

Työntekijä voi lisätä voimavaroja uusia taitoja opettelemalla, huolehtimalla kehittymisestään, vaikuttamalla oman työnsä tekemiseen tai pyrkimällä hyödyntämään kaikkia kykyjään parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tuunaamista voidaan toteuttaa myös lisäämällä työn voimaannuttavia vaatimuksia esimerkiksi omaksumalla uusia ja uusiutumista edellyttäviä työrooleja ja -tehtäviä, hankkiutumalla mukaan uusiin hankkeisiin sekä tuomalla aktiivisesti esiin halukkuutta ottaa vastaan uusia tehtäviä tai toteuttaa työtään uusia toimintatapoja edellyttävillä tavoilla. Työn tuunaaminen tapahtuu työssä, arkipäivässä. (Hakanen 2011, 84-88.)

Jokaisella, joka ottaa vastaan johtamistehtävän, on taustallaan jonkinlainen motiivi, miksi hän tehtävän haluaa. Useiden tutkimusten mukaan motiivi useimmiten liittyy kiinnostukseen itse tehtävää kohtaan, haluun vaikuttaa ja saada tuloksia aikaan. Yleensä esimiehet ovat pätevyityneitä ja motivoituneita tehtävään. Rekrytoinneissa johtamisvalmiudet ovat kuitenkin usein edelleen molempien osapuolten päätöksenteossa takalalla. Uskomuksena on edelleen, että esimiestaidot ovat, kuten Viitala vertaa ”kuin pyörällä ajoa”, opittavissa, kunhan vain tehtävään ryhtyy ja toisaalta synnynnäinen ominaisuus, jota joko on tai ei ole. (Viitala 2007.)

Eronen (2007) on lisensiaattitutkimuksessaan hyödyntänyt Nikkasen (1998) tutkimuksessa esiteltyä kontrolloivan ja voimaannuttavan johtamisen mallia. Kontrolloivassa johtajuudessa esimies valvoo ja johtaa toimintaa määräyksillä ja kontrollilla. Voimaan-

nuttava johtamien taas lähteen sitouttamisesta ja osallistamisesta, jolloin työntekijä itse voi vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

| Johtajuuden alueet |   | Perinteinen             |   | Voimaannuttaminen |
|--------------------|---|-------------------------|---|-------------------|
| Kontrolli          | - | Hierarkkinen            | - | Sitouttaminen     |
| Kuri               | - | Asemoitu                | - | Itsekontrolli     |
| Ongelmanratkaisu   | - | Mekanistinen            | - | Osallistuva       |
| Päätöksenteko      | - | Johtajat                | - | Työntekijät       |
| Tehtävät           | - | Velvollisuudet          | - | Toimeksiannot     |
| Johtaminen         | - | Määräykset ja kontrolli | - | Voimaannuttaminen |
| Funktio            | - | Asiantuntijaryhmät      | - | Tiimityö          |
| Painotus           | - | Tavoitehakuisuus        | - | Oppiminen         |

Kuvio 6. Perinteisen ja voimaannuttavan johtamisen vertailu. (Eronen 2007.)

Voimaannuttavalla johtamistavalla lisätään tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua ja työyhteisön hyvinvointia. Jakamalla tietoa ja motivoimalla alaisiaan ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon esimies lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja näin tehostaa organisaation voimaantumista. (Eronen 2007.) Voimaannuttava johtaja rohkaisee alaista ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja kysymyksiä esittämällä auttaa alaista kehittämään omia ajatusmalleja ja ratkaisuja sekä siirtää valtaa ja vastuuta alaiselle (Viitala 2007).

Juutin & Vuorelan (2002) mukaan johtamisella muovataan merkityksiä ja mieltä toimintaan. Johtamisen tehtävänä on avata näkökulmia ja etsiä yhteisiä merkityksiä, kirkastaa päämääriä ja selventää perustehtävää. Keskeistä on yhteiset keskustelut sekä keskusteluissa käytetty kieli, jolloin valitut käsitteet ja tarinat auttavat keskittymään olennaiseen. Tällöin voidaan ymmärtää menneitä, nykyisiä ja tulevia tapahtumia. Johtamisella autetaan ihmisiä luokittelemaan tapahtumia ja luomaan niiden välille yhteyksiä ja sitä kautta merkityksiä. Onnistuneella johtamisella saadaan työyhteisön jäsenet viestimään toisilleen omista kokemuksistaan niin, että lopputuloksena on uusi, merkitystä antava yhteinen tarina. (Juuti & Vuorela 2002, 85-88.)

## 2.4 Valmentava johtajuus käsitteenä

*”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikute-  
tuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden  
potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vas-  
tavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen  
ja se kuuluu kaikille.”* (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Jokaisella on tarve onnistua työssään, tehdä hyvää ja arvokasta sekä tuntea olevansa  
kyvykäs ja hyväksytty työyhteisössään. Tässä esimiehellä on merkittävä rooli. Esimie-  
hen tehtävänä on ”palvella” omia työntekijöitään niin, että hän luo mahdollisuuksia saa-  
vuttaa onnistumisia sekä tunnistaa ja poistaa onnistumisen esteitä. Keskeistä on esi-  
miehen oma suhtautuminen kyseiseen ihmiseen. Hän tunnistaa, että jokaisen työpanos  
on tärkeä, ja että erilaisuus auttaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Arvostava esimies  
pitää alaisiaan samanarvoisena kuin hän itse on, kollegoina. (Juuti & Vuorela 2002,  
89.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 20) mukaan yksilöllisyyden korostaminen on ”tien-  
sä päässä” ja työyhteisöissä yhteisöllisyys korostuu. Merkitykselliseksi tulee ryhmään  
kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet. Tämä luo uusia vaatimuksia sekä johta-  
miselle että koko työyhteisön vuorovaikutustaidoille. Johtamista ei enää nähdä yksilö-  
suorituksena, vaan siihen osallistetaan koko ryhmä. Valmentava johtaja huomioi ryh-  
mässä olevan vahvuuden: ottaa ihmiset todesta, hyödyntää heidän vahvuuksiaan, ra-  
kentaa kehitysmuotoista ilmapiiriä ja saa ihmiset tekemään työtä yhteisten tavoitteiden  
saavuttamiseksi.

Coachingia, valmentamista, on toteutettu kautta aikojen. Sitä ovat käyttäneet mm.  
opettajat, papit, viisaat vanhemmat ja esimiehet, jotka ovat uskoneet ihmisen potenti-  
aaliin, tukeneet ja rohkaisseet heitä olemaan hyviä antaen samalla mahdollisuuden tut-  
kimiseen ja itseoivaltamisen riemuun. Coachingin historia ulottuu kuitenkin aikaan en-  
nen ajanlaskuamme, sillä jo kreikkalainen filosofia käytti kyselemällä tehtävää tutkimus-  
ta ja asioiden perusteiden määrittelyä menetelmänään. 1500-luvulla englanninkielen  
sanastoon tullut sana coach viittasi apuvälineeseen, vaunuun tai kärryyn, jonka avulla  
päästiin paikasta toiseen. Edelleen sanan alkuperäisellä merkityksellä voidaan nähdä  
analogi sen nykyiseen käyttöön: *”coach on henkilö, joka auttaa asiakastaan pääse-  
mään nykytilasta tavoitettiin.”* (Harmaja & Hellbom 2007, 214.)

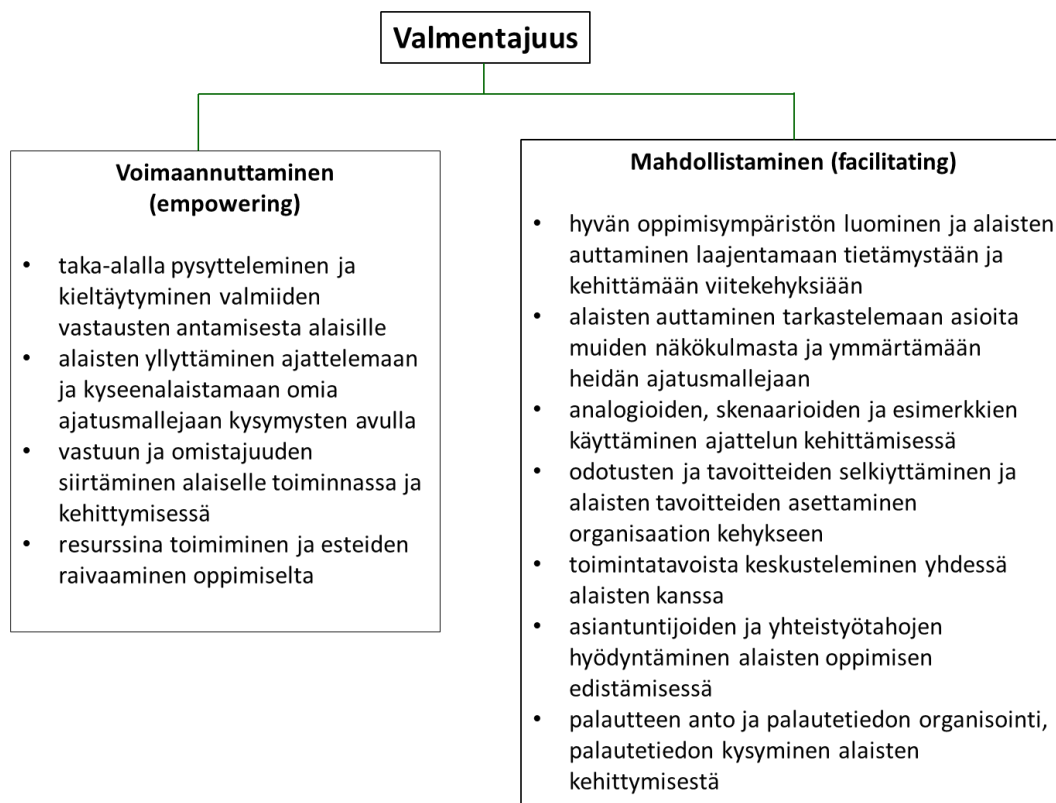
Valmennusta on hankala erottaa sitä lähellä olevista käsitteistä kuten työnohjauksesta, sparrauksesta ja mentoroinnista, sillä termejä käytetään usein ristiin. Harmajan ja Hellbomin (2007) mukaan valmennus voidaan erottaa lähikäsitteistä mm. tiedon siirtymisen, ratkaisujen löytämisen, muutoksen tavoitteellisuuden ja fokuksen perusteella. Valmennuksessa coach ei ratkaise ongelmia, vaan auttaa henkilöä itse löytämään ratkaisut. Oletuksena on, että tieto jo on henkilöllä, ja valmennuksen tavoitteena on tuoda tieto näkyväksi. Halutaan saada aikaan muutos, joka vie kohti tavoitteita. Tavoitteena on nostaa suoritustaso normaalista paremmaksi erilaisten fasilitointityövälineiden avulla. Työnohjauksesta poiketen valmennuksessa tavoite on tulevaisuudessa, ei niinkään nykytilan tarkastelussa (Harmaja & Hellbom 2007). Harmajan ja Hellbomin mukaan valmennuksella pyritään haastamaan valmennettavaa pääsemään tavoitteisiin ongelmien korjaamisen sijaan.

Myös Hirvihuhdan (2006) mukaan käsitteet lomittuvat osittain toisiinsa. Hänen mukaansa työnohjauksessa keskeistä on työn ja työn herättämien ajatusten sekä tunteiden tarkastelu. Työnohjauksella autetaan ohjattavaa selviytymään paremmin työstään ja kehittämään ammattitaitoaan ja työtötään. Tosin ratkaisukeskeinen työnohjaus on käytännössä lähellä valmennusta ollen perinteistä työnojoausta tavoitteellisempaa ja mitattaviin tuloksiin pyrkivämpää. Työnohjauksessa ohjaajan rooli on kuitenkin aktiivisempi kuin valmennuksessa. Samassa yhteydessä Hirvihuhta määrittelee mentoroinnin siten, että ”*organisaatiossa uusi tulija tai tuore työntekijä (aktori) saa tuekseen kokeneemman kollegan (mentorin), joka ohjaa häntä löytämään paikkansa organisaatiossa tai tukee erityisesti alkuvaiheessa esiintyvien kysymysten kanssa. Mentorointi voi keskittyä esimerkiksi uuden tulijan osaamisen kasvattamiseen ja hänen tutustuttamiensa oikeisiin ihmisiin ja tietolähteisiin.*” Myös pitkässä mentoritushteessä saataan lähestyä valmennuksellisia piirteitä, kun mentori ohjaa aktoria organisaation sisällä uralla eteenpäin. Valmennukseen verrattuna mentoroinnin tavoitteet ovat kuitenkin väljemmät. (Hirvihuhta 2006, 16.)

Kansasen (2004, 23-24) mukaan valmentavan johtamisen ydintä on parhaiden tulosten saavuttamiseksi oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön keskittymistä. Hänen mukaansa valmentava johtaminen perustuu suoritusten johtamiseen, jonka tukena on tulos- ja tavoitejohtaminen. Valmentava johtaja ottaa tasapuolisesti huomioon mitä ja kuinka asiat tehdään, jotta odotuksia vastaavat suoritukset saadaan aikaiseksi. Val-

mentava johtaminen tuleekin nähdä esimiehen ja alaisten väliseksi tavoitteelliseksi ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessiksi.

Viitala on teoksessaan (2007) viitannut Ellinger, Bostrom ja Watkins laadulliseen tutkimukseen, jossa valmentavan johtajuuden piirteet jaetaan kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään (empowering cluster) ja mahdollistavaan (facilitating cluster) käyttäytymiseen. Voimaantumista edistävässä käyttäytymisessä esimies rohkaisee alaisiaan ylittämään rajoja ja pääsemään parhaimpaansa tukemalla alaisen kriittistä ajattelua, oppimisen edellyttämiä resursseja ja aktivoimalla alaista omaehtoiseen kehittymiseen. Mahdollistavalla käyttäytymisellä esimies luo suotuisan ympäristön, kehittymistä tukevia välineitä sekä kiintopisteitä alaisensa kehittymiselle. Hänen tehtävissään korostuu oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. (Viitala 2007, 86-87.)



Kuvio 7. Valmentavan johtajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet. (Viitala 2007)

Viitalan (2007) mukaan voimaannuttaminen rohkaisee alaista ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja päätöksistä auttamalla omien ajatusmallien kehittämiseen ja ratkaisujen löytämiseen kysymällä. Näin valtaa ja vastuuta siirretään alaiselle. Mahdollistajana esimies tukee alaistaan ymmärtämään uusia näkökulmia ja tasoja sekä antaa tukea ja ohjausta alaisen oppimiselle ja kehitymiselle.

Esimiehen oma käsitys roolistaan sekä alaisten odotukset esimiehen toiminnasta määrittävät sen, onko esimies valmentava esimies vai ei. Mikäli esimies näkee roolinsa auktoriteetiksi ja kontrolloijaksi, uskoo tietävänsä, näkevänsä ja ymmärtävänsä parhaiten eikä usko alaistensa kykyihin sekä pitää itseään erehtymättömänä, ei hänellä ole edellytyksiä valmentajaksi. Valmentava ote edellyttää luottamusta, aitoa halua auttaa valmennettavaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. (Viitala 2007, 89-91.) Tarkasteltaessa coachingia osana esimiestyötä, tulee se nähdä osana esimiehen toimintaa. Coaching on yksi johtamistyyli ja menetelmä tilanteissa, joissa henkilö pyytää apua asiaan, johon valmista vastausta ei ole. (Hellbom 2005.) Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa esimiestä tarvitaan luomaan suotuisia olosuhteita alaisille, joiden erityisosaaminen on usein esimiehen oman osaamisalueen ulkopuolella ja samalla yrityksen asiakkailleen tarjoama lisäarvo (Viitala 2005, 309).

Kirjallisuudessa, tarkasteltaessa esimiestä valmentajana, on esiintynyt kahdentyyppistä lähestymistapaa (Viitala 2007, 85). Viitalan mukaan toisessa valmentaja kuvataan lähelle perinteistä urheiluvalmentajaa, jolloin valmentaminen sisältää kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvontaa ja dominointia. Valmentajan ja valmennettavan välinen vuoropuhelu on merkityksellistä siten, että valmentaja kuuntelee, antaa palautetta ja selkiyttää tavoitteita. Tausta-ajatuksena on, että esimies tuntee alaisensa tehtäväkentän, tavoitteet ja keinot sekä tehtävän edellyttämät vaatimukset, jolloin hän pystyy ohjaamaan ja neuvomaan valmennettavaa. Ajattelutavassa korostuu tavoiteasetanta, tavoitteiden saavuttamiseen ohjaaminen ja suoriutumisen arviointi. Coach on määräävä, suuntaa antava ja keskeinen toimija.

Toisessa lähestymistavassa valmentajuus nähdään alaisten voimaantumista edistävänä roolina. Valmentajan tehtävänä on rohkaista ja motivoida työntekijää oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia olettamuksiaan sekä avaamaan ymmärrystään itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista. Tässä toimintatapa on ihmiskeskeistä, yhteistoiminnallista ja tutkivaa oppimista. Viitalan mukaan suomalais-

sessä johdon valmentajien koulutuksessa on siirrytty enemmän viimeksi mainittuun lähestymistapaan. (Viitala 2005, 310; Viitala 2007,85)

Valmennuksessa valmentajan oma tietämys eri ratkaisumallien ja keinojen toimivuudesta suorituksen tehostamisessa ei ole olennaista, vaan hänen käsityksensä ihmisen oppimisen dynamiikan ja sen tukemisen mahdollisuuksista nousee tärkeäksi. Valmentajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovatkin hyvät kommunikaatiotaidot sekä kyky analyyttiseen ajatteluun. (Viitala 2007.) Edellytyksenä valmentajan onnistumiselle Viitala (2005) mainitsee palautteenantokyvyn. Hänen mukaan virheitä tulisi käsitellä ”*analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimiseen*”.

Viitalan tutkimuksen (2005) mukaan esimiehet voidaan jakaa osaamisen johtamisen kyvykkyyden perusteella neljään eri ryhmään johtamisen aktiivisuuden perusteella. Tutkimuksessaan Viitala nimeää ryhmät valmentajiksi, luotseiksi, kapteeneiksi ja kollegoiksi. Tutkimuksessa valmentajien ryhmä osoittautui aktiivisimmiksi ja kollegat passiivisimmiksi.

Valmentajia leimaa halu tukea joukkoaan kokonaisvaltaisesti pääsemään parhaimpaansa. Heillä on aktiivinen kehittämisspyrkimys ja he arvostavat ja kuuntelevat alaisiaan edistään luottamusta ja avoimuutta työpaikoilla. He antavat ja ottavat vastaan palautetta ja heillä on pyrkimys käsitellä virheitä ja ongelmia ratkaisevasti. He ovat myös innostuneita ja sitoutuneita sekä kehittävät aktiivisesti itseään. Kapteenit johtavat hyvällä esimerkillä. He näyttävät suuntaa ja huolehtivat siitä, että alaiset ovat selvillä tavoitteista ja yrityksen tahtotilasta. Alaisiaan he lähestyvät ennen kaikkea asioiden kautta. Luotsit lähinnä huolehtivat toiminnan suuntaamisesta oikeaan suuntaan. He eivät ota vahvaa johtajan roolia ja vastuuta etenkin ilmapiirin tai osaamisen kehittämisestä. He kohtaavat alaisiaan mieluummin kahdenkeskisellä tasolla kuin ryhmätilanteissa. Kollegat eivät mielellään ota esimiehen roolia ja heidät nähdäänkin enemmän kanssatyöntekijöinä kuin esimiehinä tai johtajina. Kollegoina ja asiantuntijoina he ovat ”hyviä tyypejä”, tasa-arvoisia muiden kanssa, eivätkä he halua näyttää suuntaa ja kehittää työyhteisöä. Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä työyhteisössä, jossa joka tapauksessa kaivataan johtajuutta. Valmentavan johtamisen käsitettä vastaavat parhaiten valmentaja ja kapteeni ryhmiin sijoittuvat esimiehet. (Viitala 2005.)

Organisaatiot ja esimiehet itsekin mielellään määrittävät esimiesroolin valmentajaksi. Valmentajuus voidaan kuitenkin tulkita usealla eri tavalla, minkä vuoksi olisikin tärkeää yhteisesti määrittellä, mitä valmentajuus organisaatiossa tarkoittaa ja miten se näkyy esimiestyössä. Parhaimmillaan määrittely aloitetaan johtoryhmätasolta. (Viitala 2005, 311.)

## 2.5 Valmentavan johtamisen esteitä

*”Esimiehet keskittyvät ennen kaikkea siihen, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajaksi eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa eikä olosuhteita.”* (Viitala 2007, 92)

Yllä oleva väittämä tiivistää hyvin valmentavan johtamisen suurimman haasteen. Siihen keskitytään, mitä pidetään tärkeänä. Se, mikä organisaatiossa on tärkeää, näkyy strategian ja muiden virallisten lausuntojen lisäksi myös monissa muissa arkipäivän toimisissa ja mitkä määrittävät sen, miten valmentava johtajuus on mahdollista ottaa osaksi arkipäivän esimiestyötä. Jollei valmentavaan johtajuuteen anneta aikaa ja siihen sopivia olosuhteita, ei esimiehellä ole mahdollisuuksia toteuttaa sitä. Käytännössä valmentavalla otteella johtaminen edellyttää esimieheltä aikaa ihmisten johtamiselle: kohtaamisia, pysähtymistä ja keskittymistä. Ja jos esimiehen tehtävät koostuvat muiden asioiden hoitamisesta ja hänellä on kymmeniä alaisia, mahdollisesti jopa etäjohdettavana, ei edellytyksiä valmentavalle johtamiselle juurikaan ole. Valmentaminen ei onnistu ainoastaan vuosittaisten kehityskeskustelujen varassa, vaan esimiehen on voitava olla alaistensa käytössä silloin, kun siihen on tarvetta. (Viitala 2007) Viitalan näkemys etäjohtamisen problematiikasta valmentavan johtajuuden toteuttamisessa asettaa Verohallinnon kaltaiselle valtakunnalliselle organisaatiolle tässä suhteessa erityisiä haasteita.

Perinteisen johtamiskulttuurin muuttaminen valmentavaksi johtajuudeksi on haastavaa, kärsivällisyyttä kysyvää ja hidasta. Ylimmän johdon päätös ja sitoutuminen uuden johtamiskulttuurin sisäänajossa on olennaista. Viitalan (2007, 91) mukaan ylimmän johdon määrittely valmentavan johtajuuden ottamiseksi strategiseksi tekijäksi sekä tavoiteltava luonne ja sisältö organisaatiossa on tehokkain tapa tukea esimiehiä valmentavan johtamisotteen omaksumisessa. Näin yksittäiselle esimiehelle luodaan kehys oman roolinsa kehittymiselle. Lisäksi, kun valmentava johtajuus määritellään johtamiskulttuuriksi ja

kaikki esimiehet valmennetaan toteuttamaan tätä, tuottaa se kehitykselle suuntaa ja voimaa myös ryhmäpaineen kautta.

Valmentavan johtamisen esteeksi saattaa muodostua myös esimiehen alaiset, jotka odottavat, että hyvä esimies tietää vastaukset esiin tuleviin kysymyksiin. Kun esimies esittääkin kysymyksiä, joihin pitäisi itse vastata, voi se aiheuttaa alaisissa epävarmuutta, hämmennystä ja pettymyksen tunteita. Esimiehen tehtävänä onkin tukea alaisiaan uudelleenlaiseen vastuunottoon, mikä edellyttää yhteistä keskustelua esimiehen pyrkimyksistä ja toiveista. Valmentava johtajuus vaikuttaa siis koko työyhteisöön; jokainen joutuu oppimaan uutta. Lisäksi huomioitavaa on, että muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vie aikaa ja sitä kohti kuljetaan pienin askelin. (Viitala 2007.)

Viitalan (2007) mukaan valmentavan johtajuuden omaksumista vaikeuttaa myös organisaation johtamisjärjestelmät, jotka eivät tue valmentajuuteen siirtymistä. Usein esimiesten omat esimiehet ovat toimineet asiapainotteisesti ja tavoitesuuntautuneesti ja esimiestoimintaa arvioidaan numeraalisesti lyhyellä aikajänteellä. Hän myös toteaa, ettei valtaosalla esimiehistä tutkintokoulutukseen ole sisällynyt opetusta, joka toisi syvällistä ja monipuolista kuvaa esimiestyöstä ja siihen liittyvästä roolista.

Kulttuurin implementoinnissa ja vahvistamisessa myös arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena tulee olla esimiesten valmentavan johtajuuden toteuttaminen, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että asia sisällytetään kehityskeskusteluihin, suorituksen arviointiin, palkkioperusteisiin sekä rekrytointi- ja ylennysperusteisiin. Organisaatiolle tämä tarkoittaa myös panostusta esimiesten valmennukseen, työnohjaukseen, koulutuksiin ja muihin kehittämismenetelmiin. (Viitala 2007)

## 2.6 Valmentavan johtamisen keskeiset elementit

Johtamisen painopisteen muuttuminen henkilöjohtamiseen edellyttää esimiehiltä poisoppimista käskyttämisestä ja valmentavan johtamisotteen omaksumista. Valmentavaan johtamiseen liittyy olennaisena osana esimiehen halu ”palvella” - auttaa henkilöstöään saavuttamaan parhaansa ja jopa ylittämään itsensä (Hakanen & muut 2011; Senge 1990). Valmentavan johtajuuden käsite liittyy olennaisesti positiiviseen psykologiaan, jossa esimiestyö on voimaannuttavaa, työntekijän kehittymistä tukevaa sekä itsenäi-

seen päätöksentekoon rohkaisevaa. Sen tavoitteena on itseensä ammatilaisena luotava, luova ja uudistusmyönteinen työntekijä. (Hakanen 2011, 79.)

Valmentava johtaminen lähtee itsestä. Jotta voi johtaa muita, on oltava kyky johtaa itseään, koska johtaminen tapahtuu aina oman persoonan kautta (Hellbom 2005, 61). Itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen ja tätä kautta hyödyntämään omat ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet (Whitmore 2009, 18-19).

Valmentavan johtamisen tärkeimpänä peruselementtinä on vuorovaikutus, jossa korostuu kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen ja neuvominen (Viitala 2007, 86). Viitala (2007) kertoo Bowermanin ja Collinsin (1999) kuvanneen kehittymistä edistävää kuuntelemista siten, että kuuntelu tapahtuu pään, sydämen ja käsien tasolla. Pään kuuleminen kohdistuu sisältöön, sydämen tunteisiin ja mielentiloihin ja käsien toisen tahtotilaan, pyrkimykseen, sitoutumiseen ja voimavaroihin. (Viitala 2007,88.) Keskeistä on aito kuuntelu ja läsnäolo. Valmentava johtaminen vaatii kommunikointityyliä, jossa jokainen uskaltaa tuoda omat näkökulmansa esille ja samalla antaa tilaa muiden näkökulmille. Tavoitteena on luoda aitoa kohtaamista esimiehen ja työntekijän välille ja kiinnittää huomio toiseen, jolloin osapuolet tulevat aidosti kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Valmentavan johtajan olemuksesta välittyy hyväksyntä, kunnioitus ja arvostus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 83-86.)

Kansasen (2004, 26-27) mukaan valmentavan johtamisen perusta on suorituksen johtamisessa, joka perustuu tulos- ja tavoitejohtamiseen. Ydinasioita ovat tavoitteiden asettaminen ja niistä sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Valmentava johtaja haluaakin sparrata valmennettavan suorituskykyä ja luoda tälle suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja -tilanteita. Valmentava johtaminen ottaa tasapuolisesti huomioon, mitä tehdään ja millä tavoin päästään tavoitteisiin. Viitalan (2007, 88) mukaan esimiehen valmentajuus on luonnollisimmin kahden osapuolen välinen henkilösuhde ja jokainen alainen kokee esimiehensä valmentajan roolin omista tarpeistaan käsin, mikä haastaa esimiehet ottamaan jokaisen alaisensa huomioon ja kohtaamaan heidät aidosti ja keskittyen.

Valmentavassa johtamisessa keskeistä on myös säännöllinen, kahdensuuntainen palaute, joka on rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista. Lisäksi valmentava johtaja arvioi tu-

loksia ja valmennettavan pätevyyttä oikeudenmukaista palkitsemista varten. (Kansanen 2004, 27.) Luottamuksen rakentamisessa palautteen antamisella on keskeinen asema, erityisesti tilanteissa, jossa palaute kohdistuu ei-toivottavaan käyttäytymiseen. Palaute on mahdollisuus suunnata toimintaa uudelleen ja auttaa palautteen saajaa. Myöskään positiivisen palautteen voimaa ei saa aliarvioida tai vähätellä. Suuntaamalla katse myönteisyyteen ja löytämällä vahvuuksia voidaan positiivisella palautteella saada enemmän tuloksellisuutta aikaiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193-194.)

Marcial Losada ja Emily Heaphy ovat tutkineet menestyvien tiimien dynamiikkaa, jossa palautteen antamisella oli keskeinen merkitys. Heidän mittauksessaan kannattavuus, asiakastytyväisyys ja henkilöstötytyväisyys toimivat arvioinnin perusteena. Kannattavuuden mittarina olivat tuloslaskelmat, asiakastytyvyyttä mitattiin tutkimuksilla ja haastatteluilla ja henkilöstötytyvyyden mittarina toimi 360°-arviointi. (Losada & Heaphy, 2004, 746.)

Losadan havaintojen mukaan positiivisuuden ja negatiivisuuden suhteessa 3/1 on merkittävä raja, jossa tiimin toiminta muuttuu innostavaksi ja energisoivaksi, mikä tarkoittaa että hyvässä tiimissä positiivista palautetta tulee antaa vähintään kolme kertaa enemmän kuin negatiivista. Tämä ei tarkoita, ettei kritiikkiä ja negatiivisuutta pitäisi käsitellä vaan, että huipputiimit osaavat tasapainottaa positiivisuuden ja negatiivisuuden. Hänen mukaan hyvin toimiva tiimi ymmärtää paremmin kompleksisuutta ja osaa siten toimia joustavammin. (Losada & Heaphy 2004, 744-745.) Menestyäkseen, arvioidakseen onnistumistaan ja tekemistään on palautteen antaminen työyhteisöissä tärkeää. Ja tässä johtamisella on suuri merkitys. Hyvä esimies kannustaa alaisiaan ideoimaan ja keksimään uusia ”juttuja” sekä antaa kiitokset ja kehut tiimilleen. Tällä tavalla hän lisää yhteenkuuluvuutta ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä sekä sitouttaa yksilöt yhteisten tavoitteiden savuttamiseen ja vastuun ottamiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 271.)

Valmentava johtaminen perustuu suhtautumistapaan ja asenteeseen, jossa esimies kykenee olemaan läsnä hetkessä. Se on toisten huomioimista, halua ymmärtää ja hyödyntää ryhmän erilaisuutta sekä kykyä rakentaa luottamusta, arvostusta ja yhdessä tekemistä. (Carlsson & Forsell 2008, 33.) Valmentavan johtajan tulee olla myös kiinnostunut itsensä kehittämisestä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44). Valmentavassa johtamisessa on kyse yhteistyöstä, jossa autetaan toista toteuttamaan hänen tavoitteita

voimavarojen löytämiseksi. Ydinajatus on henkilön auttaminen siten, ettei hänelle anneta valmiita ratkaisuja vaan häntä tuetaan itse löytämään ne. (Hellbom 2005, 67.)

Tarkasteltaessa valmentavan johtajuuden elementtejä Verohallinnon hyvän johtamisen kuvausta vasten voidaan havaita, että hyvän johtamisen kuvauksesta ja johtamisosaamisista löytyy yhdistäviä elementtejä valmentavaan johtamiseen. Kuvauksessa johtamisosaamisia ovat kommunikointi, strateginen osaaminen, toimintaosaaminen, toimeenpano suorituksen johtaminen sekä itsensä johtaminen ja jatkuva uudistuminen, jotka kaikki sisältyy valmentavan johtajuuden ideologiaan.

## 2.7 Yhteenveto valitusta teoreettisesta viitekehyksestä

Hyvä johtaminen ja esimiestyö on organisaation menestymisen elinehto. Olennaista johtamiskulttuurin muuttamisessa on, kuten Viitala (2007) toteaa, ylimmän johdon sitoutuminen kulttuurin muuttamiseen. Verohallinnon haasteena on saada siirrettyä johtamisen painopistettä operatiivisesta johtamisesta enemmän henkilöstöjohtamiseen ja muuttaa johtamiskulttuuria vastaamaan muuttuvan työelämän vaatimuksia.

