



# **360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen**

**Case Rovaniemen kaupunki**

Minja Murtomaa

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Liiketalous, HR ja johtaminen

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Murtomaa, Minja**

**360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen, Case Rovaniemen kaupunki**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 57 sivua.

Liiketalous. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyössä tarkasteltiin 360°-arvioinnin vaikutusta esimiehen itsetuntemukseen Rovaniemen kaupungilla. Rovaniemen kaupunki käynnisti vuoden 2020 loppupuolella esimiehille suunnatun 360°-arvioinnin ensimmäistä kertaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia arvioinnin vaikutusten lisäksi esimiesten kokemuksia prosessista. Prosessiin sisältyi 360°-arviointi ja palautekeskustelu valmentajan kanssa.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla kevään 2021 aikana. Tutkimukseen osallistui kuusi Rovaniemen kaupungilla työskentelevää esimiestä. Haastattelut valittiin harkinnanvaraisesti. Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin kautta ja tallennettiin OneDrive -kansioon. Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti pian haastattelun jälkeen. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, koodaamista ja teemoittelua. Tallennukset ja litteroinnit tarkastettiin useaan otteeseen luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että 360°-arviointi joko lisää tai kehittää esimiehen itsetuntemusta. Prosessi lisäsi esimiesten itseluottamusta ja varmuutta. Arviointi koettiin pääasiallisesti positiivisena asiana. Monitahoinen arviointi lisäsi prosessin uskottavuutta. Palautekeskustelu valmentajan kanssa oli olennainen tai jopa välttämätön osa prosessia. Ulkopuolinen valmentaja koettiin objektiiviseksi ja luotettavaksi esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen johtopäätöksiä todettiin, että 360°-arviointista voi olla paljon hyötyä, mikäli prosessiin panostetaan. Julkisella organisaatiolla prosessi vaatii huolellisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Prosessin selkeyteen ja ohjeistukseen tulee kiinnittää huomiota. Valmentajan roolia palautekeskustelussa ei tule väheksyä. Osalle esimiehistä arviointi olisi jäänyt lähes hyödyttömäksi ilman valmennusta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää 360°-prosessin kehittämiseen tulevaisuudessa. 360°-arvioinnin ja valmentamisen yhdistäminen antaa prosessista suurimman hyödyn.

**Avainsanat (asiasanat)**

360°-arviointi, itsetuntemus, esimiestyö, palaute, valmentaminen, kehittäminen, kvalitatiivinen tutkimus

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Murtomaa, Minja**

**The effect of 360° assessment on supervisors' self-knowledge, Case City of Rovaniemi**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences. May 2021, 57 pages.

Business. Degree of Business Administration, Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The thesis examines the effect of 360° assessment on supervisors' self-knowledge in the city of Rovaniemi. In late 2020, the city of Rovaniemi launched a 360° assessment for supervisors for the first time. The purpose of the thesis was to study not only the effects of the evaluation but also supervisors' experiences of the process. The process included a 360° assessment and a feedback discussion with a coach.

A qualitative research approach was used in the study. The research material was collected through a thematic interview during the spring of 2021. Six supervisors working in the city of Rovaniemi participated in the study. The interviews were conducted remotely through Microsoft Teams and stored in a OneDrive folder. The interviews were transcribed shortly after the interview. Content analysis, coding and thematic design were used in the analysis of the material. Recordings and spellings were checked several times to increase reliability.

The results of the study showed that 360° assessment either increases or develops supervisors' self-knowledge. The process increased supervisors' self-confidence. The evaluation was mainly seen as positive. A complex evaluation increased the credibility of the process. The feedback discussion with a coach was an essential part of the process. The external coach was perceived as objective and reliable from the supervisors' point of view.

The conclusions state that 360° assessment can be of great benefit if the process is invested in. In a public organization, the process requires careful planning, implementation, and monitoring. Attention should be paid to the clarity and guidance of the process. The role of the coach in the feedback discussion should not be underestimated. For some supervisors, the assessment would have been almost useless without coaching. The results of the study can be used to develop the 360° process in the future. Combining 360° assessment with coaching gives the most benefit from the process.

### **Keywords/tags (subjects)**

360° assessment, self-knowledge, managerial work, feedback, coaching, development, qualitative research

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tausta .....	4
2.2	360°-prosessi Rovaniemen kaupungilla .....	5
<b>3</b>	<b>Itsetuntemus tulevaisuuden esimiestaitona .....</b>	<b>6</b>
3.1	Pehmeät taidot työelämässä .....	6
3.2	Tunneäly ja itsetuntemus osana pehmeitä taitoja .....	8
3.2.1	Tunneäly .....	8
3.2.2	Itsetuntemus.....	9
3.3	Esimiehen itsetuntemus.....	11
3.4	Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä .....	13
3.5	Itsetuntemuksen kehittäminen.....	15
<b>4</b>	<b>360°-arviointi ja esimiehen itsetuntemus .....</b>	<b>17</b>
4.1	360°-arviointi menetelmänä .....	17
4.2	360°-arviointi ja esimiestyö.....	18
4.3	Palautekeskustelu valmentajan kanssa.....	21
<b>5</b>	<b>Toteutus.....</b>	<b>22</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	23
5.2	Aineistonkeruu .....	23
5.3	Aineiston analyysi.....	26
5.4	Tutkimuksen toteutus .....	28
5.5	Eettisyys.....	30
<b>6</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>32</b>
6.1	Itsetuntemus esimiehen näkökulmasta .....	33
6.2	Esimiesten kokemukset 360°-arvioinnista ja palautekeskustelusta .....	35
6.3	360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen .....	40
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>43</b>
7.1	Johtopäätökset.....	43
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
7.3	Yhteenvedo ja kehittämis ehdotukset .....	49
	<b>Lähteet .....</b>	<b>52</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>55</b>
	Liite 1. Saatekirje haastateltaville .....	55

Liite 2. Haastattelurunko .....	56
Liite 3. Jatkokysymykset haastateltaville .....	57

## Kuviot

Kuvio 1. 360°-prosessi .....	5
Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio .....	13
Kuvio 3. Johtaja itsensä kehittämisen asiantuntijaksi -prosessin osa-alueet .....	14
Kuvio 4. Opinnäytetyön prosessi kuviona .....	29
Kuvio 5. Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä .....	33
Kuvio 6. Esimiesten kokemukset 360°-prosessista .....	35
Kuvio 7. 360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen .....	40

# 1 Johdanto

Työn murroksen myötä tulevaisuuden työelämään liittyvät taidot kiinnostavat organisaatioita yhä enemmän. Työn murros korostaa inhimillisiä taitoja ammatista riippumatta. (Laukkanen & Mäkelä 2019.) Tulevaisuuden monitahoisessa työympäristössä ei pärjää vain teknisillä taidoilla. Tehokkuuden, kasvun ja suorituksen näkökulmasta vaaditaan pehmeitä taitoja teknisten taitojen lisäksi. (De Villiers 2010, 17.) Tulevaisuudessa korostuu hyvinvoinnin ja itsetuntemuksen tarve, sillä näiden ominaisuuksien avulla pärjää paremmin arvaamattomassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (Pölönen 2019).

Vaikka inhimillisten taitojen merkitys esimerkiksi kilpailukyvyn näkökulmasta tiedetään, tehdään asian eteen melko vähän (Laukkanen & Mäkelä 2019). Organisaatiot ovat tottuneet kehittämään mitattavia asioita, vaikka monet tulevaisuuden taidot ovat vaikeasti mitattavissa (Pölönen 2019). Etenkin esimiehen itsetuntemuksen tarve korostuu nykyisessä työelämässä. Sydänmaanlakan (2017a) mukaan kaiken johtamisen perustana toimii itsensä johtaminen. Jos ei pysty johtamaan itseään, ei pysty johtamaan muita. Itsensä johtamisen ytimessä on itsetuntemus. Jatkuva kehitys ja uudistumiskyky ovat kytköksissä itsensä tuntemiseen. (Sydänmaanlakka 2017a, 5, 33.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Rovaniemen kaupungille. Rovaniemen kaupunki käynnisti vuoden 2020 loppupuolella esimiehille suunnatun 360°-arvioinnin ensimmäistä kertaa. Arviointi tarjoaa organisaatiolle tietoa johtamisen kokonaistilanteesta. Osallistuvalla esimiehelle arviointi antaa tietoa vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyön aihe rajattiin itsetuntemukseen, koska 360°-arvioinnin tulisi parhaimmillaan lisätä tai kehittää esimiehen itsetuntemusta moninaisen palautteen avulla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää 360°-arvioinnin vaikutusta esimiehen itsetuntemukseen. Tutkimukseen osallistui kuusi Rovaniemen kaupungilla työskentelevää esimiestä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa korostuivat esimiesten omat kokemukset ja näkemykset. Arvioinnin lisäksi tarkasteltiin esimiesten kokemuksia prosessista ja tutkittiin itsetuntemuksen merkitystä esimiestyössä. Aiemmissa opinnäytetöissä on tutkittu muun muassa 360°-arviointia esimiestyön kehittämisen näkökulmasta (ks. esim. Tammilehto 2014, Toivonen 2018). Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkasteltiin itsetuntemuksen näkökulmasta. 360°-arvioinnin lisäksi palautekeskustelu valmentajan kanssa oli oleellisessa roolissa osana kokonaisuutta.

Tutkimus antaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa prosessin onnistumisesta. Rovaniemen kaupungilla on tarkoituksena jatkaa 360°-arviointeja tulevaisuudessa. Prosessissa panostettiin arvioinnin toteutuksen lisäksi valmennukseen ja seurantaan. Esimiesten kokemukset 360°-arvioinnista ja valmennuksesta kertovat, missä onnistuttiin ja mitä voisi jatkossa kehittää. Esimiehen itsetuntemuksen tarkastelu kertoo prosessin toimivuudesta ja hyödyistä. Tutkittava aihe on toimeksiantajan lisäksi tärkeä työelämän kehittämisen näkökulmasta. Esimiehen rooli on kriittinen tekijä organisaation menestyksen kannalta, minkä takia johtamisen kehittämisen työkalut ovat tärkeitä tutkimuksen kohteita.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tausta

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui 360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää, miten 360°-arvioinnista saatu palaute vaikuttaa esimiehen itsetuntemukseen. Arvioinnin vaikutusten lisäksi tarkoituksena oli tutkia esimiesten kokemuksia 360°-prosessista. Prosessiin lasketaan itse arvioinnin lisäksi palautekeskustelu valmentajan kanssa. Esimiesten kokemuksia haluttiin tarkastella, koska arviointi suoritettiin Rovaniemen kaupungilla ensimmäistä kertaa. 360°-teeman lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin itsetuntemuksen merkitystä esimiestyössä. Itsetuntemuksen merkityksen tutkiminen liittyy tutkittavan aiheen suurempaan kokonaisuuteen.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

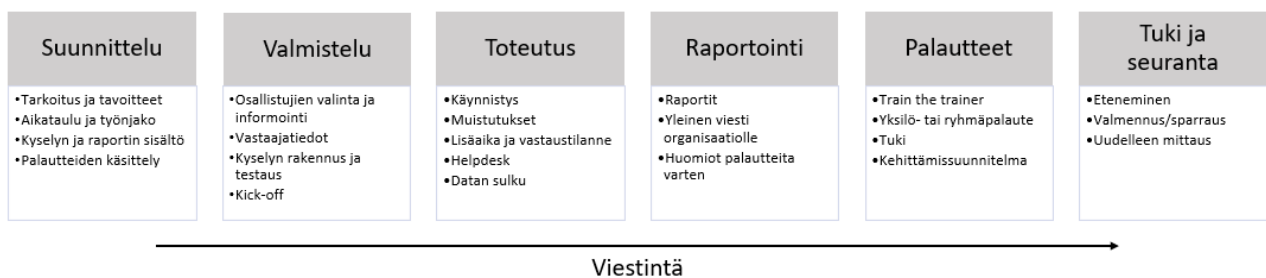
- Miten 360°-arviointi vaikuttaa esimiehen itsetuntemukseen?
- Miten esimiehet kokevat 360°-arvioinnin ja palautekeskustelun?
- Miksi esimies tarvitsee itsetuntemusta?

Toimeksianto oli luonteva valinta, koska tutkija työskenteli 360°-prosessin parissa alusta alkaen. Prosessi alkoi harjoittelun aikana syksyllä 2020 ja jatkui valmentajan roolissa keväällä 2021. Rovaniemen kaupunkistrategiaan kuului vuonna 2020 hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteisiin kuului muun muassa henkilöstön osaamiskartoitusten toteuttaminen sekä hyvinvointiin ja hyvään johtamiseen panostaminen. Henkilöstön osaamisen kehittämistä on tuettu erilaisten

koulutusten ja verkko-oppimisympäristön avulla. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen on vuoden 2021 tärkeimpiä tavoitteita. Osaamisen kehittäminen on puolestaan oleellinen osa työhyvinvointia. Henkilöstön hyvinvointia tukee organisaatiokulttuuri. Kulttuuri, jossa esimiestyö on mahdollistavaa ja henkilöstön oppimista sekä kehittämistä tuetaan. Johtamiseen panostetaan esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä. Vuoden 2021 suunnitelmiin liittyy esimiestyön arviointi ja kehittäminen. 360°-arviointi on yksi osaamisen kehittämiseen käytetty työkalu. (Henkilöstöraportti 2020 n.d.)