Esiinnousseiden kehittämistarpeiden osalta voidaan huomata Viitalan valmentavan johtamisen viitekehysten antavan parhaan teoreettisen näkökulman kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Lisäksi Hakasen Innostuksen Spiraali- tutkimus- ja kehittämishankkeen näkökulmat palvelevasta johtamisesta, työn imusta ja työn ”tuunaamisesta” antavat pohjaa kehittämistyölle. Näissä molemmissa teorioissa on elementtejä, joiden pohjalta voidaan löytää keinoja esimiestyön kehittämiseen ja suuntaamiseen valmentavaan johtamiseen.

## 3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Olen valinnut kehittämiskohteekseni kohdeorganisaation johtamiskäyttäytymisen muuttamisen hierarkkisesta, käskyttävästä johtamisesta kohti valmentavaa johtamista. Tarkoituksena on saada aikaan muutos johtamiskäyttäytymisessä lisäämällä esimiesten tietoisuutta omasta johtamisestaan, luomalla uutta palautekulttuuria johtamisesta sekä varmistamalla johtamisen linkittyminen organisaation strategisiin tavoitteisiin ja organisaatiossa valittuihin johtamisosaamisiin.

Lähtökohta on erittäin haastava, koska muutokset johtamiskäyttäytymisessä tapahtuvat hitaasti eikä muutoksia voida havaita lyhyellä aikajänteellä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan valmentavan kulttuurin rakentaminen tapahtuu pienin askelin, yhtenäisten ja konkreettisten linjausten kautta. Lisäksi se edellyttää kehittämismyönteisyyttä ja systemaattista työskentelyä valittua suuntaa kohti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.) Johtamiskäyttäytymisen muuttamisessa johdon rooli onkin keskeinen. Se määrittää johtamisen suunnan ja tahtotilan, jota yksittäiset esimiehet arkipäivässä toteuttavat.

### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tekijöillä ja välineillä esimiestyötä voidaan muuttaa valmentavaan johtamiseen valtakunnallisessa julkisorganisaatiossa. Tutkimus on tärkeä, koska, kuten Snowden toteaa (kts. 2.1), toimintaympäristömme on muuttunut enemmän kompleksiseksi ympäristöksi, jossa etukäteen tunnettuja toimintatapoja ei välttämättä ole, vaan toiminta perustuu jatkuvasti muuttuviin tekijöihin ja toimintatavat pitää löytää tilannekohtaisesti. Organisaation on pyrittävä olemaan ketterä ja itseohjautuva. Tämän päivän johtajat ovat kuitenkin kasvaneet Snowdenin kuvaamassa yksinkertaisen tai monimutkaisen toimintaympäristön maailmassa eikä niiden ympäristöjen johtamistavoilla ja menetelmillä saada aikaan toiminnan edellyttämiä tuloksia. Tarvitaan strategista ketteryyttä ja painopisteen siirtämistä ihmisten johtamiseen, jossa henkilöstö aidosti nähdään voimavarana. Tämän vuoksi johtamisen paradigman tulee muuttua.

Tutkimuksen päätavoitteena on saada aikaan muutos organisaation esimiesten johtamiskäyttäytymisessä siten, että johtamisen painopiste siirtyy enemmän henkilöstöjohtamiseen ja siten, että voimaannuttava, valmentava johtaminen juurtuu arkeen. Valmentava ote esimiestyössä näkyy arkipäivän toiminnassa, ja johtaminen pohjautuu Verohallinnon strategiaan, hyvän johtamisen kuvaukseen ja työnantajalupauksiin. Esimiehet aidosti tukevat alaisiansa kehittymistä. He auttavat alaisiaan kehittämään itseään ja tätä kautta koko organisaatiota. Esimiehet kykenevät olemaan aidosti läsnä, huomioivat toiset, haluavat ymmärtää ja hyödyntää ryhmänsä jäsenten erilaisuutta. He auttavat alaisiaan toteuttamaan omia tavoitteitaan omien voimavarojensa löytämiseksi. Tällä edistetään myös organisaation tulosten saavuttamista.

Esimiestyön kannalta on tärkeää, että esimiehet saavat palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään. Tarkoituksena on, että tutkimuksen yhteydessä luodaan organisaation strategian ja hyvän johtamisen kuvaukseen sisältyvien johtamisosaamisten pohjalta esimiestyön 360°-palautekysely ja malli, jolla esimiestä tuetaan kyselyn palautteiden käsittelyssä. Tarkoituksena on, että kyselyn palautteiden perusteella esimies löytää omat johtamiskäyttäytymisen voimavarat ja vahvuudet sekä kehittämiskohteet johtamisensa kehittämiseksi.

Tutkimuksessa tavoitteena on myös luoda yleiskuva valmentavasta johtamisesta menetelmänä ja käsitteenä sekä kuvata ne välineet ja menetelmät, joita tämän tutkimuksen yhteydessä käytännössä hyödynnetään. Päämääränäni on myös lisätä ymmärrystä siitä, kuinka valmentava esimiestyö koetaan, miten se näkyy arkijohtamisessa ja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

Tutkimuksesta olen rajannut pois prosessiin kuuluvat ennakkovalmistelut kuten hyvän johtamisen kuvauksen laadinnan sekä toimittajien kilpailutuksen ja valinnan. Lisäksi tutkimuksessa ei huomioida organisaation yksiköiden omia, itse järjestämiä esimieskoulutuksia ja -valmennuksia, vaan tässä tutkimuksessa keskitytään niihin toimenpiteisiin, jotka järjestetään keskitetysti ja tarjotaan organisaation kaikille esimiehille.

Tutkimuksen tekijänä toimin itse kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon asiantuntijana vastuualueenani henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Näin ollen minulla on ollut mahdollisuus olennaisesti vaikuttaa valittuihin menetelmiin ja toimintatapoihin prosessin aikana. Vastaan itse myös toimenpiteiden ja valittujen johtamismenetelmien implementoinnista esimiestyöhön.

### 3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tekijöillä ja välineillä esimiestyötä voidaan muuttaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta valmentavaan johtamiseen isossa valtakunnallisessa julkisorganisaatiossa.

**Tutkimusongelma:** Miten iso valtakunnallinen julkisorganisaatio muuttaa esimiestyötä perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta lähemmäs valmentavaa johtamista?

**Tutkimuskysymyksiä**, joilla tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja:

- Miten valmentava johtaminen eroaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta?
- Miksi organisaatio tarvitsee tämän päivän toiminnassaan valmentavaa johtajuutta?
- Mikä nykytilan ja tavoitetilan ero on kohdeorganisaatiossa?
- Mitkä tekijät mahdollisesti estävät valmentavan johtamisen ja sen kehittämisen kohdeorganisaatiossa?
- Mitä toimenpiteitä tarvitaan jotta nykytilasta päästään tavoitetilaan?

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimusta voidaan pitää yleisnimenä sellaisille lähestymistavoille, joilla pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan tutkimuskohteeseen, tekemään käytäntöön kohdistuva interventio tutkimuksellisin keinoin (Eskola & Suoranta 1999, 128). Kanasen mukaan toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja voimana, ei ulkoapäin annettuina käskyinä, ohjeina tai kehittämistoimintana. Siinä on myös sen voima, sillä henkilöt, joita ongelma koskettaa, löytävät ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksessa myös tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan aktivoimalla ja antamalla oman panoksensa kehittämiseen (Kiviniemi 1999). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijän rooli näkyi erityisesti esimiestapaamisissa ja esimiesinfoissa, joissa ohjasin työskentelyä. Tutkimuksen tekijällä oli myös kokonaisvastuu kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta, käytäntöön viemistä sekä jatkotoimenpiteistä.

Tutkijan ja tutkittavien suhde perustuu yhteistyön tekemiseen ja yhteiseen osallistumiseen (Heikkinen 2010, 223). Perusideana on ottaa tutkimukseen mukaan ne ihmiset, joita tutkimus koskee sekä yhdessä toteuttaa yhdessä asetettuja päämääriä (Eskola & Suoranta 1999). Tässä tutkimuksessa yhteistä osallistumista edustivat tutkimusprosessin aikana järjestetyt esimiestapaamiset ja esimiesinfot, joissa tutkimustuloksista keskusteltiin ja niitä työstettiin yhteisesti sekä työpajatyöskentely, joissa tutkimuksesta nousseita aiheita työstettiin yhdessä.

Toimintatutkimuksessa on tyypillistä yhdistää erilaisia metodeja (Kiviniemi 1999), millä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen kuva. Mittaaminen, joka esitetään järjestysasteikolla, liittyy kvantitatiiviseen menetelmään (Niiniluoto

1999, 69). Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kuvata eri asioiden riippuvuussuhteita sekä verrata ilmiötä yhteisöissä ja niiden kehitystä eri tilanteissa ja olosuhteissa. (Alkula ym. 1994, 21-22.) Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on tutkittavan ilmiön peruseriaatteiden systemaattinen mittavuus. Tietojen kerääminen keskittyy niihin asioihin, jotka tutkimuksen kannalta mielletään tärkeiksi. Tavoitteena on tutkia todellisuutta tietyistä näkökulmista. (Raunio 1999, 215.) Määrälliseltä puolelta olen tutkimuksessa käyttänyt keskiarvoja ja hajontalukuja.

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, sen merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvällisen käsityksen saamista ilmiöstä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2009, 18-19). Tämän tutkimuksen pohjana on fenomenografinen näkemys, jonka mukaan jokainen ihminen muodostaa oman käsityksensä asioista. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei myöskään ole määrällisen kaltaista tarkkaa viitekehystä. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kyselyin, työpajatyöskentelyn sekä esimiestapaamisissa erilaisten osallistavien menetelmien avulla.

Toimintatutkimuksen prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Kuula 2001; Heikkinen ym. 2008). Se on jatkuva syklinen prosessi, jossa ensin valitaan päämäärät, jonka jälkeen kokeillaan erilaisia keinoja päämääriin pääsemiseksi sekä arvioidaan näitä keinoja. Arvioinnin perusteella tarvittaessa tarkennetaan päämääriä. Tässä tutkimuksessa syklisyys tuli esiin siten, että kyselyn analyysia tarkennettiin pyytämällä esimiehiä refleктоimaan tuloksia coaching- ja kehittymiskeskusteluissa. Saatujen palautteiden pohjalta toteutettavia valmennuksia ja työpajatyöskentelyä tarkennettiin. Reflektiolla pyrittiin ymmärtämään ja kehittämään toimintaa uudelleen, jolloin toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuuntaaminen vuorottelevat. (Heikkinen 2001.)

### 3.4 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksessa aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen käyttö tutkimuksessa on hyvin perinteinen tapa suorittaa tutkimusta ja sillä voidaan systemaattisesti kerätä tietoa vastaajan kokemuksista. Etuna kyselyllä on, että se on nopea, tehokas ja sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 193-195). Lisäksi kyselylomakkeen etuna on luotettavuus. Kun kysymykset esitetään

lomakkeen muodossa, esitetään ne kaikille samanmuotoisina, eikä näin ollen haastattelija tai arvioitsija pysty omalla toiminnallaan vaikuttamaan vastauksiin. Vaikka kyselytutkimus koetaan helppona tapana tehdä tutkimusta, vaaditaan toteuttajilta kuitenkin asiantuntemusta aiheesta. Huolellisuus kysymysten laadinnassa on edellytys onnistuneelle tutkimukselle. Tutkimuksen tulokset vääristyvät, jos kyselyyn vastaaja ei ajattele samalla tavoin kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut. (Valli 2010, 103-104.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Hirsjärvi ym. (2013, 195-196) tuo esiin muun muassa sen, ettei kyselylomaketutkimuksessa ole mahdollista varmistua siitä, kuinka rehellisesti ja huolellisesti vastaajat vastaavat tutkimukseen, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein tai ovatko he ylipäättään selvillä asiasta, josta kysely tehdään. Lisäksi haasteeksi saattaa muodostua myös kyselyyn vastaamattomuus eli kato. Kerätyn aineiston analysointi on tärkeää, mutta on hyvä analysoida myös vastaamatta jättämistä. Mikäli tietyt vastaajaryhmät systemaattisesti jättävät vastaamatta, saattaa se aiheuttaa tutkimustulosten vinoutumista. (Alkula 2002, 140.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake toteutettiin sähköisenä. Sähköisen kyselylomakkeen etuna on vastauksen käännettävyys suoraan tiedostoksi eikä erillistä aineiston syöttöä tarvita. Tällä voidaan poistaa myös mahdolliset lyöntivirheet. Lisäksi sähköisen kyselyn etuna on, että siinä voidaan varmistaa, että vastaaja vastaa kaikkiin kysymyksiin. Vastaajia voidaan myös muistuttaa vastaamisesta, mikäli vastausta ei määräaikaan mennessä ole annettu. (Valli 2010, 113.) Tässä tutkimuksessa sähköisen kyselylomakkeiden käyttöä puoltaa vastaajien suuri määrä sekä se, että sähköiset kyselyt ovat organisaatiossa totuttu toimintatapa. Tämän tutkimuksen kyselyt, 360°-johtamisarviointi sekä ns. QuickScan seurantamittaus, menetelminä kuvataan tarkemmin kappaleissa 4.1.4 ja 4.1.6. Myös palautekysely esimiehille toteutettiin internet-kyselylomakkeella.

Kyselyn vastaajajoukot saatiin organisaation henkilötietojärjestelmästä. Järjestelmästä henkilöstösihteeri otti listaukset kaikista esimiehistä yksiköittäin siten, että tiedostoon saatiin tieto arvioitavasta esimiehestä, hänen esimiehestään ja alaisista. Lisäksi tiedostossa oli kaikkien sähköpostiosoitteet, joiden perusteella kyselylinkit lähetettiin vastaajille. Tiedot tallennettiin Excel-taulukkoon, jonka jälkeen lähetin taulukot esimiehille tarkistettavaksi ja täydennettäväksi kollegatietojen osalta. Tarvittaessa esimiehet korjasivat myös alaiensa tietoja siten, että listauksista poistettiin mm. virkavapaalla ja pitkillä

sairauslomilla olevat henkilöt ja lisättiin ne, joiden tiedot taulukosta puuttuivat. Tietojen tarkistamisen jälkeen esimiehet palauttivat taulukot minulle.

Kyselyn teknisen toteutuksen toteutti ulkopuolinen palveluntuottaja, tästä lähtien Yritys B. Tietojen tarkistuksen jälkeen toimitin taulukot ryhmittäin Yritys B:lle, joka lähetti näiden tietojen pohjalta vastaajille vastauslinkit kyselyyn sähköpostiviestissä.

Taustatietoina vastaajilta pyydettiin ainoastaan rooli (itsearviointi, alainen, kollega, esimies), jossa vastaus annetaan. Taustakysymykset toimivat kyselyn selittävinä muuttujina, eli saatuja palautteita tarkastellaan niiden suhteen (Valli, 2010, 104).

### 3.5 Kohdejoukko

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ja tutkimuksen perusjoukkoon kuuluivat kaikki kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevat eli kehityskeskusteluja käyvät, esimiehet. Tutkimuksen aloittamishetkellä, 1.9.2012, kohdeorganisaation 11 yksikössä esimiesvastuussa toimi yhteensä 350 esimiestä, joista ylimmässä johdossa 12, keskijohdossa 50 ja lähiesimiehenä 288. Lisäksi välillisesti tutkimuksen kohteena oli koko organisaation henkilöstö.

### 3.6 Mittarit

Toimenpiteiden suunnittelun ja läpiviennin mittaaminen ja arviointi on hankkeessa erityisen tärkeää, koska panostus johtamisen kehittämiseen tulee olemaan mittava niin henkilöstöresurssein kuin myös taloudellisesti mitattuina. Tätä taustaa vasten on tärkeää tunnistaa ne menetelmät ja keinot, joilla hyvää johtajuutta on pystytty synnyttämään ja mitä keinovalikoimassa tulee jatkossa muuttaa tai kehittää.

VMBaro -työtyytyväisyyskysely antoi alkusysäyksen johtamiskyselyn tarpeellisuudesta. Lähtötilanteessa Verohallinnossa erilaisia johtamisarvioita oli jo aikaisemmin tehty osassa aluevirastoja kuten mm. Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa. Nämä arvioinnit eivät kuitenkaan ole koskettaneet kaikkia Verohallinnon esimiehiä eikä suurin osaa organisaation esimiehistä ollut aikaisemmin saanut palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään. Johtamiskäyttäytymisen nykytilan selvittämiseksi oli tarkoituksenmukaista

luoda yhtenäinen johtamiskäyttäytymisen arviointi koko organisaatioon siten, että se koskettaa kaikkia esimiehiä. Näin saatiin yhtenäinen kuva esimiestyön tilasta.

Tässä tutkimuksessa esimiestyön nykytilan mittarina käytettiin esimiestyön 360° -arvioinnin väittämiä, jotka keskeisimmin kuvaavat valmentavan johtajuuden ja Verohallinnossa valittuja johtamisosaamisia. Väittämät on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.1.4.

Kysely toteutettiin teknisesti Yritys B:n toimesta, joka teki yhteenvedot annetuista palautteista koko Verohallinnon osalta ja yksikötasoilla. Anetuista palautteista yhteenvedot tehtiin siten, että numeraalisista palautteista saatiin keskiarvo- ja hajontatiedot. Avoimista, kirjallisista palautteista yhteenvedo tehtiin kysymyksittäin siten, ettei yksittäistä palautteenantajaa tai esimiestä voitu tunnistaa. Kaikille suunnattujen kysymysten osalta avoimet vastaukset ryhmiteltiin lisäksi vastaajarooleittain. Esimiestyön 360° -arviointimenetelmä kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.1.4. Lisäksi esimiesten käymistä coachingkeskusteluista tehtiin yhteenvetoraportti teemoittain. Coachingkeskusteluista tarkempi kuvaus on kappaleessa 4.1.5.

Tavoitteiden toteutumista mitattiin seurantamittauksena ns. QuickScan -kyselyllä, jolla saatiin tietoa esimiehen kehittämisestä sekä numeraalisena että sanallisena palautteena. QuickScan on alaisille tehtävä lyhyt kysely, johon kysymykset valikoitiin 360°-palautekyselystä. Tavoitteena oli selvittää, onko esimiehen kehittämisessä lyhyellä aikavälillä tapahtunut muutosta; kuinka heidän kehittämisensä näkyy ulospäin. Myös seurantamittaus toteutettiin teknisesti Yritys B:n toimesta ja tulokset siitä saatiin samalla periaatteella kuin alkuperäisestä esimiestyön 360° -arvioinnista. Tarkempi kuvaus menetelmästä on kappaleessa 4.1.9.

Koska kohdejoukko on laaja, oli myös esimiehiltä kerättävän palautteen keräämisessä tarkoituksenmukaisinta käyttää sähköistä kyselyjärjestelmää. Kyselyssä pyydettiin ensinnäkin esimiehiltä palautetta Esimiestyön 360°-palauteprosessin toteutuksesta, sen onnistumisesta ja tarpeellisuudesta sekä kokemuksesta coachingkeskustelun sujuvuudesta ja hyödyllisyydestä. Lisäksi esimiehiä pyydettiin pohtimaan omaa johtamiskäyttäytymistään; miten hän aikoo muuttaa toimintaansa valmentavan johtajuuden suuntaan ja miten se näkyy käytännössä. Palautteista saatiin keskiarvot ja prosentuaaliset vastausjakaumat sekä listaukset avoimiin kysymyksiin annetuista palautteista.

### 3.7 Aineiston analysointi

Yksilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa kaikilla siihen osallistuvilla on oikeus pysyä anonyymeinä (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 47-49). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekninen toteuttaja toimitti aineiston minulle siten, että siitä ei voi yksittäisiä henkilöitä tunnistaa. Esitetyt analyysit ja tulokset olen toteuttanut suojaten yksittäisten vastaajien identiteettiä siten, että analyyseistä ei vastaajia voida tunnistaa kohdeorganisaation henkilöstön tai ulkopuolisten henkilöiden toimesta.

Tutkimustuloksia tulkitessani tutustuin ensin kyselyiden kvalitatiiviseen aineistoon luoden ensin yleiskuvan palautteista ja sen jälkeen tarkastellen annettujen palautteiden keskiarvoja ja hajontalukuja. Lisäksi tarkastelin hajonnan prosentuaalista osuutta mittariston ala- ja yläpäissä sekä mitkä asiat nousevat numerotiedon perusteella mahdollisiksi voimavaroiksi ja mitkä kehitettäviksi kohteiksi. Tältä pohjalta tein päätelmiä eri aiheiden riippuvuussuhteista. Tämän jälkeen tutustuin annettuihin avoimiin vastauksiin lukemalla ne läpi. Tulevaa teemoittelua ja tyypittelyä helpotin lihavoimalla, alleviivamalla ja merkitsemällä avainsanoja eri värein.

Tutkimuksen empiirisiä havaintoja tarkastelin teoreettisen viitekehyksen käsitteellisestä näkökulmasta (Alasuutari 1999, 79). Analysoin avoimista palautteista saatua aineistoa teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Ennen tulkintojen tekemistä järjestin analyysivaiheessa palautteista saadun aineiston ja tutkimuspäiväkirjamerkinnot. Saadut palautteet jaoin kysymyksittäin jokaisen teeman alle. Tämän jälkeen analysoin aineistoa teema kerrallaan etsimällä niistä samankaltaisuuksia ja pyrkien löytämään niistä keskeiset seikat. Lopulta tein kaikista saaduista palautteista yhden yhtenäisen yhteenvedon, jossa toin esille palautteissa yleisimmin esiintyneet teemat.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Aikataulu ja toteutus

Tutkimus sijoittui ajanjaksolle 2/2012- 10/2013. Toimintatutkimus koostui toisiaan seuraavista vaiheista. Osa vaiheista kuitenkin limittyi tutkimuksen aikana päällekkäin johdettujen tutkimuksen lyhyestä aikajänteestä.

Aikataulullisesti kehittämishanke pysyi hyvin tavoitteessaan. Viitekehyseseminaarissa tulosten esittely oli ajoitettu marras- joulukuun vaihteeseen 2013.

|                                                        | 2012          |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    | 2013          |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
|--------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-------------|--------------|--------------|---------------------|-------|--|
|                                                        | helmi-<br>kuu | maalis-<br>kuu | huhti-<br>kuu | touko-<br>kuu | kesä-<br>kuu | heinä-<br>kuu | elo-<br>kuu | syys-<br>kuu | loka-<br>kuu | mar-<br>ras-<br>kuu | joulu-<br>kuu | tam-<br>mi-<br>kuu | helmi-<br>kuu | maalis-<br>kuu | huhti-<br>kuu | touko-<br>kuu | kesä-<br>kuu | heinä-<br>kuu | elo-<br>kuu | syys-<br>kuu | loka-<br>kuu | mar-<br>ras-<br>kuu |       |  |
| Aloituspalaverit/ suunnittelu                          |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| JORY + YT                                              |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Esimiestapaamiset                                      |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| JORY pilotti                                           |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Esimiespäivät 2012                                     |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| tulokset ja korjaavat toimenpiteet + palautteet        |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Esimiesten 360 prosessi                                |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Kolmikantasopimus                                      |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| 360 yhteenvetoraportit                                 |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| HRD-työpajat (esimiestyön sisältö ja työyhteisötaidot) |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Valmennukset                                           |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Viitekehysesitelmä                                     |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Esimiestapaamiset                                      |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Esimiesten palautteet                                  |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| QuickScan -seurantatutkimus                            |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Esimiespäivät 2013                                     |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| QuickScan -tulokset                                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |       |  |
| Tulosten esittely                                      |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     |               |                    |               |                |               |               |              |               |             |              |              |                     | 7.11. |  |

Kuvio 8. Tutkimuksen toteutusaikataulu.

Hanke aloitettiin Verohallinnon johtoryhmän tekemän päätöksen perusteella marras- kuussa 2011. Johtoryhmän päätös perustui VMBaro -työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin sekä sairauspoissaolojen kasvuun. Lisäksi Verohallinnon Valtiovarainministeriön kanssa tekemässä tulossopimuksessa oli sovittu johtamisarvioinnin tekemisestä. Tutkimuk- sen ulkopuolelle olen rajannut hankkeen kilpailutuksen ja toimittajavalinnan, koska nä- mä tehtiin ennen tutkimushankkeen aloittamista. Lisäksi tässä tutkimuksessa olen ra- jannut pois myös hyvän johtamisen kuvauksen ja johtamisosaamisten laadinnan, joiden työstäminen sijoittui tutkimushanketta edeltävään aikaan. Oma osuuteni hankkeessa alkoi toimittajavalinnan jälkeen, jolloin sain projektin vedettäväkseni, alkuvuodesta 2012.

Aloitin hankkeen työstämisen kartoittamalla organisaation alkutilanteen, jonka perusteella tein suunnitelman hankkeen toteutuksesta ja tarkemmasta aikataulutuksesta. Tämän jälkeen työstin yhdessä valitun toimittajan kanssa esimiestyön 360° -palautekyselyn sekä siihen liittyvät viestit ja materiaalit esimiehille, järjestin ja vedin esimiestapaamiset sekä suunnittelin yhteistyössä organisaation johtamisen kehittämistä vastaavan tiimin kanssa esimiespäiville sisältyvän valmentavan johtamisen koulutuksen. Esimiestyön 360° -palautekyselyn väittämät toimivat tutkimuksessani johtamisen nykytilaa kuvaavana mittarina.

Kesän 2012 aikana johtoryhmän pilotoi esimiestyön 360°-palautekyselyn. Tulokset mitauksesta oli käytössä elokuussa. Pilotin palautteiden perusteella tein tarvittavat täsmennykset ja muutokset palautekyselyyn. Syyskuussa 2013 aloitettiin koko Verohallinnon esimiehille tehtävä esimiestyön 360°-palautekyselyprosessi (prosessi kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.1.4). Tammikuun 2013 loppuun mennessä kaikki esimiehet olivat saaneet palautteen ja käyneet prosessiin kuuluvan coachingkeskustelun.

Tammikuussa 2013 järjestin yhteistyössä HRD -ohjelmakoordinaattorin kanssa työpaikat, joissa työstettiin palautteista nousseita teemoja: esimiestyön suoritteita, eli mitä esimiestyö Verohallinnossa on, mitä tehtäviä esimiesrooliin kuuluu sekä toisaalta minäkälaisia alais- ja kollegataitoja työyhteisössä tarvitaan ja edellytetään.

Keväällä 2013 järjestin toiset hankkeeseen liittyvät esimiestapaamiset sekä valmennuksia esimiestyön 360°-palautteista nousseiden teemojen perusteella. Kevään aikana laadin myös elo-syyskuussa tehtävän seurantamittauksen, QuickScanin, kysymykset esimiestyön 360°-palautekyselyn pohjalta (tarkempi kuvaus mittarista on kappaleessa 4.1.9). Seurantamittauksella selvitetään esimiesten kehittymisen suunta lyhyellä aikavälillä. Tulokset ja yhteenvedon tein lokakuussa 2013.

#### 4.1.1 Alkukartoitus

Tutkimuksen tavoitteena on muuttaa organisaation johtamista strategian edellyttämään valmentavaan johtamiseen. Pelkkä suunnitelma ja erilaiset kaaviot eivät riitä silloin, kun muutoksen kohteena ja toteuttajana on joukko ihmisiä. Muutoksen ratkaisee se, miten ihmiset lähtevät sitä toteuttamaan. Muutos, tässä tapauksessa johtamisen muutos, heijastuu organisaatiossa vallitseviin ajattelutapoihin, toimintamalleihin sekä mahdollisesti

myös ihmisten, esimiesten, työnkuviin. (Viitala 2005, 30.) Johtamiskulttuurin muuttaminen vaatii aikaa ja yhteisiä voimavaroja uuden toimintatavan rakentamiseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 272).

Yhteisen näkemyksen luomiseksi kutsuin yksiköiden henkilöstöpäälliköt tapaamiseen, jossa keskustelimme valmentavan johtamisen kehittämistä organisaatiossa, hyvän johtamisen kuvauksesta ja johtamisosaamista sekä esimiehille tehtävästä 360°-arviosta. Tapaamisessa sain myös kattavan käsityksen organisaatiossa jo tehdyistä johtamisarvioinneista sekä eri yksiköissä parhaillaan tehtävistä ja suunnitteilla olevista johtamisen kehittämistoimista. Sovimme johtamisarvioinnin sisällöstä ja henkilöstöpäälliköiden osallistumisesta kysymysten laatimiseen kommentoimalla tekemiäni ehdotuksia sekä heidän roolistaan tutkimuksen aikana toteutettavien toimenpiteiden eteenpäin viemisessä omassa yksikössään.

Tutkimukseen liittyvä mittaus, esimiestyön 360° -palaute ja tämän pohjalta tehtävä seurantamittaus, QuickScan, ostettiin ulkopuoliselta palveluntuottajalta (jatkossa teknisen alustan tuottajaa kutsutaan nimellä Yritys B) kuten myös prosessiin kuuluvat coaching-keskustelut. Alkukartoituksen aikana tapasin coachingpalvelut tuottavan palveluntarjoajan (jatkossa coachingpalvelut tuottavaa palveluntarjoajaa kutsutaan nimellä Yritys A) edustajan, joka coachingpalvelujen lisäksi edusti arvioinnissa käytettävän kyselyjärjestelmän toimittajaa. Tässä yhteydessä kävimme läpi tarjouksessa ja sopimuksessa määritellyt molempien osapuolten tehtävät ja vastuut. Samalla sovimme ja täsmensimme mittauksen ja coachingkeskustelujen aikataulutusta.

Olennaista johtamiskulttuurin muuttamisessa on ylimmän johdon sitoutuminen muutokseen. Sen tehtävänä on antaa muutokselle kasvot ja omalla esimerkillään välittää haluttua toimintatapaa kokonaisuutena eteenpäin. (Järvinen 2000, 18-25.) Pääjohtajan kanssa käymässäni keskustelussa tarkensimme yhdessä hankkeen tavoitteita ja odotuksia. Lisäksi tässä yhteydessä keskustelimme ja sovimme niistä toimenpiteistä, joilla turvataan esimiesten työkyvyn varmistaminen myös niissä tapauksissa, joissa esimies mahdollisesti saa erityisen kriittistä palautetta. Prosessiin sisältyvillä henkilökohtaisilla coachingkeskusteluilla pyrittiin antamaan esimiehille tarvittava tuki palautteiden käsittelemiseksi, mutta myös työterveyshuollon palvelut tiedostettiin ja päätettiin tiedottaa työterveyshuollon palveluntarjoajille virastossa tehtävästä kyselystä. Työterveyshuolloille lähetin sähköpostiviestin, jossa kerroin toteutettavasta arvioinnista.

#### 4.1.2 Esimiestapaamiset

Esimiestapaamisia järjestin tutkimuksen aikana sekä keväällä 2012 että keväällä 2013. Tapaamisia oli molempina keväinä 11 ja ne järjestettiin alueellisesti yksikkörajat ylittäen. Tapaamisia oli Oulussa, Kuopiossa, Vaasassa, Hämeenlinnassa, Tampereella, Jyväskylässä, Lappeenrannassa, Vantaalla, Turussa ja Helsingissä kaksi tapaamista. Kevään 2012 tapaamisiin osallistui noin 270 esimiestä ja kevään 2013 tapaamisiin noin 240 esimiestä. Esimiestapaamiset vedin vuorovaikutteisesti erilaisia ryhmätyö- ja fasilitointimenetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena oli saada luotua vuorovaikutteiset tilanteet ja osallistaa osallistujat yhteiseen työstämiseen, jolloin myös heillä oli mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Tilaisuuksien jälkeen tein esimiehille jaettavan yhteenvedon kaikista tapaamisista. Lähetin esimiehille myös ”ohjeet” käyttämistäni osallistavista menetelmistä hyödynnettäväksi omassa esimiestyössä.

Kevään 2012 esimiestapaamiset keskittyivät hyvän johtamisen kuvauksen, valittujen johtamisosaamisten ja esimiestyön 360° -palautteen työstämiseen. Esimiestapaamisissa kerroin esimiehille tulevasta 360° -palautekyselystä sekä sen sisällöstä. Palautekysely on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.1.4. Esimiestyön 360° -palautekysely pohjautuu Verohallinnon hyvän johtamisen kuvaukseen ja siihen sisältyviin johtoryhmän määrittelemiin johtamisosaamisiin. Olennaisena pohjana johtamisosaamisissa on suorituksen johtaminen luottamuksen ja valmentavan johtajuuden pohjalta. Lisäksi tapaamisissa kerroin Verohallinnon johtoryhmän työstämästä hyvän johtamisen kuvauksesta sekä tässä yhteydessä määritellyistä johtamisosaamisista.

Tapaamisissa teetin esimiehillä ryhmätöitä, joissa heidän piti pohtia määriteltyjä johtamisosaamisia oman työnsä kautta muun muassa, miten osaamiset konkreettisesti näkyvät esimiehen omassa työssä ja miten he voivat käydä keskustelua johtamisosaamisista oman ryhmänsä kanssa valmentavasti siten, että he pystyvät yhdessä luomaan yhteisen näkemyksen johtamisosaamisten näkymisestä käytännön työssä juuri kyseisen esimiehen tehtävissä. Esimiehet veloitettiin työstämään johtamisosaamisia ja valmentavaa johtamista oman henkilöstönsä kanssa. Tapaamisten tavoitteena oli johtamisosaamisten tiedostamisen lisäksi, että esimiehet oman työskentelynsä myötä saavat välineitä käsitellä hyvän johtamisen kuvausta ja johtamisosaamista sekä tulevaa esimiestyön 360°-palautekyselyä omien alaistensa kanssa.

Esimiestapaamisissa käsitellyt ja työstetyt materiaalit julkaisin kohdeorganisaation intranetissä myös niiden esimiesten käyttöön, jotka olivat estyneet tulemasta esimiestäpaamiseen. Esimiesten lisäksi materiaalit ovat vapaasti myös henkilöstön käytössä.

Tapaamisesta pyydetyn palautteen perusteella esimiehet kokivat tilaisuudet hyödyllisiksi. He olivat saaneet välineitä ja ymmärrystä valmentavan johtamisen toteuttamiseen omien alaistensa kanssa. Lisäksi tietoisuus heiltä odotettavista johtamisosaamisista lisääntyi. Tilaisuuksissa esimiehet heräsivät huomaamaan omassa toiminnassaan valmentavaan johtamista: ”Yksilöllisyyden huomiointi toisi lisää motivaatiota ja sitä kautta tehokkuutta”, ”kannustaen parhaimpaan tulokseen” ja ”Kommunikointi on esimiestöiminnan ydin, moneen suuntaan viedään tietoa. Avoimen viestinnän edellytyksenä on, että meillä on olemassa yhteinen ymmärrys - dialogiin tarvittaisi kuitenkin enemmän aikaa.” ja ”Meistä jokainen voi johtaa suoritusta; johdetaan itse itseä ja otetaan ryhmässä yhteistä vastuuta. Yhteinen tehtävä - yhdessä mietitään, miten saadaan aikaiseksi”.

Kevään 2013 tapaamisissa kävin läpi esimiestyön 360° -palautteiden yhteenvetoa, mitä havaintoja raporteista ja coachingkeskusteluista on noussut. Saadun palautteen pohjalta keskustelutin esimiehiä siitä, mitä kokemuksia ja mitä havaintoja he ovat tehneet saamansa palautteen pohjalta? Mitä palautteista ”jäi käteen”? Ja miten palautteita on käsitelty työyhteisössä.

Esimiestäpaamisessa kävin myös työpajoissa työstetyn esimiestyön sisältökuvauksen (tarkempi kuvaus kappaleessa 4.1.6) läpi. Keskustelutin esimiehiä ja pohdimme yhdessä, miltä kuvaus heidän mielestään näyttää, mitä siitä puuttuu ja mitä on liikaa? Vastaako kuvaus esimiesten arkipäivää? Keskustelun yhteydessä tein tarkennuksia ja muutoksia kuvaukseen. Tässä yhteydessä keskusteluun nousi erityisesti myös prosessijohtamisen käyttöönoton haasteet. Enenevässä määrin esimiehillä oli tunne, että heidän tehtäväkenttensä kapenee prosessiohjauksen myötä. Tehtävät muuttuvat hallinnollisiksi tehtäviksi ja ovat lähes ”henkilöstösihteerin tehtäviä”.

Koska alkuvuoden aikana oli jo tapahtunut paljon muutoksia ja uusia oli koko ajan edessä näkyvissä, työstin kevään 2013 tapaamisessa myös muutosta ja siihen suhtautumista. Mitä merkittäviä muutoksia vuosien varrella on tapahtunut? Mitä kokemuksia esimiestyössä on muutoksista kertynyt, mikä on auttanut muutoksissa onnistumisessa ja mikä on auttanut jaksamaan? Muutoskäyrää avuksi käyttäen pohdimme myös, min-

käläisiä reaktioita tai suhtautumistapoja esimiehet ovat havainneet johtamassaan ryhmässä, ja mikä muutoksen toteuttamisessa on tärkeintä. Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon auttaakseen ryhmäänsä muutoksessa?

#### 4.1.3 Esimiespäivät

Esimespäivät on järjestetty kaikille esimiehille kesäkuussa 2012 ja syyskuussa 2013. Vuoden 2012 päivien kantavana teemana oli valmentava johtaminen. Päivässä oli mukana ulkopuolinen kouluttaja. Tilaisuus koostui luento-osuuksista ja käytännön harjoittelusta. Päivässä käsiteltiin valmentavan johtamisen tarpeellisuutta ja mitä valmentava johtaminen on, millainen on johtamiskulttuurimme muutos ja miten itse voin edesauttaa oikeansuuntaista muutosta. Lisäksi osallistujat pääsivät kokeilemaan erilaisia valmentavan johtamisen työkaluja.

Päivä oli jatkoa esimiestapaamisille ja sen tavoitteena oli syventää esimiesten osaamista valmentavana johtajana. Päivän aikana käytiin vielä kertaalleen läpi esimiestyön 360° -palauteprosessi. Mitä sillä tavoitellaan ja mitä se edellyttää esimiehiltä? Tässä yhteydessä pääjohtaja kannusti esimiehiä keskustelemaan ja työstämään hyvän johtamisen kuvauksessa määritellyistä johtamisosaamisista omien alaistensa kanssa siten, että jokaisella palautteen antajalla on tieto myös siitä, mitä työnantaja johtamiselta odottaa.

Vuoden 2013 esimespäivien kantavana teemana oli esimiestyö muuttuvassa kompleksisessa toimintaympäristössä: miten Y-sukupolvi vaikuttaa työelämän muutokseen, minkälaista johtamisen tulee olla saavuttaaksemme meille asetetut tavoitteet vähenevillä resursseilla. Pääjohtaja korosti hyvän johtamisen olevan edellytys tuloksekkaalle toiminnalle. Työntekijät odottavat esimiehiltä selkeitä tavoitteita, läsnäoloa, seurantaa, palautetta sekä avoimuutta ja mahdollisuutta keskusteluun. Tärkeää on myös puuttua ongelmiin ja tehdä niihin nopeat ratkaisut. Toimintakulttuurin tulee muuttua tukemaan tavoitetilaa. Onnistumisen kokemukset, keskinäinen arvostus, oikeudenmukaisuus ja luottamus sekä tunnustus ja palaute tulee muotoutua arkipäiväiseksi toiminnaksi. Tässä esimiehet ovat avainasemassa.

#### 4.1.4 Esimiestyön 360° -palautekysely

Palaute omasta työstä on tärkeää meille jokaiselle ja se edesauttaa kehittymistä. Näin myös esimiesten kohdalla. Esimiehet toivovat saavansa palautetta omasta työstään, muun muassa kriittistä palautetta oppimisen tueksi ja positiivista havaitakseen omat hyvät puolensa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193-194) Toimintaa, tässä yhteydessä johtamista, kehitettäessä on tärkeää on myös selvittää mahdollisimman luotettavasti, saadaanko valituilla kehittämistoimenpiteillä aikaan ne tulokset, joita haetaan (Roman 2007, 124). Esimiestyön 360° -palautekyselyllä (Liite 1) selvitettiin johtamisen tilaa ja sen muuttumista tutkimuksen aikana. Lisäksi esimiestyön 360° -palauteella pyrittiin lisäämään esimiesten tietoisuutta omasta johtamiskäyttäytymisestään. Palautekysely suunniteltiin osana tätä tutkimusta ja se pohjautui hyvän johtamisen kuvaukseen ja johtamisosaamisiin.

Johtamiskäyttäytyminen on aina vaikuttamista ja vaikuttaminen kannattaa aloittaa itsestä. Aikaansaamiskyky on sosiaalista käytöstä ja organisaatiossa mieli virittyy helposti tiettyyn tilaan, jolloin sanoilla, sivulauseilla, ilmeillä, eleillä ja palautteen antamisella tai sen jättämisellä on suuri vaikutus. (Åhman 2012.) Esimiestyön 360° -palautte kuvaa henkilön itsensä näkemyksiä omasta johtamiskäyttäytymisestään sekä hänen esimiehensä, kollegoidensa ja alaisten näkemyksiä esimiehen johtamiskäyttäytymisestä. Analyysin perusteella esimies voi arvioida, miten hyvin hänen omat näkemyksensä vastaavat muiden näkemyksiä. Mikäli ristiriita näkemysten välillä on suuri, esimies ei mitään ilmeisimmin tunnista kaikkia omia toimintamallejaan. Jos taas ristiriitaisuutta ei ole, esimiehen kuva omasta johtamiskäyttäytymisestään on hyvä.

Yksiköiden henkilöstöpäälliköiden tapaamisen jälkeen laadin kysymykset yhteistyössä palveluntuottajan, jatkossa Yritys A, kanssa. Kun kysymykset olivat luonnoksena valmiit, pyysin yksiköitä kommentoimaan kyselyn sisältöä ja kysymysasettelua. Saatujen kommenttien ja yhteisen keskustelun perusteella tein tarvittavat muutokset.

Esimiestyön 360° -palautemittauksen arviointiasteikko oli Yritys B:n määrittelemä. Mittauksessa esitettyihin väittämiin otettiin kantaa asteikolla 1-6. Mitä helpompi väittämään oli yhtyä, sitä suurempi numero. Kuusiportaista asteikkoa voidaan tässä tutkimuksessa pitää Likertin asteikkoon verrattuna perusteltavampana, koska Likertin asteikkoon verrattuna kuusiportaisella asteikolla saadaan paremmin tietoa kehittymisen tueksi. Liker-

tin asteikossa vastaukset keskittyvät helposti asteikon keskelle, jolloin vastaajan mielipide ei tule näkyviin. Kuusiportaisella asteikolla puolestaan vastaaja ”pakotetaan” ottamaan kantaa esitettyyn väittämään, jolloin se antaa tietoa kehittymiselle, joka kuitenkin henkilökohtaisella tasolla on 360<sup>o</sup>-arvioinnin tärkein tavoite.

Mittaus sisälsi kahdentyyppisiä väittämiä. Kaikille palautteen antajille (esimies, alaiset, kollegat) yhteiset väittämät ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Tällaisia väittämiä mittauksessa oli viisi kappaletta. Mikäli vastaajan oli erittäin helppo (valinta 6) tai vaikea (valinta 1-2) yhtyä esitettyyn väittämään, hänelle esitettiin tarkentava kysymys, jolla haettiin tietoa valinnan perusteista. Tarkentaviin kysymyksiin vastattiin avovastauksin. Kollegat vastasivat ainoastaan kaikille yhteisiin väittämiin.

Omalle esimiehelle ja alaisille esitettiin erikoisväittämiä ja niihin tarkentavia kysymyksiä. Myös näihin tarkentavat kysymykset esitettiin samalla periaatteella kuin yhteisissä väittämissä. Erikoisväittämiä alaiselle oli kyselyssä yhteensä 14 ja esimiehelle neljä. Tässä tutkimuksessa keskitytään valmentavan johtajuuden ja valittujen johtamisosaamisten kannalta olennaisimpiin väittämiin, jotka toistuvat myös seurantamittauksessa, ns. QuickScanissa. Näitä kysymyksiä oli yhteensä kuusi:

1. ”Hän kykenee muodostamaan kokonaisnäkemys Verohallinnon toiminnasta ja tulevaisuudesta sekä konkretisoimaan hyvin oman roolinsa niissä”. Jotta esimies pystyy asettamaan tavoitteita omille alaisilleen, on hänen ymmärrettävä ja tunnettava koko organisaation tavoitteet. Lisäksi toiminnassa on jatkuvasti tarkkailtava, mitä organisaation ympäristössä tapahtuu ja mitä sidosryhmät organisaatiolta odottavat. Kauhanen siteeraa amerikkalaista johtamisgurua Igor Ansoffia, joka on 1950-luvulla todennut, että suurin syy organisaatioiden epäonnistumiseen on se, ettei osata ottaa huomioon oikealla tavalla ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Kauhanen 2012, 36-37.) Esimiehen tehtävänä on auttaa ryhmäänsä muistamaan ja tiedostamaan, mitä varten se on olemassa (Viitala 2005, 315). Väite kuvaa Verohallinnon määrittelemistä johtamisosaamisista strategista ajattelua. Johtamisosaamisten tarkempi määrittely on kappaleessa 1.2.1.
2. Väittämällä ”Hän kannustaa keskustelemaan yhteisistä asioista” haetaan esimiehen kyvykkyyttä osallistaa ja kannustaa alaisiaan keskustelemaan ja luomaan yhteistä näkemystä. Kommunikaatiotaidot ovat yksi valmentavan johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista (Viitala 2007, 91). Valmentavassa johtamisessa keskeistä on aito dia-

logi, jossa luodaan, synnytetään, syvennetään ja laajennetaan yhteistä ymmärrystä käsiteltävistä asioista. Keskusteluyhteyden rakentamiseen tarvitaan aktiivista osallistumista ja osallistamista. Dialogi on vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemista, joka lisää ymmärrystä itsestä ja toisesta. Dialogisuuteen liittyy myös muut esimiehen, ja meidän alaisten, tekemät valinnat: Kenelle lähetetään viestien kopiot? Miten jaetaan tietoa muille? Mitä viestitään ja mitä jätetään viestimättä? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 86-87). Lisäksi osaamista jaetaan kollegojen kesken (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266). Väite kuvaa Verohallinnon johtamisosaamisista kommunikointia.

3. Suorituksen johtaminen on yksi Verohallinnon johtamisosaamisista. Suorituksen johtamista ja valmentavaa johtamistapaa arvioidaan väittämällä ”Hänellä on valmentava (=kannustava, haastava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössään”. Valmentava johtaja varustaa johdettaviaan ja tukee heidän kasvuun niin yksilöinä kuin myös ammattilaisina (Ristikangas & Ristikangas 2010, 23). Esimiehen tehtävänä onkin luoda suotuisat olosuhteet alaisilleen, joiden erityisosaaminen on hänen omien osaamisalueidensa ulkopuolella (Viitala 2005, 309). Valmentava kulttuuri saavutetaan yhteistyötä korostamalla (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267).
4. ”Hän kykene johtamaan hyvin yksilöiden suoritusta”. Asiantuntijaorganisaatiossa esimies tietää harvoin käytännön tehtävistä yhtä paljon kuin alaisensa (Hammer 2005, 208). Esimiehen vastuulla on kuitenkin saada työntekijöistään irti paras mahdollinen suoritus (Lawson 2009, 84). Kun esimies tavoittelee yksikkönsä tulosten parantamista hän keskittää tukensa ihmisiin, joiden varassa tulokset ovat. Valmentajuutta sisältävän johtajuuden onkin todettu edistävän suoritustasoa, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2007, 91). Kansasen (2004) mukaan tavoitteisiin pääsy edellyttää konkreettista mitattavissa olevaa suunnitelmaa toimenpiteistä, joita voidaan arvioida yksilöllisen ja ryhmätason suunnitelmien tekemisessä. Myös tämä väite kuvaa suorituksen johtamista Verohallinnon johtamisosaamisista.
5. ”Hän osaa yhdistää vastuualueensa tavoitteet Verohallinnon tavoitteisiin”. Organisaation tavoitteet määrittävät suunnan, mitä kohden yksiköiden, ryhmien ja viime kädessä yksilöiden tulee kulkea. Esimiehen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva, nähdä tulevaisuuteen ja näyttää suuntaa alaisilleen. Valmentava johtajuus onkin tavoiteorientoitunutta tekemistä, jossa puhutaan tavoitekieltä. (Ristikangas &

Ristikangas 2010, 24; 218). Henkilöstö odottaa esimiehen selkiyttävät tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luovan järjestystä (Viitala 2007). Johtamisosaamisista toimintaosaaminen on tämän väitteen taustalla.

6. ”Hän seuraa tavoitteiden toteutumista ja puuttuu tarvittaessa onnistumisen esteisiin”. Esimiehen perustehtävänä on huolehtia siitä, että hänen vastuualueelleen kuuluvat tehtävät tulee hoidettua sovitulla tavalla (tkk/työelämän\_kehittäminen/työyhtisotaidoilla\_tulosta/johtaminen). Voimaannuttava esimies luottaa ja antaa työntekijälle vastuun tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta ja samalla vapauden päättää keinoista tavoitteeseen pääsemiseksi. Työntekijöiden omien vahvuuksien parempi hyödyntäminen lisää työntekijän kokemuksia tuntea itsensä hyväksi ja arvostetuksi työntekijäksi ja työyhteisön jäseneksi. Se voimaannuttaa ja lisää näin työn imua (Hakanen 2011, 34; 80). Väite kuvaa toimeenpanoa Verohallinnon määritellystä johtamisosaamisista.

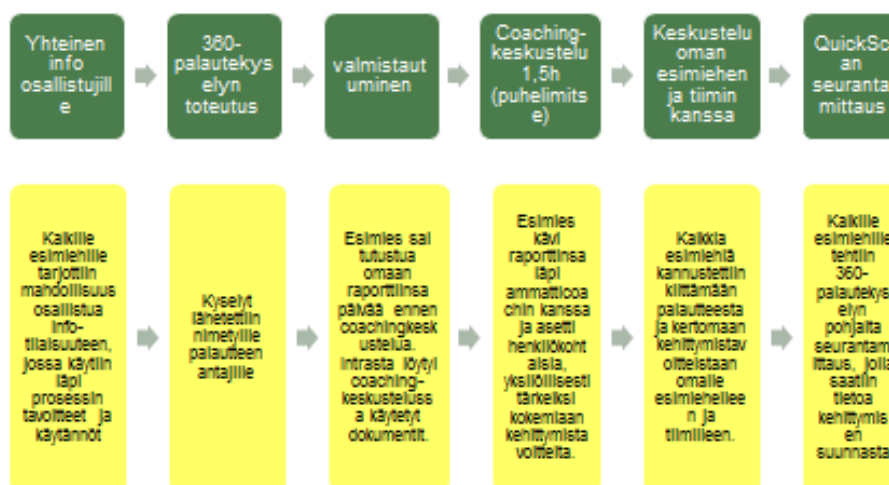
Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan palautteen kohteena olevan henkilön kehittymistä esimiehenä ja yhteistyökumppanina viimeisen 1-2 vuoden aikana Verohallinnon johtamisosaamisen (Verohallinnon toimintaosaaminen, strateginen ajattelu, kommunikointi, suorituksen johtaminen ja toimeenpano) alueilla. Kyselyssä vastaaja sai kustakin johtamisosaamisesta selittävän tekstin arviointinsa pohjaksi. Kehittymistä arvioitiin vaihtoehdoilla:

- Kehittynyt selvästi paremmaksi (+2)
- Kehittynyt hieman paremmaksi (+1)
- On hyvä nykyisellä tasolla, ei kehittymistarvetta (0)
- En ole havainnut muutosta (-0)
- Kehittynyt huonompaan suuntaan (-1)

Vastaajaa pyydettiin myös antamaan avointa palautetta kysymyksillä: voitko kuvata, millaista myönteistä kehitystä olet havainnut (vastausvaihtoehdot +2 ja +1) tai voitko kuvata millaista negatiivista kehitystä olet havainnut (-1).

Väittämien valmistumisen jälkeen kysely rakennettiin Yritys B:n toimesta heidän sähköiseen järjestelmään. Näin haluttiin varmistaa vastausten luottamuksellisuus. Kysely oli sekä suomeksi että ruotsiksi. Tämän jälkeen esimiestyön 360° -prosessi (kuvio 9)

esiteltiin hallintojohtajan toimesta Verohallinnon johtoryhmälle. Esittelin itse prosessin Verohallinnon yhteistoimintaelimessä yhteistoimintalain edellytysten mukaisesti.



Kuvio 9. Esimiestyön 360° -palauteprosessi

Kun kysely oli valmis, sain linkin demo-versioon, josta pääsin näkemään ja testaamaan kyselyn toimivuutta. Tämän jälkeen valitsimme yksiköiden henkilöstöpäälliköiden kanssa muutaman testaajan, jotka kävivät antamassa palautetta ”testi-esimiehelle”. Samalla he tarkastivat kysymysasettelun ja kysymysten ymmärrettävyyden. Testaajina oli sekä suomen- että ruotsinkielisiä, jotta saimme korjattua tässä yhteydessä kaikki kysymyksiin liittyvät virheet. Testin jälkeen sain raportin, jonka perusteella pystyin arvioimaan kysymysten ymmärrettävyyttä. Kuten Valli (2010, 103-104) toteaa, kysymysten asettelu vaatii vaivaa, jotta vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavoin, kuin tutkija on ne tarkoittanut.

Kun kysely oli valmis, lähetin Yritys B:lle tiedot esimiehistä sekä heidän vastaajajoukoistaan Excel-taulukkona. Tietojen kerääminen on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.3. Tässä yhteydessä toimitin Yritys B:lle myös sähköpostiviestit (pyyntö palautteenantoon sekä muistutusviestit), jotka Yritys B lähetti vastaajille. Yritys B teki palautteen antajille vastauslinkit saamiensa tietojen perusteella.

Kyselyn toimivuutta ja prosessia haluttiin pilotoida vielä ennen varsinaista käyttöönottoa, jotta kysymyksiin ja prosessiin voidaan tehdä tarvittavat muutokset. Pilotin halusin toteuttaa vapaaehtoisuuteen perustuen. Yksiköiden ehdotuksen perusteella pilottiin valittiin yksi Verohallinnon yksikkö, jossa oli noin 60 esimiestä. Ko. yksikön pilotointi kuitenkin peruuntui heidän johtoryhmässään tekemänsä päätöksen perusteella. Yksikön johtoryhmässä oli todettu, että yksikön esimiehet eivät ole valmiita kokeilemaan mahdollisesti keskeneräistä arviointia.

Pääjohtajan kanssa käydyn keskustelun lopputuloksena päädyimme siihen, että ylin johto (pääjohtaja +11 ylijohantajaa) pilotoivat kyselyn ja samalla kyselyyn liitetyn prosessin. Muutos aiheutti toteuttamisessa aikataulutuspaineita ja haasteita tiedottamiselle. Tästä huolimatta koen, että prosessin aloittaminen johtoryhmän arvioinnista oli kaiken kaikkiaan parempi tapa edetä. Ylin johto toimii esimerkkinä ja heidän liikkeitään seurataan ja mallinnetaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 269). Näin organisaation johtoryhmä näytti esimerkkiä muille esimiehille ja koko henkilöstölle.

Haasteellista johtoryhmän pilotissa oli sen toteutumisen sijoittuminen kesäloma-aikaan. Tämän vuoksi kysely oli muista ryhmistä poiketen auki kahden viikon sijaan kuusi viikkoa. Tällä varmistettiin, että kaikilla on mahdollisuus kesälomastaan huolimatta antaa palautetta. Odotuksista ja peloista huolimatta kyselyn toteutuksen huono ajankohta ei vaikuttanut vastausmääriin. Johtoryhmän jäsenten vastausprosentti oli kaikilla yli 90. Aikataulupaineiden vuoksi johtoryhmälle ei ehditty järjestää prosessiin kuuluvaa info-tilaisuutta, vaan lähetin ylimmälle johdolle ohjeet ja tiedot prosessista sähköpostitse. Osa ylijohтажista halusi keskustella kyselystä tarkemmin ja kävin heidän kanssaan keskusteluja kahden kesken.

Prosessiin kuuluva coachingkeskustelu toteutettiin kaikkien pilottiin osallistuneiden osalta elokuussa 2012. Nämä keskustelut toteutettiin kasvokkain. Ainoastaan yksi johtoryhmän jäsen halusi puhelincoachingkeskustelun. Keskustelut pidettiin Verohallinnon tiloissa erillisissä kokoushuoneissa tilaisuuden rauhoittamisen takaamiseksi. Pidin tätä asiaa tärkeänä.

Verohallinnon johtoryhmän pilotin pohjalta tehtiin vielä tarkennuksia palautekyselyn kysymysasetteluihin niin, että kysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteiset. Tehdyt muutokset olivat poikkeuksetta hyviä ja paransivat kysymyspatterin laatua.

Elokuussa 2012 tein palveluntuottajan kanssa tarkemman aikataulutuksen kyselyn toteuttamisesta noin 60 esimiehen ryhmissä. Kysely tehtiin pääsääntöisesti yksiköittäin lukuun ottamatta ns. pieniä yksiköitä, joiden arviointi toteutettiin muiden yksiköiden yhteydessä. Ainoastaan Henkilöverotusyksikkö, joka on henkilöstömäärältään suurin (135 esimiestä), jaettiin kolmeen eri ryhmään. 60 esimiehen ryhmäkoolla haluttiin varmistaa Yritys A:n resurssit tuottaa coachingpalvelut. Prosessin aikataulutus on liitteessä kaksi. (liite 2: Esimiestyön 360 aikataulutus) Ryhmien aloitusaikataulut etenivät noin viiden (5) viikon jaksoissa, jolla myös varmistettiin ulkopuolisen yhteistyökumppanin resurssien riittävyys coachingkeskustelujen käymiseen.

Ennen jokaisen yksikön palautekyselyn lähettämistä vastaajajoukolla kävin ko. yksikön johtoryhmässä ja yhteistoimintaelimessä esittelemässä prosessin ja sen tavoitteet sekä vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin. Johtoryhmissä kävimme myös keskustelua niistä toimenpiteistä, joita esimiehen on odotettu tekevän ennen kyselyä. Odotuksena oli, että esimiehet työstävät oman ryhmänsä kanssa johtamisosaamisia ja valmentavaa johtamista konkreettiselle tasolle, jotta vastaajat tietävät ja tuntevat kyselyssä kysytyt asiat ja voivat sen pohjalta antaa palautteensa.

Kävin myös toimintayksiköiden henkilöstötilaisuuksissa kertomassa hyvän johtamisen kuvauksesta, johtamisosaamisista sekä esimiestyön arvioinnista. Henkilöstötilaisuuksissa käytin erilaisia osallistavia menetelmiä, jotta henkilöstöllä oli myös mahdollisuus yhteisesti luoda kuvaa hyvästä johtamisesta; mitä sillä tarkoitetaan ja minkälaista on hyvä johtaminen ko. toimintayksikössä. Kyselyn tekemisestä tiedotettiin myös Verohallinnon intranetissä, jonne yhteistyössä Viestintäyksikön kanssa tein pääsivun artikkelin.

Ennen kunkin ryhmän kyselyn lähettämistä järjestin esimiehille infotilaisuuden, jossa käytiin esimiestyön 360° -palauteprosessi läpi: mikä on 360° -palautekysely, mitä sillä haetaan, miten saatuun palautteeseen tulee suhtautua, mikä coachingkeskustelu on, mitä hyötyä siitä on ja miten siihen valmistaudutaan. Esimiesten kanssa kertosin vielä hyvän johtamisen kuvauksen, johtamisosaamiset sekä valmentavan johtamisen perusajatuksia. Lisäksi keskustelimme tulosten läpikäymisestä oman esimiehen ja alaisten kanssa. Pyysin myös esimiehiä kannustamaan alaisiaan vastaamaan kyselyyn ja antamaan avointa, rehellistä ja rakentavaa palautetta. Info-tilaisuuksia oli yhteensä seitsemän ja ne kestivät kolme tuntia.

Ensimmäinen info pidettiin 3.9.2012. Kutsut kaikkiin infotilaisuuksiin lähetin noin kuu- kautta ennen tilaisuutta kalenterikutsuna, johon pyysin vahvistuksen osallistumisesta. Ensimmäinen info-tilaisuus videoitiin, jolla varmistettiin tiedottaminen myös niille esi- miehille, jotka olivat estyneitä tulemaan tilaisuuteen. Video ja materiaalit julkaistiin or- ganisaation intranetissä, jotta ne olivat kaikkien tavoitettavissa. Näin myös henkilöstöllä oli mahdollisuus tutustua halutessaan esimiesten valmennukseen.

Info-tilaisuuden jälkeen lähetin esimiehille sähköpostiviestin vielä muistutuksena tule- vasta kyselystä sekä kyselyn aikataulutuksesta. Viestissä oli myös mukana malliviesti, jota esimies voi halutessaan käyttää viestiessään kyselystä omalle ryhmälleen. (Liite 3) Myös yksiköiden ylijohdot lähettivät koko yksikön henkilöstölle viestin, jossa he kan- nustivat henkilöstöä vastaamaan ja antamaan kyselyssä avointa, rehellistä ja kehitty- mistä tukevaa palautetta.

Ensimmäisissä info-tilaisuuksissa oli Yritys A:n projektipäällikkö mukana kertomassa esimiestyön 360°-palautekyselystä ja coachingkeskusteluista. Varsin pian päädyin kui- tenkin siihen, että hallitsen prosessin ja coachingin menetelmänä siten, että ulkopuoлис- ta valmentajaa ei tilaisuuksissa tarvita. Näin ollen kolmannesta tilaisuudesta alkaen ve- din tilaisuudet yksin. Tämä oli myös prosessin kannalta kustannustehokas tapa toimia.

Yritys B lähetti saamiensa tietojen perusteella vastaajille kunkin ryhmän sovittuna ajan- kohtana sähköpostiviestissä linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen, josta vastaajat pääsivät vastaamaan kyselyyn. Linkki oli henkilökohtainen. Kysely oli auki kaksi viik- koa. Yritys B lähetti vastaajille kaksi muistutusviestiä, mikäli heidän sähköpostiosoit- teestaan ei vastausta ollut annettu.

Yritys B antoi minulle väliraporteilla tiedot vastaajamääristä esimiehittäin, jolloin pystyin tarvittaessa lähellä kyselyn sulkemisajankohtaa vielä pyytämään esimiehiä kannusta- maan vastaajia antamaan palautetta. Erityisen tärkeää tämä oli silloin, jos vastaajia oli alle viisi. Tällä voitiin varmistaa kaikille esimiehille raportin tulostaminen. Lisäksi sain tiedon esimiesten itsearviointin tekemisestä, joka oli myös edellytys raportin tulostami- selle.

#### 4.1.5 Coachingkeskustelut

360°-arvioinnissa tavoitteena on saada jokaiselle esimiehelle tietoa hänen johtamiskäyttäytymisestä ns. ”pintaa syvemmältä”. Pelkkä kysely ei ole itsetarkoitus. Oleellista on sen pohjalta saadut konkreettiset toimenpiteet. (Hirvihuhta, 2006,89.) Näin ollen prosessiin liittyy myös coachingkeskustelu, jolla esimiehiä tuettiin omien vahvuuksien löytämisessä ja niiden hyödyntämisessä esimiestyössä. Lisäksi jo kyselyn suunnittelu- vaiheessa tiedostettiin, että palaute koetaan henkilökohtaisesti, ”se menee iholle”, jonka vuoksi palautteiden käsittelyä haluttiin tukea. Kuten Ristikangas ja Aaltonen ja Pitkänen (2008) toteaa, arvioitaessa esimiestyötä tulee sen käsittelyyn olla selkeä tuki-prosessi.

Kaikki palautteen saaneet esimiehet kävivät coachingkeskustelun organisaation ulkopuolisen coachin kanssa. Coachingin tavoitteena oli auttaa esimiehiä tulkitsemaan saamaansa palautetta mahdollisimman rakentavalla tavalla, olemaan tietoisempi vahvuuksistaan, luomaan itselleen alustavan kehityssuunnitelman sekä aikaansaada esimiehissä kehitymisintoa, ”draivia”, viedä kehityssuunnitelma käytäntöön.

Coachingkeskustelut olivat luottamuksellisia ja ne toteutettiin puhelimitse. Aikaa keskusteluun pyydettiin varaamaan 1,5 tuntia. Esimiestä pyydettiin myös varaamaan hetki aikaa keskusteluun valmistautumiselle ja hetki jälkitöille keskustelun jälkeen.

Ajanvaraus coachingkeskusteluun ohjeistettiin esimiesinfoissa, esimiehille lähetettävässä viestissä sekä organisaation intranetissä olevalla ohjeella. Ajanvaraus toteutettiin siten, että coachingpalvelun tuottaja lähetti esimiehille viestin ja tarkemmat ohjeet aikojen varaamisesta sekä linkin intranetissä olevaan ohjeistukseen ja keskustelun yhteydessä käsiteltävään materiaaliin (Liite 4: Kehityssuunnitelma ja Liite 5: tuki työyhteisökäsittelyyn). Kun esimies oli varannut ajan, hän sai vahvistuksen sähköpostiin/ kalenteriin, jossa ilmoitettiin coachin nimi ja puhelinnumero, johon esimiehen tuli soittaa sovittuna aikana.

Yritys A:n projektipäällikkö lähetti sähköpostilla palauteraportin esimiehille heidän coachingkeskustelua edeltävän päivän aamuna noin klo 8. Tällä pyrittiin varmistamaan, etteivät esimiehet jää pitkäksi aikaa pohtimaan mahdollisia negatiivisia palautteita.