## 2.2 360°-prosessi Rovaniemen kaupungilla

360°-prosessi aloitettiin Rovaniemen kaupungilla vuoden 2020 loppupuolella ja palautekeskustelut toteutettiin kevään 2021 aikana. Arviointi toteutettiin yhteistyössä MPS-Yhtiöiden kanssa. Kuvio 1 havainnollistaa 360°-prosessin eri vaiheita, joita noudatettiin pääsääntöisesti tämän projektin yhteydessä. 360°-arvioinnin toteuttaminen julkisessa organisaatiossa on iso projekti suuren henkilöstömäärän vuoksi. Tämän takia pelkkä suunnittelu ja valmistelu vaatii paljon aikaa. Aikataulut venyivät hieman toteutusvaiheessa ja vastausaikaa pidennettiin, jotta useampi esimies saisi palautetta. Raportit työstettiin Rovaniemen kaupungin toimesta alkukevään aikana. 360°-arviointi ei toteutunut kaikille esimiehille, sillä vastaajamäärä jäi liian alhaiseksi. Kaiken kaikkiaan arvioinnit ja palautekeskustelut toteutettiin yli 100 esimiehelle.



Kuvio 1. 360°-prosessi (MPS Yhtiöt Oy n.d., muokattu)

Kuvion kaksi viimeistä osiota ovat suuremmassa roolissa tässä opinnäytetyössä. Tutkija toimi keväällä 2021 yhtenä valmentajista eli henkilönä, joka valmensi esimiehiä palautekeskusteluissa. Train the trainer -valmennus toteutettiin tammikuussa 2021. Tilaisuudessa MPS -Yhtiön edustaja valmensi valmentajia tulevia palautekeskusteluja varten. Alkuvuoden aikana valmentajat tutustuivat toisiinsa ja palvelu- sekä vastuualueille pidettiin aloitustilaisuudet. Ensimmäinen palautekes-



kustelu toteutettiin 3.3.2021 ja viimeinen 7.4.2021. Yhteensä 19 esimiestä valmennettiin. Palautekeskustelut kestivät keskimäärin puolitoista tuntia. Palautekeskustelussa tarkasteltiin esimiehen arviointia ja kehittämissuunnitelmaa. Lisäksi esimiehiltä pyydettiin kommentteja ja palautetta prosessista yleisesti. Valmennustyö vaikutti myös opinnäytetyöhön merkittävästi. 360°-arvioinnin prosessiin pääsi syventymään yksityiskohtaisesti käytännön kokemuksen kautta. Esimiehiin tutustuminen helpotti aineistonkeruuta ja haastateltavien valintaa.

### **3 Itsetuntemus tulevaisuuden esimiestaitona**

Ensimmäinen luku selventää aiheen merkitystä suuremmasta näkökulmasta ja johdattaa lukijan aiheeseen. Luvuissa 3.1 ja 3.2 määritellään käsitteet: pehmeät taidot, tunneäly ja itsetuntemus. Luvut 3.3–3.5 tarkastelevat itsetuntemusta yksityiskohtaisemmin esimiehen näkökulmasta.

#### **3.1 Pehmeät taidot työelämässä**

Maailma ja osaamistarpeet ovat muuttuneet ajan saatossa työn murroksien yhteydessä. Aiemmin koneet ovat syrjäyttäneet lihasvoiman, minkä seurauksena alettiin arvostamaan enemmän älykkyyttä ja sivistystä. Informaatiovallankumouksen myötä tietokoneet ovat alkaneet syrjäyttämään älykkyyttä, minkä seurauksena arvostetaan taitoja ja ominaisuuksia, joita koneella ei ole. Nämä taidot liittyvät inhimillisyyteen, luonteeseen ja persoonaan. Inhimilliset ominaisuudet ovat aina olleet merkityksellisiä, mutta teknologian nopean kehityksen vuoksi ne korostuvat tulevaisuudessa vielä enemmän. (Pölönen 2019.) Pehmeät taidot ovat keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja muuttuvassa ja hektisessä maailmassa. Ne ovat keino sopeutua työelämän erilaisiin vaatimuksiin. (Dromberg 2021.)

Pehmeille taidoille (soft skills) ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä merkitys vaihtelee kontekstista riippuen (De Villiers 2010, 2). Pehmeisiin taitoihin lasketaan tunneäly sekä siihen liittyvä osaaminen. Nämä ovat taitoja, jotka ovat niin sanotusti siirrettävissä. (Dromberg 2021.) Taidot ovat siirrettävissä siinä mielessä, että niitä voi aina hyödyntää riippumatta työtehtävästä. Tämä tekee työntekijästä sopeutuvaisen. (Doyle 2020.) Pehmeät taidot ja osaaminen kulkevat mukana ammatin vaihtuessa, vaikka ne eivät anna suoraan pätevyyttä johonkin tiettyyn työtehtävään (Koivunen 2016, 154).

Pehmeitä taitoja ei voi mitata yhtä helposti kuin teknistä osaamista (Dromberg 2021; Doyle 2020). Pehmeät taidot sisältävät henkilökohtaisten taitojen lisäksi henkilön persoonallisia ominaisuuksia (Koivunen 2016, 153). Puhuttaessa pehmeistä taidoista viitataan taitoihin, jotka ovat inhimillisiä, ihmistenvälisiä tai käyttäytymiseen liittyviä taitoja. Näiden avulla pystytään toteuttamaan muuta osaamista työpaikalla. (De Villiers 2010, 2; Doyle 2020.) Pehmeät taidot sisältävät oppimis-, sopeutumis-, keskittymis- ja huomiokyvyn. Näiden lisäksi pehmeisiin taitoihin luetellaan vuorovaikutus-, itsesäätely- ja ryhmätyötaidot sekä luovuus ja johtajuus. (Dromberg 2021.) De Villiers (2010) lisää kommunikaatiotaitojen lisäksi kyvyn ymmärtää muita emotionaalisesti (De Villiers 2010, 2). Erilaisien taitojen lisäksi pehmeisiin taitoihin liittyy esimerkiksi työetiikka, luovuus, empatia ja positiivisuus. Jokaisella on todennäköisesti pehmeitä taitoja koulu- ja työkokemuksien kautta. (Doyle 2020.)

Tutkimusten mukaan työelämässä tarvitaan inhimillisiä taitoja. Inhimillisiä taitoja kuten tunneälykkyyttä, luovuutta, sosiaalisia taitoja sekä päättely- ja ongelmanratkaisukykyä. (Laukkanen & Mäkelä 2019.) Doyle (2020) korostaa pehmeiden taitojen merkitystä työntekijän menestyksen kannalta. Teknisellä osaamisella ei päästä pitkälle, jos esimerkiksi työn- tai ajanhallinta pettää. Lähes jokainen työ vaatii jonkinlaista vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. (Doyle 2020.) Goleman (2012) on tutkinut taitoja, joita pidetään menestyksen kannalta tärkeinä. Havainnot osoittivat, että 67 % eli noin kaksi kolmasosaa kyvyistä olivat tunnetaitoja. (Goleman 2012, 47.) Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan henkilökohtaisia taitoja, joiden avulla voidaan esimerkiksi edetä uralla. Perinteiset ammatit ovat uuden työn myötä muuttaneet muotoaan enemmän asiantuntemukseen ja osaamiseen. (Koivunen 2016, 154–155.)

De Villiersin (2010) tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajien ja työelämän muuttuvia tarpeita suhteessa teknisiin ja pehmeisiin taitoihin. Tutkimuksessa tunnustettiin ja määriteltiin seuraavat kaksi käsitteellistä taitoa liiketoimintaopiskelijoille sekä asiantuntijoille: kognitiivinen ja emotionaalinen älykkyys. Kognitiivinen älykkyys eli tekniset taidot tarkoittavat esimerkiksi kykyä tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia ja suunnitella. Emotionaalinen älykkyys sisältää muun muassa vuorovaikutuskyvyn, verkostoitumisen, moraaliset arvot, joustavuuden, johtamisen, viestinnän ja itsensä johtamisen. (De Villiers 2010, 3.)

Vuonna 2018 toteutettuun ”Tulevaisuuden Työvoima” -kyselyyn vastasi yli 200 suomalaista. Kyselyn avulla selvisi, että digitaalisten kykyjen lisäksi vaaditaan luovaa ajattelua, valmentavaa johtamista, yrittäjyyttä sekä kykyä oppia ja sopeutua. (Laukkanen & Mäkelä 2019.) Koivunen (2016) puhuu artikkelissaan uudesta työstä, joka on subjektiivinen, yksilöllinen, joustava ja liikkuva. Työntekijät osallistuvat työhön yhä enemmän persoonallaan, ulkonäöllään ja tunteillaan. (Koivunen 2016, 154–155.)

Arvaamaton ja muuttuva ympäristö lisäävät hyvinvoinnin ja itsetuntemuksen tarvetta tulevaisuudessa. Itsetuntemusta tarvitaan, jotta tunnistetaan esimerkiksi muutoksen herättämiä tunteita kuten pelkoa ja epävarmuutta. Lisääntynyt tieto hyvinvoinnista auttaa keksimään keinoja epävarmuuden sietämisen. Vaikka tietyt alat ja osaamiset ovat muodissa, kannattaa tulevaisuuden näkökulmasta panostaa myös taitoihin, joita tarvitaan läpi elämän. Mitä enemmän teknologia kehittyy, sitä enemmän ihmisisen toimintaa tulee ymmärtää ja tulkita. (Pölönen 2019.)

## **3.2 Tunneäly ja itsetuntemus osana pehmeitä taitoja**

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin pehmeistä taidoista tunneälyyn sekä sen yhteen osateki-  
jään, itsetuntemukseen.

### **3.2.1 Tunneäly**

Tunneäly ja siihen liittyvä osaaminen ovat osa pehmeitä taitoja (Dromberg 2021). Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014) määrittelevät kirjassaan tunneällyn intra- ja interpersoonalliseksi älykkyydeksi, joka on lähtöisin empatiasta. Intrapersoonallinen älykkyyys näyttäytyy itsensä tuntemisena ja tarpeiden hallintana. (Ahonen & Lohtaja Ahonen 2014, 204, 201.) Tunteiden ymmärtäminen on syiden ja seurauksien tiedostamista. Hallinnan avulla voidaan arvioida ja hillitä tunteita. (Ojanen 2014, 254.) Intrapersoonallinen älykkyyys liittyy henkilön itsensä kokemiseen ja hahmottamiseen. Ihminen, joka on sinut itsensä kanssa, pystyy helpommin ymmärtämään omia tunteitaan ja ajatuksiaan. Hän pystyy myös helpommin ilmaisemaan niitä muille. (Saarinen 2001, 36.) Interpersoonallinen älykkyyys sisältää kommunikaatio-, viestintä- ja johtamistaitoja (Ahonen & Lohtaja Ahonen 2014, 204). Se on kykyä käyttää hyödyksi omia sosiaalisia taitoja, jotka pohjautuvat intrapersoonaan. Henkilö, joka on lahjakas ihmissuhteissa, huomaa sanattomat viestit ja osaa lukea tilannetta.

(Saarinen 2011, 38.) Muiden tunteiden ja tunnetilojen havaitsemista voidaan käyttää apuna esimerkiksi ongelmanratkaisussa (Ojanen 2014, 254).

Ojasen (2014, 253) mukaan psykologit Mayer ja Salovey ovat tutkineet tunneälyä ja havainneet, että tunneälykkäät henkilöt ovat itsetietoisia ja ymmärtävät käytöksensä mahdollisia seurauksia. Goleman (2012) lisää, että Mayer ja Salovey määrittelevät tunneälyn kyvyksi tunnistaa ja hallita tunteita niin omia kuin muiden. Lisäksi se on kykyä oppia tunteista, jotta niitä voi soveltaa toimintaan ja ajatteluun. (Goleman 2012, 361.)

Ojanen (2014) jakaa tunneälyn neljään alueeseen. Tunteiden havaitsemiseen, tunteiden hyödyntämiseen ajattelemisen tukemiseksi, tunteiden ymmärtämiseen ja tunteiden hallintaan. (Ojanen 2014, 253.) Golemanin (2012) mukaan älykkyyden teoreetikko Gardner jakaa älykkyyden seitsemään eri lajiin. Näistä kaksi ovat niin sanottuja persoonallisia älykkyyksiä, joihin kuuluu sosiaalinen taito sekä oman sisäisen maailman ymmärrys. (Goleman 2012, 361.) Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014) lisäävät, että Gardnerin sosiaaliset taidot sisältävät vuorovaikutustaidot ja empatiakyvyn. Sisäisen maailman ymmärtäminen on itsetuntemusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 93–94.) Golemanin (2012, 362) malli sisältää viisi taitoa: itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaaliset taidot. Paasivaaran (2010) mukaan esimiesten tunneälytaitoja tutkinut Simström (2009) jakaa taidot kahteen osaan: henkilökohtaisiin sekä sosiaalisiin tunneälytaitoihin. Henkilökohtaisiin tunneälytaitoihin kuuluvat hyvä itsetuntemus ja -kontrolli sekä läpinäkyvyys. Sosiaalisiin tunneälytaitoihin lasketaan empaattisuus ja kannustavuus. (Paasivaara 2010, 78–79.)

### **3.2.2 Itsetuntemus**

Itsensä tuntemista ja omien tunteiden käsittämistä kutsutaan intrapersonalliseksi älyksi, joka on yksi tunneälyn osatekijöistä (Jabe 2017, 236). Yleisesti itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön subjektiivista ja tarkkaa käsitystä omasta itsestään. Näitä ovat esimerkiksi persoonallisuus, toiveet, tunteet ja tuntemukset. Ihminen peilaa omia uskomuksia ja asenteita aiempiin kokemuksiin. (Manasa & Showry 2014, 16.) Myös Dunderfelt (2009) korostaa, että itsetuntemuksen ytimessä on ihmisen ymmärrys subjektiivisuudesta. Jokainen kokee ja tulkitsee asiat omasta näkökulmastaan. (Dunderfelt 2009, 21.)

Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön tietoa omasta henkisestä tilasta eli ymmärrystä sen hetkistä kokemuksista, ajatuksista, uskomuksista tai haluista (Gertler 2011, 2). Dunderfeltin (2009) mukaan itsetuntemusta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on ymmärtää oman psyykeen toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinnitetään huomiota niin sanottuihin sisäisiin toimintoihin kuten tunteisiin ja haluihin. Havainnoinnin ja oivaltamisen jälkeen aletaan tietoisesti ohjaamaan näitä toimintoja. Toisena näkökulmana Dunderfelt mainitsee henkisen työn eli oman elämän merkityksen tutkimisen. Elämän merkitykseen liittyy ihmisen ydinolemus ja sisäinen minä. (Dunderfelt 2009, 18.) Goleman (1997) määrittelee itsetuntemuksen ali-tuiseksi tietoisuudeksi omista tunnetiloista. Tämä tarkoittaa sitä, että jatkuvasti havainnoi ja tarkastelee kokemuksiaan sekä tunteitaan. Itsetuntemus ei tarkoita ainoastaan tunteiden ymmärtämistä vaan myös sitä, että pystyy miettimään mitä kyseisestä tunteesta ajattelee. (Goleman 1997, 69–70.)

Manasan ja Showryn (2014) mukaan osa teorioista ehdottaa, että itsetuntemus muodostuu sisäistä ja ulkoisista tekijöistä. Itsetuntemus muodostuu yksilön ymmärryksestä omista voimavaroistaan. Voimavarojen ymmärryksen lisäksi ihminen ennakoii sitä, miten toiset ihmiset näkevät hänet. Ensimmäisenä ihminen pohtii olemustaan ja resurssejaan itsetutkiskelun avulla. Toiseksi hän ymmärtää miten muut näkevät hänet objektiivisen palautteen avulla. (Manasa & Showry 2014, 17.)

Itsetuntemuksen avulla voidaan vahvojenkin tunteiden keskellä ylläpitää aivotoimintaa, jonka avulla tilannetta tarkastellaan eikä heittäydytä tunteiden vietäväksi. Itsekuri ja muut samanlaiset taidot pohjautuvat tunteiden tiedostamiseen. (Goleman 1997, 70.) Heikko itsearvostus voi olla kytköksissä epävarmaan itsetuntemukseen tai ristiriitaisuuteen. Jos henkilöllä on heikko itsetuntemus ja minäkuva, hän ei tiedä miten reagoida tai toimia uusissa tilanteissa. (Ojanen 2014, 99.) Golemanin (1997) mukaan tunteita on hankala saada katoamaan, mutta ihminen pystyy punnitsemaan miten reagoi niihin. Myös vahvat ja negatiiviset tunteet ovat hallittavissa, sillä ihminen voi heittäytyä vihan tunteelle tai yrittää hankkiutua siitä eroon. (Goleman 1997, 71.) Paasivaara (2010) kertoo, että Simströmin (2009) mukaan ihminen hyvällä itsetuntemuksella osaa suhtautua itseensä huumorilla. Hän vastaanottaa rakentavaa kritiikkiä ja palautetta muilta oppiakseen. Itsetuntemuksen avulla erotetaan, milloin kehitetään omaa osaamista ja milloin kannattaa pyytää apua. (Paasivaara 2010, 78–79.)

### 3.3 Esimiehen itsetuntemus

Itsetuntemus on käsitteenä hyvin laaja, joten tässä luvussa tarkastellaan itsetuntemusta esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyön ja haastattelun kannalta on tärkeää, että itsetuntemusta rajataan selkeämmin.

Itsetuntemuksen muodostuminen on monitahoinen asia, joka perustuu ulkoisiin ja sisäisiin toiveisiin (Paasivaara 2010, 52). Oman ja muiden näkemysten lisäksi se on kontekstista riippuvaista. Eri-laiset tilanteet, joissa henkilöä arvioidaan, vaikuttavat mielikuvan syntymiseen. (Taylor 2006, 644.) Sydänmaanlakan (2017a) mukaan, Goleman, Boyatzis ja McKee (2002) ovat nostaneet esiin johtamistyössä tarvittavaa tunneälyä. Näistä ensimmäinen sisältää itsetietoisuuden, mikä koostuu emotionaalisesta itsetietoisuudesta, itsetuntemuksesta ja itseluottamuksesta. (Sydänmaanlakka 2017a, 200.) Myös Golemanin (2012) kirjassa ”Tunneäly työelämässä” käsitellään aiemmin mainittuja viittä tunnetaitoa, joista ensimmäinen on itsetuntemus. Itsetuntemus sisältää kolme alakäsitettä: omien tunteiden tiedostamisen, itsearviointin ja -luottamuksen. (Goleman 2012, 42.)

Paasivaara (2010) erittelee johtajan itsetuntemuksen neljä ulottuvuutta. Ensimmäisenä on johtamisfilosofia, joka koostuu muun muassa arvoista ja eettisyydestä. Nämä asiat antavat suunnan toiminnalle. Toisena johtamispätevyys, joka perustuu tietoon ja taitoon. Kolmantena nostetaan esille johtamistyyli, joka voi tarkoittaa useampaa asiaa kuten asennetta, käyttäytymistä tai tilanteiden tulkintaa. Viimeisenä on itsejohtajuus ja siihen liittyvät asiat kuten tunteet ja itsensä kehittäminen. (Paasivaara 2010, 17–18.)

Johtajan tulee omien tunteiden ymmärtämisen lisäksi tiedostaa, miten ne vaikuttavat hänen käyttökseen. Henkilöt, jotka ovat taitavia tunnistamaan omia tunteitaan, tietävät tarkalleen mitä he tuntevat ja miksi. Tämän lisäksi he käsittävät, miten tunteet vaikuttavat ajatteluun, puheeseen ja työsuoritukseen. Toiminta pohjautuu arvoihin ja intuitioon, jotka ohjaavat suoritusta. (Goleman 2012, 73.) Jotta esimies pystyisi suunnittelemaan työnsä ja sitoutumaan tekemiinsä päätöksiin, vaaditaan häneltä riittävää itsetuntemusta (Paasivaara 2010, 16). Tunnetietoinen esimies pystyy säätelemään tunteitaan, jotta ne ovat eduksi erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa (Goleman 2012, 73).

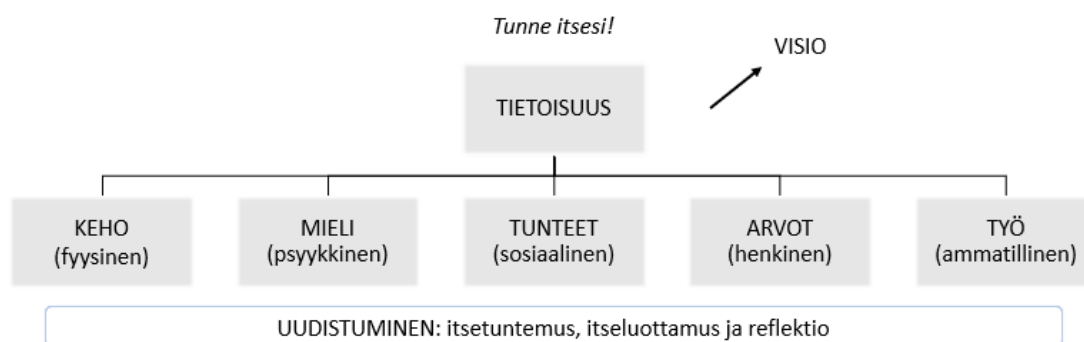
Esimiehen itsetuntemuksella ja kehittämisellä tarkoitetaan arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtämisen lisäksi omien voimavarojen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista (Paasivaara 2010, 16). Golemanin (2012) mukaan henkilöt, jotka osaavat arvioida ja reflektoida toimintaansa, osaavat myös oppia kokemuksistaan. He eivät pakene muutosta vaan ovat avoimia palautteelle ja erilaisille näkökulmille. He kehittävät itseään ja haluavat oppia jatkuvasti. Itseään arvioivat henkilöt osaavat nähdä itsensä positiivisessa valossa. Henkilöt, jotka uskovat kykyihinsä, heijastavat sitä itsevarmalla käytöksellä. He eivät pelkää olla eri mieltä kuin muut ja ajavat yhteisiä arvoja omien etujen sijaan. He selviävät paineesta ja kykenevät tekemään päätöksiä sekä perustelemaan ne. (Goleman 2012, 81, 88.)

Ammatilliseen itsetuntemukseen vaikuttavat niin tiedostamattomat kuin tietoiset toiminnot. Esimiehiltä odotetaan erilaisia asioita kuten esimerkiksi työhön liittyviä velvollisuuksia tai tiettyä puukeutumista. Ulkoa tulleet ihanteet voivat toimia suuntana uusille esimiehille, mutta pahimmillaan ne estävät kehittymistä ja rajoittavat osaamista. Esimiehet ovat ihmisiä siinä missä muutkin. Näin ollen itsetuntemusta tulisi tarkastella moniulotteisempana kuin ainoastaan ammatillisesta näkökulmasta. Esimiehen itsetuntemuksella viitataan usein kykyyn suoriutua työtehtävistä. Se on myös tiedon ja taidon ylläpitämistä ajan tasalla. Riskinä on se, että nämä tiedot ja taidot voivat vanheta lyhyessäkin ajassa. (Paasivaara 2010, 52–53, 38.)

Esimiehen itsetuntemus koostuu monesta eri tekijästä. Goleman tarkastelee aihetta enemmän ihmisen sisäisten toimintojen kautta, kuten tunteiden tiedostamisen, itsearvioinnin ja -luottamuksen näkökulmasta. Paasivaara käsittelee aiheita sisäisten toimintojen lisäksi myös ulkoisten tekijöiden kautta. Esimiehen itsetuntemukseen vaikuttaa niin henkilön persoona kuin työyhteisön odotukset. Kyseessä on monitahoinen asia, jota tulisi tarkastella kokonaisuutena.

### 3.4 Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä

Sydänmaanlakka (2017a) on kehittänyt muiden teorioiden pohjalta Oy Minä Ab -mallin (kuvio 2). Mallissa on viisi osastoa, joihin kuuluvat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Näiden osastojen hallinta vaikuttaa siihen, miten hyvin yksilö menestyy. Kuviossa esitetään myös osasto uudistumiselle. Uudistuminen on prosessi, joka liittyy kaikkiin osastoihin. Jotta uudistumista tapahtuisi vaaditaan henkilöltä itsetuntemusta ja -luottamusta sekä reflektointikykyä. Mallin niin sanottu toimitusjohtaja on henkilön tietoisuus eli ydinminä, jonka avulla kokonaisuutta ohjataan. Itsensä johtamisen tärkeimpiä asioita on kyky uudistua ja tämä edellyttää itsensä tuntemista. (Sydänmaanlakka 2017a, 29–30, 32–33.)



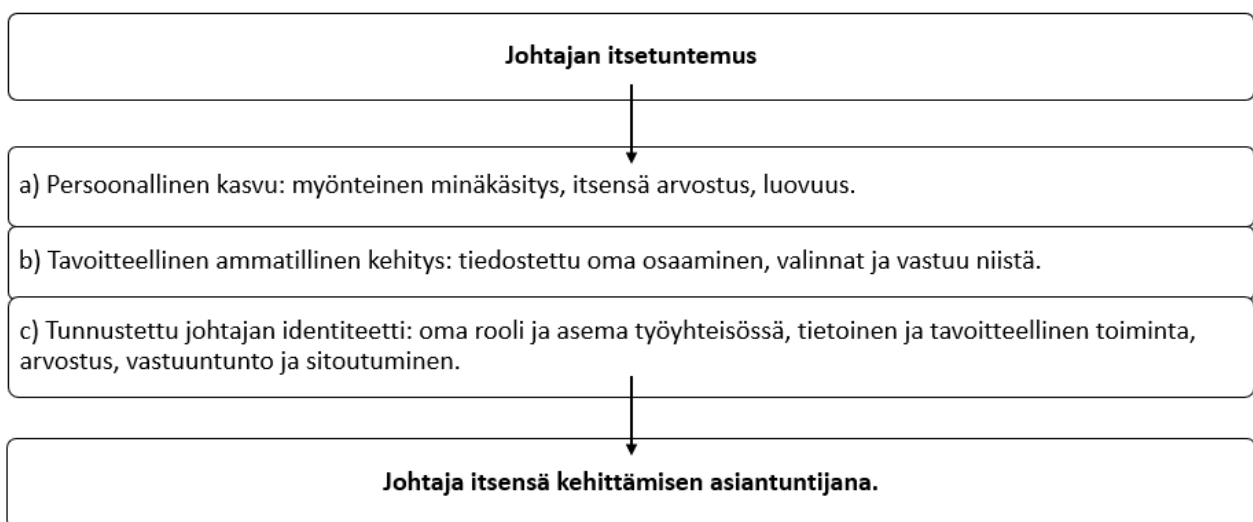
Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2017a, 29, muokattu)

Johtajilta odotetaan sitä, että he osaavat motivoida muita, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Näin ollen johtajan tulee tunnistaa omien tunteiden lisäksi muiden tunteita, jotta voi vaikuttaa toisiin. (Jabe 2017, 240–241.) Sydänmaanlakka (2017b) on myös kehittänyt älykkään johtamisen teorian, jossa johtajuutta tutkitaan seitsemästä eri tasosta. Tasot ovat: itsensä, yksilöiden, tiimin ja virtuaalitiimin johtaminen sekä verkostojohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen. Uusi johtamisen malli vastaa nykypäivän esimiestyön haasteisiin, joita muutos on tuonut mukanaan. Uusi malli perustuu holistiseen näkökulmaan ja tasapainoiseen, jaettuun sekä moninaiseen johtajuuteen. Muuttuva ympäristö vaatii jatkuvaa uudistumista, jotta pysytään kehityksessä mukana. Älykäs johtaminen perustuu siihen, että jokainen meistä on tekevä, tietävä, tunteva ja merkitystään etsivä ihminen. Kaiken johtamisen perustana toimii itsensä johtaminen, sillä vasta sen jälkeen voi johtaa muita. Tämä puolestaan vaatii itsetuntemusta. Vasta tunnistamalla omat kykynsä ja rajansa voi siirtyä tasossa eteenpäin yksilöiden johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2017b, 17, 143–144.)