Coachingkeskusteluja ei järjestetty maanantaisin, koska esimiehille ei haluttu lähettää palauteraporttia viikonloppua vasten.

Esimiehet soittivat saamaansa puhelinnumeroon ja kävivät coachingkeskustelun, jonka tuloksena he tekivät yhdessä coachin kanssa itselleen kehityssuunnitelman. Kehityssuunnitelmaa he käsittelivät oman esimiehensä kanssa käytävässä kehityskeskustelussa.

Koska suuri osa esimiehistä ei ollut aikaisemmin saanut palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään, teimme tietoisin päätöksen henkilöstöpäälliköiden kanssa siitä, ettei palautteiden käsittelyä ohjeisteta yhtenäisesti. Tarkoituksena oli, että esimiehet keskustelevat ja tekevät coachingkeskustelussa coachin kanssa suunnitelman siitä, mitä ja miten he palautteen alaistensa kanssa purkavat.

#### 4.1.6 HRD-työpajat - Ammattina esimies

Esimiestyön näkyväksi tekeminen nousi tärkeäksi osaksi johtamisen uudelleen suuntaamisessa ja valmentavan johtamisotteen omaksumisessa. Verohallinnossa on perinteisesti edetty asiantuntijasta esimieheksi. Koulutuksen ja ammatissa kehittymisen myötä arvostus asiantuntijana on noussut ja tätä kautta on edetty hierarkian alimmilta portailta ylemmille. Johtamisen rooli on kuitenkin muuttunut, eikä substanssin osaaminen enää riitä. Johtajan, esimiehen, tulee osata motivoida, kuunnella ja toteuttaa muutoksia siten, että henkilöstön turvallisuuden tunne ja usko jatkuvuuteen säilyy. (Ristikangas ym. 2008, 20) Roolin painottuminen enemmän henkilöstöjohtamisen suuntaan sekä prosessiohjauksen tuomat muutokset esimiestyöhön edellyttävät esimiestyön uudelleen suuntaamista.

Uuden roolin omaksuminen ei käy kivutta, ja kipuilu ilmeni sekä esimiestyön 360° -palautteissa että esimiestapaamisissa, joissa esimiehet toivat esille kokemuksensa oman roolin kaventumisesta. Heidän kokemuksenaan oli, että heillä ”ei enää ole mitään tekemistä” ja, että he tuntevat ”tekevänsä henkilöstösihteerin tehtäviä”. Ristikangas & Ristikangas (2010) listaavat esimiehen tehtäviä erotellen niitä managerin, leaderin ja coachin tehtäviin.

Managerin tehtäviin sisältyy muun muassa hallinnolliset tehtävät, kuten esimerkiksi lommat ja palkat, toiminnan suunnittelu, työn organisointi ja seuranta sekä organisaation strategian ja toimintasuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen. Leaderin tehtävänä puolestaan on muun muassa toimia esimerkkinä ja näyttää suuntaa, kuunnella, keskustella, antaa ja vastaanottaa palautetta, delegoida, asettaa tavoitteita, puuttua epäkohtiin sekä ratkaista ongelmatilanteita. Toimiessaan valmentajana Ristikangas ja Ristikangas listaa esimiehen tehtäviksi päämäärien saavuttamisen mahdollistamisen, oivalluttamisen, innostamisen, yksilöiden ja yhteisön vahvuuksiin ja potentiaaliin keskittymisen, sparraamisen, tukemisen, arvostamisen sekä läsnäolon. Listat esimiehelle kuuluvista tehtävistä ovat pitkiä ja moninaisia ja sekoittuvat arjessa keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39-40.)

Organisaatiossa asiantuntijuutta arvostetaan. Sillä luodaan menestyksen perusta. Kokemuksena on, että esimiestyötä ei arvosteta, mikä näkyy muun muassa siinä, että avoinna oleviin esimiestehtäviin ei saada kuin joitakin hakemuksia. Kun esimiestyöhön kiinnitetään enemmän huomiota ja nostetaan esille sen tärkeys ja siihen liittyvää asiantuntemusta, kasvaa työyhteisön arvostus esimiestyötä kohtaan: ”se vahvistuu, mihin kiinnitämme huomiomme”. (Ristikangas ym. 2008, 215-217.)

Sitoutuminen muutokseen edellyttää, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus keskustella ja tuoda esiin omia mielipiteitään, päästä osallistumaan ja vaikuttamaan johtamisen muutokseen (Järvinen 2000, 57-59). Jotta esimiehet saivat mahdollisuuden tuoda omat näkemyksensä esiin, päätimme organisaation HRD-koordinaattorin kanssa järjestää työpajapäivän, jossa osallistavien menetelmin pohdittiin ja luotiin yhteistä kuvaa esimiehen roolista ja tehtävistä. Haluttiin muodostaa kuva esimiestyöstä ammattina.

Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli luoda myös uutta kulttuuria asioiden käsittelemiseksi ja murtaa totuttuja rajoja erityisesti työryhmätyöskentelyn osalta. Verohallinnossa on perinteisesti perustettu erilaisia työryhmiä työstämään ja tekemään ehdotuksia tavoitelluista toimenpiteistä. Tällä kertaa halusimme saada osallistujiksi vapaaehtoisia, jotka ovat jo innostuneita ja haluavat kehittää niin omaa kuin muidenkin johtamista tavoiteltuun suuntaan. Ajatuksena oli, että työpajaan osallistuneet toimivat ”agentteina” vieden työpajassa tuotettua tietoa omalla viestinnällään eteenpäin.

Päivän fasilitaattoriksi pyysin kaksi organisaation sisäistä kehittäjää, joista toisella on myös työnohjaaja- ja coachkoulutus. Mielestäni näin luotiin parhaat edellytykset vetää tilaisuus valmentavalla otteella ja viedä valmentavaa otetta esimerkillä eteenpäin. Työpajaan osallistui 20 esimiestä ja 10 alaista.

Päivä aloitettiin ”lämmittelemällä” ja pohtimalla esimiestyön ideaalitilaa, miltä esimiehen päivä ja tehtävät näyttävät silloin, kun kaikki on ja toteutuu halutulla, parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän jälkeen tarkasteltiin esimiestyön nykytilaa, mihin aika ja energia menevät. Kun nykytila oli kuvattu, päästiin työstämään, mitä esimiestyöhön pitäisi saada lisää ja mitä vähentää. Tältä pohjalta esimiehet määrittivät avainasiat esimiestyössä.

Päivän aikana ei täysin saavutettu sille asetettuja tavoitteita ja työpajan osallistujat kokivat, että työskentely jäi kesken. Tämän vuoksi järjestettiin toinen työpajapäivä helmikuussa 2013. Työpajapäivien jälkeen työpajoissa tuotettuja materiaaleja työstin henkilöstöasiantuntijoiden sekä henkilöstöpäälliköiden kanssa eteenpäin esimiehen roolikortiksi, jossa tehtävien lisäksi näkyvät myös Verohallinnossa määritellyt johtamisosaamiset. Lisäksi teimme ehdotuksen johtoryhmälle valmentavan johtajuuden määritelmäksi.

#### 4.1.7 Valmennus/ koulutustarjonta

Timo Kultanen (2009, 21) on väitöstutkimuksessaan ”Tunneälytaidot, Esimiesvalmennus ICT-alalla” todennut tutkittuaan eri yliopistojen ja yritysten esimiesten valmennusohjelmia päätyneet lopputulokseen siitä, että esimiesten valmennusohjelmassa tulee yhdistyä uusimmat opit psykologisesta esimiesvalmennuksesta, läpi ohjelman kulkeva ”punainen lanka, ja että ohjelmassa yhdistyy osallistujien omien ajatusten arviointi ja uusien konkreettisten toimintamallien rakentaminen. Hän on lisäksi todennut, että varmistukseksi osallistujien ajattelun uudistumisen, käytännön toimintamallien kehittymisen, motivaation ja mahdollisimman suuren vaikuttavuuden tulee valmennuksen rakentua syvälliselle ja jatkuvalla interaktiivisuudelle, joka ”pakottaa” osallistujat ajattelemaan käsiteltävää aihetta omien kokemustensa pohjalta. Painopisteen tulee olla kokemuksellisessa ja kollegoilta oppimisessa ja tunneälyn kehittämisessä. Lisäksi valmennuksen tulee edetä mentaalisista prosesseista kohti business-prosesseja ja henkilökohtaista työn tuottavuuden optimointia ja valmennuksessa tulee erilaisten itsearviointimenetelmien avulla pyrkiä löytämään osallistujien vahvuudet ja kehittämisaalueet. Kultanen

myös toteaa, että oppimista tukee parhaiten prosessimainen valmennus, jossa seuraava valmennuspäivä kytkeytyy tiiviisti edelliseen.

Esimiestyön 360° -palautteiden pohjalta valmistelin yhdessä koulutussuunnittelijan ja henkilöstöpäälliköiden kanssa esimiehille toteutettavan valmennusohjelman. Valmennusohjelmassa keskeisinä aiheina ovat mm. oman ja toisten toimintatapojen tiedostaminen, itsensä johtaminen ja oma hyvinvointi, suorituksen johtaminen ja yksilön valmentaminen, esimiesviestintä sekä esimiesrooli nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi valmennuksen tavoitteena on vahvistaa esimiestyön roolikuvaa. Tärkeinä osa-alueina ovat esimiehen omien vahvuuksien tunnistaminen ja oman toimintaotteen kehittäminen. Tavoitteena on myös vahvistaa esimiesten verkostoitumista, tukea yhteistyötä sekä tukea organisaation tasolla määriteltyä yhteistä linjaa esimiestyölle. Kultasen mainitsemana ”punaisena lankana” läpi valmennuksen kulkee valmentava ote esimiestyössä sekä Verohallinnon hyvän johtamisen kuvauksen mukaiset johtamisosaamiset.

Valmennusta ei kuitenkaan hankintalain edellyttämän kilpailutuksen vuoksi ennätetty järjestää tutkimuksen aikana. Valmennusohjelman vastoinkäymisestä huolimatta ja jotta saamme kokemusta palveluntuottajista ja suunnitellusta ohjelmasta, päätin järjestää kevään 2013 aikana joitakin valmennuskokonaisuuteen sisältyviä valmennuspäiviä. Näitä ovat ”itsensä johtaminen”, ”ajanhallinta”, ”fasilitointitaidot” ja ”Verohallinnon strategia, visio, arvot ja toiminta”. Tavoitteena oli, että pilottitoteutuksilla saadaan kokemuksia eri kouluttajista, koulutuksen sisällöstä sekä täsmennettyä esimiesten tarpeita. Valmennuspäivissä kouluttajana oli organisaation ulkopuolinen kouluttaja lukuun ottamatta strategia, visio, arvot ja toiminta - koulutusta.

Vaikka varsinaista valmennusohjelmaa ei pystytty järjestämään, pyrittiin pilottitoteutuksissa prosessimaiseen työskentelyyn siten, että valmennuksiin sisältyi varsinaisen valmennuspäivän lisäksi ennakkotehtäviä, itsearviointia, paricoachingia sekä seurantapäiviä. Pilottitoteutuksissa näkyy erityisesti Verohallinnon johtamisosaamisista itsensä johtaminen ja kommunikointi.

*Valmennuspäivä Itsensä johtaminen -"Nosce te ipsum".* Jotta johtaja voi johtaa ja onnistua tehtävässään tulee hänen johtaa myös itseään. Aarnikoivun (2008) mukaan johtaja, joka on rakentavasti itsekäs, huolehtii riittävästi ja monipuolisesti sekä omasta että muiden hyvinvoinnista. Itsensä johtaminen vaatii kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti

omaa toimintaa ja tilannetta. (Aarnikoivu 2008, 37-38) Esimiehenä kehittämisessä tarvitaan tietoisuutta omasta itsestä, oman toiminnan jäsentämisestä sekä omien arvojen, suhtautumisen, asenteiden ja oman identiteetin pohdintaa. Esimieheksi kypsyminen vaatii aikaa ja edellyttää tietoisia valintoja. (Ristikangas ym. 2008, 73-74)

Itsensä johtaminen valmennus toteutettiin toukokuussa 2013. Valmennus koostui ennakotehtävästä, valmennuspäivästä, paricoachingista sekä seurantapäivästä. Ensimmäisessä valmennuspäivässä kouluttajana oli ulkopuolinen palveluntarjoaja ja toisessa organisaation sisäinen coach.

Koska tutkimusten mukaan (mm. Hakanen 2011) työn hallinta koostuu mm. priorisoinnista, ennakoimisesta ja johdonmukaisuudesta, pyydettiin osallistujia ennakotehtävässä miettimään, millainen vuosi 2013 on ollut omassa työssä. Osallistujien tuli kirjata ylös priorisoinnista, ennakoinnista ja johdonmukaisuudesta ne asiat, jotka olivat heille juuri silloin kaikkein tärkeimpiä. Lisäksi osallistujia pyydettiin palaamaan saamaansa esimiestyön 360° -palautteeseen ja kirjaamaan itsensä johtamisesta 1-3 tavoitetta ylös. Osallistujia pyydettiin myös tekemään Työterveyslaitoksen Työn Imu-testi, josta he saivat palautteen sähköpostiin.

Valmennuspäivän teemoina oli työn hallinta, oma aikaansaavuus ja priorisointi, ennakoinnin ja johdonmukaisuuden keinot osana hallinnan tunnetta, työn merkityksellisyys ja palkitsevuus itselle sekä itsestä huolehtimisen keinot ja jaksaminen vaativassa työssä. Valmennus toteutettiin yhdistämällä lyhyitä johdantoja ja erilaisia osallistavia menetelmiä käsiteltäviin teemoihin.

Jatkopäivä pidettiin elokuussa 2013. Jatkopäivässä syvennettiin teemojen pohdintaa itsearviointien perusteella. Päivien välissä osallistujat toimivat toistensa coacheina ja kävivät coachingkeskusteluja puhelimitse.

*Valmennuspäivä Ajanhallinta.* Esimiestehtäviin liittyvät odotukset ovat kasvaneet, ja riittämättömyyden tunne seuraa esimiehiä heidän arjessaan. Aika ei enää riitä ja on tehtävä valintoja (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17). Ajanhallinta - tehokkuutta työntekoon valmennuksen tavoitteena oli auttaa osallistujia kehittämään ajankäyttöään ja työnsä sujuvuutta, saamaan lisää aikaa tärkeimpinä pitämilleen asioille ja tätä kautta parempia tuloksia. Valmennus toteutettiin siten, että valmennuspäivän veti ulkopuolinen palveluntarjoaja.

Ennakkotehtävässä esimiehet tarkkailivat omaa ajankäyttöään noin viikon ajan ja kirjasiivat siitä vapaamuotoisesti huomioitaan ylös. Ajankäyttö pyydettiin kirjaamaan 1-1,5 h tarkkuudella. Vapaamuotoisen kirjaamisen ideana oli, etteivät esimiehet käytä aikaa tehtävien luokitteluun tai arvottamiseen vaan yksinkertaisesti kirjasiivat ylös sen, mitä olivat tehneet. Tämän jälkeen esimiehiä pyydettiin analysoimaan ajankäyttöä, mihin aika meni? Tarkastelua tuli tehdä kouluttajan lähettämien kysymysten avulla: Oliko työviikko tyyppillinen vai ajoittuiko viikkoon jotain erityistä, joka teki siitä epätyypillisen? Mitä huomioita teet omasta ajankäytöstäsi? Käytitkö aikaasi järkevästi oikein? Kuluiko liikaa aikaa ”uudelleen aloittamiseen”? Pystyitkö pitäytymään päiväohjelmassasi? Kun tarkkaillet muistiinpanojasi, mitä viikon aikana teit - mitkä asiat näyttävät ohjaavan ajankäyttöäsi? Mitkä ovat mielestäsi oman ajankäyttösi hyviä käytäntöjä? Ennakkotehtävä palautettiin kouluttajalle, joka teki valmennuspäivää varten niistä yhteenvedon. Ennakkotehtävä auttoi myös kouluttajaa keskittymään ryhmälle olennaisimpiin kysymyksiin.

Valmennuspäivässä käsiteltäviä aiheita olivat mm. priorisointi, delegointi, aikavarkaiden tunnistaminen sekä asiantuntijoiden tukeminen ajanhallinnassa. Esimiehet saivat valmennuspäivän aikana itselleen erilaisia välineitä ja työkaluja omaan ajanhallintaansa, kuten mm. erilaisia vuosikellomalleja, suunnittelupohjia sekä itsearviointivälineitä.

*Valmennuspäivä Fasilitointikoulutus esimiehille.* Työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä ja esimiestyön haasteena on kyetä johtamaan yksilöitä niin, että heidän henkilökohtainen sitoutumisensa mahdollistuu. Lisäksi esimiehen tulee saada erilaiset yksilöt toimimaan tuloksellisesti ryhmänä. (Aarnikoivu 2008, 63) Fasilitointi on työmenetelmä ja fasilitaattorina esimies luo tilan, jossa ratkaisut tulevat henkilöiltä tai ryhmältä itseltään (Aaltonen ym. 2005, 308).

Fasilitointivalmennus koostui ennakkotehtävästä ja valmennuspäivästä sekä paricoachingista. Ennakkotehtävässä kerättiin osallistujilta sisällöllisiä teemoja, joiden käsitteelyyn osallistujat kaipasivat tukea ja tietoa siitä, millaisissa tilanteissa osallistujat tarvitsevat fasilitointitaitoja ja millaisiin vaikeisiin ryhmätilanteisiin he kaipaavat ohjausvinkkejä.

Valmennuspäivän aikana käytiin läpi fasilitoinnin perusideat, erilaisia osallistavia menetelmiä ja periaatteita menetelmien valintaan. Lisäksi käsiteltiin myös ryhmädynamiikkaa ja mm. vaikeiden ryhmätilanteiden ohjausta. Pääpaino valmennuspäivässä oli erilaisten

tekniikoiden ja tilanteiden harjoittelemisella. Lisäksi valmennukseen sisällytettiin fasilitointiharjoitus omassa ryhmässä valmennuspäivän jälkeen. Tähän liittyen osallistujat kävivät coachingkeskustelun kouluttajan kanssa, jossa esimiehellä oli mahdollisuus reflektoida omaa toimintaansa kouluttajan kanssa ja näin saada lisää tukea omaan työhönsä.

*Valmennuspäivä Verohallinnon strategia, visio, arvot ja toiminta.* Organisaation johtaminen aloitetaan siitä, että kaikilla organisaatiotasolla on selvillä organisaation toiminnan suuntaviivat (Viitala 2005, 61), joita organisaation visio ja strategia luovat. Verohallinnon strategia uudistettiin toukokuussa 2013. Strategian uudistamisen myötä haluttiin uudistaa myös esimiehille tarjottavaa koulutusta. Tavoitteena on, että organisaation kaikki esimiehet tuntevat Verohallinnon strategiaprosessin, strategian, vision, arvot ja toimintatavat sekä pystyvät konkretisoimaan oman vastualueensa strategian toteuttamisessa.

Koulutukseen sisältyi ennakotehtävä, jossa osallistujien piti tutustua organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Koulutuksessa käytiin lyhyt teoriakatsaus aihealueisiin ja työstettiin aiheita erilaisin ryhmätyömenetelmin. Päivässä kouluttajana toimi organisaation sisäinen kouluttaja.

#### 4.1.8 Esimiesten coaching, työnohjaus ja mentorointi

Esimiehille on tarjottu esimiestyöntueksi myös coachingkeskusteluja, työnohjausta ja mentorointia. Coaching (executive coaching) auttaa johtajuustaitojen ja –kompetenssin kehittämisessä valmentajan ja valmennettavan välillä käytävillä ratkaisukeskeisyyteen tähtäävillä keskusteluilla. Keskusteluissa ammattitaitoinen valmentaja kuuntelemalla, havaitsemalla ja kysymyksiä esittämällä avaa uusia näkökulmia tarkastella asiaa yhdessä valmennettavan kanssa. (Leppänen & Rauhala, 2012, 79-81.) Aloite valmennukseen tulee yleensä esimieheltä itseltään tai hänen esimieheltään.

Organisaatiossa on sovittu, että coachingin alussa käydään valmennettavan ja hänen esimiehensä kanssa keskustelu, jossa sovitaan coachingin keskeiset tavoitteet. Itse keskustelut ovat aina luottamuksellisia ja vain valmennettava voi kertoa asioista esimiehelleen. Coach ei ole samasta yksiköstä/toimitayksiköstä kuin valmennettava. Coachingissa valmennettava itse asettaa tavoitteensa ja ottaa vastuun niistä. Coachin

tehtävänä on tukea tavoitteiden saavuttamista. Coaching voi tapahtua kasvokkain tai virtuaalisesti joko puhelimitse tai videonvälityksellä. Tapaamiskertojen määrä ja tiheys riippuu käsiteltävästä asiasta. Esimiehille tarjottavana coaching voidaan toteuttaa joko henkilökohtaisena coachingina tai ryhmäcoachingina, jossa on esimieskollegoita samasta tai eri työyhteisöstä. Organisaatiossa on käytössä sisäisiä coacheja ja tämän lisäksi tarvittaessa palvelu voidaan toteuttaa myös ulkopuolisen coachin vetämänä.

Tutkimuksen aikana organisaatioon rakennettiin myös mentorointiohjelma. Ohjelmassa aloitti seitsemän mentori/aktori paria keväällä 2013 ja joitakin uusia pareja on muodostettu vielä syksyn 2013 aikana. Hirvihuhdan (2006, 16) mukaan mentoroinnilla organisaatio pyrkii pitämään huolta lahjakkuuksista ja kasvattamaan heitä vaativille avainpaikoille. Mentoriohjelmat ovat usein tavoitteiltaan löyhemmät ja se on organisaation sisäistä toimintaa. Verohallinnossa mentoroinnilla tavoitellaan uusien esimiesten implementointia organisaatioon hyödyntämällä kokeneiden esimiesten osaamista ja verkostoja. Kokeneet esimiehet, mentorit, auttavat alkuvaiheessa esiintyvissä kysymyksissä. Mentorointia hyödynnetään myös haastavien esimiestilanteiden hallinnassa.

#### 4.1.9 Quick Scan – seurantamittaus

Seurantamittaus, QuickScan, toteutettiin elo-syyskuussa 2013 alkuperäisen 360°-palautekyselyn pohjalta siten, että alkuperäisestä kyselystä on valittu kuusi valmentavan johtamisen ja Verohallinnon johtamisosaamisen pohjalta merkityksellistä kysymystä. Näistä on tarkempi kuvaus kappaleessa 4.1.4.

Seurantamittaus toteutettiin alkuperäisen esimiestyön 360° -palautteen mukaisesti siten, että ennen kyselyä lähetin esimiehille Excel-taulukoissa listaukset heidän alaisistaan. Esimiehet tarkistivat tiedot, tekivät tarvittavat korjaukset ja toimittivat korjatut taulukot minulle. Tässä yhteydessä myös palautteen keräämisestä jäi pois ne esimiehet, jotka ovat vaihtaneet ryhmää (alaiset muuttuneet kokonaan) viimeisen kahden kuukauden aikana. Myöskään niille esimiehille, jotka organisaatiomuutoksen tai muun syyn vuoksi ovat vaihtaneet asiantuntijatehtäviin, ei palautetta pyydetty. Seurantamittaukseen vastasi ainoastaan alaiset.

Kun olin saanut korjatut taulukot esimiehiltä, toimitin taulukot edelleen Yritys B:lle. Yritys B lähetti näiden tietojen perusteella palautelinkit sähköpostiviestissä vastaajille si-

ten, että vastaajat saivat linkin oman esimiehensä palautteeseen. Vastausaikaa seurantamittauksessa annettiin kaksi viikkoa. Mikäli jonkun esimiehen osalta vastauksia ei ollut riittävästi, lähetti palveluntuottaja muistutusviestin hänen alaisilleen. Muistutusviestejä lähetettiin kaksi, ensimmäinen neljä päivää ennen kyselyn sulkeutumista ja toinen kyselyn viimeisenä aukiolopäivänä.

Myös seurantamittaus sisälsi kahdentyyppisiä väittämiä. Mikäli vastaajan oli erittäin helppo (valinta 6) tai vaikea (valinta 1-2) yhtyä esitettyyn väittämään, hänelle esitettiin tarkentava kysymys, jolla haetaan tietoa valinnan perusteista. Tarkentaviin kysymyksiin vastattiin avovastauksin.

Jotta vastaajan anonymiteetti voitiin suojata, raportit annettiin niille esimiehille, joilla oli vähintään viisi vastaajaa. Yritys B lähetti raportit saaduista palautteista esimiehille vastaajan umpeuduttua. Yritys B teki myös yhteenvetoraportit organisaatio- ja yksikkötasolla, jotka se toimitti minulle.

#### 4.2 Tutkimuksen haasteet

Tutkimuksessa erityisen haasteellista oli sen lyhyt aikajänne. Organisaation kulttuuri tarvitsee muuttuakseen aikaa. Vain pitkäjänteisellä työllä voidaan muuttaa ajatusmalleja ja uskomuksia (Ristikangas & Ristikangas 2010, 272), jotka pohjautuvat organisaation perusoletuksiin. Kulttuuria voidaankin muuttaa vain hitaasti ja pienin askelin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268). Opinnäytetyön toteutuksen sykli on kuitenkin sen verran lyhyt, että varsinaiset tulokset tulevat näkymään vasta myöhemmin.

Lisäksi lyhyt aikajänne asetti haasteita erityisesti esimiesten valmennusten toteuttamiseen. Koska lopulliset tulokset esimiestyön 360° -palautteista valmistuivat vasta helmikuussa 2013, ei käytännössä kokonaisen valmennusohjelman läpivienti ollut mahdollista sen vaatimien hankintaan liittyvien aikataulutusten ja resurssien puitteissa. Lisäksi suunnittelemamme valmennusohjelman kokonaiskesto on noin kuusi kuukautta, joka myös tuli esteeksi. Valmennusohjelmasta toteutettiin kuitenkin osia, joilla saatiin kokemusta eri palveluntuottajista ja joiden perusteella kokonaisuuden hankinta voidaan tehdä.

Lisäksi koin, että organisaation suuri koko ja valtakunnallisuus toi tutkimukseen oman kertoimen haasteille. Jatkuva yhteistyö ja kanssakäyminen ovat muutoksen edistämisessä avainasemassa ja valmentavaa kulttuuria voidaan rakentaa ainoastaan panostamalla siihen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 277). Esimiehiä, joita tutkimus koskee, oli tutkimuksen aloitusaikana 350 ja he sijoituivat valtakunnallisesti eri toimipaikoille. Yhteydenpito jäi valitettavasti suurelta osin sähköpostin, intranetin ja puhelimen vaaraan. Tämä on kuitenkin arkipäivää hajautetussa organisaatiossa ja esimiehet joutuvat oman ryhmänsä kanssa samojen haasteiden eteen.

Koin myös, että useat samanaikaiset muutokset aiheuttivat haasteita tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksen aikana Verohallinnon pääjohtaja vaihtui ja sen seurauksena johtamisjärjestelmiin tehtiin tarkistuksia. Prosessijohtamisen voimakas sisäänajo ja yksiköiden erilaiset tilanteet prosessiohjauksen käyttöönotossa hämmentää niin esimiehiä kuin henkilöstöäkin. Myös Verohallinnon strategia ja visio uudistettiin kevään 2013 aikana. Pohdittava on, näkyvätkö suuret muutokset esimiehille annetuissa palautteissa ja jos näkyy, miten ja kuinka paljon? Pystyvätkö työntekijät objektiivisesti arvioimaan esimiehen toimintaa? Ja kuinka paljon esimiehen toiminnassa näkyy rakenteen heikkoudet?

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Lähtötilanne

VMBaro- työtyytyväisyystutkimuksen tulokset ovat verrattain hyvät. Kuitenkin syksyllä 2011 tehdyn VMBaro -työtyytyväisyyskyselyn analyysin perusteella Verohallinnon johto havaitsi hienoista laskua mm. avoimuudessa. Henkilöstön kokemus on, että esimiehet eivät kerro mitä aiotaan tehdä, mitä on päätetty tehtäväksi, keitä asia koskee, miten ja milloin ja, että asioiden valmisteluun ei oteta mukaan niitä tahoja, joita asiat koskevat. Lisäksi kyselyn tuloksista on voitu havaita, että johtamiseen on tarvetta panostaa. (Liite 6: VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn tulokset)

Myös keskusteluissa yksiköiden henkilöstöpäälliköiden kanssa havaittiin työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa tapahtuneet muutokset. Henkilöstöpäälliköillä oli lisäksi tarkempaa ja yksilöidympää tietoa yksiköidensä johtamisen ja työhyvinvoinnin tilasta sekä

niistä haasteista, joita yksiköiden johtamisessa on. Lisäksi huomioitiin, että kaikille organisaation esimiehille ei ole tehty johtamiskäyttäytymistä mittaavaa arviointia ja että arviointi tullaan toteuttamaan johtoryhmän päätöksen mukaisesti. Alkukartoituksessa saimme luotua yhteisen käsityksen johtamisarvioinnin alustavasta sisällöstä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä.

Alkukartoitukseen sisältyvä tapaaminen coachingpalveluiden toimittajan kanssa oli edellytys hyvälle yhteistyösuhteelle läpi esimiestyön 360° -palauteprosessin. Ja hyvä yhteistyö oli edellytys palauteprosessin ja coachingkeskustelujen onnistumisella. Prosessin aikana huomasin, että kun tarjouspyyntö, toimittajavalinta ja sopimukset oli tehty ennen omaa projektijohtajuuttani, oli haasteellista saada toiminta sovitettua näihin jo ennalta määriteltyihin raameihin. Lisäksi huomioin sopimusseurannan merkityksellisyyden. Yhteisen näkemyksen luomiseksi kävimmekin Yritys A:n kanssa tiivistä sähköposti- ja puhelinkeskustelua ja pidimme säännöllisesti yhteisiä seurantapalavereita läpi koko esimiestyön 360° -palauteprosessin.

## 5.2 Esimiestyön 360° -palautekyselyn tulokset

Esimiestyön 360° -palautekyselyssä palautetta saatiin yhteensä 341 esimiehen osalta 350:stä. Ainoastaan yhdeksän esimiehen osalta palautetta ei pyydetty, muun muassa organisaatiomuutosten johdosta. Kyselyn peittävyys oli varsin korkea, 97,4 % organisaation esimiehistä.

Alla olevasta taulukosta (Taulukko 1) käy ilmi 360° -palautteen keräämishetkellä luvussa 4.1.4 kerrottujen rajausten mukainen organisaatiossa toimineiden esimiesten kokonaislukumäärä yksiköittäin, jakautuminen eri organisaatiotasolle sekä esimiesten sukupuolijakauma.

Taulukko 1. Kohdeorganisaation esimiesten lukumäärä sekä heidän sijoittumisensa yksiköihin ja jakaantuminen eri organisaatiotasolle.

|                           | Yht. | Mies | Nainen | Ylinjohto | Keskijoh-<br>to | Lähiesi-<br>mies |
|---------------------------|------|------|--------|-----------|-----------------|------------------|
| <b>HEVE</b>               | 137  | 51   | 86     | 1         | 21              | 115              |
| <b>YVE</b>                | 61   | 26   | 35     | 1         | 8               | 52               |
| <b>VETA</b>               | 48   | 29   | 19     | 1         | 4               | 43               |
| <b>VKY</b>                | 39   | 15   | 24     | 1         | 7               | 31               |
| <b>HALY</b>               | 22   | 10   | 12     | 1         | 3               | 18               |
| <b>TIHA</b>               | 19   | 12   | 7      | 1         | 6               | 12               |
| <b>pienet<br/>yksiköt</b> | 15   | 9    | 6      | 6         | 1               | 8                |
|                           | 341  | 152  | 189    | 12        | 50              | 279              |

Taulukossa käytetyt lyhennykset:

HEVE Henkilöverotusyksikkö

YVE Yritysverotusyksikkö

VETA Verotarkastusyksikkö

VKY Veronkantoyksikkö

HALY Hallintoyksikkö

TIHA Tietohallintoyksikkö

Pienet yksiköt sisältää Esikunta ja oikeusyksikön, Sisäisen tarkastuksen yksikön, Harmaantalouden yksikön, Veronsaajan oikeudenvallontayksikön sekä Viestintäyksikön. Ko. yksiköitä tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, koska niissä kussakin on ainoastaan 1-3 esimiestä. Erikseen tarkasteltuna ei yksilönsuoja toteutuisi.