Paasivaaran (2010) mukaan itsetuntemus on jokaisen menestyksekkään esimiehen lähtökohta. Itsetuntemuksen takana on myönteinen minäkuva, terve itsetunto ja arvostus itseään sekä muita kohtaan, joka on rakentunut yksilön kasvusta ja kehityksestä. (Paasivaara 2010, 16.) Itsetuntemuksen avulla voidaan toimia vaihtelevassa ympäristössä sekä erilaisten ihmisten kanssa. Hyvän itsetuntemuksen avulla voidaan vastaanottaa yllättäviä tai jopa huonoja uutisia ilman, että tunteet purkautuvat viestintuojaan. (Valpola 2021, 138.) Päätöksenteko on itsenäistä ja toiminta herättää luottamusta muissa. Henkilö ilmaisee itseään myönteisellä tavalla ja saa muut kuuntelemaan. Ihminen, joka ei tunnista omia tunteitaan, ei pysty hallitsemaan niitä vaan joutuu niiden armoille. Tämä vaikuttaa siihen, miten asiat sujuvat tietyssä mielialassa. (Jabe 2017, 237, 240.) Itsensä tunteva ihminen on tasapainoinen ja hänen kanssaan on helppo puhua (Valpola 2021, 138). Hyvän itsetuntemuksen omaavat ihmiset haluavat kehittää itseään ja edetä elämässään (Jabe 2017, 237).

Paasivaara (2010) kertoo johtajan itsensä kehittämistä kuviossa 3. Paasivaaran mukaan johtamista ei voi erottaa persoonasta ja identiteetistä. Oleellista on kehittää ja samalla vahvistaa kuviossa 3 lueteltuja asioita eli persoonallista kasvua, ammatillista kehittymistä sekä johtajan identiteettiä. Prosessin aikana tutustutaan osa-alueisiin tarkemmin, jonka avulla myös itsetuntemus kehittyy entisestään. Tutkiskeleva toiminta tekee johtajasta kykenevän itsensä kehittämiseen. (Paasivaara 2010, 38–39.)



Kuvio 3. Johtaja itsensä kehittämisen asiantuntijaksi -prosessin osa-alueet (Paasivaara 2010, 39, muokattu)

Taylorin (2006) tutkimuksessa käsiteltiin viittä syytä siihen, miksi itsensä aito tunteminen on välttämätöntä kestävään muutokseen. Ensimmäisenä nostetaan esiin tavoitteiden saavuttaminen. Ihminen valitsee tavoitteensa niin että ne edesauttavat ihanteellisen minäkuvan syntyä. Samalla hän punnitsee tavoitteen järkevyyttä refleктоimalla mennyttä siihen mihin suuntaan haluaa mennä. Toiseksi ihminen saa tahtoa muutokseen toivon ja optimismin kautta. Kolmanneksi ihminen tarvitsee palautetta. Ulkopuolinen palaute on kriittinen tekijä ihmisen suoriutumisen ja motivaation näkökulmasta. Palautteen avulla voidaan säädellä omaa toimintaa toivottuun suuntaan. Tämä kuitenkin vaatii sen, että ihminen on halukas keräämään palautetta. Neljäntenä mainitaan asiayhteyden vaikutus muutokseen. Henkilön tulee tunnistaa mahdollisuudet ja esteet sekä valita aika ja paikka muutokselle. Viimeisenä korostetaan itsepetosta, jota vastaan aito itsensä tunteminen suojaa. Joskus omien vahvuuksien ja heikkouksien tutkiminen johtaa itsepetokseen, joka on muutoksen esteenä. (Taylor 2006, 645–647.)

### 3.5 Itsetuntemuksen kehittäminen

Pehmeitä taitoja on vaikea opetella samalla tavalla kuin teknisiä taitoja. Taitoja voi kuitenkin kehittää kiinnittämällä niihin huomiota, opiskelemalla ja pyytämällä apua muilta. Jokaisella on myös jo entuudestaan pehmeitä taitoja, vaikka niihin ei välttämättä kiinnitä huomiota. (Doyle 2020.) Paasivaaran (2010) mukaan Isokorpi (2003) kertoo, että itsetuntemuksen kehitykseen vaikuttavat monet eri asiat. Esimiehen työkokemus, muilta saatu palaute ja itsearviointi ovat keinoja esimiehen itsetuntemuksen lisäämiseen. (Paasivaara 2010, 41.)

Kuten sanottu itsetuntemusta voi kehittää palautteen avulla. Jokaisella on oma käsitys itsestään, joka voi poiketa siitä, miten muut hänet näkevät. Se mitä itse pitää huvittavana voi muiden mielestä olla rasittavaa ja ominaisuuksia, joita ei itse huomaa ovat muiden silmissä arvokkaita. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.) Ihminen pystyy yleensä kertomaan mitä hän tuntee tai ajattelee, vaikka ei aktiivisesti miettisikään pään sisällä tapahtuvia asioita. Muut kykenevät harvoin tunnistamaan toisen ihmisen henkistä tilaa yhtä hyvin kuin henkilö itse. Osa psykologisista tutkimuksista kuitenkin väittää, että ihminen on altis erehtymään tietyissä asioissa kuten emotionaalisissa piirteissä tai siinä, mitkä motiivit piilevät valintojen takana. Joskus läheinen ihminen on parempi arvioimaan luonnetta ja motiiveja kuin henkilö itse. (Gertler 2011, 3.)

Kriittinen palaute tuntuu usein vaikealta, mutta sen avulla käytöstä voidaan muuttaa. Muiden palaute auttaa selkeyttämään omia vahvuuksia ja heikkouksia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.) Reflektoimalla asioita objektiivisesti voidaan kehittää omaa tietoisuutta hyvin syvällisesti (Sydänmaanlakka 2017a, 34). Parhaimmillaan henkilö voi rakentaa oman ammatti-identiteetin näiden piirteiden varaan ja hyödyntää taitoja työssään. Käsittelemällä palautetta avoimin mielin voidaan päästä positiiviseen kierteeseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.)

Palautetta pidetään monesti uhkaavana asiana, vaikka todellisuudessa se on erinomainen keino kehittymiselle (Jabe 2017, 134). Palautteen avulla ihminen pystyy löytämään ydinminänsä samalla kun se muuttuu. Otetaan esimerkiksi esimies, joka toivoo olevansa tunneälykkäämpi. Esimies asettaa tavoitteensa tämä ihannekuva mielessään. Hänen tavoitteensa on olla empaattisempi kuuntelemalla henkilöstöään paremmin. Ajan myötä muutosta tapahtuu ja samalla tämä prosessi on jo vaikuttanut esimiehen ydinminään. Esimiehen tulee haluta palautetta, jotta hän pystyy aidosti muuttumaan. (Taylor 2006, 646). Jotta ihminen voi kehittyä ja uudistua vaaditaan itsetuntemusta, itseluottamusta ja kykyä reflektoida asioita. Tämän lisäksi ihmisellä pitää olla rohkeutta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Virheiden ja epäonnistumisen myötä opitaan aidosti uusia asioita. (Sydänmaanlakka 2017a, 33–34.)

Sydänmaanlakan (2017a) mukaan ihminen on muutoksen aikana kolmessa eri tasossa. Taso, jossa ihminen viettää eniten aikaa on mukavuusalue. Tämän tason lisäksi on olemassa venymis- ja paniikkialue. Suurin kehittyminen ja oppi tapahtuu nimenomaan näissä tasoissa oman mukavuusalueen ulkopuolella. Ihminen kehittää herkästi asioita, joissa on jo entuudestaan hyvä. Näiden asioiden kehittäminen syventää tietoa, mutta ei laajenna sitä. Ihmettelyn, innostuksen, itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja itsepohtiskelun avulla voimme päästä mukavuusalueen ulkopuolelle, jossa todellinen kasvu tapahtuu. (Sydänmaanlakka 2017a, 77–78.)

Jokainen vastaanottaa ja käsittelee palautetta yksilöllisellä tavalla. Näin ollen on hyvä muistaa, että samanlainen palautteenantotyyli ei sovi kaikille. Oleellista on, että palautetta annetaan henkilön suorituksesta ja toiminnasta eikä ihmisestä itsestään. Palautteen tulee perustua asioihin, joita voi muuttaa ja jokaisella palautteella pitäisi olla tavoite. Piikittely ihmisten persoonallisista

piirteistä ei johda mihinkään. Palautteen antamista ei pidä sekoittaa tunteiden purkamiseen. Palautteen antamista voi onneksi harjoitella, sillä se on taito siinä missä muutkin. (Jabe 2017, 134–136.)

## 4 360°-arviointi ja esimiehen itsetuntemus

### 4.1 360°-arviointi menetelmänä

360°-arviointi on suosittu johtamisen kehittämisen työkalu. Arvioinnin avulla saadaan tietoa esimiesten kehityskohdista sekä vahvuuksista. Palautetta kerätään monitahoisesti eli esimiehen arvioi alainen, työkaveri ja esimiehen esimies. (360-arviointi n.d.) 360°-arviointit sisältävät muiden arvioinnin lisäksi itsearviointin (Jabe 2017, 172). Joissain tapauksissa palautetta kerätään myös esimerkiksi asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta. 360°-arvioinnin voi räätälöidä organisaatiolle sopivaksi. (360-arviointi n.d.)

Muodollinen 360°-arviointi tarjoaa jäsennellyn tavan kerätä ja käsitellä tietoa toisin kuin epämuodolliset palautteet. Joillekin esimiehille se saattaa olla ainoa hetki, jolloin omaa suoritusta arvioidaan järjestäytyneellä tavalla. Yksilön pätevyyden lisäksi arvioinnilla saadaan arvokasta tietoa johtamisen kokonaistilanteesta. (Berke, Kossler & Wakefield 2008, 71.) 360°-arviointia ja siitä saatua palautetta voi käyttää useaan eri tarkoitukseen. Arviointia voi hyödyntää esimerkiksi osaamisen kartoittamisessa, koulutustarpeiden tunnistamisessa, suorituksen arvioimisessa ja johtamisen kehittamisessä. (Massingham, Nguyet Que Nguyen & Massingham 2011, 43.)

Tiradon (2013) mukaan prosessin alkuun suositellaan esimiehen itsearviointia. Itsearviointi toimii pohjana ja vertauksena muulle arvioinnille. Tämän avulla yksilölle selviää, miten oma näkemys eroaa muiden näkemyksestä. Tutkimukset osoittavat, että ihmiset arvioivat itsensä helposti korkeammalle kuin muut jotteivat näyttäisi heikkoutta. Rehellisyys on kriittinen tekijä arvioinnin hyödyn näkökulmasta. (Tirado 2013, 18–19.) Arviointi suoritetaan usein kyselyn avulla. Kyselyyn vastaa esimiestä tarpeeksi lähellä työskentelevät henkilöt, jotta he voivat antaa vertaisarviointia. (Morgan, Cannan & Cullinane 2005, 664.)

Arvion antajia tulee neuvoa ja heidän tulee olla tietoisia prosessin kulusta (Tirado 2013, 20). 360°-arviointien palaute kerätään anonymisti, jotta yksittäisiä vastauksia ei voida erotella (Berke ym.

2008, 71). Anonymisointi antaa myös arvioijalle varmuutta siitä, ettei hänen arvioinnistaan tule ikäviä seurauksia kuten kosta arvioitavan suunnalta. Arviointeihin on hyvä saada erilaisten henkilöiden näkemyksiä. Ihminen valitsee helposti henkilöitä, joista pitää ja joiden kanssa tulee toimeen. Palautteen näkökulmasta olisi tärkeää saada arviointeja myös ihmisiltä, joiden kanssa ei tule niin hyvin toimeen. Näin palaute on usein kriittistä, mutta rakentavaa. Jos palautteessa toistuvat samat asiat, ovat ne pääsääntöisesti luotettavia tuloksia. (Tirado 2013, 18–19.)

Lopuksi laaditaan kehittämissuunnitelma tulosten tulkinnan perusteella. Suunnitelmaan valitaan yksi tai kaksi tärkeintä kehityskohtaa. (Tirado 2013, 22.) Jos itsearviointi on vertaisarviointia korkeampi, on muilla todennäköisesti toiveita kehitykselle tai muutokselle. Jos itsearviointi on vertaisarviointia alhaisempi, ovat muut tyytyväisiä nykyiseen toimintaan. (Valpola 2021, 138.) Esimiehen kannattaa pyytää palautetta suunnitelman toimeenpanon jälkeen, jotta hän tietää onko kehitystä tapahtunut (Tirado 2013, 22).

360°-arvioinnin avulla voidaan luoda työyhteisöön avointa keskustelukulttuuria ja rohkaista ihmisiä epämukavuusalueelle, jotta kehitystä tapahtuisi (360-arviointi n.d.). Toisaalta työkulttuurin muutoksen suhteen on olemassa ristiriitaisia väittämiä. On epäselvää, vaikuttaako arviointi työ- ja kulttuurin muutokseen vai tuleeko kulttuurin olla jo valmiiksi avoin, jotta prosessi olisi tehokas. Yleisesti arviointi kärsii, jos kulttuurissa on vähän avoimuutta ja luottamusta. (Morgan ym. 2005, 667.)

## 4.2 360°-arviointi ja esimiestyö

Erilaisten testien, mallien ja analyysien avulla voidaan lisätä niin muiden kuin itsensä tuntemista (Jabe 2017, 172). Esimiehiltä saatu palaute on tärkeää, mutta monet organisaatiot ovat siirtyneet monitahoiseen arviointiin, kuten esimerkiksi 360°-arviointeihin. Palaute, jota saadaan useammalta kuin yhdeltä henkilöltä tuntuu reilulta ja oikeudenmukaiselta. (Karkoulia, Srour & Canaan Mesarra 2019, 364; Salminen 2006, 172.) Moninainen arviointi tarjoaa myös erilaisia näkökulmia, mikä tekee palautteesta yksityiskohtaisen ja hyödyllisen arvioitavalle (Berke ym. 2008, 71).

360°-arvioinnin vahvuutena nähdään sen objektiivisuus. Esimiehen alttius ennakkoluuloille koetaan esimies-alaispalautetavan heikkoudeksi. Esimies ei välttämättä tiedä kaikkea henkilöstön suoriutumisesta. Lisäksi henkilökohtainen suhde alaiseen voi vaikuttaa arviointiin. Tämä on yksi syy

monitahoisen arviointitavan suosion nousulle. (Massingham ym. 2011, 48.) Karkoulia ja muut (2019) tuovat esille monitahoisen arvioinnin positiivisia vaikutuksia. Tutkimukset osoittavat, että monitahoisen arvioinnin myötä saavutetaan useita myönteisiä tuloksia kuten kohonnuttu luottamusta, avoimuutta ja suorituskkyä. Vaikka esimieheltä saatu palaute lisää esimerkiksi työntekijän suorituskkyä, on monitahoisen palautteen tulos usein merkittävämpää. (Karkoulia ym. 2019, 364.)

Morganin ja muiden (2005) tutkimuksen mukaan osallistujat kokivat 360°-arvioinnin eri tavoin. Osa esimiehistä ei muuttanut näkemystään itsestään arvioinnin jälkeen, mutta sai vahvistusta kehityksen suunnalle. Palautteen saaminen saattoi tuntua raskaalta, mutta muiden näkökulmat koettiin arvokkaiksi ja prosessiin suhtauduttiin positiivisesti. Osa esimiehistä sai arvioinnista paljon hyötyä, kun taas osa koki, etteivät saaneet mitään uutta. Useat esimiehet kokivat anonyymien palautteen vastaanottamisen haastavaksi, sillä esiin tulleita asioita ei voitu käsitellä suoraan palautteen antajan kanssa. Palautteen myötä ilmeni ongelmia, joista ei aiemmin oltu työyhteisössä mainittu. (Morgan ym. 2005, 670.)

360°-arvioinnista saatu palaute voi yllättää esimiehen ja paljastaa itsetuntemuksen sokeat pisteet. Jokaisella on oma kuva itsestään tai ainakin siitä millainen toivoisi olevan, eikä tämä aina kohtaa muiden näkemysten kanssa. (Valpola 2021, 138.) Jabe (2017) huomauttaa, että testit ja arvoinnit auttavat itsetuntemuksen lisäämisessä, mutta eivät kerro absoluuttista totuutta. Erilaisuuden arvostaminen on tärkeää ja sitä tulee pitää voimavarana. Näin ollen testien tuloksia ei tule käyttää toisten tuomitsemiseen. (Jabe 2017, 172.) Arvion antaneiden suhdetta arvioitavaan tulee pohtia. Työtilanteet ja se missä yhteydessä muut näkevät arvioitavan toimintaa, vaikuttavat tuloksiin. Oman toiminnan arviointi on tärkeää ja saatu palaute arvokasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki annettu palaute on totta. Toistuvaa palautetta kannattaa hyödyntää itsetuntemuksen kehittämisessä. (Valpola 2021, 139.)

Morgan ja muut (2005) mainitsevat, että vaikka 360°-arvioinneista on lukuisia kuvailuja potentiaalisista hyödyistä, antavat jotkut tutkimukset syytä tarkastella arvioinnin toimivuutta kriittisesti. Joidenkin 360°-arviointien vaikutukset toimintaan ovat olleet vähäisiä tai jopa negatiivisia. (Morgan ym. 2005, 666.) Salminen (2006) jatkaa, että haittapuoleksi koetaan arviointien toistuvuus. Arviointeja tehdään harvoin eikä se korvaa säännöllistä arkista palautetta. (Salminen 2006, 172.) Osa

tutkijoista argumentoi, että 360°-arvioinnin palaute voi heikentää työntekijän sitoutumista. Arvioinnissa saatetaan korostaa negatiivista suoritusta positiivisen sijaan. (Karkouliau ym. 2019, 364.) Joissain tapauksissa anonymiteetista otetaan kaikki hyöty irti, joka voi johtaa karuihin arvosteluihin (Morgan ym. 2005, 674). Myös arvioijan subjektiivisuus nähdään haasteena, sillä itsearviointi voi olla puolueellista etenkin tunteellisissa aiheissa (Salminen 2006, 172; Massingham ym. 2011, 45).

Morgan ja muut (2005) korostavat, että muiden antama palaute tulee hyväksyä ja hierarkia sekä valta-asemat tulee pistää sivuun (Morgan ym. 2005, 666). Osa henkilöstöstä kokee, että johdon arvostelu on vaikeaa. Palautteen tulisi kuitenkin olla rehellistä eikä suodatettua ja mielistelevää. (Salminen 2006, 172.) Morganin ja muiden (2005) mukaan keskijohto voi yrittää vaikuttaa alaisiin esimerkiksi imartelulla, jotta palaute olisi positiivista. Esimiehet saattavat haluta palautetta muilta, mutta pelkäävät kuulla omista heikkouksistaan, jonka seurauksena negatiivista palautetta kontrolloidaan. (Morgan ym. 2005, 666.) Myös persoonallisuus voi vaikuttaa itse- ja vertaisarviointiin (Massingham ym. 2011, 68).

Vaikka 360°-arviointi on suosittu ja melko kallis prosessi organisaatiolle, ei sen vaikutusta yksilön kehitykselle ole tutkittu kovin paljoa. Osallistuneiden kokemuksia ja näkökulmia on sivuutettu, vaikka juuri näiden tietojen avulla voitaisiin arvioida prosessin menestystä. Prosessiin sitoutuminen ja jatkotoimenpiteiden määrittely lisää arvioinnin uskottavuutta. (Morgan ym. 2005, 665.) Kehityskohteiden työstämiseen tulee antaa tarpeeksi aikaa ja prosessiin tulee osallistua avoimin mielin (Tirado 2013, 22). 360°-prosessin onnistumiseen vaikuttaa henkilön itsetietoisuus sekä sitoutuminen muutokseen kehityssuunnitelman kautta. Arvioitavan tulee myös hyväksyä mahdollinen näkemysero. Esimiehen asenne vaikuttaa paljon arvioinnin lopputulokseen ja palautteen hyödyntämiseen. (Morgan ym. 2005, 666.)

360°-arviointien palautteen vastaanottaminen voi myös luoda ongelmia, etenkin jos palaute ei vastaa odotuksia. Minäkuvan haastaminen saattaa laukaista henkilössä defenssit eli puolustusmekanismit, jotka ilmenevät esimerkiksi puolustamisena ja suuttumisena. Ihminen puolustaa mieltään defenssien avulla, mutta samalla se voi torjua rakentavan palautteen. Näin ollen liian jyrkkä puolustautuminen voi koitua esteeksi kehittymiselle. (Salminen 2006, 172.) Massingham ja muut

(2011) tuovat myös esille huolen siitä mihin 360°-arvioinnista kerättyä tietoa käytetään. Palautteen käyttämistä suorituskyvyn arvioimiseen ja hallinnollisiin päätöksiin tulee miettiä tarkkaan. Itse- ja vertaisarviointi nähdään hyödyllisemmäksi työkaluksi koulutuksen ja kehittämisen näkökulmasta. (Massingham ym. 2011, 49.)

### 4.3 Palautekeskustelu valmentajan kanssa

360°-arviointia suositellaan kehittävään tarkoitukseen arvioivan sijaan, jos toteutus tapahtuu ensimmäistä kertaa. Valmentajan hyödyntäminen palautekeskustelussa on suotavaa, jos arvioinnilla pyritään kehittämään toimintaa. (Thach 2002, 206.) 360°-arvioinnin vaikutus voi olla suurempi, jos tuloksia tarkastellaan yhdessä valmentajan kanssa (Berke ym. 2008, 72).

Palautekeskustelussa voi hyödyntää niin talon sisäisiä kuin ulkoisia valmentajia. Molemmissa on puolensa ja haittansa. Talon sisäiset valmentajat tuntevat organisaatiokulttuurin entuudestaan ja ovat usein edullisempia yritykselle. Ongelmana on se, että esimiehet kokevat heidät riskiksi luottamuksen näkökulmasta. Talon ulkopuoliset valmentajat saattavat olla yritykselle kalliimpia. Toisaalta heidät koetaan usein objektiivisiksi esimiesten näkökulmasta. (Thach 2002, 206.)

Erämetsä (2013) toteaa, että yhteinen ymmärrys syntyy dialogin avulla. Dialogin avulla voidaan vaikuttaa ihmisiin valmentavalla otteella. (Erämetsä 2013, 129.) Valmentavan keskustelun avulla voidaan syventää valmennettavan pohdintaa tehokkaasti. Keskustelu etenee sujuvasti kysymällä, kuuntelemalla ja kommentoimalla. Yllättävät kysymykset haastavat esimiehen ajattelemaan asiaa eri näkökulmista. Avoimien kysymysten avulla ohjataan keskustelua ja haastetaan valmennettavaa tarkastelemaan asiaa yksityiskohtaisemmin. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata sanoilla kyllä tai ei. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.) Avoimien kysymyksien lisäksi valmentaja voi esittää suljettuja kysymyksiä. Tässä tapauksessa suljetut kysymykset ovat ohjaavia ja tarkentavia. (Erämetsä 2013, 131.) Keskustelun tarkoituksena on herättää valmennettavan ajatuksia. Valmentajan tavoitteena on saada valmennettava oivaltamaan asioita itse suorien vastauksien antamisen sijaan. (Järvinen ym. 2014.)

Järvinen ja muut (2014) korostavat kuuntelun roolia keskustelussa. Aktiivisella kuuntelulla osoitetaan kunnioitusta toista ja toisen ajatuksia kohtaan. Tilanteessa tulee olla aidosti läsnä. Valmentajan kannattaa minimoida häiriötekijät ja luoda valmennettavaan katsekontakti. (Järvinen ym.



2014.) Erämetsä (2013) tuo esiin eri viestintäkanavia eri tilanteita varten. Kasvotusten tapaaminen on toimivin keino onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Videopuhelu on toiseksi paras keino, sillä se vastaa melko paljon kasvotusten käytyä keskustelua ja siinä on mahdollista vuoropuhelulle. Videon avulla nähdään toisen eleitä ja ilmeitä samalla tavalla kuin kasvotusten. Videopuhelun huonoiksi puoliksi lasketaan tekniikan toimivuus ja kuvanlaatu, jotka voivat vaihdella. Myös ihmisten tottumus etävuorovaikutukseen vaikuttaa keskustelun kulkuun. (Erämetsä 2013, 154–155.)

Valmennus keskittyy tavoitteelliseen toimintaan. Valmentajan tulee olla rehellinen, suora ja kyseenalaistava. Tarkoituksena on löytää yhdessä keinoja, joilla toimintaa voidaan kehittää tai parantaa. Keinojen lisäksi tarkastellaan mahdollisia apukeinoja tai esteitä. (Järvinen ym. 2014.) Keskustelun aikana varmistetaan yhteinen ymmärrys ja tulkinta aiheesta. Viimeisenä ehdotetaan seuraavaa siirtoa ja vahvistetaan sovittu asia. (Erämetsä 2013, 131.) Thachin (2002) tutkimuksessa valmennus nostettiin osallistujien keskuudessa positiiviseksi asiaksi 360°-arvioinnissa. Osallistujat kuvailivat ulkopuolista valmentajaa hyödylliseksi. Ulkopuolinen valmentaja toi muun muassa eri näkökulmia asiaan rehellisellä ja suoralla tyylillään. (Thach 2002, 210.)