Vastauksia kyselyssä annettiin yhteensä 6770. Luku sisältää itsearviointin sekä esimiehen, kollegojen ja alaisten antamat palautteet. (Taulukko 2) Taulukosta voidaan havaita, että kaikki esimiehet ovat tehneet kyselyyn kuuluvan itsearviointin. Kuusi esimiestä ei palautetta omalta esimieheltään saanut.

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisia tuloksia tarkastellaan organisaatio- ja yksikkötasoilla ja avoimia palautteita ainoastaan organisaatiotasolla.

Taulukko 2. Palautteiden keskiarvot ja kaikkien annettujen palautteiden määrä (kpl).

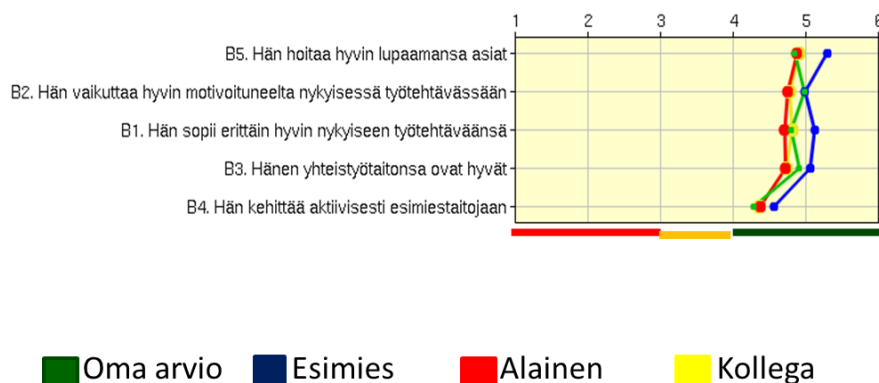
|                           | Oma | Esimies | Alaiset | Kollegat | Alaiset ja kollegat | Kaikki |
|---------------------------|-----|---------|---------|----------|---------------------|--------|
| Palautteiden keskiarvot   | 4,7 | 4,8     | 4,5     | 4,6      | 4,5                 | 4,6    |
| Palautteiden määrät (kpl) | 341 | 335     | 4142    | 1952     | 6094                | 6770   |
| HEVE                      | 4,7 | 4,7     | 4,5     | 4,5      | 4,5                 | 4,5    |
| YVE                       | 4,7 | 4,7     | 4,5     | 4,8      | 4,6                 | 4,6    |
| VETA                      | 4,7 | 4,7     | 4,6     | 4,5      | 4,6                 | 4,6    |
| VKY                       | 4,7 | 5,1     | 4,4     | 4,8      | 4,5                 | 4,5    |
| HALY                      | 4,6 | 5,0     | 4,6     | 4,7      | 4,6                 | 4,6    |
| TIHA                      | 4,9 | 5,1     | 4,6     | 4,9      | 4,6                 | 4,7    |

Organisaatiossa tarkasteltuna voidaan todeta, että kaikkien annettujen palautteiden keskiarvo on hyvällä tasolla ollen 4,6. Tarkasteltaessa keskiarvoja yksiköittäin voidaan niiden olevan yhtenevät kaikissa yksiköissä (Taulukko 2). Näin ollen voidaan todeta, että palautteiden perusteella Verohallinnon esimiestyön taso on kaikissa yksiköissä samalla tasolla eikä merkittäviä poikkeamia voida havaita. Vastausten hajautumista voidaan kuitenkin arvioida olevan yksiköiden sisällä eri toimintayksiköiden ja erityisesti eri esimiesten välillä.

Yritys B:n lähettämien väliraporttien perusteella voidaan todeta, että kyselyihin vastattiin tunnollisesti ja perusteellisesti. Kaikkien esimiesten vastausprosentti oli 84 -100 prosentin välillä. Kyselyn vastaamiseen käytetty aika vaihteli 15-45 minuutin välillä.

Asteikolla 1-6 keskiarvot olivat useissa kohdin välillä 3,5 -4,2. Lisäksi tarkasteltaessa vastausten prosentuaalista jakautumista asteikon eri numeroille, keskittyy lähes kaikissa väittämässä yli 80 prosenttia annetuista palautteista asteikon yläpäähän välille 4-6. Tämä kertoo todennäköisesti sekä hyvästä johtamisesta että varovaisesta palautteenantokulttuurista.

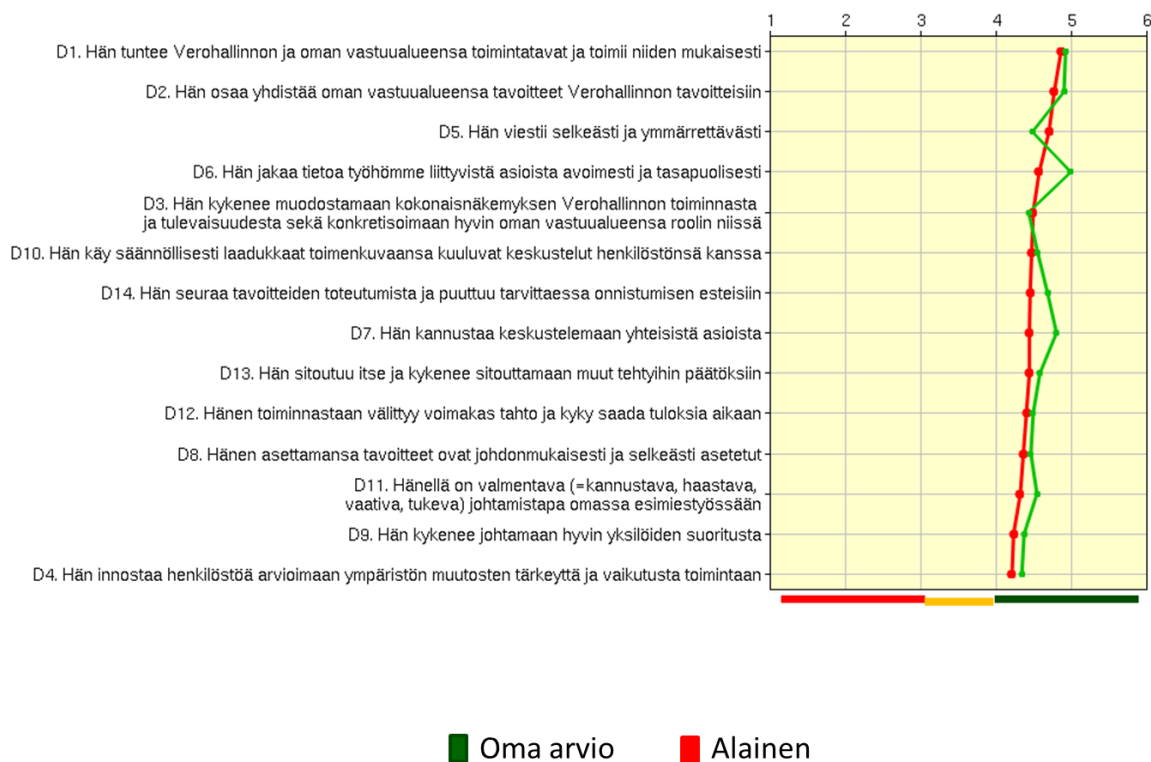
Kaikille esitettyihin väittämiin (viisi kappaletta) alaiset ja kollegat antoivat lähes poikkeuksetta kriittisemmät vastaukset. Oman esimiehen antama palaute puolestaan oli kaikissa väittämässä korkeampi. Merkittäviä eroja esimiehen oman arvion ja alaisten ja kollegojen antamien palautteiden välillä ei kuitenkaan löydy. Suurimmat erot arvioissa ovat väittämässä ”Hän vaikuttaa hyvin motivoituneelta nykyisessä työtehtävässään” ja ”Hänen yhteistyötaitonsa ovat hyvät”. (Kuvio 10) Näissä esimiehen oma arvio on hiekan alaisten arviota korkeammalla tasolla.



Kuvio 10. Kaikille esitetyt väittämät.

Verrattaessa oman esimiehen arviota alaisten arviointiin palautteen saajan toiminnasta voidaan huomata merkittäviä eroja palautteissa. Voidaankin arvioida, että palautteen saajan toiminta näyttäytyy erilaisena oman esimiehen ja vastaavasti omien alaisten suuntaan.

Ainoastaan alaisille esitettyjä väittämiä oli yhteensä 14 (Kuvio 11). Myös näissä alaisten antama palaute oli lähes kaikissa väittämissä kriittisempää kuin esimiehen oma arvio kuitenkin siten, että väittämissä ” Hän viestii selkeästi ja ymmärrettävästi” esimiesten oma arvio oli hieman alaisten palautetta kriittisempi.



Kuvio 11. Alaisten väittämät.

Suurimpia eroja alaisten ja esimiehen oman arvion välillä on väittämässä D6 Hän jakaa tietoa työhömmme liittyvistä asioista avoimesti ja tasapuolisesti, D7 Hän kannustaa keskustelemaan yhteisistä asioista sekä D11 Hänellä on valmentava (=kannustava, haastava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössään.

Tässä tutkimuksessa tulosten tarkempi tarkastelu kohdennetaan seurantamittaukseen valittuihin kysymyksiin. Kysymyksiä on kuusi:

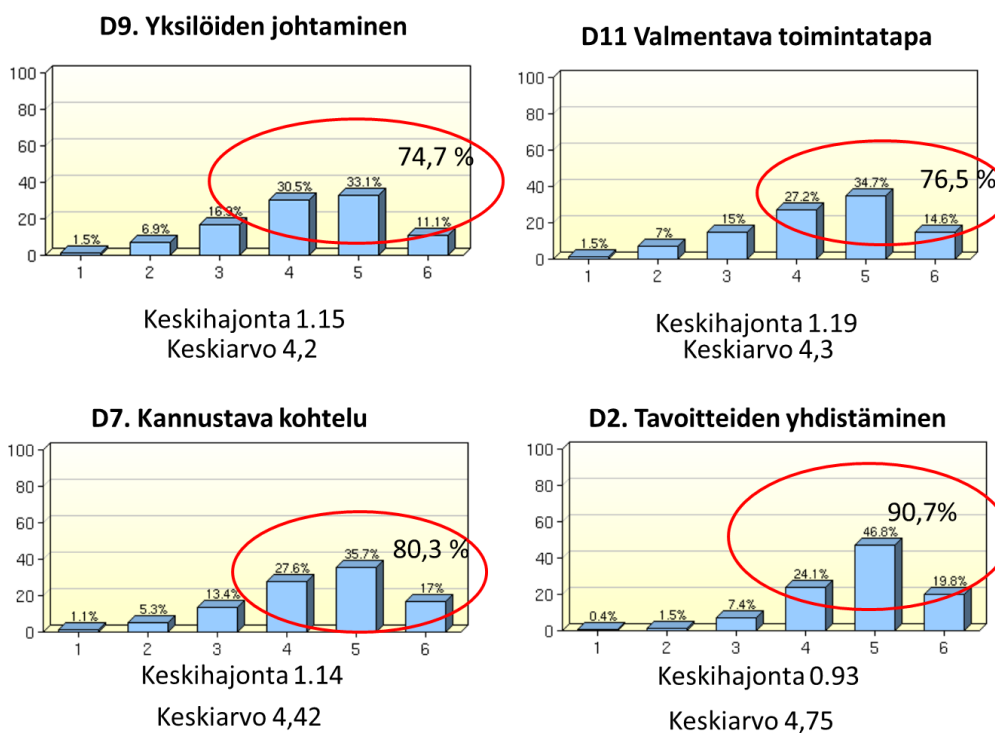
- D2. Hän osaa yhdistää oman vastualueensa tavoitteet Verohallinnon tavoitteisiin (Tavoitteiden yhdistäminen),
- D3. Hän kykenee muodostamaan kokonaisnäkemys Verohallinnon toiminnasta ja tulevaisuudesta sekä konkretisoimaan hyvin oman vastualueensa roolin niissä (Kokonaisnäkemys Verohallinnon toiminnasta),
- D7. Hän kannustaa keskustelemaan yhteisistä asioista (Kannustava kohtelu),
- D9. Hän kykenee johtamaan hyvin yksilöiden suoritusta (Yksilöiden johtaminen),
- D11. Hänellä on valmentava (=kannustava, haastava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössään (Valmentava johtamistapa) ja

- D14. Hän seuraa tavoitteiden toteutumista ja puuttuu tarvittaessa onnistumisen esteisiin (Tavoitteiden seuranta).

Kysymykset on avattu tarkemmin kappaleessa 4.1.4.

Tuloksissa em. väittämien hajontaluku oli 0,93 - 1,19 välillä. Tulosten hajontaa tulkitaan siten, että jos arviot ovat tiiviissä ryhmässä, on arvioijilla suhteellisen yhtenäinen käsitys toiminnan onnistumisesta kyseisessä pääkohdassa. Jos arvioinnit ovat tasaisesti hajallaan, onnistuminen vaihtelee henkilöstä tai tilanteesta riippuen. Jos taas arviot ovat asteikon ääripäissä, toiminta on kaksijakoista ja työyhteisö/ ryhmä on jakaantunut kahteen eri leiriin. Tässä tutkimuksessa hajontaa voidaan pitää suurena, jos luku on 1,2 tai suurempi.

Alaisille osoitetuista kysymyksistä hajonta oli pienin väittämässä ”Hän osaa yhdistää oman vastualueensa tavoitteet Verohallinnon tavoitteisiin” (0,91) ja suurin väittämässä ” Hänellä on valmentava (=kannustava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössään” (1,19). Lisäksi kun tarkastellaan em. väittämän vastausten prosentuaalista jakautumista asteikolla, voidaan havaita, että 76,5 prosenttia vastaajista arvioi valmentavan johtamistavan numeroin 4-6, kun se väittämää yksiköiden johtaminen lukuun ottamatta on kaikissa muissa yli 80 prosenttia. (kuviot 12).



Kuvio 12. Keskihajonta ja vastausten prosentuaaliset osuudet väittämässä D11. ”Hänellä on valmentava (=kannustava, haastava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössään,” D9. ”Hän kykenee johtamaan hyvin yksilöiden suoritusta”, D7. ”Hän kannustaa keskustelemaan yhteisistä asioista” ja D2” Hän osaa yhdistää oman vastualueensa tavoitteet Verohallinnon tavoitteisiin”.

Tulosten perusteella voidaan arvioida väittämien valmentava johtamistapa ja yksilöiden johtaminen sekä kannustava kohtelu korreloivan toisiaan. Näissä väittämässä keskiarvot ovat hieman muiden väittämien keskiarvoja alhaisemmat ollen 4,3, 4,2 ja 4,42. Väittämässä oleva vastausten suuri hajonta saattaa kertoa erilaisuuden tuomista haasteista, eli eri työntekijöillä (esim. eri ikäluokat) on hyvin erilaisia - ristiriitaisia - odotuksia esimiehilleen. Muissa väittämässä keskiarvot olivat 4,5 ja 4,75 välillä.

Tutkimuksen numeraalisten palautteiden tulkinnassa tulee huomioida, että jokainen palautteen antaja katsoo tilannetta omalta kannaltaan ja kokemuksistaan. Erityisesti huomioitavaa on, että palautteensaajana on yksilö, jolloin henkilökemiat ja muut henkilöiden väliset tapahtumat saattavat vaikuttaa arviointiin. Arviointi ei siis ole objektiivinen kuvaus arvioitavasta tai hänen persoonastaan, vaan subjektiivisia arvioita, kokemuksia, näkökulmia ja vaikutelmia arviotavan toiminnasta.

Avoimista palautteista ilmenee, että esimiehet ovat mielestään erityisen hyviä hallitsemaan kokonaisuuksia (pitkä ura monella takana), toiminnan suunnittelussa, organisoimissa ja priorisoimissa. He reagoivat nopeasti ja tekevät tarvittavat päätökset. Palautteissa korostuu vahva substanssiosaaminen. He jakavat työt tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja pyrkivät huomioimaan ryhmänsä jäsenten vahvuuksia, jotta kaikki saisivat mielekkäitä tehtäviä ja tätä kautta onnistumisen kokemuksia. Ovat vaativia, mutta antavat vastuuta ja luottavat alaistensa kykyyn hoitaa tehtävät parhaaksi katsomallaan tavalla. Esimiehillä on myös valmiuksia ja osaamista käsitellä haastavia henkilöstötilanteita. Henkilöstöjohtamisessa korostuu tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Esimiehet ovat myös helposti lähestyttäviä: ”Minua on helppo lähestyä, oveni on aina auki!”

Esimiesten esimiehien palautteissa painottuu olennaisesti työn suunnittelu, organisoiminen, kokonaisuuksien hahmottaminen sekä kyky aikaansaada tuloksia. He reagoivat nopeasti ja jämäkästi asioihin ja huolehtivat, että asiat hoituvat. Palautteissa korostuu myös esiintymistaidot sekä prosessien ja erityisesti substanssin hallitseminen, joka luo uskottavuutta, ”on jaksanut ylläpitää aineellista osaamista”. Heidän mielestään esimiehet myös toimivat rakentavasti ristiriitatilanteissa ja hoitavat haastavat henkilöstötilanteet, antavat tukea ja palautetta alaisilleen, pyrkivät tasapuoliseen, oikeudenmukaiseen ja johdonmukaiseen toimintaan. Ovat läsnä, kuuntelevat ja keskustelevat. Ovat helposti lähestyttäviä, luotettavat alaisiinsa ja arvostavat heitä.

Alaisten palautteiden mukaan esimiehillä on taito ja kyky suunnitella ja organisoida toimintaa. He hallitsevat kokonaisuuden ja jakavat työt tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Palautteissa erityisesti palaverikäytännöt korostuvat ja palaverien koetaan olevan hyviä, napakoita ja niissä pysytään asiassa ja aikataulussa. Myös alaisten vastauksissa korostuu asiantuntijuus, ”tuntee substanssin”, ja se, että esimies antaa vastauksia aineellisiin kysymyksiin sekä osallistuu itse verotustyöhön.

Toisaalta vastauksissa alaiset tuovat esiin, että hyvä esimies luottaa alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa ja antaa ns. vapaat kädet työn tekemiseen. Antaa vastuuta, kannustaa ja tukee tarvittaessa. Esimiehen tehtävänä on seurata työn tekemistä ja työn sujumista. On jämäkkä ja osaa tehdä päätöksiä. Pitää alaistensa puolta ja on ryhmänsä käytettävissä. Esimiestä on helppo lähestyä, hän kuuntelee ja kuulee, on läsnä, ”esimiehellä on aina ovi auki ja hänen luokseen voi mennä koska vain”.

Esimies on luotettava, tasapuolinen, oikeudenmukainen ja johdonmukainen. Arvostaa työntekijöitä ja huomioi erilaisuuden. Antaa palautetta, myös spontaania. Esimiehet johtavat omalla esimerkillään ja laittavat itsensä likoon.

Hajautuneessa organisaatiossa korostuu esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo. Hyvänä esimiehenä pidetään esimiestä, joka käy fyysisestikin toisessa toimipisteessä. Tai että hän on tavoitettavissa tarvittaessa vaikka ei ole fyysisesti läsnä.

### 5.3 Coachingkeskustelujen yhteenvedot

Coachingkeskusteluista coachit tekivät havaintoja organisaatiossa teemoittain ja koostivat näistä yhteisraportin. Keskustelujen perusteella voidaan todeta, että Verohallinnon esimiehet ovat keskimäärin todella motivoituneita kehittymään, vaikka eläkeikä olisikin jo lähellä. Organisaation kulttuuri näkyy erityisesti asiantuntijuuden korostumisessa ja esimiehet pohtivatkin asiantuntijuutta vs. ihmisten johtamista. Moni kokee olevansa ensisijaisesti asiantuntija ja asiantuntijaroolin ja esimiesroolin yhdistäminen koetaan haastavaksi mm. töiden priorisoinnin ja työtaakan kasvamisen vuoksi. Heidän kokemuksenaan on, että alaiset arvostavat esimiehissään nimenomaan aineellista osaamista. Kokemuksena on myös, että hallintoon ulkopuolelta tulevilta esimiehiltä ei odoteta niin vahvaa asiantuntijuutta, joten heidän on helpompi keskittyä johtamiseen.

Myös alisuoriutuminen aiheuttaa esimiehille haasteita. Esimiehet kokivat, että heillä ei ole keinoja puuttua asiaan, erityisesti jos alainen saavutti numeeriset tavoitteensa, mutta hänen käyttäytymisessään oli puutteita. Tai, jos esimiehet puuttuivat asiaan, he kokivat, että eivät voineet tehdä sitä näkyväksi muulle tiimille, koska korkea yksityisyyden suoja esti sen. Vahva tasapuolisuuden painottaminen estää monia esimiehiä huomioimasta alaistensa yksilöllisiä tarpeita esimerkiksi siten, että jos osa alaisista ei juuri kaipaa yksilöllistä tukea, ei tukea anneta niillekään, jotka kaipaivat enemmän lähikontaktia esimieheltään.

Virtuaalisuus mietitytti monia esimiehiä: Miten olla lähiesimies toisella paikkakunnalla työskenteleville alaisille? Miten kohdella eri alaisia tasapuolisesti, jos osa työskentelee toisella paikkakunnalla?

Moni esimies kertoi, että heillä on kyllä ovi auki, mutta harva meni itse aktiivisesti puhumaan alaisilleen. Kehityskeskustelut on tällä hetkellä yhdistetty palkkaneuvotteluihin, minkä seurauksena keskustelu jumiutuu usein palkkaan. Esimies kokee, ettei pysty puhumaan vapautuneesti, koska pelkää herättävänsä odotuksia palkankorotuksesta.

Esimiehiltä itseltään pyydettiin myös palautetta prosessista ja coachingkeskustelusta. Pääosin coachingkeskustelut sujuivat erittäin hyvässä hengessä ja myös huonompia arvioita saaneet esimiehet suhtautuivat keskusteluun rakentavasti ja sitoutuivat omiin kehittymistavoitteisiinsa. Erityisesti vahvuusnäkökulman esille ottaminen oli monelle esimiehelle positiivinen yllätys. Keskustelulle varattu 1,5 tunnin aika koettiin sopivaksi.

#### 5.4 Esimiesten palautteet

Organisaatiossa esimiestyön 360° -palautteita tehtiin tutkimuksen yhteydessä ensimmäistä kertaa kaikille esimiehille. Jotta kyselyä ja prosessia voidaan kehittää ja jotta saadaan tietoa siitä, kuinka moni on käynyt prosessiin kuuluvat kehittymiskeskustelut esimiehensä kanssa, tein esimiehille kyselyn sähköisellä kyselyjärjestelmällä (Liite 7: Palautekysely esimiestyön 360° -palautteesta ja coachingkeskusteluista). Kysely lähetettiin kaikille esimiehille huhtikuussa 2013.

Kyselyyn vastasi 341 esimiehestä 125. Vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi ollen 36,7. Alhaista vastausprosenttia selittää kyselyn osuminen kevään kiireiseen, veroilmoitusten jättöaikaan. Lisäksi esimiestapaamisissa esimiehet kertoivat, etteivät olleet vastanneet kyselyyn, koska kehittymiskeskustelua oman esimiehen kanssa ei vielä oltu käyty.

Pääosin palautteet olivat positiivisia ja esimiehet kokivat esimiestyön 360°-palauteprosessin kokonaisuudessaan tukevan omaa kehittymistään valmentavaan johtajuuteen. Vastaajista yli 90 prosenttia koki prosessin hyödylliseksi. Kritiikkiä annettiin kyselyn kysymysten asettelusta, puhelincoachingkeskustelusta sekä kyselyn ajoituksesta.

Esimiehet olivat tyytyväisiä coachingkeskusteluihin. Arviointiasteikolla 1-5 coachingkeskustelut saivat keskiarvoksi 3,74, ja oman esimiestyön kehittämisen tukena coachingkeskustelun koki hyväksi tai erittäin hyväksi 72 prosenttia vastaajista. 75 pro-

senttia vastaajista katsoi coachingkeskustelun tukevan hyvin omaa kehittymiskeskustelua oman esimiehen kanssa, ja 76 prosenttia vastaajista oli kehittymiskeskustelun käynyt.

Avoimissa palautteissa nousee esiin, että 360° -palaute oli ennako-odotuksia toimivampi, parempi ja hyödyllisempi. Palautteissaan esimiehet toivat esille, että ”palaute antaa käsityksen siitä, mitä omat alaiset ajattelevat johtamisestani” ja ”innostuin tutkimaan valmentavaa johtamista kirjallisuuden avulla”. Palautteissa esimiehet toivat esiin myös kehittymisen pitkän prosessin, ”toimintatavat eivät muutu nopeasti”.

Kriittisissä palautteissa esiin nousi kollegapalautteiden antamisen haasteellisuus. Koska Verohallinnon yksiköt ovat valtakunnallisesti hajautuneet, eivät kaikki kollegat ole lähellä ja tunne arvioitavaa riittävän hyvin. Palautetta sain myös siitä, että coachit eivät antaneetkaan valmiita vastauksia ja osoittaneet esimiehelle kehittymiskohteita, vaan he joutuivat itse työstämään palautteen coachin avustuksella. Kyselyn ajankohta ei myöskään ollut kaikkien vastaajien mielestä sopiva.

Avoimissa vastauksissa kritisoitiin myös kysymyksiä siitä, että alaiset eivät tiedä mistä kysymykset tulevat ja mihin ne liittyvät. Osan mielestä kysymykset olivat myös liian positiivisesti rakennettuja, joilla ei kehitettäviä kohteita saada nostettua esiin, kuten eräs esimies tiivistää: ”Esimiehen pitää olla valmis ottamaan vastaan myös rakentavaakin palautetta”.

Kun kaikki palautteet oli kerätty, tein palautteista yhteenvedon. Coachingpalvelun toimittaja teki yhteenvedon coachingkeskusteluissa nousseista asioista teemoittain. Näiden sekä prosessiin kuuluvien kehityskeskustelujen ja kehityssuunnitelmien pohjalta täsmensin esimiesvalmennuksen sisältöä ja esimiesten koulutustarjotinta.

Kehityssuunnitelmissa nousi voimakkaasti esiin oman ajanhallinta, itsensä johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Esimiehille valmennusta järjestettiin kevään 2013 aikana ajanhallintaan, itsensä johtamiseen sekä fasilitointitaitojen kehittämiseen. Esimiesvalmennuksissa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että ne toteutetaan valmentavalla otteella ja että ne ovat prosessimaisia koostuen useammasta tapaamisesta. Valmennuksista on tarkempi kuvaus kappaleessa 4.1.7.

## 5.5 HRD-työpaja ”Ammattina esimies”

Kulttuurin muuttamisessa ja yhteisen ymmärryksen luomisessa tarvitaan ylimmän johdon linjausten lisäksi myös yhteistä keskustelua ja näkemysten vaihtoa. Järjestetyissä työpajoissa tämä toteutui. Työpajatyöskentelyssä ilmeni hyvin esimiestyön monimuotoisuus, kuten Ristikankaan & Ristikankaan (2010) tekemästä esimiehen tehtäväläistyksestäkin käy ilmi. Pohdittaessa esimiestyön ideaaltilaa työpajatyöskentelyssä muodostui kuva, jossa ideaaltilassa esimiehellä on selkeät roolit ja tehtävät, he saavat tukea ja koulutusta tehtävään, kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, on aikaa istua ja miettiä, voi ja saa vaihtaa ajatuksia, ihmiset voivat vaikuttaa siihen, miten töitä tehdään, verkostot ja asiantuntijat ovat helposti saatavilla, voi olla ryhmän tukena ja käyttää siihen aikaa, ihmisiin luotetaan, annetaan mahdollisuus ja aikaa tehdä esimiestyötä hyvin.

Realiteetteihin palattiin tarkasteltaessa esimiestyön nykytilaa, mihin aika ja energia menevät. Esimiesten ajasta ja energiasta suuri osa menee työvuorojen järjestelyyn, vuorolistojen tekemiseen ja tuuraajien hankkimiseen, pikaista reagointia vaativiin asioihin, tehottomiin palavereihin, töiden organisointiin, sähköposteihin, hallinnollisiin soveluksiin, hajautetun ryhmän vetämiseen, oleellisen löytämiseen tietotulvasta. Aikaa ja energiaa menee myös yksilöllisiin keskusteluihin sekä kehitys- ja palkkakeskusteluihin.

Työpaja työskentelyn perusteella esimiehet halusivat panostaa enemmän henkilöstöjohtamiseen: työnteon edellytysten luomiseen, osaamisen varmistamiseen, varhaiseen puhumiseen ja havaintojen tekemiseen, yksilöllisiä henkilökohtaisia keskusteluja henkilöstön kanssa. He myös halusivat enemmän keskusteluja yhteisestä tulevaisuudesta johdon ja esimiesten välille, jonka pohjalta he voivat näyttää suunnan omalle ryhmälleen. He halusivat myös antaa lisää luottamusta ja vastuuta ryhmilleen. Vähemmän haluttaisi kilpailua, vahtimista, substanssia, operatiivista johtamista, eri rooleja yhdelle esimiehelle, ristiriitaista viestintää, tasapäistämistä, vuorolistojen tekemistä, vanhakan- taisia perusteluja sekä ”tehdas-työjohtamista”.

Esimiestyön avainasioiksi esimiehet määrittivät:

- Tuntee toiminnot ja työmenetelmät, mutta ei tee substanssiasiantuntijatyötä
- Työsuunnittelu yhdessä ryhmän kanssa - vastuuttaminen - luottamus
- Muut tekemään johdon tukea

- Enemmän keskustelua
- Tiedon jakamisen sijaan tiedon työstäminen alaisten kanssa
- Esimiestyön parempi ammattitaito
- Itsensä johtaminen (työhyvinvointi, osaaminen)
- Oman työn suunnittelu (aikataulutus, priorisointi)

Työpajapäivästä erityisesti nousi esiin tarve tarkempaan oman työn tarkasteluun, luoda yhteistä näkemystä siitä, mitä kaikkia tehtäviä esimiehille kuuluu.

Toinen työpajapäivä järjestettiin helmikuussa 2013. Tällöin pohdittiin vuosikellon avulla esimiestehtävän sisältöä tehtävätasolla. Vuosikellon ajateltiin auttavan hahmottamaan erityisesti kriittisiä ajankohtia vuoden aikana. Työskentelyn aikana huomasimme, että vuosikello täyttyi erilaisista tehtävistä eikä siitä ollut selventävänä työkaluna apua. Tämän vuoksi esimiestyön sisältö kiteytettiin ”timanttii”, jossa timantin kulmiin sijoitettiin eri kokonaisuudet ja niihin liittyvät tehtävät (Kuvio 13)



Kuvio 13. Esimiestyön sisältö. (Marja-Leena Oja, 2013)

Jatkotyöstöksi jäi vielä sitoa osa-alueet Verohallinnossa määriteltyyn hyvän johtamisen kuvaukseen ja johtamisosaamisiin. Määrittely tehtiin yhdessä yksiköiden henkilöstöpäälliköiden kanssa. Tässä yhteydessä luotiin esimiehen roolikortti, jossa Verohallinnon johtamisosaamisten ja esimiesten tehtävien lisäksi johto määrittelee tavoitteet ja mittarit esimiestyölle.

Lisäksi havaittiin, että esimiehet kaipaavat työnsä tueksi vuorovaikutteista verkkomateriaalia, josta löytyvät kootusti esimiestyössä tarvittavat ohjeet ja niiden soveltamisohjeet sekä lisäksi teoretietoa johtamisesta, jota he voivat soveltaa omassa työssään. Koska jokainen meistä luo yhteistä toimintakulttuuria omalla toiminnallaan, muuttuu toimintakulttuuri ja sen arvot sanojen ja tekojen kautta. Parhaat kehittymistulokset saavutetaan, kun esimiehet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266) Verkkomateriaalin vuorovaikutteisuus tukee esimiesten verkottumista ja toisiltaan oppimista.

#### 5.6 QuickScan – seurantamittaus

Palautteita seurantamittauksessa kerättiin yhteensä 287 esimiehelle eli palautteen saajana oli 54 esimiestä vähemmän kuin alkuperäisessä esimiestyön 360° -palautteessa. Vähentynyt esimiesmäärä selittyy tutkimuksen aikana tehdyillä organisaatiomuutoksilla (mm. toimipaikkojen fuusiot), esimiehen sijoittumisella toiseen organisaatorakenteeseen sekä henkilön siirtymisellä asiantuntijatehtäviin. Niille esimiehille, jotka eivät enää ole esimiestehtävissä, ovat juuri jäämässä eläkkeelle ja eivät tämän vuoksi itse seurantamittausta halunneet tai ovat juuri aloittaneet uuden ryhmän esimiehenä, ei seurantamittausta tehty. Vastaajia seurantamittauksessa oli yhteensä 2794 (360°-palautteessa 4142). Myös vastaajamäärän vähentyminen selittyy em. muutoksilla.