Berken ja muiden (2008) mukaan Brutus ja Derayeh (2002) raportoivat tutkimuksessaan, että jokainen yritys, joka epäonnistui 360°-prosessin tavoitteissa, epäonnistui palautteen antamisessa. Näissä yrityksissä osallistujat olivat saaneet raportin palautteesta sähköpostitse ilman yksilö- tai ryhmäkeskustelua valmentajan kanssa. Onnistuneet yritykset sen sijaan auttoivat palauteprosessin kanssa. (Berke ym. 2008, 72.) Thachin (2002) mukaan valmentajalla oli positiivinen vaikutus esimiehen tehokkuuden lisäämisessä. Thach ehdottaa, että organisaatiot voisivat kokeilla useampaa valmennuskertaa. Toistuva yhteydenpito ja useampi valmennuskerta voisivat vaikuttaa muutokseen vielä positiivisemmin. Kuitenkin voidaan todeta, että 360°-arviointi valmennuksella ja seurannalla on toimiva yhdistelmä. (Thach 2002, 212.)

## 5 Toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta monipuolisesti. Valintojen, menetelmien ja toteutuksen yksityiskohtainen tarkastelu lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luvuissa 5.1–5.3 käsitellään aihetta enimmäkseen teorian näkökulmasta. Luvussa 5.4. käsitellään aihetta oman kokemuksen ja toiminnan pohjalta, jotta lukijalle selkenee, miten tutkimus on tässä opinnäytetyössä toteutettu.

## 5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullista tutkimusta hyödynnetään jonkin asian ymmärtämiseen, kun taas määrällistä tutkimusta kuvaillaan enemmän selittäväksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72). Laadullista tutkimusotetta voidaan käyttää esimerkiksi silloin kun tutkitaan tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita tai yksittäisiä toimijoita jossain tapahtumassa (Metsämuuronen 2006, 88). Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi sopi parhaiten laadullinen tutkimusote, koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää 360°-arvioinnin vaikutusta esimiehen itsetuntemukseen.

Opinnäytetyöt ovat usein tapaustutkimuksia, jos aihe saadaan organisaatiolta. Silloin työssä tutkitaan tiettyä asiaa liittyen juuri siihen organisaatioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimukseen ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä lähes kaikkia kvalitatiivisia tutkimuksia voidaan kutsua tapaustutkimuksiksi (Metsämuuronen 2006, 92). Tutkimusongelmiin etsitään vastauksia pääasiassa miten ja miksi -kysymyksillä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olivat Rovaniemen kaupungin esimiehet, joille 360°-arviointi toteutettiin.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa (Kananen 2015, 352). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan analysoida kuvailemalla prosessia yksityiskohtaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 164) mukaan tähän liittyy muun muassa tutkimuksen kesto, tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus, aineistonkeruu ja analysointi sekä tutkimuksen raportointi.

## 5.2 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi ja tekstianalyysi (Metsämuuronen 2006, 88; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Opiskelijoiden keskuudessa kvalitatiivinen haastattelu on yleinen aineistonkeruumenetelmä (Roulston & Choi 2017, 233). Tuomen ja Sarajärven (2018, 83) mukaan haastattelut ja kyselyt ovat loogisia valintoja menetelmiksi, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa asiaa paremmin. Koska opinnäytetyössä tutkittiin 360°-arvioinnin vaikutusta esimiehen itsetuntemukseen, oli perusteltua kysyä tutkittavaa asiaa suoraan esimieheltä haastattelun avulla.

Haastattelutyylillä riippuu tutkittavan aiheen teoreettisista oletuksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Metsämuuronen (2006) nostaa teoksessaan esille Hirsjärven ja Hurmeen (1985) vertailun eri haastattelutavoista. Strukturoidut haastattelut ovat tehokkaita, mutta tutkijan perehtyminen aiheeseen saattaa olla suppeaa ja kerätty tieto pinnallista. Teemahaastattelu ja avoin haastattelu antavat syvällisempää tietoa aiheesta. Tutkijan perehtyminen ja työmäärä on suuri. Teemahaastattelun vastaajamäärä on suhteellisen pieni ja kysymysalueet ovat enimmäkseen ennalta määriteltyjä, kun taas avoimessa haastattelussa edetään vapaammin. (Metsämuuronen 2006, 114–115.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa aiheet ovat mietitty etukäteen haastattelijan toimesta ja prosessi etenee sen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Haastattelu pohjautuu tiettyihin teemoihin eikä niinkään yksityiskohtaisten kysymysten varaan. Teemahaastattelun avulla haastateltava pääsee kertomaan näkemyksistään avoimesti vuorovaikutustilanteessa. Haastateltavan tulkinta aiheesta pääsee esiin haastattelijan näkemysten sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.) Tämänkaltaisessa haastattelussa tutkija voi esittää jatkokysymyksiä perustuen siihen mitä haastateltavat ovat jo sanoneet (Roulston & Choi 2017, 233; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Strukturoitu haastattelu olisi ollut menetelmänä liian kankea ja aineisto mahdollisesti pinnallista. Teemahaastattelu oli sopiva menetelmä tässä tutkimuksessa, koska tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa. Menetelmän etuna oli se, että haastattelun etenemistä ja sisältöä pystyi muokkaamaan haastateltavan mukaan, vaikka runko oli kaikille sama.

Haastatteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi kasvotusten tai internetin välityksellä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Onnistuneessa haastattelussa keskustelu etenee vuorovaikutteisena, jolloin aiheeseen pääsee syventymään (Roulston & Choi 2017, 240). Vuorovaikutuksellisessa haastattelussa voidaan myös korjata väärinkäsityksiä ja toistaa kysymyksiä tarvittaessa. Haastateltava voi itse päättää järjestyksen kysymyksille ja esittää mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Vapautunut tunnelma haastattelussa edistää luonnollisen vuorovaikutuksen syntymistä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 96).

Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin kautta. Toteutustavan valintaan vaikutti koronarajoitukset ja etähaastattelun kätevyys. Haastattelut olivat vuorovaikutuksellisia ja tunnelma vapautunutta. Jokaisessa haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Jotkut

haastateltavista pyysivät myös toistamaan ja tarkentamaan kysymystä. Haastattelun alku ja loppu oli kaikille sama. Alussa varmistettiin, että haastateltava oli lukenut saatekirjeen. Alkusanojen ja kuulumisten vaihdon jälkeen seurattiin haastattelurunkoa pääpiirteittäin. Lopussa kiitettiin haastattelusta ja varmistettiin, saako haastateltavaan olla jatkossa yhteydessä mahdollisten lisäkysymyksien takia. Haastattelut kestivät keskimäärin 30–35 minuuttia. Lyhyin haastattelu kesti noin 25 minuuttia ja pisin noin 50 minuuttia.

Pääsääntönä haastatteluissa toimii se, että tutkija on valmistautunut ja kunnioittaa aihetta sekä haastattelutilaisuutta. Haastattelijalla tulisi olla hyvä käsitys siitä, mitä hän haluaisi tietää kysymysten avulla. (Roulston & Choi 2017, 239.) Kysymysten tulisi olla selkeitä ja sisällöltään semmoisia, etteivät ne vaadi haastateltavalta erityistietoa. Kysymyksissä tulisi välttää kielteisiä sanoja eivätkä ne saa loukata ketään. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 105.) Roulston ja Choi (2017) painottavat, että haastateltavia tulee kuunnella tarkkaan. Tutkimus voi vaarantua, jos tutkija puhuu enemmän kuin haastateltava tai johdattelee keskustelua. (Roulston & Choi 2017, 239.)

Roulstonin ja Choin (2017) mukaan haastattelun ja keskustelun eteneminen riippuu pitkälti tutkijasta sekä hänen tiedostaan ja osaamisesta. Haastattelija luottaa omaan tiedonhakuun ja luo sen perusteella haastattelurungon sekä mahdollisia jatkokysymyksiä. Näin ollen aineistoon perehtymisen vaikuttaa huomattavasti haastattelun valmisteluun. Heikko käsitys aiheesta saattaa johtaa siihen, että tutkija ei osaa esittää oikeita kysymyksiä tai ei ymmärrä puhutusta aiheesta tarpeeksi. (Roulston & Choi 2017, 237–238.) Haastattelun ideana on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämän takia on suositeltavaa, että haastateltavat saavat tietää kysymykset tai aiheen etukäteen. Tämä onnistuu, jos haastattelun ajankohdasta sovitaan etukäteen. Kyseinen käytäntö on myös eettisesti perusteltua, sillä haastateltavilla on oikeus tietää mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Haastateltaviin oltiin yhteydessä etukäteen sähköpostitse. Jokaiselle lähetettiin saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tarkemmin opinnäytetyöstä ja haastattelusta.

Aineiston kokoa merkittävämpi asia on muun muassa haastateltavien henkilöiden tieto ja kokemus tutkittavasta aiheesta. Näin ollen haastateltavat kannattaa miettiä etukäteen, sillä sattumanvaraisesti valitut eivät välttämättä sovi tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–98.) Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, kun aineistosta saatu tieto alkaa toistamaan itseään. Haastateltavien määrää on

kuitenkin vaikea päättää etukäteen, sillä se riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja haastateltavista. (Kananen 2015, 355.) Jos haastatteluista kerätty tieto toistaa itseään voidaan olettaa, että aineistoa on kerätty riittävästi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Haastateltavat valittiin tutkimukseen tietyillä kriteereillä. Kaikki kuusi haastateltavaa valittiin samasta joukosta, joiden kanssa palautekeskustelut toteutettiin. Luottamusta on helpompi rakentaa, jos haastattelija on ennestään tuttu. Näin haastattelutilanteesta saadaan mahdollisimman luonnollinen. Haastateltavat valittiin eri tehtävistä ja vastuu- sekä palvelualoilta, jotta otanta olisi heterogeeninen. Monipuolinen otanta edustaisi kaupungin esimiehiä yleisesti. Haastateltavien joukossa oli niin uusia kuin kokeneempia esimiehiä. Haastateltavien valintaan vaikuttavia kriteereitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvussa 5.4.

### 5.3 Aineiston analyysi

Haastattelusta saatua aineistoa voidaan käsitellä litteroimalla eli muuttamalla puhe tekstiksi. Analyysitapa ja tutkimuskysymys vaikuttavat siihen, miten tarkkaan aineisto pitää litteroida. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427.) Useimmissa laadullisissa tutkimuksissa hyödynnetään sisällönanalyysiä jollain tavalla. Tutkija analysoi sisällön siitä mitä on kirjoittanut, kuullut tai nähnyt. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan tärkeimpiin analyysitapoihin kuuluu esimerkiksi laskeminen, teemoittelu sekä alaryhmien ja kehityskulun analysointi. Näiden avulla kerrotaan, miten itse analyysi tutkimuksessa tapahtuu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 153.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan aineiston purkuun ei ole yhtä tapaa. Tutkija yleensä tietää aiheen sen verran hyvin, että pystyy tunnistamaan esille nousevat asiat ja teemat, jolloin tarkkaa litterointia ei välttämättä tarvita. Haastattelun purkaminen teemoihin on jo osittain työn analyysia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 138, 142.) Toisaalta Hyvärinen ja muut (2017) korostavat litteroinnin tärkeyttä aineiston analyysin osalta. Litteroinnin avulla tutkija tutustuu tarkemmin aineistoon. Analyysivaiheessa kannattaa palata puhetallenteeseen litteroinnin ohella, jotta mitään olennaista ei mene ohi. Litterointivaiheessa tutkija tekee väistämättä omia tulkintoja ja muokkaa aineistoa valintojen mukaan. Jotta virheitä ei syntyisi, kannattaa aineistoa tarkastella useampaan otteeseen. (Hyvärinen ym. 2017, 427, 437–438.) Myös Hirsjärvi ja Hurme (2010) suosittelevat varaamaan aineiston lukemiselle riittävästi aikaa, jotta analyysin voi tehdä. Aineisto voi alussa olla sekavaa ja sen takia huolelliselle tutkimiselle tarvitaan aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 142.)

Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, mitä tutkitaan. Litteroinnin tarkoituksena on kuvata mitä haastattelussa kerrotaan. Jos haastattelussa ollaan kiinnostuneita haastateltavien mielipiteistä, ollaan analyysivaiheessa kiinnostuneita puheen sisällöstä. Silloin olennaista on, että litteroinnista selviää mitä haastateltava sanoo. Haastateltavien pitämät tauot puheessa eivät silloin ole oleellisia sisällön analyysin kannalta. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Tutkimuksen aineisto eli haastattelut litteroitiin pääsääntöisesti lähes sanatarkasti. Litteroinnista jätettiin pois ylimääräiset täytesanat, lauseiden keskeytykset ja muut tulkintaa häiritsevät asiat. Alku- ja loppusanat olivat samat kaikilla, joten niitä ei litteroitu yksityiskohtaisesti. Yksi haastattelu litteroitiin 6–7 sivulle ja yhteensä litteroituja sivuja kertyi 39 sivua. Jokainen litterointi sisälsi haastateltavan puheen lisäksi haastattelijan puhetta. Myös haastattelijan puhe tulee litteroida, sillä jokainen haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne. Haastattelut litteroitiin joko samana tai seuraavana päivänä luotettavuuden parantamiseksi. Videonauhoitukset ja litteroinnit tarkastettiin myöhemmin uudestaan virheiden välttämiseksi.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Laineella on yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta. Laineen mukaan aluksi pitää päättää mikä aineistossa kiinnostaa. Valinnan tulee perustua tutkimusongelmaan ja päätöksen tulee olla vahva. Valinnan jälkeen aineisto käydään läpi. Aineistosta erotellaan ja valitaan vain kiinnostukseen kuuluvat asiat. Merkitty aineisto kerätään erilleen lopusta aineistosta. Aineistoa voidaan käsitellä luokittelemalla, teemoittelulla tai tyypittelyllä. Viimeisenä luodaan kooste. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105.) Aineiston analyysiin on monia eri keinoja eikä siihen ole yhtä tekniikkaa, joka nousisi muiden edelle. Standardoituja tekniikoita on vähän, joten tutkija voi kehittää ja kokeilla eri keinoja, jotta löytää itselleen sopivan tyylin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.)

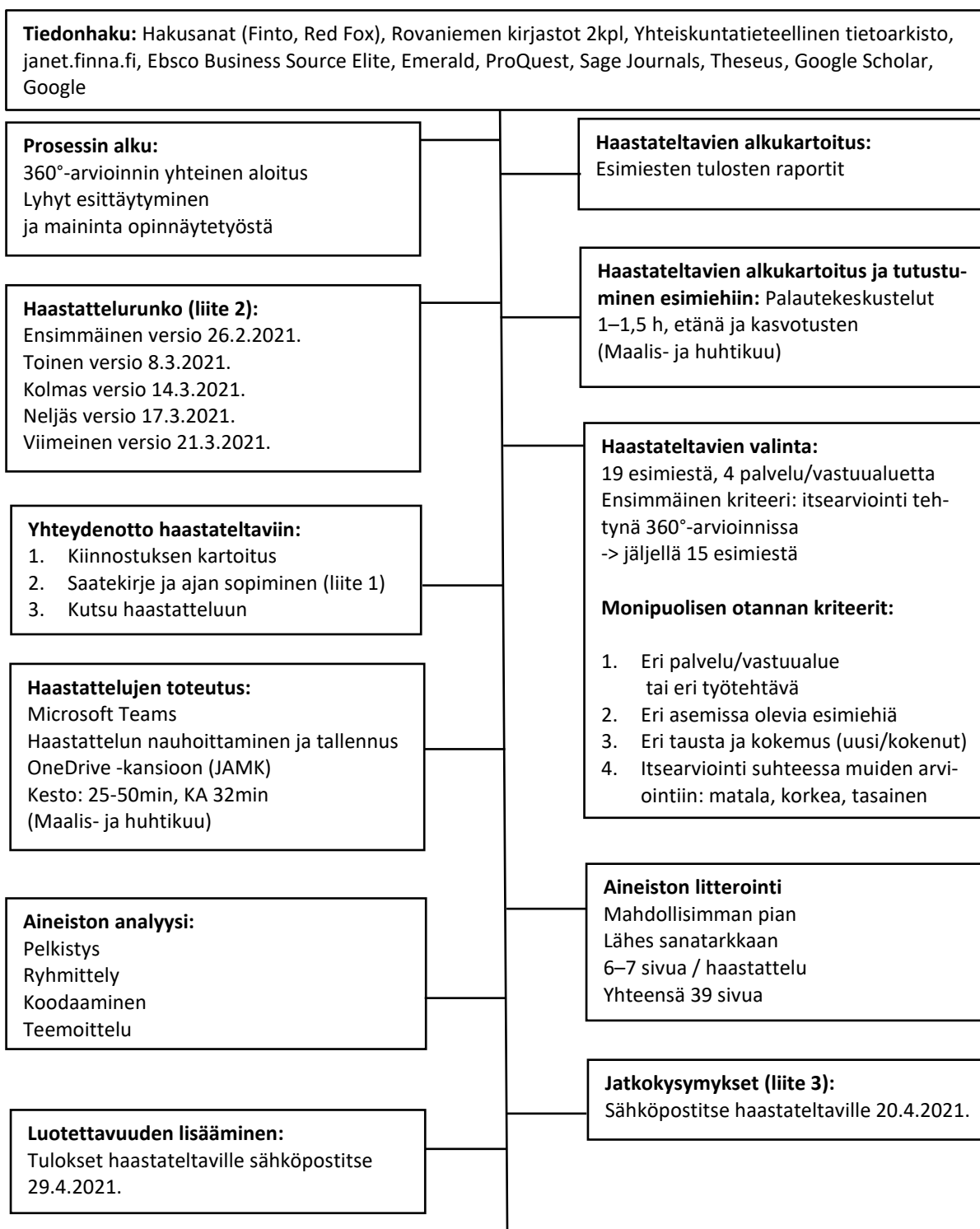
Haastattelun litterointi pelkistetään eli aineistoista poistetaan kaikki epäolennainen. Tekstistä voidaan erotella eriäviä asioita esimerkiksi värjäämällä ilmaisuja tietyn värin mukaan. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Aineistosta merkityt asiat käydään huolellisesti läpi ja sieltä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Aineistoon voidaan sen jälkeen saada alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Teemahaastattelun aineistoa voi analysoida esimerkiksi teemoittelulla. Tällä menetelmällä tutkija järjestää aineistoa erilaisiin teemoihin litteroinnin jälkeen. Teemat saattavat pohjautua käytettyyn haastattelurunkoon, mutta välillä aineistosta voi syntyä uusia teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin

erilliseen dokumenttiin. Aineisto ryhmiteltiin taustatietojen ja tutkimuskysymyksien mukaan. Prosessi suoritettiin jokaiselle litteroinnille erikseen. Lopuksi aineisto kerättiin yhteiseen dokumenttiin vertailuun. Aineistoa analysoitiin koodaamalla eli värittämällä samankaltaisuudet jokaisen haastateltavan sanoista. Samankaltaisuuksista nousi erillisiä teemoja esille. Tutkimuksen tulokset esitetään näiden teemojen mukaan seuraavassa pääluvussa.

## 5.4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aineistonkeruuta ja analysointia yksityiskohtaisemmin. Kuvio 4 havainnollistaa työn eri vaiheita lukijalle. Opinnäytetyön työstäminen alkoi luonnollisesti tiedonkeruusta. Tietoa kerättiin laajasti hyödyntäen laadukkaita lähteitä monipuolisesti. Tutkimuksen toteutus alkoi yhteisessä aloituksessa, missä opinnäytetyö mainittiin ensimmäistä kertaa esimiehille. Haastattelurungon (liite 2) työstäminen kesti useita viikkoja. Rungon kehittymiseen vaikutti teorian lisäksi toimivuus. Ennen haastattelutilaisuuksia runko esitettiin seminaarissa, jonka jälkeen sisältöä työstettiin objektiivisten näkökulmien avulla. Haastattelurungon toimivuutta testattiin käytännössä, minkä jälkeen sisältöä muokattiin vielä.

Tutkimuksen läpinäkyvyys kaikissa osa-alueissa on tärkeää ja tämä koskee myös kohderyhmän valintaa. Tutkija voi aluksi kartoittaa tilannetta ja mahdollisia haastateltavia tutustumalla heihin paremmin. Tarkan suunnitelman sijaan aihe elää ja tarkempi valinta haastateltavista muokkaantuu matkan varrella. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59.) Haastateltavien valinta perustui kuviossa 4 esitettyihin kriteereihin. Haastateltavien valinta oli pitkäkestoinen ja harkittu prosessi. Tavoitteena oli saada heterogeeninen otanta, joka edustaisi Rovaniemen kaupungin esimiehiä mahdollisimman kattavasti. Jotta otanta edustaisi esimiehiä tasapuolisesti, valikoitui itsearviointi suhteessa muiden arviointiin yhdeksi kriteeriksi. Näin tutkimukseen saatiin esimiehiä, jotka arvioivat itsensä korkeammalle ja matalammalle kuin muut. Näiden lisäksi tutkimukseen valikoitui esimiehiä, joiden itsearviointi vastasi muiden arviointia. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan vähäinen osallistujamäärä ei haittaa laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää asioita vaan ymmärtää. Haastateltava voi etukäteen valita henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)



Kuvio 4. Opinnäytetyön prosessi kuviona



Kuten kuviossa 4 näytetään, otettiin haastateltaviin yhteyttä sähköpostitse. Ensimmäisessä yhteydenotossa kartoitettiin kiinnostusta osallistua haastatteluun. Seuraavassa yhteydenotossa oli saatekirje (liite 1) lisätietoineen sekä kutsu haastatteluun. Kaksi esimiehistä kieltäytyivät haastatteluista, mutta tarjoutuivat hätävaraksi, jos haastateltavia ei olisi tarpeeksi. Toteutetut haastattelut toivat esiin samoja asioita, joten kuuden haastattelun jälkeen aineistoa ei tarvittu enempää.

Haastattelut sujuivat kätevästi Microsoft Teamsin kautta. Kahdessa haastattelussa oli ongelmia yhteyden kanssa, mutta ongelma saatiin nopeasti ratkaistua. Kaksi haastatteluista toteutettiin ilman videokuvaa, jotta yhteys toimisi. Video- ja puhenauhoitukset olivat selkeitä ja ne kuunneltiin erillisen ohjelman avulla, joka asennettiin tietokoneelle. Ohjelman avulla puheen nopeutta pystyi hihdastamaan, jotta aineistoa olisi helpompi litteroida.

Aineiston analyysin jälkeen haastateltaville lähetettiin vielä jatkokysymyksiä (liite 3) sähköpostitse. Haastatteluissa nousi esiin asioita, joita haluttiin lopuksi kysyä kaikilta haastateltavilta. Kysymykset koskivat palautekeskustelun toteutustapaa ja valmennusta. Esimiehille, joille palautekeskustelu pidettiin etänä, kysyttiin mielipidettä toteutustavasta ja toiveita siitä, miten samankaltaisia keskusteluja toteutettaisiin jatkossa. Jokaiselta esimieheltä kysyttiin, olisivatko he kaivanneet lisää valmennusta ja millä tavalla sitä olisi voinut toteuttaa. Lopuksi kysyttiin, oliko haastateltavilla jotain lisättävää edelliseen keskusteluun. Esimiehistä neljä vastasi jatkokysymyksiin ja heistä kaksi otti kantaa palautekeskustelun toteutustapaan.

## 5.5 Eettisyys

Eettiset kysymykset liittyvät usein aineiston keräämiseen, käsittelemiseen ja säilytykseen. Pääpiirteenä sanotaan, että tutkimukseen osallistuvalla eli esimerkiksi haastateltavalla, ei saa koitua haittaa. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien oikeat nimet tai muut tiedot, jotka vaarantavat anonymiteetin, poistetaan. Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan tekemät eettiset periaatteet sisältävät seuraavat kolme asiaa: ”...tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja”. (Hyvärinen ym. 2017, 370, 414.)

Tutkijan tulee ennen haastattelua selittää haastateltaville mistä tutkimuksessa on kysymys ja saada heiltä suostumus. Suostumus voidaan saada eri muodoissa kuten suullisesti tai kirjallisesti. (Roulston & Choi 2017, 238.) Hyvärisen ja muiden mukaan Ranta ja Kuula-Luumi (2017) toteavat,

että haastattelututkimuksiin sovelletaan henkilötietolakia (1999/523), sillä aineiston keruu ja analysointi sisältävät usein henkilötietoja. Haastateltavan suostumus on pätevä vain silloin, jos osallistuminen on vapaaehtoista ja tietoa tutkimuksesta on riittävästi. Tiivistetysti haastateltavan tulisi tietää ainakin seuraavat asiat: yhteystiedot, aihe, tavoite, toteutusaika ja -tapa, haastattelun kesto sekä tallennus. Haastateltavalla on myös oikeus tietää, miten aineistoa käytetään. (Hyvärinen ym. 2017, 415, 370.) Kuten jo aiemmin mainittiin, haastateltaville lähetettiin saatekirje ennen haastattelua. Saatekirje sisälsi tietoa muun muassa haastattelun aiheesta, tiedon keräämisestä, tallentamisesta ja käytöstä. Haastateltavilta varmistettiin haastattelun alussa, että he olivat lukeneet saatekirjeen ja annettiin mahdollisuus kysyä aiheesta lisää.

Aineiston anonymisointiin on olemassa erilaisia tekniikoita, joista yleisimmät ovat muuttaminen, kategorisointi ja poisto. Tiedon muuttamista on esimerkiksi osallistujan nimen vaihtaminen keksittyyn nimeen. Kategorisoinnilla voidaan vaihtaa epäsuoria tunnistetietoja. Esimerkiksi henkilön ammatti voidaan vaihtaa ammattialaan, jolloin tunniste ei ole niin suora. Tunnistetietojen poistaminen tarkoittaa sitä, että tiedot hävitetään kokonaan. Esimerkiksi yhteystiedot tai ääni- ja videotallenteet voidaan poistaa tutkimuksen päätyttyä. Vaikka tietoja muutetaan tai poistetaan, tulee aineiston sisällön olla selkeää ja ymmärrettävää. Tiedot, jotka tulevat ilmi arvaamatta tai eivät ole oleellisia tutkimuksen kannalta ovat syy anonymisoinnille. (Hyvärinen ym. 2017, 419–420.) Opinnäytetyön aineisto sisälsi ainakin yhden suoran tunnistetiedon eli puhe- tai videotallenteen. Tallenteet tulee poistaa opinnäytetyön ollessa valmis ja asiasta ilmoitetaan haastateltaville. Opinnäytetyössä käy ilmi haastateltavien työpaikka, jonka seurauksena muut tiedot jätettiin tarkoituksella pois. Haastateltavien taustatiedoista ei käy ilmi ikää, sukupuolta, tarkkaa työtehtävää tai muuta tunnistettavaa tietoa. Suorat tunnistetiedot kuten nimet poistettiin heti alussa. Taustatietojen suppea esittäminen on haastateltavien anonymisoinnin kannalta tärkeää. Tämän lisäksi haastateltavat saivat lukea tulokset läpi ennen opinnäytetyön julkaisua.