Taulukko 3. QuickScan –seurantamittauksen esimiesmäärät, vastaajamäärä sekä tulosten keskiarvot ja vertailu edelliseen mittaukseen.

|                           | 2012 | 2013 | Muutos |
|---------------------------|------|------|--------|
| Palautteiden keskiarvot   | 4,46 | 4,47 | 0,01   |
| Palautteiden määrät (kpl) | 4142 | 2794 | 1348   |
| Esimiehet                 | 341  | 284  |        |
| HEVE                      | 4,43 | 4,46 | 0,03   |
| YVE                       | 4,43 | 4,46 | 0,03   |
| VETA                      | 4,48 | 4,44 | -0,04  |
| VKY                       | 4,31 | 4,37 | 0,06   |
| HALY                      | 4,52 | 4,41 | -0,11  |
| PIHA                      | 4,43 | 4,49 | 0,06   |
| Pienet yksiköt            | 4,68 | 4,67 | -0,01  |

Alustavana oletuksena oli, että seurantamittauksessa esimiesten tulokset laskevat merkittävästi. Näin ei kuitenkaan käynyt, kuten taulukosta 3 voidaan havaita. Tuloksissa voidaan kuitenkin nähdä hienoista vaihtelua eri yksiköiden välillä. Eniten positiivista muutosta on tapahtunut Tietohallinto- ja Veronkantoyksiköiden tuloksissa. Eniten laskea on tapahtunut Hallintoyksikön ja ns. pienten yksiköiden tuloksissa.

Tarkasteltaessa keskiarvoja väittämittäin, ei myöskään niissä voida havaita merkittävää muutosta. Esimiestyön 360° -palautteessa heikoimmat tulokset olivat väittämissä valmentava toimintatapa, yksilöiden johtaminen sekä kannustava kohtelu. Näissä kaikissa voidaan havaita tapahtuneen pientä liikettä positiiviseen suuntaan.

Positiivinen kehitys voidaan todeta erityisesti avoimista palautteista, joissa alaiset kertovat näkemyksensä esimiestyön tilasta seurantatutkimuksen aikana. Useissa palautteissa todetaan, että esimiestyö on parantunut edellisestä kyselystä ja että positiivista kehitystä on alkanut johtamisessa näkyä. Toki palautteissa esiintyy myös kritiikkiä johtamiskäyttäytymistä kohtaan. Avoimissa palautteissa ei kuitenkaan tuoda esiin sitä, että johtaminen olisi huonontunut edellisestä mittauskerrasta.

Avoimien palautteiden perusteella voidaan todeta, että alaisten mielestä esimiehet ovat ajan tasalla Verohallinnon yhteisistä tavoitteista ja toimivat pääsääntöisesti annettujen valtakunnallisten ohjeistusten mukaisesti. He näkevät kokonaisuuksia ja ovat aidosti

kiinnostuneita siitä, mitä organisaatiossa ja yksikössä tehdään. Tämän nähdään helpottavan alaisten toimintaa.

Esimiehet pyrkivät olemaan läsnä ja helposti tavoitettavissa. Antavat työrauhan, mutta seuraavat, miten alaisen tehtävät sujuvat ja pyrkivät saamaan aikaan parannuksia työoloihin ja - tilanteeseen, jotta tavoitteet täytyisivät mahdollisimman hyvin ja aikataulussa. Esimiehet osaavat jakaa töitä tarkoituksenmukaisella tavalla ja löytävät alaistensa vahvuudet.

Palautteiden perusteella esimiehet ovat helposti lähestyttäviä, antavat palautetta ja heidän kanssaan on helppo keskustella. He kannustavat omalla esimerkillään ihmisiä esittämään rohkeammin näkökantojaan, antavat tilaa mielipiteille. Luottavat alaisiin ja antavat vastuuta ja mahdollisuuksien mukaan haasteellisia tehtäviä. He myös ”potkivat” alaisia eteenpäin mahdollistaen myös sen, jotkut haluavat tehdä juuri sen hetkistä työtään.

Esimiesten edelleen odotetaan toimivan myös ryhmän parhaana asiantuntijana. Esimiehellä tulisi olla hyvä verotustyön tuntemus, jolloin hän tietää ja tuntee myös alaisensa työt. Toisaalta palautteissa korostuu tarve eriyttää esimiehen rooli asiantuntijaroolista, jolloin esimiehellä olisi enemmän aikaa henkilöstölle. Tarve käydä enemmän jatkuvaa keskustelua tehtävistä, osaamisesta ja töiden sujumisesta korostuu. Koetaan, että yksi kehityskeskustelu ei riitä, vaan esimiehellä tulisi olla aikaa pysähtyä alaisen kanssa useamman kerran vuoden aikana.

Haasteina korostuu palautteen anto, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu niin yksilö kuin ryhmätasolla sekä erityisesti eri-ikäisten ja erilaisuuden johtaminen. Myös hajautuneen organisaation haasteet kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen korostuu. Palautteissa toivotaan, että esimiehen voisi tavata säännöllisesti myös muutoin kuin sähköpostilla, puhelimella tai VYVI:llä (Valtiovallinnon sähköinen viestintäväline). Esimiehen haluttaisi käyvän spontaanisti kyselemässä kuulumisia ja juttelemassa asioista, joilla hän osoittaisi kiinnostusta ja välittämistä alaisistaan. ”Ei riitä, että ovi on aina auki”. Toivotaan, että esimiehet osallistuisivat myös vapaampaan keskusteluun, kuten käymällä kahvilla oman ryhmänsä kanssa, jolloin tutustutaan hieman paremmin myös henkilökohtaisella tasolla.

Palautteissa korostuu Verohallinnossa meneillään oleva prosessiorganisaation sisäänajo. Esimiehen ja prosessinomistajan /-vastaavan tehtävät sekoittuvat ja näihin toivotaan selkeyttämistä siten, että esimiehet joko keskittyvät substanssiin ja työnjohtoon tai vain esimiestehtäviin. Nyt kokemuksena on, että tällä hetkellä kumpikin työ kärsii.

Useissa palautteissa pohdittiinkin esimiehen roolia ja tehtävänkuvaa, ”Olisi hyvä miettiä onko oma tehtävänkuvaa selkeä ja riittääkö resurssit hoitaa prosessivastaavan sekä henkilöstöjohtamisen tehtävät”. Lisäksi ajatuksina nousi, että esimiesroolin selkeyttämisen myötä myös esimiesten oma tekeminen tulee muuttumaan parempaan suuntaan, jolloin he pystyvät paremmin keskittymään esimiestyön vaativiin tehtäviin.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Haaste johtamiskulttuurin muuttamiseksi Verohallinnossa valmentavan johtamisen suuntaan on otettu vastaan. Koska kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen kulttuuria (Tiensuu ym. 2004, 95), on sen muuttaminen hidasta ja kysyy kärsivällisyyttä. Ensimmäiset askeleet on kuitenkin jo otettu.

Valmentavan kulttuurin rakentamisessa ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 269). Viitala (2007, 91-92) toteaa, että tehokkain tapa tukea esimiehiä valmentavan johtamiskulttuurin sisäänajossa on valmentavan johtajuuden ottaminen strategiseksi tekijäksi. Tällöin se antaa myös yksittäiselle esimiehelle kehyksen oman roolinsa kehittämisessä. Esimiehet keskittyvät siihen, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Tämän tutkimuksen tulosten myötä olenkin aiempaa vahvemmin vakuuttunut siitä, että johtamiskulttuurin muutos edellyttää ennen kaikkea ylimmän johdon tukea ja esimerkkiä uuden johtamisotteen omaksumisessa. Lisäksi myös ns. keskijohdon merkitys on merkittävä, kuten myös Niina Väisänen pro gradu tutkimuksessaan vuodelta 2011 ”Valmentavan johtajuuden toiminnallistamisen haasteet – case tutkimus finanssialan yrityksessä” on havainnut. Hän toteaa, että muutosta ei ole mahdollista saada toimintaan, mikäli esimiehen esimies ei itse toimi aidosti valmentavasti. Jos valmentava johtajuus on johdolla vain puheissa, lyö puheet ja käytäntö toisiaan korville.

Ristikankaan ym. (2008) mukaan ylimmän johdon linjausten lisäksi tarvitaan myös rakenteita tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi. Palaute, sen käsittelemisen tuki ja kehittymismahdollisuudet, jotka perustuvat organisaation johtamisjärjestelmään autta-

vat esimiestyön arvostuksen nostamisessa. Se, mihin kiinnitetään huomiota, vahvistuu. Esimiestyön 360° -palaute onkin yksi toimiva väline esimiestyön kehittämisessä ja johtamiskulttuurin muuttamisessa. 360° -arvioinnin seurauksena huomio kiinnittyy entistä vahvemmin johtamiseen ja sen laatuun. Verohallinnossa tämän tutkimuksen aikana tehty esimiestyön 360° -palaute oli ensimmäinen koko organisaation esimieskuntaa koskettava yhtenäinen palaute. Esimiehille tarjottu tuki, henkilökohtaiset coachingkeskustelut, toimivat hyvin kehittymisen tukena. Lisäksi oman esimiehen kanssa käyty kehittymiskeskustelu tuki esimiehen kehittymistä.

Ristikangas ym. (2008) korostaa palautteen käsittelyssä myös palautteiden käymistä läpi työyhteisössä. Kirjassa todetaan, että johtamisarviointeihin liittyvät käytännöt perustuvat liian usein vapaaehtoisuuteen, jolloin esimiehiä kehoitetaan käymään tulokset johdettaviensa kanssa läpi. Koska palautetta kerättiin monien esimiesten osalta ensimmäistä kertaa, ei palautteen käsittelyyn annettu tarkkoja ohjeita ja määräyksiä. Tavoitteena oli, että esimiehet keskustelevat ja saavat mallin palautteen käsittelyyn omassa coachingkeskustelussaan. Henkilöstöltä saatujen palautteiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että osa esimiehistä ei ole palautetta omien alaistensa kanssa käsitellyt tai jos käsittely on ollut, on se ollut hyvin pintapuolista. Mielestäni jatkossa tähän tulisikin kiinnittää huomiota ja luoda rakenteet, joilla varmistetaan tulosten käsittely henkilöstön kanssa. Samalla on toki luotava esimiehille riittävä tuki palautteen käsittelyyn, mikä voisikin olla yhtenä esimiesvalmennuksen aiheena.

Tutkimuksen alustavana odotuksena oli, että seurantatutkimuksessa tulokset laskevat merkittävästi. Odotusta voidaan perustella mm. muutosjohtamisen teorioilla, joiden mukaan muutokset aiheuttavat epävarmuutta, turvattomuutta ja pelkoja (Järvinen 2000, 53). Vaikka johtamisen painopisteen muuttuminen enemmän henkilöstöjohtamiseen koetaan pääsääntöisesti positiiviseksi muutokseksi, herättää myös myönteiseksi koettu muutos samanlaisia tunteita kuin jos kyseessä olisi epämieluisa muutos; entä jos asiat menevätkin huonompaan suuntaan? Lisäksi muutos edellyttää vanhasta luopumista. (Järvinen 2000, 53.) Tässä tutkimuksessa tulokset eivät kuitenkaan odotusten mukaisesti laskeneet, vaan seurantamittauksessa kvantitatiiviset tulokset ovat lähes identtiset. Toki huomioitavaa on, että seurantamittaus toteutettiin vain seitsemän kuukautta viimeisten arviointien jälkeen ja, että johtamiskäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset vievät aikaa. Näenkin tarpeelliseksi jatkaa johtamiskäyttäytymisen seuraamista jatkossa säännöllisesti uusittavilla 360° -arvioinneilla. Säännölliset arvioinnit kannustavat

esimiehiä tutkimaan ja kehittämään omaa johtamistaan. 360° -arviointi voidaankin nähdä johtamisen johtamisvälineenä, joka tukee rakenteellisesti esimiestyön arvostusta. (Ristikangas ym. 2008, 218-220.)

Kun tarkastellaan tutkimusta kokonaisuutena, voidaan havaita, että kyselyihin vastattiin tunnollisesti, ja kaikki esimiehet saivat palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään. Myös avoimia palautteita annettiin paljon, joka mielestäni kuvastaa sitä, että henkilöstö kokee esimiestyön kehittämisen tärkeäksi ja haluaa vaikuttaa johtamisen kehittymiseen. Kuten Ristikangas & Ristikangas (2010) toteaa, johtaminen on osallistava prosessi, jossa mukana on koko ryhmä.

360° -palautteiden ja seurantamittauksen tuloksia tulkittaessa on hyvä muistaa, että arvioinnit ovat suhteellisia ja arviointiskaalat yksilöllisiä. Osa palautteen antajista ei koskaan anna parasta arvosanaa tai vastaavasti on niitä, jotka eivät koskaan käytä asteikon alapäätä. Lisäksi on muistettava, että eri esimiesten palautteet eivät ole verrattavissa keskenään, koska jokaisen esimiehen vastaajajoukko on erilainen ja jokainen vastaaja vastaa omasta lähtökohdastaan. (Ristikangas ym. 2008, 219.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset ovat tulkintoja annettujen palautteiden sisällöstä, eivätkä ne kerro koko totuutta, eivätkä kuvaa esimiesten yksilöllistä johtamiskäyttäytymistä, vaihtelua eri esimiesten kesken on varmasti paljon. Uskon, että tästä huolimatta tuloksista voidaan saada kattava kokonaiskuva organisaation johtamisen nykytilasta ja sen kehittymisestä.

Avoimissa palautteissa ja coachingkeskustelujen yhteenvedoissa korostuu organisaation kulttuuria leimaava vahva asiantuntijuus. Niin esimiehet itse kuin myös alaiset ja esimiehen esimies korostavat palautteissa esimiesten substanssiosaamista ja mm. esiintymiskykyä. Alaiset odottavat, että esimies on paras asiantuntija, jolta voi käydä kysymässä ratkaisun hankalaan aineelliseen kysymykseen ja lisäksi koetaan hyvänä, jos esimies pystyy tekemään ja tekee ryhmän kanssa samoja töitä. Tällöin koetaan, että esimies tuntee alaistensa työt riittävän hyvin ja pystyy siten arvioimaan niiden vaativuutta ja niihin kuluvaan aikaan.

Toisaalta esimiestapaamisissa ja työpajatyöskentelyn aikana esimiehet itse tuovat esiin ajankäytön ja priorisoinnin haasteet sekä työn kuormittavuuden kun tehtävänä ovat sekä asiantuntijan että esimiehen tehtävät. Ristikangas ym. (2008) tuo esille haasteen

asiantuntijatehtävistä siirryttäessä esimiestehtäviin. Heidän mukaansa asiantuntijatehtävien seuraaminen esimiestehtävään on yleistä joko tehtävistä luopumisen vaikeuden tai ettei organisaatiossa kiinnitetä riittävästi huomiota siihen, mistä entisistä tehtävistä tulisi esimiestehtävään siirryttäessä luopua. Organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, mitkä tehtävät, vastuut ja velvollisuudet esimiestehtävään sisältyy sekä mikä on esimiehen päätösvalta. Lisäksi uusille esimiehille tulisi järjestää perehdyttämistä, jossa esimiestehtävä kirkastetaan.

Oman haasteensa esimiestehtävän muutokseen tuovat tehdyt ja meneillään olevat organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutokset. Valtakunnallisten yksiköiden muodostaminen sekä niiden toiminnan yhtenäistäminen aiheuttaa organisaatiotasolla siiloutumista, jolloin ei aina tiedetä mitä toisessa yksikössä tapahtuu ja tehdään päällekkäisiä asioita. Myös prosessijohtaminen tuo omat haasteensa. Esimiehen tehtävät tulevat painottumaan henkilöstöjohtamiseen ja prosessin omistaja /-vastaava vastaa prosessin sujumisesta ja manageroinnista. Esimiestapaamisissa ja työpajoissa, kuten myös 360°-palautteissa, voidaan nähdä selvästi muutoksen aiheuttamat ristiriitaiset tunteet.

Prosessivastuun ja henkilöstöjohtamisen eriyttäminen näkyy myös seurantatutkimuksen palautteissa. Alaiset kokevat, että esimiehen ja prosessinomistajan tehtävät sekoittuvat ja toivovatkin niihin selkeyttämistä. Alaiset kokisivat hyvänä, että esimiehet voisivat keskittyä selkeästi esimiestehtäviin, jolloin esimiesten resurssit ja ajankäyttö kohdistuisi henkilöstön johtamiseen ja tukemiseen. Palautteissa todetaan, että tällöin esimiestyön koettaisi muuttuvan parempaan suuntaan ja keskittyvän esimiestyön vaativampiin tehtäviin kuten alaisten yksilölliseen ja valmentavaan johtamiseen. Organisaation uudistetussa strategiassa 2013-2018 on määritelty, että *"johtamisemme on valmentava"*, joka ohjaa johtamisen suuntaa. Tämän lisäksi näkisinkin, että työpajoissa työstyön sisällön määrittelyä ja erityisesti esimiestyön suuntaa tarkemmalla tasolla, on tarpeellista jatkaa siten, että johtoryhmätasolla määritellään, minkälaista johtamista organisaatiossa halutaan ja miten se ilmenee. Tätä tukee myös Viitalan (2005) havainto, että yrityksessä on tärkeää yhdessä määrittellä, mitä valmentajuus yrityksessä tarkoittaa ja miten se näkyy käytännössä. Hänen mukaansa vasta valmentajuuden sisällön määrittelyn jälkeen, se alkaa näkyä koko yrityksen tasolla.

Palautteissa voidaan havaita myös hajautuneen organisaation mukaan tuomat haasteet. Esimiehet itse kokevat haasteeksi alaisten suuren määrän sekä hajautetun ryh-

män johtamisen: miten olla lähiesimies ja kohdella eri alaisia tasapuolisesti, jos työskentelee toisella paikkakunnalla? Seurantatutkimuksessa myös alaisten palautteista voidaan havaita lisääntynyt tarve kasvokkain käytävään kanssakäymiseen. Alaiset toivovat tapaavansa esimiestään säännöllisesti ja koetaan, ettei sähköposti, VYVI tai puhelin riitä. Toisaalta moni toteaa myös, että on hyvä kun esimiehen saa aina kiinni tarvittaessa. Virtuaalisuus on myös Viitalan (2007) mielestä haaste valmentavan johtamisessa, koska käytännössä valmentavalla otteella johtaminen edellyttää aikaa: kohtauksia, pysähtymistä ja keskittymistä, olla alaisten käytettävissä silloin, kun siihen on tarvetta. Tähän haasteeseen tulisikin mielestäni hakea Verohallinnossa aktiivisesti ratkaisuja. Niin esimiehet kuin myös alaiset tarvitsevat valmennusta siihen, miten virtuaaliympäristössä voidaan toimia osallistavasti. Näkisin, että tekniset välineet oikein hyödynnettynä mahdollistavat myös aidon kohtaamisen.

Palautteissa tuodaan esiin myös se, ettei kerran vuodessa käytävä palkka- ja kehityskeskustelu riitä, vaan erilaisia keskusteluja tarvittaisi vuoden aikana enemmän. Esimiesten toivottaisikin käyvän spontaanisti kyselemässä kuulumisia. Myös esimiesten palautteista ja coachingkeskusteluista tehdystä palautteista voidaan havaita, että yhdistetty palkka- ja kehityskeskustelut koetaan haasteellisiksi. Esimiehet kokevat, että he eivät pysty puhumaan avoimesti, koska pelkäävät herättävänsä odotuksia palkasta. Näin ollen kehitys- ja palkka keskustelut tulisikin mielestäni erottaa toisistaan.

Avoimista palautteista ilmenee, että esimiehet ovat sekä omasta, esimiehensä että alaisten mielestä erityisen hyviä hallitsemaan kokonaisuuksia, johon monen pitkällä uralla katsotaan olevan positiivinen vaikutus. Esimiehet ovat myös erityisen hyviä toiminnan suunnittelussa, organisoinnissa ja priorisoinnissa.

Mielenkiintoista oli havaita, että 360° -palautekyselyssä esimiehet, alaiset ja esimiehen esimies tuovat esiin, että esimies on helposti lähestyttävä ja ”hänellä on aina ovi auki”. Seurantatutkimuksessa alaisten palautteissa on havaittavissa muutosta ja useissa palautteissa tuodaan esiin, että ”ei riitä, että ovi on auki”. Voidaankin päätellä, että nyt esimieheltä odotetaan enemmän kanssakäymistä, enemmän keskustelua ja enemmän läsnäoloa. Ristikankaan & Ristikankaan (2010) mukaan valmentava johtaminen edellyttääkin läsnäoloa. Johtaminen on vaikuttamista, jonka perusteena ovat vuorovaikutussuhteet ja taito keskittyä hetkeen. Läsnäolo, kommunikointi, on myös yksi Verohallinnon johtamisosaamisista. Esimiestapaamisissa johtamisosaamisia työstettäessä esi-

miehet toivat vahvasti esiin sen, että kommunikointi on yksi tärkeimmistä esimiehen johtamisosaamisista: ”Kommunikointi on esimiestoiminnan ydin, ollaan läsnä arjessa, kuunnellaan ja kuullaan luottamuksellisessa ilmapiirissä”.

Vastauksissa painottuu tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Erityisesti 360°-palautteissa alaisten vastauksissa korostuu, että töiden tasapuolinen jakaminen koetaan toteutuvan silloin, kun kaikille ”annetaan yhtä paljon” tehtäviä. Epäreiluksi koetaan tilanteet, jos joku ”aina” saa valita tai ”aina” saa vähemmän tehtäviä kuin muut. Esimiehiä vahva tasapuolisuuden painottaminen puolestaan estää huomioimasta alaistensa yksilöllisiä tarpeita esimerkiksi siten, että jos osa alaisista ei juuri kaipaa yksilöllistä tukea, ei tukea anneta niillekään, jotka kaipaisivat enemmän lähikontaktia esimieheltään. Toisaalta erityisesti seurantamittauksen palautteista on havaittavissa, että esimiehet pyrkivät jakamaan työt tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla siten, että ryhmän jäsenten vahvuudet huomioidaan töiden jaossa. Ja että kaikki saisivat mielekkäitä tehtäviä ja tätä kautta onnistumisen kokemuksia. Esimiehet myös antavat vastuun työn tekemisestä, asettavat rajoja, mutta luottavat alaistensa kykyyn hoitaa tehtävät parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän koetaan tuovan mielekkyyttä ja työhyvinvointia työhön. Tätä tukee myös Hakasen ym. (2012) Innostuksen Spiraali-tutkimuksen tulokset, jonka mukaan kokemus työtehtävän kehittävydestä, työyhteisön ja organisatorisista voimavaroista, kuten oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, luottamuksesta, sekä mahdollisuudesta työn ”tuunaamiseen” vahvistaa työn imua, lisää tuottavuutta ja samalla todennäköisyyttä pysyä työelämässä pidempään.

Jos tarkastellaan esimiesten palautteita, tulee niissä esiin alisuoriutumiseen puuttumisen haasteet. Tämän voidaan katsoa liittyvän olennaisesti alaisten edellyttämään tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Palautteissa, coachingkeskusteluissa ja esimiestapaamisissa esimiehet toivat esiin kokemuksen, ettei heillä ole keinoja puuttua alisuoriutumiseen erityisesti silloin, jos alainen saavutti numeeriset tavoitteensa, mutta hänen käyttäytymisessään oli puutteita. Tai, jos esimiehet puuttuivat asiaan, he kokivat, että eivät voineet tehdä puuttumista näkyväksi muulle tiimille korkean yksityisyyden suojan vuoksi.

Palautteista voidaan havaita myös, että valmentava johtaminen ei käsitteenä ole kaikille tuttu ja merkitykseltään samanlainen. Palautteissa näkyy, että monet työntekijät ymmärtävät esimiehen valmentajuuden lähinnä Viitalan (2007) kuvaaman ”urheiluvälmen-

tajan” kaltaiseksi, jolloin valmentaminen sisältää kontrollointia, ohjeistamista ja suoraa neuvontaa. Tällainen valmentajuus toimii hyvin silloin, kun esimies itse on tehnyt samaa työtä ja on siinä hyvä ja arvostettu. Tätä odotusta kuvaakin useat palautteet, jossa todetaan, että jotta esimiehen pitää itse tehdä samaa työtä pystyäkseen arvioimaan alaistensa työtä ja sen vaativuutta. Myös monet esimiehet näkevät roolinsa valmentajana tästä näkökulmasta.

Toisaalta alaisten palautteista saa kuvan myös voimavaroja kasvattavasta valmentajuudesta, jolloin valmentaminen painottua Viitalan (2007) kuvaamaan voimaannuttavaan valmentamiseen, jossa esimies rohkaisee ja motivoi kyseenalaistamaan ja tutki-  
maan omia oletuksia, oppimaan uutta. Tällöin valmentajan roolissa esimies tukee valmennettavan omaa havainnointia, rohkaisee vastuunottoon ja tarjoaa tukea ja ohjausta alaisen kehittymiselle. Verohallinnossa valmentava johtajuus on uudistetussa strategiassa linjattu strategiseksi tahtotilaksi. Tämän lisäksi näkisin, että ylimmän johdon tulisi Viitalan havaintojen mukaisesti myös määrittellä sen tavoitteet ja sisältö, jolloin yksittäinen esimies pystyy omassa toiminnassaan toteuttamaan valmentavaa johtajuutta organisaation edellyttämällä tavalla. Tätä tukee myös työpajoissa esiin noussut tarve määrittellä, mitä esimiestyö tulevaisuudessa sisältää ja minkälaista johtajuutta Verohallinnossa tarvitaan. Esimiestyön sisällön määrittelyn katsoisin myös kohottavan esimiestyön arvostusta.

Kirjallisuutta tutkiessani huomioin, että valmennettavan, eli alaisen, näkökulma jätetään pitkälti huomioimatta. Kirjallisuudessa tuodaan usein esiin se, että valmentava johtaminen kuuluu kaikille, mutta valmennettavan osuutta valmentavan johtamisen onnistumisen mahdollistajana ei tarkemmin kuvata. Tämä viestii mielestäni valmentavan johtamisen taustalla edelleen vaikuttavasta ajatusmallista, jossa valmentaja on huomion keskipisteenä. Voimaannuttavan valmentavan johtamisen ideologian pohjalla on kuitenkin vallan siirtäminen alaisille siten, että he voivat kasvaa ja kehittyä. Jotta valmentava kulttuuri voi tulla organisaation arkipäiväiseksi toiminnaksi ja jotta voidaan varmistaa, että esimiehet ja henkilöstö puhuvat samaa kieltä, näkisin myös alaisten valmentamisen erityisen tärkeänä. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi tulisi mielestäni myös alaisten valmennuksessa avata valmentavan johtamisen käsitettä, mitä se tarkoittaa ja miten eroaa hierarkkisesta johtamisesta.

Sekä esimiestyön 360° -palautteet että seurantamittauksen palautteet annettiin nimetöminä. Tällä haluttiin suojata vastaajaa niin, että hän voi antaa avointa, rehellistä ja rakentavaa palautetta oman esimiehensä johtamiskäyttäytymisestä ja, että esimiehet saavat palautetta oman kehittyisensä tueksi. Kielteisenä puolena vastausten nimetömyydessä on, että nimettömänä on helppo antaa myös epäasiallista palauteta. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Onnistunut esimiestyö edellyttää kuitenkin myös hyviä alaistaitoja ja käytännössä ne vaikuttavat keskeisesti toisiinsa, kuten Ristikangas ym. (2008) sanoo, ”johtajuus on mitä suurimmassa määrin joukkuepeliä. Esimies onnistuu, jos hänen johdettavansa antavat hänen onnistua.” Rehnäck ja Keskinen (2005) ovat määritelleet alaistaitojen tarkoittavan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään perustehtävän suuntaisesti rakentavasti esimiestään ja työkavereita tukien. Mielestäni alaistaitojen kehittämiseen tulisikin organisaatiossa kiinnittää huomiota sekä suunnitella ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä.

Vaikka tutkimuksessa ei numeerista muutosta nykytilan ja seurantamittauksen tulosten välillä voidakaan havaita, on esimiestyön tilassa mielestäni kuitenkin tapahtunut positiivista muutosta, joka ilmenee tutkimuksen avoimista palautteista. Seurantatutkimuksen palautteissa oli useita mainintoja siitä, että esimiestyön on parantunut edellisestä mittauksesta ja, että positiivista muutosta johtamisessa on alkanut näkyä. Olemme siis ottaneet ensimmäiset askeleet oikeaan suuntaan. Johtamisen muuttaminen on kuitenkin pitkäaikainen prosessi ja tässä olemme vasta tien alussa.

Palautteista havaittavan muutoksen lisäksi johtamiskulttuurin murrosta mielestäni kuvaa organisaation intranetissä käytävä keskustelu, jossa esimiestyö ja sen kehittäminen ovat nousseet pinnalle kuten myös kokemukset työn hallinnasta. Keskustelussa todetaan mm., että ”*Itse en ole koskaan kuullut esimieheni 360 arviointien tuloksia....*”, ”*Verohallinnossakin tulisi ainakin lähiesimiehen valinnassa kiinnittää huomio myös sosiaalisiin taitoihin. Kaikkia epäkohtia ei tietenkään voi panna esimiesten piikkiin. Heillekin on säilytetty muita kuin perinteisiä esimiestehtäviä niin paljon, että omien alaisten johtaminen hoituu usein vasemmalla kädellä.*” ja ”*Myös esimiestoiminta kannattaa ottaa luupin alle ! Usein voidaan havaita selvä alentuma sairapoissaoloissa, kun esimieheksi vaihtuu tehtävään soveltuvampi. Alainen ei valitettavasti voi valita esimiestään....*”. Toisaalta todetaan myös, että ”*ei se vika ole pelkästään johdossa vaan jokainen työntekijä itse omalla asenteellaan ja käytöksellään vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin :)*” ja että ”*Nimim. 24 v hallinnossa on oikeassa. Jos tunne työn hallinnasta ei ole kohdallaan, on*

*vaikea millään konsteilla saada työhyvinvointia paranemaan. Tunne siitä, että osaa työnsä, on parasta työhyvinvointia, oikeastaa muuta ei olekaan.”* Näkisin, että keskustelu, vaikka negatiivissävytteinenkin, on hyvästä. Kuten Järvinen (2000) toteaa, muutosta ei ole meneillään, jos se ei herätä minkäänlaista muutosvastarintaa.

## 7 Tutkimuksen arviointi

### 7.1 Tulokset ja hyöty

Johtopäätösten jälkeen olen kiteyttänyt ja avannut tulokset mittarikohtaisesti ja purkannut vastaukset tiiviisti tutkimuskysymyksittäin.

**Tutkimusongelma:** *Miten iso valtakunnallinen julkisorganisaatio muuttaa esimiestyötä perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta lähemmäs valmentavaa johtamista?*

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtamiskulttuurin muuttaminen valmentavaan johtamiseen edellyttää pitkäjänteistä ja johdonmukaista esimiestyön kehittämistä: johdon strategisia linjauksia, tavoitteen ja sisällön määrittelyä sekä tukea ja esimerkkiä. Lisäksi kulttuurimuutos edellyttää yhtenäistä valmennusohjelmaa kaikille esimiehille sekä rakenteita, joilla esimiestyön kehittymistä tuetaan. Kulttuurin muuttamiseen tarvitsee sitoa koko henkilöstö ja tämän vuoksi myös alaisten valmentaminen on välttämätöntä.

**Tutkimuskysymyksiä,** joilla tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja:

*Miten valmentava johtaminen eroaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta?*

Perinteiseen hierarkkiseen johtamiseen verrattuna valmentavan johtajuuden myötä johtamisen painopiste siirtyy asioista ihmisiin, ymmärretään ihmisten motivaatiotekijät ja pystytään paremmin huomioimaan ja ottamaan ihmisten osaamiset ja vahvuudet organisaation käyttöön.

*Miksi organisaatio tarvitsee tämän päivän toiminnassaan valmentavaa johtajuutta?*

Tänä päivänä julkinen sektori kohtaa suuria haasteita. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, ja samalla uuden aikakauden sukupolvi ottaa paikkansa työelämässä. Tuloksellisuus- ja tuottavuusvaatimukset kasvavat kiristyvästä resursseista huolimatta. Organi-

saation toiminnassa korostuu enenevässä määrin prosessit ja projektiluontoiset tehtävät. Organisaation uudistuminen edellyttää johtamis- ja toimintakulttuuria, joka mahdollistaa, rohkaisee ja palkitsee uudella tavalla ajattelemisesta ja uudella tavalla tekemisestä. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on luoda onnistumisen edellytyksiä ja valmentaa ihmiset toteuttamaan hankkeet tehokkaasti, tuottavasti ja toivottuja tuloksia saavuttaen.

*Mikä nykytilan ja tavoitetilan ero on kohdeorganisaatiossa?*

Organisaation uudistetussa strategiassa määritellään, että johtaminen perustuu johdon ja henkilöstön luottamukselliseen, avoimeen ja tiiviiseen yhteistyöhön. Johtaminen on valmentavaa, se tukee työntekijää ja luo onnistumisen edellytyksiä. Tällä hetkellä organisaatiossa valmentava johtaminen ei vielä ole arkipäivää kaikkien esimiesten esimiestyössä, ja suurelta osin vallalla on hierarkkinen johtamiskulttuuri. Lisäksi valmentava johtajuus käsitetään eri tavoin, usein siten, että esimies nähdään ”valmentajana”, joka tietää ja tuntee työn parhaiten ja pystyy tätä kautta antamaan parhaat vastaukset ja neuvot. Kun määritellään tarkemmin, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa juuri tässä organisaatiossa, voidaan johtamiskulttuurissa saavuttaa paremmin sen asettamat johtamisen tavoitteet.

*Mitkä tekijät mahdollisesti estävät valmentavan johtamisen ja sen kehittämisen kohdeorganisaatiossa?*

Valmentavan johtamisen implementoinnissa toimintaan on Viitalan (2007) mukaan edellytyksenä ylimmän johdon sitoutuminen, valmentavan johtamisen vieminen strategiaan ja sen merkityksen määrittely organisaatiotasolla. Valmentava johtaminen tulee myös näkyä arkipäivän teoissa. Jos valmentava johtaminen jää ylimmän ja keskijohdon osalta ainoastaan puheisiin, ei se anna kuvaa asian tärkeydestä eivätkä lähiesimiehet tällöin koe, että heidän tulisi omassa toiminnassaan toteuttaa valmentavaa johtajuutta.

Esteeksi saattaa muodostua myös alaiset, jotka eivät enää saa odottamaansa esimiespalvelua. Esimiehen huomioidessa alaisiaan yksilöllisesti, antaessaan enemmän vastuuta ja ottaessa kunkin osaamisen ja kehittymisen huomioon työnjaossa, saattaa kokemukset lisääntyneestä vastuusta aiheuttaa työntekijöissä vastustusta ja väitteitä tasapuolisen kohtelun epäonnistumisesta.

Esteeksi saattaa muodostua myös resurssien ja ajan puute. Koetaan, että on helpompi ja nopeampi antaa alaiselle hänen tarvitsemansa vastaus kuin että auttaa alaista itse oivaltamaan ja oppimaan. Käytännössä valmentava johtaminen edellyttää läsnäoloa, pysähtymistä ja keskittymistä jokaiseen yksilöinä.

*Mitä toimenpiteitä tarvitaan jotta nykytilasta päästään tavoitetilaan?*

Tavoitetilaan pääseminen edellyttää valmentavan johtamisen menetelmien lisäksi myös kulttuurimuutosta. Kulttuurimuutos on kuitenkin hidasta ja kärsivällisyyttä kysyvää. Tarvitaan rakenteita, jotka tukevat valmentavan johtajuuden kehittymistä. Valmentava johtaminen tulee sijoittaa kehityskeskusteluihin, suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen. Se tulee ulottaa myös rekrytointiin ja ylennysperusteisiin. Joskus se edellyttää rohkeita päätöksiä sekä työnantajalta että esimieheltä siitä, onko esimiestehtävä se juuri omin tehtävä. Näiden tilanteiden varalle tulee organisaatiossa luoda ja järjestää kunniakkaita polkuja esimiestehtävästä muihin tehtäviin siirtymiseksi. Esimiehille ja henkilöstölle tulee myös järjestää valmennusta sekä muita henkilökohtaisia tukitoimenpiteitä valmentavan johtamisotteen kehittämiseksi. Valmentava johtaminen voi muodostua yrityksen johtamiskäytännöksi vasta sitten, kun myös kulttuurimuutosta viedään eteenpäin valmentavasti ja organisaation käytännöt ovat aidosti valmentavaa johtamista tukevia.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta kiteytyy ajatus luotettavuudesta siihen, että tieteen tekemisen eettinen normi on järjestelmällinen epäilyksen periaate. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa, toisin kuin kvantitatiivisessa, tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Tällöin myös kysymys luotettavuudesta näiden menetelmien välillä rakentuu toisin. (Eskola & Suoranta 2008, 208-209.)

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 219-222)

Toteutin esimiestyön 360° -palautteen esitutkimuksen, pilotin, kesällä 2012. Pilotti on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.1.4. Pilotti toteutettiin organisaation johtoryhmälle ja sen tavoitteena oli testata esimiestyön 360°-palautekyselyn kysymysten ja kyselyyn liittyvän tukiprosessin toimivuus. Saatujen palautteiden pohjalta tein tarvittavat muutokset kyselyyn ja prosessiin.

Tutkimuksen kaikki materiaali on arkistoitu organisaation verkkolevylle. Myös kaikki sähköpostikeskustelut on arkistoitu, kuten myös tutkimukseen liittyvät henkilökohtaiset tiedonannot ja muistiot. Kyselyiden raportit on tallennettu omina tiedostoina ennen analysointia. Tutkimuksen teknisen toteuttajan toimesta raportit on tuotettu siten, että niistä ei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa ja näin henkilöiden anonymiteetti pystytään säilyttämään. Myös esimiesten palautekyselyn tulokset on raportoitu siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Tutkimuksen kyselyt, esimiestyön 360° -palaute, seurantamittaus QuickScan ja palautekysely, oli laadittu huolellisesti. Kysymykset oli aseteltu selkeästi ja vastaajalle annettiin jokaisen kysymyksen yhteydessä ohjeistus vastaamista varten, jotta haastateltava ymmärtäisi kysymykset niin kuin tutkimuksen tekijä on tarkoittanut. Kysymysten laadinnassa käytettiin valmentavan johtajuuden teorioita, Verohallinnon strategiaa ja hyvän

johtamisen kuvauksen johtamisosaamisia sekä pilottiryhmältä saatuja kokemuksia. Hyvään reliabiliteettiin pyrittiin myös analysoimalla vastaukset tarkasti.

### 7.2.1 Reliabiliteetti

Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliabeili silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2008). Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla eri tavalla, esimerkiksi jos mittaus toistetaan täsmälleen samanlaisena samalla ryhmälle samanlaisessa tilanteessa, pitäisi tulosten olla samat. Tai jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tuloksia pitää reliabeleina. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Olen pyrkinyt tekemään tutkimusraportista mahdollisimman läpinäkyvän, jotta lukijan on mahdollista seurata tutkimuksen tekijän ajatusten ja päättelyiden kulkua. Läpinäkyvyyttä olen pyrkinyt varmistamaan kuvaamalla tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman loogisesti sekä osoittamaan niiden yhteyden aineistoon.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat myös uskottavuus, siirrettävyys ja riippumattomuus (Bryman & Bell 2003). Brymanin ja Bellin mukaan uskottavuus merkitsee sitä, että tutkimus on toteutettu hyvän tavan mukaisesti. Luotettavuuden kriteerinä uskottavuus merkitsee sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008). Eskola ja Suoranta toteavat kuitenkin, että ei ole lainkaan varmaa, että työn luotettavuus kasvaisi tutkittavien arvioinnin perusteella. Omassa tutkimuksessani tutkimuksen tulokset luki ennen julkaisua organisaation edustaja, joka ei kuitenkaan kommentoinut analysoinnin tuloksia. Tämän vuoksi päädyin siihen, että tulokset eivät voineet olla kovin vääriä ja poiketa olennaisesti organisaation omista tulkinnoista.

Hyvän tavan käytäntöön liittyy myös se, että käytetyt kysymykset ovat ymmärrettäviä. Kyselyn kysymykset pohjautuivat Verohallinnon strategiaan, hyvän johtamisen kuvaukseen ja johtamisosaamisiin. Kyselyssä eri kysymysten kohdalla avattiin ja täsmennettiin kunkin kysyttävän johtamisosaamisen osalta sen merkitys siten, että kaikilla vastaajilla oli tarvittavat tiedot käytettävissään vaikka he eivät olisi henkilöstötilaisuuksiin osallis-

tuneetkaan. Työssäni pyrin selittämään tarkasti, miten olin päätenyt esitettyihin johtopäätöksiin.

Laadullisissa tutkimuksissa vaatimus siirrettävyydestä pyritään huomioimaan siten, että tutkimuksen tekijä tarjoaa ilmiöstä kuvauksen, jonka perusteella lukija voi päätellä, voidaanko tuloksia yleistää muuhun ympäristöön (Eskola & Suoranta 2008). Olen kuvannut organisaation nyky- ja tavoitetilan mahdollisimman tarkasti. Riippumattomuuden varmistamiseksi olen selittänyt tutkimusmenetelmäni mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus on mahdollista toistaa tarvittaessa.

### 7.2.2 Validius

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jolloin sekä tutkija että tutkittavat näyttävät tutkimuksen tekijöinä, minkä vuoksi tutkija ei voi olla etäinen ja neutraali. Teoriausta ja tutkijan henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat tutkimukseen ja tutkijan persoonallisuutta käytetään työkaluna tutkimuksen tekemisessä. Eskolan ja Suorannan (1999, 224-225) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuus syntyy yhteisten neuvottelujen tuloksena, eikä tutkimuksen validiteetille voida asettaa ehdottomia ja objektiivisiä kehyksiä. Hirsjärvi ym. (2013, 232-233) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus merkitsee selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta kuvaukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta, perusteet tulkinnoille ja päätelmille.

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Validiteetti kuvaa siis tutkimuksen pätevyyttä: onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tehdyt päätelmät ja saadut tulokset oikeita. Validiteetin käsite jaetaan sekä sisäiseen että ulkoiseen validiteettiin (Eskola & Suoranta 2008). Sisäisellä validiteetilla viitataan tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja riidattomuuteen eli teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Sisäisen validiteetin täyttääkseen pitää teoreettisten lähtökohtien, käsitteellisten määreiden ja menetelmällisien ratkaisujen olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti puolestaan kertoo tulosten siirrettävyydestä, eli siitä voiko tulkintaa yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyttä.

Sisäisen validiteetin pyrin saavuttamaan keskustelemaan aineiston ja kirjallisuuskatsauksen välillä. Pyrin myös selostamaan kaikki päätökseni tarkasti sisäisen loogisuuden ja riidattomuuden varmistamiseksi. Lisäksi, kun esimiestyön 360° -palautekyselyn ja seurantakyselyn kysymykset pohjautuivat Verohallinnon strategiaan, hyvän johtamisen kuvaukseen ja siinä määriteltyihin johtamisosaamisiin, voidaan mittarin sanoa olevan validi. Vastaukset kertoivat, miten hyvän johtamisen periaatteet näkyivät käytännön työssä. Tutkimukseni ei kuitenkaan ole siinä mielessä ulkoisesti validi, että siitä saatuja tuloksia ei ole mahdollista suoraan yleistää tutkitun tapauksen ulkopuolelle. Kirjallisuuskatsauksen perusteella esiin nostettuja teemoja voidaan kuitenkin pitää tärkeinä valmentavan johtamisen mahdollistajina, jolloin on mahdollista, että nostetut teemat edesauttavat valmentavan johtamisen kehityksessä myös muissa tapauksissa.

Validiteetin varmistamiseksi tutkimuskysymykset muotoillaan huolellisesti, jotta ne tarjoavat vastaukset tutkimusongelmaan. Kyselyiden kysymykset valittiin tarkasti vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Analyysiä tuettiin suorilla lainauksilla, jolloin asiasisältö ei perustu pelkästään tutkijan henkilökohtaiseen tulkintaan.

Tutkimuksen kyselyt toteutettiin teknisesti ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta. Kaikki saadut vastaukset tallentuivat sähköisesti palveluntarjoajan palvelimelle, jolloin varmistettiin yhtenäisen ja tuotettavan tietokannan kerääminen. Tällä varmistettiin, että kerätty aineisto kuvaa organisaation johtamisen tilaa yhtenäisesti.

### 7.3 Kehittämistehtävän arviointi

Kokonaisuutena tutkimushanke onnistui hyvin ja se tarjoaa vastauksia niihin tutkimuskysymyksiin, joita esitettiin.

Kehittämishanke pysyi aikataulussa hyvin. Teoriaosuuden tausta-aineistoa löysin mielestäni hyvin ja viitekehyksessä pureudun johtamisen osalta erityisesti niihin osaluoksiin, joihin tutkimuksella haettiin selvyyttä. Haastavinta oli teorian rajaus, mutta mielestäni onnistuin löytämään teoriasta keskeiset seikat. Kiinnostavia aiheita ja näkökulmia olisi ollut useita, joihin tutkimusta olisi voinut laajentaa. Mielestäni olen kuitenkin onnistunut rajaamaan aihetta kaiken kaikkiaan hyvin.

Myös organisaation koko ja valtakunnallinen sijoittuminen useille toimipaikoille on asettanut haasteita tutkimuksen tekemiselle. Tapaamisia kaikkien esimiesten kanssa ei ole ollut useita ja luottamuksen rakentaminen usein pelkäämään puhelimen ja sähköpostin välityksellä on vaatinut ponnisteluja. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että yhteistyöstä huolimatta on esimiesten kanssa ollut kiinteää ja hedelmällistä. Esimiehet ovat saaneet tulla kuulluksi ja olen matkan aikana saanut itse oppia heiltä paljon; esimiehen arkipäivä näyttäytyy asiantuntijan työpöydän äärestä aivan toiselta.

Myös organisaatiossa vuoden 2013 alusta tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet tutkimuksen tekemiseen. Pääjohtajan vaihtuminen, uuden johtamisjärjestelmän luominen, organisaatorakenteen uudistaminen ja strategian uudistaminen ovat tuoneet omat haasteet tutkimuksen tekemiseen. Pidän kuitenkin tutkimuksen yhtenä saavutuksena sitä, että valmentava johtaminen on noussut uudistetussa strategiassa yhdeksi organisaation tahtotilaksi. Kuten kirjallisuudessa todetaan (mm. Viitala 2007; Ristikangas & Ristikangas 2010; Hakanen 2011), valmentava johtajuus saa tukea kehittyäkseen siitä, että se nostetaan yrityksen strategiaan. Lisäksi pidän saavutuksena sitä, että valmentavan johtamisen määrittely on tehty ja se vahvistetaan johtoryhmässä vielä tämän syksyn aikana.

Tutkimus vastaa myös Verohallinnolle suunnittelukauden ajalle 2012-2015 asetettuihin tavoitteisiin. Strategisessa suunnittelussa tavoitteena on hyvä johtaminen. Toimenpiteiksi tavoitteen saavuttamiseksi oli määritelty johtamisen tavoitteiden ja mittareiden määrittely, esimiesverkostojen ja -työkalujen kehittäminen, esimiesten työkierto, osallistavat johtamiskäytännöt, henkilökohtaiset urasuunnitelmat, johtajuustutkimuksen laajennettu käyttöönotto sekä yliopisto yhteistyö. Tutkimus vastaa kaikkiin näihin tavoitteisiin.

Tutkimuksen ajanjakso loppuu suureen käännekohtaan, jonka jälkeen valmentava johtaminen muuttuu entistä konkreettisemmaksi. Tahtotila johtamiskulttuurin muutokselle on luotu. Strategian lisäksi valmentava johtaminen näkyy tutkimuksen myötä myös organisaation kielessä, ja tutkimuksen myötä jokainen tietää coachingin, kaikilla esimiehillä on nyt henkilökohtainen kokemus coachingkeskusteluista. Näin saamme vietyä asiaa askel askeleelta eteenpäin.

Vaikka tutkimuksen aikana ei suuria tilastollisesti merkittäviä muutoksia tapahtunutkaan uskon, että tutkimuksella ja erityisesti tutkimuksen aikana toteutetuilla toimenpiteillä on suuri merkitys organisaatiolle. Kulttuuri muuttuu hitaasti. On kuitenkin hyvä nähdä kokonaisuus, jotta kulttuuria voidaan ohjata pienin askelin eteenpäin. Kokonaisen elefantin näkeminen johtaa tuloksiin ja hyvinvointiin, mutta elefanttia ei voi syödä kuin pala kerrallaan. Ja kun elefantti on syöty uskon, että johtamisemme on muuttunut oleellisesti valmentavaksi johtamiseksi. Uudella johtamisella luomme hyvinvointia ja jaksamista ja tätä kautta se vaikuttaa tuloksenteekokykyymme ja työssä jatkamiseen. Lisäksi hyvä johtaminen tulee olemaan organisaation valtti uusista työntekijöistä kilpailtaessa.

#### 7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuskohteena on tarpeellista edelleen selvittää, miten valmentava johtaminen kehittyy organisaatiossa. Minkälaisin toimenpitein kehitystä on saatu aikaiseksi? Tuleeko kaikille esimiehille järjestettävä valmennus aidosti muuttamaan johtamiskulttuuria? Pystytäänkö valmentavalla johtamisella vaikuttamaan organisaation tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen? Saavuttaako organisaatio valmentavan johtajuuden lupaamat hyödyt?

Jos jatkossa tullaan käyttämään organisaation ulkopuolisia coacheja enemmän, tulisi tutkia valmennuksen kestoa ja sen aikaansaamia muutoksia. Lisäksi näkisin tarpeelliseksi tutkia, mitä eroja vaikuttavuudessa on riippuen siitä, onko coach ulkopuolinen vai organisaation sisältä.

Koska organisaatio toimii valtakunnallisesti hajautuneena, olisi mielenkiintoista tarkemmin selvittää etävalmennuksen tuomia haasteita ja hyötyjä. Tutkimuksen yhteydessä toteutetut puhelincoachingkeskustelut toimivat hyvin, mutta entä silloin, kun tapaamisia on enemmän kuin yksi? Saavutetaanko puhelimen, sähköpostin, videoneuvottelujen välityksellä samat tulokset kuin kasvokkain tapahtuvassa coachingissa? Näkisin myös tarpeellisena selvittää, miten alaistaidot saadaan kytkettyä valmentavaan johtamiseen, sekä miten ja kuinka paljon uusi johtamisote vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Alaistaitojen kehittäminen on organisaatiossa jo käynnistymässä. Lisäksi kehityskeskustelukäytäntöjen uudistamista varten on aloitettu projekti, jonka tavoitteena on luoda

uudenlainen kehityskeskustelukulttuuri, ja tässä samassa erottaa kehitys- ja palkka-keskustelut toisistaan. Tässä yhteydessä tavoitteena on lisätä myös keskustelujen määrää esimiehen ja alaisen välisillä lyhyillä tilannekeskusteluilla. Myös henkilöstöpoliittisten linjausten määrittely on aloitettu ja esimiestyön tueksi olemme tekemässä sähköistä ”esimiehen työkalupakkia”, josta esimies löytää helposti omassa esimiestyössään tarvittavat ohjeet ja niiden soveltamisohjeet sekä kootusti johtamisen teorioita, joita esimiehet voivat soveltaa omassa työssään. Tavoitteena on, että ”työkalupakki” toimii myös vuorovaikutteisena kanavana, jossa esimiehet voivat verkostoitua ja hakea vertaistukea toisiltaan.

Esimiestyö on Verohallinnossa konkreettisesti uudistumassa, pienin askelin kohti tulevaisuuden tahtotilaa.

## Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Pajunen Heikki & Tuominen Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I.WS Bookwell Oy, Juva.
- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. SanomaPro, Juva.
- Ahokas, Mika 2013. Uuden ajan johtajuus. Luento 12.9.2013. Arc Technology Oy, Helsinki.
- Ahonen, Guy & Hussi Tomi & Pirinen Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. Artikkeleita. <http://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>. Luettu 29.9.2013.
- Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Yliopistopaino. Helsinki. Internet lähde. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf). Luettu 29.9.2013.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Juva.
- Basten, Oscar 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten\\_Oscar.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?sequence=1). Luettu 20.4.2012.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2., uudistettu laitos. Tietosanoma Oy, Tallinna.
- Eronen, Heikki 2007. Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin poliisilaitoksissa. Hallintotieteiden lisensiaattitutkimus, Tampereen yliopisto.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tammerprint Oy, Tampere.
- Hakanen, Jari & Harju, Lotta & Seppälä Piia & Laaksonen, Anna & Pahkin, Krista 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hammer, Michael 2004. Coaching for the operational innovation. Teoksessa Morgan, Howard & Harkins, Phil. & Goldsmith, Marshal. (toim.) The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. John Wiley, New Jersey.

Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä 13:213-229. Edita Prima Oy, Helsinki.

Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä.

Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Heinonen, Olli-Pekka. 2013. Uusi johtaminen uudistuvassa valtiohallinnossa. Kaiku-klubin syyspäivät 1.10.2013. Kaikukehittäjien syyspäivä. Valtiokonttori, Helsinki.

Hellbom, Kaj 2005. Business coaching: Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yritys-elämässä. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä 2.4:87–99. Yliopistopaino, Turku.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Juuti, Pauli & Lindström, Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO tutkimuksia. Nide 4/ Työ ja ihminen: Tutkimusraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuori, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Järvinen, Pekka. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101, Jyväskylä.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. WSOY, Helsinki

Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena, Jyväskylä.

Kultanen, Timo 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Väitöskirja. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Kuula, Arja 2001. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. 2. painos. Vastapaino, Tampere.

Laane, Taina 2012. Positiivisen psykologian perusteet: tutkitusti tehokasta tavoitteenasettelua ja kehittämistä. 18.4.2012. Valtiokonttori, Helsinki.

Lawsson, Ken 2009, Successful coaching & mentoring. New Holland Ltd, London.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy. BALTO print, Liettua.

Losada, Marcial. & Heaphy, Emily 2004. The Role of Positivity and Cinnectivity in the Performance of Business Teams. The American Behavioral Scientist Feb 2004; vol. 47, No. 6. ABI/INFORM Global. Sage Publications.

Niiniluoto, Ilkka 1999. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Ota-va, Keuruu.

Oja, Marja-Leena 2013. Esimiestyön sisältö. Työpajatyöskentelyn yhteenveto. Verohal-linto.

Parpei, Ria 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. Tuotantotalouden laitos. Teknillinen korkeakoulu.  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4575/isbn9789512293070.pdf?sequence=1>. Luettu 10.2.2013.

Raunio, Kyösti 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytän-nöt. Gaudeamus, Tampere.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.  
<http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>. Luettu 5.4.2012.

Ristikangas, Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy, Juva.

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WS Bookwell Oy, Juva.

Romana, Anneli 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä 7:115-134. Edita Prima Oy, Helsinki.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa.WSOYpro, Juva.

Salminen, Jari 2008. Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin. Talentum.

Schein, Edgar H. 2004, Organizational Culture and Leadership. 4<sup>th</sup> edition. Jossey-Bass, San Fracisco.

Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly 2000. Positive psycology: An introduction. American Psychologist, Vol 55(1), Jan 2000, 5-14.

Snowden, David & Mary Boone (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 12/2007, 68–76.

Soininen, Marjaana & Merisuo-Storm, Tuula 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopisto. Rauman opettajainkoulutuslaitos, Turku.

Taipale, Maria 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi -Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Tiensuu, Vesa & Partanen, Väinö & Aaltonen, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Vakkala, Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Dplops%2Ffacta238\\_sisaltoebook.pdf&ei=paZmUuqvD5Cu4QSiS4EQ&usg=AFQjCNFrMFJ\\_Kyi\\_w7n01S4ZpY9qBR3\\_Ng](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Dplops%2Ffacta238_sisaltoebook.pdf&ei=paZmUuqvD5Cu4QSiS4EQ&usg=AFQjCNFrMFJ_Kyi_w7n01S4ZpY9qBR3_Ng). Luettu 20.8.2013.

Valli, Raine 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Valtioneuvoston kanslia 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf. Luettu 1.2.2013.

Valtiovarainministeriö 2012. Verohallinnonsuunnitteluasiakirjat. Strategia-asiakirja 2012-2015. <http://www.vero.fi/download/noname/%7BD5B43595-E7C2-434F-8BD2-49B8D46343FB%7D/7377>. Luettu 15.9.2013.

Valtiovarainministeriö 2012. Verohallinnon suunnitteluasiakirjat. Tulostavoiteasiakirja 2012 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2013-2015.

Verohallinto 2011. Hyvää johtamista Verohallinnossa.

Verohallinto 2012. Verohallinnon työnantajalupaukset.

Verohallinto 2009. Verohallinnon strategia. <http://www.vero.fi/download/noname/%7BA923797F-0D54-417C-BD63-B45389A569F5%7D/6203>. Luettu 6.2.2013.

Verohallinto 2012. Verohallinnon työnantajalupaus. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinnon\\_tyonantajalupaus\(20133\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinnon_tyonantajalupaus(20133)). Luettu 6.2.2013.

Verohallinto 2013. Strategia 2013-2018. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_strategia\\_20132018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997)). Luettu 12.9.2013.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä 5:77-94. Edita Prima Oy, Helsinki.

Väisänen, Niina 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet – Case tutkimus finanssialan yrityksessä. Pro gradu –tutkielma. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu.  
[http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12485/hse\\_ethesis\\_12485.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12485/hse_ethesis_12485.pdf). Luettu 17.4.2012.

Väänänen-Tomppo, Irma 2010. Kaikki hyvin työssä –tutkimus.  
<http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/download.aspx?ID=83217&GUID=%7B6760C74F-199D-42E5-88F2-15B99CE8F1F6%7D>. Luettu 29.9.2013.

Whitmore, John 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4<sup>th</sup> ed. Nicholas Brealey Publishing, London.

Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

Åhman, Helena 2012. Mielenjohtaminen kannattaa. Artikkel. Uusi –Kaiku. Valtion työelämän kehittämislehti. No. 03/2012. Valtion työelämäneuvottelukunta. Valtiovarainministeriö. Saatavissa myös e-lehtenä. <http://www.digipaper.fi/statetreasury/99317/>.

## Liite 1: Esimiestyön 360° -palautekysely

### A. Henkilön vahvuudet

Ensimmäisenä tehtävänä kaikki vastaavat kahteen avoimeen kysymykseen, jolla kartoitetaan vastaajien näkemyksiä arvioitavan henkilön **vahvuuksista**.

***Millaisissa tilanteissa hän toimii erityisen hyvin? Mikä tekee henkilöstä hyvän esimiehen?***

### B. Kaikille yhteiset väittämät (5 kpl)

Seuraavaksi kaikki arviointiin osallistuvat vastaavat viiteen yhteiseen väittämään, jotka on laadittu positiiviseen muotoon ja ne liittyvät arvioitavan henkilön työmotivaatioon, yhteistyöhön, osaamiseen ja vastuullisuuteen. Väittämät on valittu niin, että niihin on helppo vastata erilaisista rooleista.

Väittämien alla on ranskalaisilla viivoilla tarkentavat kysymykset. Niistä ensimmäinen tulee esille, jos arvioija valitsee 6, ja jälkimmäinen mikäli valinta on 1-2.

#### ***B1. Hän sopii erittäin hyvin nykyiseen työtehtäväänsä***

- Miten hänen sopivuutensa nykyiseen tehtäväänsä näkyy?
- Miten hänen pitäisi toimia sopiakseen paremmin nykyiseen tehtäväänsä?

#### ***B2. Hän vaikuttaa hyvin motivoituneelta nykyisessä työtehtävässään.***

- Miten hyvä motivaatio ilmenee hänen toiminnassaan?
- Miksi hän ei vaikuta motivoituneelta?

#### ***B3. Hänen yhteistyötaitonsa ovat hyvät***

- Millaisia hyviä yhteistyötaitoja hänellä on?
- Millaisia yhteistyötaitoja hänen kannattaisi kehittää?

#### ***B4. Hän kehittää aktiivisesti esimiestaitojaan.***

- Millaisissa asioissa hänen esimiestaitonsa ovat vahvimmillaan?
- Millaista osaamista hänen kannattaisi kehittää?

#### ***B5. Hän hoitaa hyvin lupaamansa asiat***

- Millaisia asioita hän hoitaa erityisen hyvin?
- Missä hänellä on kehitettävää?

### C. Esimiehen väittämät (4 kpl)

Alla olevat väittämät esitetään vain arvioitavan henkilön esimiehelle. Niissä painottuvat organisaation odotukset. Tarkentavat kysymykset tulevat jälleen esille, jos vastaaja valitsee vaihtoehdot 6 (ylempi ranskalainen viiva) tai 1-2 (alempi ranskalainen viiva).

#### ***C1. Hänen toimintansa tukee hänen vetämänsä yksikön/ryhmän tavoitteiden saavuttamista***

- Mikä hänen toiminnassaan on sellaista, että se tukee hänen yksikkönsä/ryhmänsä tavoitteiden saavuttamista?
- Miten hän voisi kehittää toimintaansa siten, että se tukisi paremmin yksikön/ryhmän tavoitteiden saavuttamista?

#### ***C2. Hän on onnistunut viemään läpi tarpeelliset muutokset***

- Mikä hänen toiminnassaan on sellaista, että se mahdollistaa muutosten onnistuneen läpiviennin?
- Miten hän voisi kehittää toimintaansa siten, että muutosten läpivienti onnistuisi paremmin?

**C3. Hän on keskittynyt toiminnassaan oikeisiin asioihin**

- Mihin asioihin keskittymistä erityisesti arvostat?
- Mitkä asiat ovat saaneet liikaa ja mitkä liian vähän huomiota?

**C4. Hänen vetämänsä yksikön ilmapiiri tukee tehtävissä onnistumista**

- Miten yksikön positiivinen ilmapiiri edesauttaa tehtävissä onnistumista?
- Mikä ilmapiirissä haittaa tehtävissä onnistumista?

**D. Alaisten väittämät (14 kpl)**

Alla olevat väittämät esitetään vain arvioitavan henkilön suorille alaisille. Tarkentavat kysymykset tulevat esille valinnoilla 6 ja 1-2 (ylempi kysymys valinnalla 6).

**Toimintaosaaminen**

Esimies tuntee Verohallinnon toimintatavat ja prosessit ja toimii niiden mukaisesti. Hän ymmärtää, miten oman vastuualueen tavoitteet liittyvät Verohallinnon tavoitteisiin. Hän myös huomioi taloudelliset vaikutukset toiminnassaan.

**D1. Hän tuntee Verohallinnon ja oman vastuualueensa toimintatavat ja toimii niiden mukaisesti**

- Miten toimintatapojen hyvä tuntemus näkyy käytännön työssä?
- Mikä viittaa toimintatapojen heikkoon hallintaan?

**D2. Hän osaa yhdistää oman vastuualueensa tavoitteet Verohallinnon tavoitteisiin.**

- Mikä hänen tavoitteellisessa toiminnassa onnistuu erinomaisesti?
- Mikä tavoiteasetannan osa-alue kaipaa hänellä eniten kehittämistä?

**Strateginen ajattelu**

Esimies luo uskottavan ja innostavan näkymän tulevaisuuteen. Hän pystyy muodostamaan kokonaisnäkemysten Verohallinnon toiminnasta, konkretisoi oman vastuualueensa roolin siinä ja innostaa henkilöstöä arvioimaan toimintaympäristön muutosten merkityksellisyyttä ja vaikutuksia.

**D3. Hän kykenee muodostamaan kokonaisnäkemysten Verohallinnon toiminnasta ja tulevaisuudesta sekä konkretisoimaan hyvin oman vastuualueensa roolin niissä.**

- Mikä hänen kyvyssään muodostaa kokonaisnäkemymiä asioista on erinomaista?
- Mikä on hänen suurin haaste kyvyssään muodostaa kokonaisnäkemymiä asioista omassa työssään?

**D4. Hän innostaa henkilöstöä arvioimaan ympäristön muutosten tärkeyttä ja vaikutusta toimintaan**

- Miten hän saa parhaiten henkilöstön mukaan arvioimaan ympäristön muutoksia?
- Miltä osin hän ei riittävästi kykene saamaan henkilöstöä mukaan toimintaympäristön muutosten arviointiin?

### **Kommunikointi**

Esimies huolehtii tarvittavan tiedon jakamisesta, pyrkii avoimeen ja tasapuoliseen dialogiin ja esittää viestinsä selkeästi ja vakuuttavasti.

#### ***D5. Hän viestii selkeästi ja ymmärrettävästi***

- Mikä tekee hänen viestinnästään erinomaista?
- Mikä hänen viestinnässään on vaikeaselkoista?

#### ***D6. Hän jakaa tietoa työhömmе liittyvistä asioista avoimesti ja tasapuolisesti***

- Mitkä asiat hän viestii parhaiten?
- Mikä hänen tiedon jakamisessa kaipaa eniten kehittämistä?

#### **D7. Hän kannustaa keskustelemaan yhteisistä asioista**

- Mikä hänen tekee hänen vuorovaikutustaidoistaan erityisen kannustavan?
- Mikä/ mitkä seikat hänen vuorovaikutustaidoistaan kaipaavat eniten kehitystä?

### **Suorituksen johtaminen**

Esimies huolehtii siitä, että tavoitteet ovat kirikkaat, mitattavat ja perustellut. Hän käy laadukkaat kehitys-, palkka- ja tilannekeskustelut. Hän varmistaa, että tehtävät ja tehtäväjaot ovat selkeitä. Hän antaa kannustavaa ja suoriutumista kehittävää palautetta.

#### ***D8. Hänen asettamansa tavoitteet ovat johdonmukaisesti ja selkeästi asetetut***

- Mikä hänen tavoitteiden asettamisessa toimii erinomaisesti?
- Mikä tavoitteiden asettamisessa on vaikeaa?

#### ***D9. Hän kykenee johtamaan hyvin yksilöiden suoritusta***

- Mikä hänen johtamisessaan toimii parhaiten?
- Missä hänellä on eniten kehitettävää?

#### **D10. Hän käy säännöllisesti laadukkaat toimenkuvaansa kuuluvat keskustelut henkilöstönsä kanssa.**

- Kuvaa lyhyesti keskusteluiden luonnetta ja onnistumista.
- Miksi keskustelut eivät onnistu määritellyllä tai halutulla tavalla?

#### ***D11. Hänellä on valmentava (=kannustava, haastava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössään***

- Miten hänen valmentava johtamistapansa ilmenee käytännössä?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet valmentavassa johtamisessa?

### **Toimeenpano**

Esimies on voimakastahtoinen ja hänellä on kyky aikaansaada tuloksia. Hän sitoutuu itse ja huolehtii myös muiden sitoutumisesta tehtyihin päätöksiin. Hän seuraa tavoittei-

den toteutumista ja poistaa toteutumisen esteet. Hän priorisoi ja huolehtii, että asiat viedään päätökseen.

**D12. Hänen toiminnastaan välittyy voimakas tahto ja kyky saada tuloksia aikaan**

- Miten hänen tulosten aikaansaaminen näkyy käytännön työssä?
- Miten hänen tulisi kehittää kykyään tuottaa tuloksia?

**D13. Hän sitoutuu itse ja kykenee sitouttamaan muut tehtyihin päätöksiin**

- Miten hänen sitoutumisensa näkyy käytännön työssä?
- Miksi sitoutuminen tai sitouttaminen ei mielestäsi onnistu riittävästi?

**D14. Hän seuraa tavoitteiden toteutumista ja puuttuu tarvittaessa onnistumisen esteisiin**

- Miten hän seuraa tavoitteiden toteutumista käytännössä?
- Mihin hänen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota tavoitteiden toteutumisessa?

## E. Kehittymisen arviointi

Tämä tehtävä esitetään kaikille arviointiin osallistuville.

**Seuraava tehtäväsi on arvioida, onko palautteen kohteena oleva henkilö KEHITYNYT esimiehenä tai yhteistyökumppanina viimeisen 1-2 vuoden aikana johtamisosaamisen alueilla.**

### **Verohallinnon toimintaosaaminen**

Esimies tuntee Verohallinnon toimintatavat ja prosessit ja toimii niiden mukaisesti. Hän ymmärtää, miten oman vastuualueen tavoitteet liittyvät Verohallinnon tavoitteisiin. Hän myös huomioi taloudelliset vaikutukset toiminnassaan.

### **Strateginen ajattelu**

Esimies luo uskottavan ja innostavan näkymän tulevaisuuteen. Hän pystyy muodostamaan kokonaisnäemyksen Verohallinnon toiminnasta, konkretisoi oman vastuualueensa roolin siinä ja innostaa henkilöstöä arvioimaan toimintaympäristön muutosten merkityksellisyyttä ja vaikutuksia.

### **Kommunikointi**

Esimies huolehtii tarvittavan tiedon jakamisesta, pyrkii avoimeen ja tasapuoliseen dialogiin ja esittää viestinsä selkeästi ja vakuuttavasti.

### **Suorituksen johtaminen**

Esimies huolehtii siitä, että tavoitteet ovat kirkkaat, mitattavat ja perustellut. Hän käy laadukkaat kehitys-, palkka- ja tilannekeskustelut. Hän varmistaa, että tehtävät ja tehtäväjaot ovat selkeitä. Hän antaa kannustavaa ja suoriutumista kehittävää palautetta.

### **Toimeenpano**

Esimies on voimakastahtoinen ja hänellä on kyky aikaansaada tuloksia. Hän sitoutuu itse ja huolehtii myös muiden sitoutumisesta tehtyihin päätöksiin. Hän seuraa tavoitteiden toteutumista ja poistaa toteutumisen esteet. Hän priorisoi ja huolehtii, että asiat viedään päätökseen.

Vaihtoehdot ovat

- Kehittynyt selvästi paremmaksi (+2)
- Kehittynyt hieman paremmaksi (+1)
- On hyvä nykyisellä tasolla, ei kehittymistarvetta (0)
- En ole havainnut muutosta (-0)
- Kehittynyt huonompaan suuntaan (-1)

Vastaajaa pyydetään myös arvioimaan: *Voitko kuvata, millaista myönteistä kehitystä olet havainnut.* tai hänelle esitetään pyyntö: *Voitko kuvata, millaista negatiivista kehitystä olet havainnut.*

## **F. Kehityshaasteet**

Johdanto tehtävään:

*Tämän 360-palautteen tärkeimpiä tavoitteita on auttaa arvioitavaa henkilöä tunnistamaan keskeiset KEHITYSHAASTEENSA esimiehenä ja yhteistyökumppanina. Mitkä olisivat sinun ideasi / ehdotuksesi kehityshaasteiksi? Kirjaa ne, 1-2 kappaletta, alla olevaan palauteruutuun. Voit myös lyhyesti perustella omat ehdotuksesi.*

### **Itsearvion väittämät**

Periaate: henkilö antaa itselleen vain tasoarvion kaikista väittämistä, eli ei vastaa tarkentaviin kysymyksiin.

### **Henkilön vahvuudet**

***Millaisissa tilanteissa toimin erityisen hyvin? Mikä tekee minusta hyvän esimiehen?***

***Sovin (ominaisuksiltani, taidoiltani) erittäin hyvin nykyiseen työtehtävääni***

***Vaikutan hyvin motivoituneelta nykyiseen työtehtävääni***

***Yhteistyötaitoni ovat hyvät***

***Olen huolehtinut hyvin esimiestaitojeni kehittämisestä***

***Hoidan hyvin lupaamani asiat***

***Toimintani tukee vetämäni yksikön/ryhmän tulostavoitteiden saavuttamista***

***Olen onnistunut viemään läpi tarpeelliset muutokset***

***Olen keskittynyt toiminnassani oikeisiin asioihin***

***Vetämässäni yksikössä on tehtävissä onnistumista tukeva ilmapiiri***

### **Toimintaosaaminen**

*Tunnen Verohallinnon toimintatavat ja toimin niiden mukaisesti*

*Kehitän toimintaa asiakaslähtöisesti ja prosessit huomioon ottaen.*

*Osaan yhdistää oman vastualueeni tavoitteet Verohallinnon tavoitteisiin*

### **Strateginen ajattelu**

*Kykenen muodostamaan riittävän laajan kokonaisnäkemysten Verohallinnon toiminnasta ja konkretisoimaan oman vastualueeni roolin siinä*

*Innostan henkilöstöä arvioimaan toimintaympäristön muutosten merkityksellisyyttä ja vaikutusta toimintaan*

### **Kommunikointi**

*Viestin selkeästi ja ymmärrettävästi*

*Jaan tietoa avoimesti ja tasapuolisesti  
Kannustan keskustelemaan yhteisistä asioista*

### **Suorituksen johtaminen**

*Asettamani tavoitteet ovat johdonmukaisesti ja selkeästi asetetut*

*Kykenen johtamaan hyvin yksilöiden suoritusta*

*Käyn säännöllisesti laadukkaat toimenkuvaani kuluvat keskustelut yksikköni henkilöstön kanssa*

*Minulla on valmentava (=kannustava, haastava, vaativa, tukeva) johtamistapa omassa esimiestyössäni*

### **Toimeenpano**

*Toiminnastani välittyy voimakas tahto ja kyky saada tuloksia aikaan*

*Kykenen sitoutumaan itse ja sitouttamaan muut tehtyihin päätöksiin*

*Seuraan tavoitteiden toteutumista ja puutun tarvittaessa onnistumisen esteisiin*

### **Kehittymisen arviointi**

*Tämä tehtävä esitetään kaikille arviointiin osallistuville.*

***Seuraava tehtäväsi on arvioida, oletko KEHITTÄNYT esimiehenä tai yhteistyökumppanina viimeisen 1-2 vuoden aikana johtamisosaamisen alueilla.***

### **Verohallinnon toimintaosaaminen**

#### **Kommunikointi**

#### **Strateginen ajattelu**

#### **Suorituksen johtaminen**

#### **Toimeenpano**

Vaihtoehdot ovat

- Kehittynyt selvästi paremmaksi (+2)
- Kehittynyt hieman paremmaksi (+1)
- On hyvä nykyisellä tasolla, ei kehittymistarvetta (0)
- En ole havainnut muutosta (-0)
- Kehittynyt huonompaan suuntaan (-1)

*Voitko kuvata, millaista myönteistä kehitystä olet havainnut.*

*Voitko kuvata, millaista negatiivista kehitystä olet havainnut.*

## Liite 2: 360° -palautekyselyn aikataulutus

| VIKKO                            | 36   | 37          | 38          | 39          | 40        | 41        | 42         | 43           | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 |
|----------------------------------|------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|------------|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ASIA                             |      |             |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| RYHMÄ 1/ HEVE jory+päve+uve      |      |             |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| nimilistat Feelbackille          | 3.9. |             |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| info                             | 3.9. |             |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| kysely lähtee liikkeelle         |      | 10.9.       |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| palautteiden antamisen aika 3vk  |      | 10.9.-28.9. |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| muistutukset, kaikille viesti    |      |             | 1 (19.9.)   |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| muistutus kohdennetusti FB       |      |             |             | 2 (26.9.)   |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko |      |             | 17.-28.9.   |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| raportin koostaminen             |      |             |             |             | 1.-3.10.  |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| coachit perehtyvät raporttiin    |      |             |             |             |           | 4.-9.10.  |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| raportin purkucoachingit         |      |             |             |             |           |           | 10.-24.10. |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| RYHMÄ 2 HEVE                     |      |             |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| nimilistat Feelbackille          |      | 10.9.       |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| info                             |      | 13.9.       |             |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| kysely lähtee liikkeelle         |      |             | 17.9.       |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| palautteiden antamisen aika 3vk  |      |             | 17.9.-5.10. |             |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| muistutukset, kaikille viesti    |      |             |             | 1 (26.9.)   |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| muistutus kohdennetusti FB       |      |             |             |             | 2 (3.10.) |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko |      |             |             | 24.9.-5.10. |           |           |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| raportin koostaminen             |      |             |             |             |           | 8.-10.10. |            |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| coachit perehtyvät raporttiin    |      |             |             |             |           |           | 11.-19.10. |              |    |    |    |    |    |    |    |    |
| raportin purkucoachingit         |      |             |             |             |           |           |            | 23.10.-9.11. |    |    |    |    |    |    |    |    |

| VIKKO                             | 36 | 37 | 38    | 39           | 40        | 41            | 42         | 43         | 44            | 45        | 46 | 47            | 48 | 49 | 50 |
|-----------------------------------|----|----|-------|--------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|-----------|----|---------------|----|----|----|
| ASIA                              |    |    |       |              |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| RYHMÄ 3 HEVE                      |    |    |       |              |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| nimilistat feelbackille           |    |    | 17.9. |              |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| info                              |    |    | 20.9. |              |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| kysely lähtee liikkeelle          |    |    |       | 24.9.        |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| palautteiden antamisen aika 3vk   |    |    |       | 24.9.-12.10. |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| muistutukset, kaikille viesti     |    |    |       |              | 1 (3.10.) |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| muistutus kohdennetusti FB        |    |    |       |              |           | 2 (10.10.)    |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko  |    |    |       |              | 1.-12.10. |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| raportin koostaminen              |    |    |       |              |           |               | 15.-17.10. |            |               |           |    |               |    |    |    |
| coachit perehtyvät raporttiin     |    |    |       |              |           |               |            | 18.-26.10. |               |           |    |               |    |    |    |
| raportin purkucoachingit          |    |    |       |              |           |               |            |            | 30.10.-16.11. |           |    |               |    |    |    |
| RYHMÄ 4 TIHA, HALY                |    |    |       |              |           |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| nimilistat feelbackille           |    |    |       |              | 3.10.     |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| info                              |    |    |       |              | 11.10.    |               |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| kysely lähtee liikkeelle          |    |    |       |              |           | 12.10.        |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| palautteiden antamisen aika 2vkoa |    |    |       |              |           | 12.10.-26.10. |            |            |               |           |    |               |    |    |    |
| muistutukset, kaikille viesti     |    |    |       |              |           |               | 1 (19.10.) |            |               |           |    |               |    |    |    |
| muistutus kohdennetusti FB        |    |    |       |              |           |               |            | 2 (24.10.) |               |           |    |               |    |    |    |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko  |    |    |       |              |           |               |            | 15.-26.10. |               |           |    |               |    |    |    |
| raportin koostaminen              |    |    |       |              |           |               |            |            | 29.-31.10.    |           |    |               |    |    |    |
| coachit perehtyvät raporttiin     |    |    |       |              |           |               |            |            |               | 1.-16.11. |    |               |    |    |    |
| raportin purkucoachingit          |    |    |       |              |           |               |            |            |               |           |    | 20.11.-30.11. |    |    |    |

| VIIKKO                           | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41     | 42           | 43         | 44           | 45       | 46        | 47     | 48            | 49         | 50            | 51                   | 2 | 3 | 4        |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|--------|--------------|------------|--------------|----------|-----------|--------|---------------|------------|---------------|----------------------|---|---|----------|
| ASIA                             |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
|                                  |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| RYHMÄ 5 YVE                      |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| nimilistat Feelbackille          |    |    |    |    |    | 8.10.  |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| info                             |    |    |    |    |    | 12.10. |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| kysely lähtee liikkeelle         |    |    |    |    |    |        | 15.10.       |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| palautteiden antamisen aika 3vk  |    |    |    |    |    |        | 15.10.-2.11. |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| muistutukset, kaikille viesti    |    |    |    |    |    |        |              | 1 (24.10.) |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| muistutus kohdennetusti FB       |    |    |    |    |    |        |              |            | 2 (31.10.)   |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko |    |    |    |    |    |        |              |            | 22.10.-2.11. |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| raportin koostaminen             |    |    |    |    |    |        |              |            |              | 5.-7.11. |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| coachit perehtyvät raporttiin    |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          | 8.-16.11. |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| raportin purkucoachingit         |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        | 26.11.-14.12. |            |               |                      |   |   |          |
|                                  |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| RYHMÄ 6VKY, VOVA, HTSY, YPY      |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| nimilistat Feelbackille          |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          | 12.11.    |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| info                             |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          | 15.11.    |        |               |            |               |                      |   |   |          |
| kysely lähtee liikkeelle         |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           | 19.11. |               |            |               |                      |   |   |          |
| palautteiden antamisen aika 3vk  |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        | 19.11.-7.12.  |            |               |                      |   |   |          |
| muistutukset, kaikille viesti    |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               | 1 (28.11.) |               |                      |   |   |          |
| muistutus kohdennetusti FB       |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            | 2 (4.12.)     |                      |   |   |          |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            | 26.11.-7.12.) |                      |   |   |          |
| raportin koostaminen             |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            | 10-13.12.     |                      |   |   |          |
| coachit perehtyvät raporttiin    |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               | 13.12.2012 -4.1.2013 |   |   |          |
| raportin purkucoachingit         |    |    |    |    |    |        |              |            |              |          |           |        |               |            |               |                      |   |   | 7.-25.1. |

| VIIKKO                              | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 2    | 3          | 4           | 5           | 6         | 7          | 8         | 9 | 10 | 11           |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|------|------------|-------------|-------------|-----------|------------|-----------|---|----|--------------|
| ASIA                                |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
|                                     |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
| RYHMÄ 7, VTY , Uuudet esimiehet     |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
| nimilistat Feelbackille             |    |    |    |    |    |    |    | 1.1. |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
| info                                |    |    |    |    |    |    |    | 8.1. |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
| kysely lähtee liikkeelle            |    |    |    |    |    |    |    | 9.1. |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
| palautteiden antamisen aika 2,5vkoa |    |    |    |    |    |    |    |      | 9. - 25.1. |             |             |           |            |           |   |    |              |
| muistutukset, kaikille viesti       |    |    |    |    |    |    |    |      |            | 1 (17.1.)   |             |           |            |           |   |    |              |
| muistutus kohdennetusti FB          |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             | 2. ( 22.1.) |           |            |           |   |    |              |
| ajanvaraus purkucoachingiin 2vko    |    |    |    |    |    |    |    |      |            | 14. - 25.1. |             |           |            |           |   |    |              |
| raportin koostaminen                |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             | 28.-30.1. |            |           |   |    |              |
| coachit perehtyvät raporttiin       |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           | 31.1.-6.2. |           |   |    |              |
| raportin purkucoachingit            |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           |            | 7.2-28.2. |   |    |              |
|                                     |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           |            |           |   |    |              |
| Yhteenveto ja johtopäätökset        |    |    |    |    |    |    |    |      |            |             |             |           |            |           |   |    | 1.3. - 15.3. |

## Liite 3: Viesti esimiehille

### Esimiestyön 360° palaute

Esimiestyön 360° -palautekysely tehdään kaikille Verohallinnon kehityskeskusteluja käyville esimiehille. Esimiestyön 360° -palautekyselyssä palautetta toiminnastasi kerätään omalta esimieheltäsi, kollegoiltasi ja alaisiltasi. Näiden palautteiden lisäksi teet myös itsearvion. Prosessin tarkoituksena on, että saat palautetta johtamiskäytännöistäsi ja siten tukea johtajuutesi kehittymiseen. Prosessi on kaikille esimiehille sama. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä. Palautteista saat kirjallisen yhteenvedon, josta yksittäistä vastaajaa ei pystytä tunnistamaan. Oman raporttisi näet vain sinä, coachisi ja projektipäällikkö Yritys A:ssä. He pitävät saamansa tiedot salassa.

Palautteen tuloksia käytetään ainoastaan kehittämisesi tueksi. Raportin kokoamisen jälkeen Sinulla on keskustelu sen sisällöstä ulkopuolisen coachin kanssa. Keskustelu toteutetaan puhelimitse. Keskustelun tuloksena teet itsellesi kehityssuunnitelman, jonka käyt läpi oman esimiehesi kanssa.

### Vastaajat

Ohessa tiedoksenne taulukko, johon on koottu tiedot teidän esimies-, alais- ja kollegasuhteista. Tiedot alaisista on otettu eHr:stä. Mikäli tiedoissa on virheellisyyksiä tai puutteita, pyydän laittamaan niistä tiedon minulle xx.xx. mennessä.

### Viesti alaisille

Ohessa viesti, jonka toivon sinun lähettävän omille alaisillesi tiedoksi tulevasta kyselystä.

Hei,

Verohallinnossa toteutetaan Esimiestyön 360° - palautekysely kaikille kehityskeskusteluja käyville esimiehille. Pyydän sinulta palautetta toiminnastani oman johtamiseni kehittämiseksi. Kyselyn suorittaa ulkopuolinen tahon, Yritys B Oy, joka lähettää sinulle sähköpostissa tunnukset ja linkin vastauslomakkeelle. Pyydän sinua vastaamaan rehellisesti ja avoimesti kysymyksiin. Palautteesi on minulle hyvin tärkeä, suoran ja rehellisen palautteen avulla pystyn kehittymään.

Tietosuojasi on ehdottomasti taattu, Yritys B Oy kokoaa vastaukset yhteen raportiksi, joista yksittäisen vastaajan tiedot eivät käy ilmi. Kysymyksiä on kahdenlaisia, numeroarviointeja ja avoimia kysymyksiä. Arvostan

vastauksia avoimiin kysymyksiin. Teidän lisäksi saan palautetta esimieheltäni ja kollegoiltani.

Kysely lähtee liikkeelle xx.xx. ja vastausaikaa on xx.xx. saakka. Yritys B seuraa vastausten saapumista ja lähettää tarvittaessa muistutusviestejä. Vastaamiseen menee aikaa n. 20-30 min.

Tulen käymään palauteraportin ydinkohdat kanssanne myöhemmin läpi yhdessä sovittavalla tavalla.

Kiitos, arvostan ajankäyttöäsi kehittymiseni hyväksi!

Terveisin,  
xxxxx

### **Aikataulu**

Yritys B Oy lähettää sinulle sähköpostiviestin pp.kk. Siinä sinua pyydetään tekemään itsearviointi. Samaan aikaan lähetetään linkki palautteenantoa varten esimiehellesi, alaisillesi ja kollegoillesi. Yritys B Oy lähettää myös muistutusviestejä tarvittaessa.

Vastausaikaa on varattu xx.xx. asti, jotta kaikilla on mahdollisuus antaa palaute.

Yritys A:n projektipäällikkö XX XX lähettää Sinulle viestin coachingaikojen varaamisesta. Keskustelut toteutetaan puhelincoachingkeskusteluina. Aikaa keskusteluun tulee varata 1,5 h.

Prosessin lopussa Yritys B Oy koostaa raporteista yhteenvetotiedot Verohallinto/ yksikkö tasolla.

Mikäli sinulla on kysyttävää, otathan minuun yhteyttä - keskustelen kanssasi mielelläni. Halutessasi voit olla yhteydessä myös Yritys A:n projektipäällikköön XX XX [etunimi.sukunimi@yritys.fi](mailto:etunimi.sukunimi@yritys.fi).

Ystävällisin terveisin,  
Pirjo

**Liite 4: Esimiehen kehityssuunnitelma**

Kehityssuunnitelma

| <b>Mitä / Kehittämiskohde</b><br><b>Hyödynnettävä vahvuus tai</b><br><b>suoritusta haittaava heikko-</b><br><b>us</b> | <b>Miten / Toimenpiteet</b><br><b>Kuvaus mitä tehdään</b> | <b>Aikataulu:</b><br><b>mihin mennessä / mistä al-</b><br><b>kaen / kuinka usein</b> | <b>Tukitoimet:</b><br><b>Mitä tukea tarvitsen</b><br><b>saavuttaakseni ta-</b><br><b>voitteet</b> | <b>Tavoitteen seuranta.</b><br><b>Miten/mistä tiedän,</b><br><b>että olen saavuttanut</b><br><b>tavoitteeni</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                                                    |                                                           |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                                                 |
| 2.                                                                                                                    |                                                           |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                                                 |
| 3.                                                                                                                    |                                                           |                                                                                      |                                                                                                   |                                                                                                                 |

**Liite 5: Työyhteisökäsittelyn apulomake**

Mitä raportissa esiin nousseita asioita otan käsittelyyn työyhteisössä?

| <b>Keskustelussa esiin nostettu kehittämiskohteeni</b> | <b>Miten käsittelen kehittämiskohdettani työyhteisössä?<br/>Mikä on tavoitteeni kehittämiskohteeni käsittelyssä?<br/>Miten työyhteisö voisi kehittyä eteenpäin käsittelyn avulla?</b> |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        |                                                                                                                                                                                       |
|                                                        |                                                                                                                                                                                       |

## Liite 6: VMBaro työtyytyväisyyskyselyn tulokset

VMBaro työtyytyväisyyskysely. Trendivertailu 2005-2011.

| Joukko:                                                     | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Valtio | erotus<br>2011-2010 |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|---------------------|
| <b>1 Johtaminen</b>                                         | 3,28 | 3,34 | 3,39 | 3,41 | 3,45 | 3,39 | 3,40 | 3,39   | 0,01                |
| 1.1 Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten    | 3,46 | 3,53 | 3,58 | 3,60 | 3,64 | 3,59 | 3,61 | 3,61   | 0,02                |
| 1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä               | 3,15 | 3,14 | 3,18 | 3,19 | 3,26 | 3,17 | 3,18 | 3,14   | 0,01                |
| 1.3 Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinn. ja ke  | 3,14 | 3,21 | 3,25 | 3,28 | 3,33 | 3,38 | 3,41 | 3,44   | 0,03                |
| 1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta              | 3,38 | 3,47 | 3,54 | 3,58 | 3,60 | 3,65 | 3,66 | 3,70   | 0,01                |
| 1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä       |      |      |      |      |      | 3,14 | 3,17 | 3,08   | 0,03                |
| <b>2 Työn sisältö ja haasteellisuus</b>                     | 3,64 | 3,66 | 3,69 | 3,68 | 3,69 | 3,64 | 3,64 | 3,68   | 0,00                |
| 2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys                | 3,57 | 3,59 | 3,59 | 3,60 | 3,60 | 3,54 | 3,57 | 3,51   | 0,03                |
| 2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältö | 3,76 | 3,76 | 3,81 | 3,76 | 3,76 | 3,71 | 3,67 | 3,84   | -0,04               |
| 2.3 Työn haastavuus                                         | 3,79 | 3,82 | 3,86 | 3,86 | 3,87 | 3,85 | 3,85 | 3,86   | 0,00                |
| 2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo              | 3,44 | 3,47 | 3,51 | 3,50 | 3,51 | 3,44 | 3,46 | 3,49   | 0,02                |
| <b>3 Palkkaus</b>                                           | 2,66 | 2,72 | 2,80 | 2,89 | 2,98 | 2,91 | 2,92 | 2,79   | 0,01                |
| 3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys       | 3,00 | 2,89 | 3,02 | 3,13 | 3,25 | 3,19 | 3,18 | 3,00   | -0,01               |
| 3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen          | 2,52 | 2,61 | 2,70 | 2,79 | 2,92 | 2,83 | 2,84 | 2,75   | 0,01                |
| 3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutokse         | 2,59 | 2,73 | 2,78 | 2,82 | 2,87 | 2,78 | 2,80 | 2,65   | 0,02                |
| 3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus                           | 2,55 | 2,65 | 2,73 | 2,81 | 2,90 | 2,85 | 2,87 | 2,76   | 0,02                |
| <b>4 Kehittymisen tuki</b>                                  | 3,28 | 3,31 | 3,32 | 3,36 | 3,38 | 3,24 | 3,27 | 3,16   | 0,03                |
| 4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä        | 3,07 | 3,13 | 3,13 | 3,17 | 3,22 | 3,19 | 3,21 | 3,12   | 0,02                |
| 4.2 Työpaikkakoulutusmahd. ja muut osaamisen kehittäm       | 3,48 | 3,48 | 3,51 | 3,55 | 3,54 | 3,49 | 3,52 | 3,36   | 0,03                |
| 4.3 Tulos-/kehityskeskust. toimivuus osaamisen kehittäm     |      |      |      |      |      | 3,04 | 3,06 | 3,01   | 0,02                |
| <b>5 Työilmapiiri ja yhteistyö</b>                          | 3,56 | 3,59 | 3,65 | 3,65 | 3,68 | 3,69 | 3,69 | 3,70   | 0,00                |
| 5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä        | 3,44 | 3,48 | 3,56 | 3,55 | 3,57 | 3,60 | 3,60 | 3,57   | 0,00                |
| 5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta          | 3,75 | 3,80 | 3,85 | 3,84 | 3,86 | 3,86 | 3,86 | 3,86   | 0,00                |
| 5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä         | 3,46 | 3,52 | 3,57 | 3,58 | 3,61 | 3,63 | 3,63 | 3,63   | 0,00                |
| 5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä       | 3,57 | 3,58 | 3,62 | 3,64 | 3,66 | 3,66 | 3,68 | 3,77   | 0,02                |
| <b>6 Työolot</b>                                            | 3,61 | 3,62 | 3,67 | 3,64 | 3,62 | 3,70 | 3,71 | 3,53   | 0,01                |
| 6.1 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä     | 3,73 | 3,77 | 3,83 | 3,84 | 3,89 | 3,98 | 4,01 | 3,80   | 0,03                |
| 6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa                | 3,63 | 3,63 | 3,69 | 3,73 | 3,67 | 3,77 | 3,79 | 3,41   | 0,02                |
| 6.3 Jaksaminen ja energisyys                                | 3,36 | 3,38 | 3,41 | 3,38 | 3,36 | 3,34 | 3,39 | 3,36   | 0,05                |
| 6.4 Työtilat ja työvälineet                                 | 3,72 | 3,72 | 3,73 | 3,63 | 3,57 | 3,70 | 3,66 | 3,55   | -0,04               |
| <b>7 Tiedon kulku</b>                                       | 3,13 | 3,16 | 3,21 | 3,21 | 3,22 | 3,20 | 3,16 | 3,09   | -0,04               |
| 7.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä         | 3,26 | 3,29 | 3,33 | 3,30 | 3,32 | 3,30 | 3,27 | 3,17   | -0,03               |
| 7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätö    | 3,00 | 3,03 | 3,09 | 3,11 | 3,11 | 3,10 | 3,06 | 3,01   | -0,04               |
| <b>8 Työnantajakuva</b>                                     | 3,27 | 3,26 | 3,33 | 3,40 | 3,39 | 3,41 | 3,44 | 3,17   | 0,03                |
| 8.1 Työpaikan maine hyvänä työnantajana                     | 3,35 | 3,36 | 3,45 | 3,54 | 3,54 | 3,60 | 3,62 | 3,36   | 0,02                |
| 8.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys                       | 3,42 | 3,40 | 3,46 | 3,53 | 3,48 | 3,50 | 3,53 | 3,24   | 0,03                |
| 8.3 Arvojen toteutuminen käytännössä                        | 3,03 | 3,02 | 3,08 | 3,15 | 3,14 | 3,14 | 3,17 | 2,91   | 0,03                |
| <b>Y Yhteensä</b>                                           | 3,32 | 3,35 | 3,40 | 3,42 | 3,45 | 3,41 | 3,42 | 3,34   | 0,01                |
| <b>C3 Työhyvinvointi</b>                                    | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7,63 | 7,67 | 7,64   | 0,04                |
| <b>JO Johtajuusindeksi</b>                                  | 3,23 | 3,28 | 3,33 | 3,34 | 3,38 | 3,33 | 3,33 | 3,31   | 0,00                |
| <b>OS Osaamisen johtamisindeksi</b>                         | 3,52 | 3,54 | 3,57 | 3,57 | 3,58 | 3,47 | 3,48 | 3,45   | 0,01                |
| <b>TY Työolojen johtamisindeksi</b>                         | 3,58 | 3,61 | 3,66 | 3,65 | 3,65 | 3,69 | 3,70 | 3,62   | 0,01                |

**Liite 7: Palautekysely esimiestyön 360° -palautteesta ja coachingkeskusteluista**

1. Miten arvioit Esimiestyön 360° -prosessia kokonaisuutena asteikolla 1-5? (1= ei onnistunut lainkaan, 5 = onnistui erinomaisesti)
  - Viestintä ml. sähköpostit yms.
  - etukäteisinfot
  - Ajanvaraus coachingkeskusteluun
  - Hyödyllinen oman kehittymisen tukena

Avoin palaute: Mitä palautetta haluaisit antaa esimiestyön 360° -prosessista?

2. Coachingkeskustelu. Arvioi asteikolla 1-5 käymääsi coachingkeskustelua. (1 = ei tuonut mitään uutta/ ei lainkaan, 5 = erittäin hyödyllinen/ paljon).
  - kuinka arvioit coachingkeskustelua kokonaisuutena?
  - Missä määrin coachingkeskustelusta oli hyötyä oman esimiestyösi kehittämisessä?
  - Missä määrin Verohallinnon johtamisosaamiset olivat esillä keskustelussa

Avoin palaute: Mitä palautetta haluaisit antaa coachillesi?

3. Oletko käynyt oman coachigprosessin mukaisen kehityskeskustelun oman esimiehesi kanssa?
  - Kyllä → kyllä vastauksesta siirrytään kysymykseen 4.
  - Ei → Jos vastasit ei, miksi?
4. Tukiko coachin kanssa käymäsi keskustelu kehityskeskustelutilannetta?
  - Kyllä → kyllä vastauksesta siirrytään kysymykseen 5.
  - Ei → Jos vastasit ei, miksi?
  -
5. Sovitko kehittymistäsi tukevista keinoista esimiehesi kanssa?
  - Kyllä → Kerro lyhyesti miten?
  - Ei → Miksi?
6. Oletko purkanut palautteita omien alaistesi kanssa?
  - Kyllä → kyllä vastauksesta siirrytään kysymykseen 7.
  - Ei → Miksi?
7. Tarjosiko coachingkeskustelu apua tulosten läpikäymiseen alaisten kanssa?
  - Kyllä
  - Ei
8. Millaisia esimiestyötäsi tukevia ratkaisumalleja sait esimiestyön 360°-prosessista? Aiotko muuttaa jotakin esimiestyössäsi saamasi palautteen perusteella? Mitä ja milloin?