Eettisyys on asia joka koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan Kvale (1996) mainitsee tutkimuksen tarkoituksen, suunnitelman, haastattelutilanteen, litteroinnin, analyysin, todentamisen ja raportoinnin. Aineiston litteroinnissa korostuu luottamuksellisuus kuten kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Esimerkiksi aineiston litteroinnissa tulee tutkijan varmistaa, ettei haastateltavien sanoja vääristetä. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 20.)

Hyvärinen ja muut (2017) suosittelevat aineiston kuvailua työn etenemisen ja tiedon säilymisen kannalta. Tämä helpottaa myös analyysivaihetta. Haastatteluista syntyy metatietoja. Metatietoihin kuuluu muun muassa tieto haastattelun toteutustavasta ja prosessista (tallennusvälineet, paikka, päivämäärä), yhteystiedot ja muut asiat, jotka ovat vaikuttaneet haastattelun kulkuun. (Hyvärinen ym. 2017, 422–423.) Opinnäytetyön toteutusta ja matkan varrella tehtyjä valintoja pyrittiin käsittelemään mahdollisimman läpinäkyvästi. Haastattelujen tallennukset sekä litteroinnit käsiteltiin useaan otteeseen virheiden välttämiseksi. Aineistoille on omat kansiot ja jokainen litterointi sisältää myös metatietoja. Kerätty aineisto on ollut vain opiskelijan nähtävillä ja kaikki ylimääräiset tiedot poistetaan opinnäytetyön ollessa valmis.

## 6 Tulokset

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuutta Rovaniemen kaupungilla työskentelevää esimiestä. Haastateltavat työskentelevät eri työtehtävissä ja osa eri palvelu- ja vastuualueilla. Esimiehistä neljällä on useita vuosia kokemusta esimiestyöstä: kolmella yli 10 vuotta ja yhdellä vajaa 10 vuotta. Kahdella esimiehellä on alle kaksi vuotta kokemusta esimiestyöstä. Jotkut esimiehistä ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään pidemmän aikaa, kun taas osa varsin lyhyen ajan. Esimiehillä on alaisia vajaasta kymmenestä useaan kymmeneen henkilöön.

Haastateltavat esitetään nimillä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Tulokset esitetään tutkimuskysymyksien sekä esiin nousseiden teemojen mukaan.

## 6.1 Itsetuntemus esimiehen näkökulmasta

Haastattelun alussa esimiehiltä kysyttiin itsetuntemuksen määritelmää ja itsetuntemuksen merkitystä esimiestyössä. Vastauksista nousi selkeästi kaksi teemaa esille (kuvio 5): vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä itsensä tunteminen. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen liittyy itsearviointi ja -luottamus. Itsensä tuntemiseen liittyy esimiehen minäkuva, arvot ja tunteet.



Kuvio 5. Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä

### Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen

Jokainen haastateltavista mainitsi itsetuntemuksen liittyvän omien vahvuuksien ja kehityskohtien tunnistamiseen. H1:n ja H3:n mukaan haasteiden lisäksi tunnistetaan asiat, jotka ovat luontaisesti helppoja ja näitä vahvuuksia hyödynnetään eri tilanteissa. H2 ja H3 kertoivat, että itsetuntemuksen avulla tiedetään missä kaivataan apua ja osataan pyytää sitä. H4:n mukaan se on rehellisyyttä itseään kohtaan. Eli tekisi asioita, joissa kokee olevansa vahvoilla. H6 pohti, että itsetuntemus on ajassa muuttuvaa eli se vaihtelee eri aikoina. Hän pohti, että joskus itsetuntemus on vahvempaa ja välillä heikompaa.

H2 kertoi itsetuntemuksen olevan kytköksissä luottamiseen, niin itseensä kuin siihen, että asiat järjestyvät ja menevät eteenpäin. H3:n mukaan itsetuntemuksen avulla tiedetään, milloin uskalletaan ylittää rajoja ja oppia uutta. H4:n mukaan esimiehellä tulee olla tarpeeksi itseluottamusta, jotta voi myöntää, ettei itse ole aina paras asiantuntija. Näin asiat tulee ohjattua eteenpäin oikeille henkilöille. H6:n mukaan itsetuntemusta on vaikea erottaa itseluottamuksesta.

*Aika hauska määrittely. Mutta mä sanoisin sillä tavalla hyvinkin simppelisti sen, että se tarkoittaa sitä, että tietää vahvuutensa, tietää rajansa, mutta toisaalta tietää sen, että milloin uskaltaa ylittää rajoja, oppia uutta tai etsiä tukea. H3*

*Niin että jos tietää, että missä kaipaa esimerkiksi apua niin osaa sitten pyytää. Ja sitten jos aattelee omaa kohtaa nii kyl mä ainakin olen nyt havainnut sitä, että mie en lue rivienvälistä mikä ehkä olis aika hyväkin taito. Nii sitä varmaan vois ehkä kehittää. H2*

### **Itsensä tunteminen (minäkuva, arvot, tunteet)**

H5:n mukaan itsetuntemuksella tiedostetaan mistä toimintatavat ovat alun perin tulleet ja miten niitä voi kehittää. Esimies siis tiedostaa, että omaa toimintaa, asenteita ja mieltymyksiä voi kehittää. Hän jatkoi, että työnteossa on usein kyse koko työyhteisöstä eikä vain esimiehestä. Jos esimiehellä ei ole itsetuntemusta, ei hän tiedosta miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin. Jos ei ymmärrä miten ja miksi toimii tietyllä tavalla, ei voi perustella sitä työyhteisölle. H5 painotti, että esimiehen itsetuntemus näyttäytyy etenkin yllättävissä ja hankalissa tilanteissa. Itsetuntemuksen avulla voidaan ennakoida tilanteita ja reagoida niihin sopivalla tavalla. Myös H1 mainitsi itsetuntemuksen liittyvän omien reagoitintapojen tiedostamiseen, hyväksymiseen ja kehittämiseen. H6 kertoi, että esimiehen itsetuntemus liittyy niin omien taitojen kuin asioiden kehittämiseen. Hän jatkoi, että esimiehen tulee kyetä refleктоimaan omia esimiestaitojaan sekä ammatillista osaamista.

*... jos esimiehellä ei oo sitä itsetuntemusta niin hän ei välttämättä niin tiedosta, että miten oma käyttäytyminen tai omat toimintamallit tai ihan mikä vaan vaikuttaa sitten siihen ympärillä olevaan työyhteisöön ja just niihin omiin tiimiläisiin ja miten se vaikuttaa asioiden eteenpäin viemiseen tai päätösten tekemiseen. Tai ihan näitten omien tiimiläisten kanssa kommunikointiin. H5*

H1:n ja H6:n mukaan persoona vaikuttaa esimiestyöhön. H6:n mukaan esimiestyö on niin lähellä persoona, siksi sitä voi olla vaikea arvioida kriittisesti. H1:n mukaan esimiehen tulee tuntea itsensä ja löytää oma tyyli johtaa oman jaksamisen kannalta. Hän jatkoi, että omia arvoja ja ajatuksia vastaan ei voi toimia. Esimiehen tulee olla sinut itsensä kanssa ja suhteestaan henkilöstöön. H3:n mukaan esimiehen kannattaa ja pitää hyödyntää niitä asioita omassa itsetuntemuksessaan, joita pitää oikeana ja parhaana. H5 sanoi, että itsetuntemus lisää esimiehen uskottavuutta ja johdonmukaisuutta esimiestyössä.

*No mä ajattelen, että esimiestyö on ennen kaikkea persoonalla tehtävää työtä et kukaan ei voi ottaa mallia jostain toisesta tai voi ottaa mallia mutta sä et voi johtaa jonkun toisen tavalla vaan sulle pitää löytää se oma tapa johtaa. Koska muuten tässä työssä ei kyllä jaksakaan et täytyy olla aika aito itsellensä ja rehellinen itsellensä. H1*

## 6.2 Esimiesten kokemukset 360°-arvioinnista ja palautekeskustelusta

Haastateltavat kokivat 360°-arvioinnin ja prosessin eri tavoin, mutta jokainen koki palautekeskustelun hyväksi asiaksi (kuvio 6). Tulokset esitetään näiden kahden alaotsikon mukaan.



Kuvio 6. Esimiesten kokemukset 360°-prosessista

### 360° -arviointi ja prosessi

H2 ja H4 kokivat 360°-arvioinnin ja prosessin huonommin kuin muut. Molemmat kuvailivat prosessia työlääksi ja epäselväksi. He totesivat, että kysymyksistä ei aina tiennyt mitä haettiin ja niitä oli liikaa. H4 kertoi, että koki arviointiprosessin jopa epämiellyttäväksi. Hän jatkoi, että ohjeistus oli harhaanjohtavaa ja järjestely epäselvää. H2 ja H4 kertoivat, että kokivat 360°-arvioinnin ajanhu-kaksi ennen palautekeskustelua. H4, H5 ja H6 toivat esille sen, että kaikki kysymykset eivät sovel-tuneet kaupungille. H1, H2, H3 ja H6 toivat esiin vertaisarvioinnin haastavuuden. Kaikki eivät saa-neet tai antaneet vertaisiesimiesarviointia koska kokivat, etteivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin. H2 mainitsi, että suhtautui tuloksiin skeptisesti eikä kokenut niitä luotettavina ennen palautekes-kustelua. Muut luottivat tuloksiin. H4 ja H3 kertoivat arvioinnin monitahoisuuden lisäävän uskotta-vuutta ja luotettavuutta. Kaikki kokivat monitahoisuuden hyvänä asiana. H4 kertoi, että arviointi olisi jäänyt suppeaksi ilman esimiehen ja kollegan arviointia. H5:n mukaan tulokset olivat luotetta-

via, koska tunnisti niissä esille tulleita asioita itsekin. H6:n mukaan tuloksia ei voi sinänsä kyseenalaistaa, koska ne ovat ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä sillä hetkellä. Hän jatkoi, että arvioinnin tulokset ovat kytköksissä ajankohtaan ja siihen, ketkä kyselyyn vastaavat. H1 oli sitä mieltä, että arvioinnin saaminen yhtä päivää ennen palautekeskustelua oli hyvä asia. Hän koki, että tuloksia ehti pureskelemaan etukäteen, mikä auttoi asioiden sisäistämisessä ja hyväksymisessä.

*Pelkistettynä että kysely oli liian monimutkainen, liian raskas ja kysymykset olisi pitänyt sovittaa julkiselle puolelle kuntaan. Menetelmä on sinällänsä hyvä ja on oikeestaan erinomainen, että siinä on esimies-kollegat-alaiset ja sitten tää palautekeskustelu oli miellyttävä ja hyvä ja se on välttämätön tähän prosessiin liittyvä. H4*

H6 myönsi, että pelkäsi prosessia enemmän kuin odotti, mutta koki arvioinnin kuitenkin hyväksi asiaksi. H1, H3 ja H5 kokivat arvioinnin ja prosessin positiiviseksi asiaksi. H6 ja H5 kommentoivat raportin visuaalista ilmettä ja selkeyttä. H5 kertoi, että raportti oli helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. H6:n mukaan raportin SWOT-analyysi oli selkeä ja hyödyllinen. Hän jatkoi, että kyselyyn vastaaminen oli helppoa ja arviointiasteikko helposti ymmärrettävissä. H5:n ja H6:n mukaan arvioinnista saa hyvää dataa ja pohjaa toiminnalleen. H3 koki tärkeäksi sen, että esimies saa palautetta osaamisesta, toiminnasta ja ratkaisuista, joita matkan varrella tekee.

*Varmaan pelkäsin ehkä enemmän, kun odotin. Ja tietenkin tosiaan, kun miettii aina sitä ajankohtaa, että se vaikuttaa tietenkin tosi paljon, että mitä siellä muuta on meneillään että, ei kait niitä tuloksia voi kyseenalaistaa, että sehän on ihmisten kokemus ja näkemys ja sen hetkinen tilanne, että kyllä mie sitä ihan uskottavana pidän. H6*

H1 ja H3 kokivat, että jokaisesta arvioinnista saa aina jotain uutta tietoa, vaikka olivat aiemmin olleet mukana samantyyppisissä arvioinneissa. H1 kertoi, että ihminen sokaistuu helposti omalle kehitykselle ja arviointien avulla muutoksen näkee konkreettisesti. H5 arvosti työnantajan tarjoamaa mahdollisuutta arvioinnin saamiseen. H6 toivoi, että arviointi linkitetään isompaan kokonaisuuteen, jotta näkee miten toimialalla ja kaupungilla menee. H1, H3 ja H5 toivoivat, että arviointeja tehdään jatkossa säännöllisesti, jotta kehitystä voisi seurata. H5 kertoi, että palautetta saa harvoin näin syvällisellä tasolla. Hän jatkoi, että jatkuva seuranta ja itsepohdinta ovat tärkeitä esimiehen ja työyhteisön työn mielekkyyden takia. Lopuksi hän totesi, että myös uusille esimiehille arviointi olisi hyödyllinen 6-12kk jälkeen.

*...näistä saa ihan loistavaa pohjaa ja tietoa sille, että miltä se oma esimiestyö näyttäytyy sitten henkilöstölle. H1*

*Mun mielestä on hyvä, että esimiehille tarjotaan tällainen mahdollisuus reflektoida omia...Omaa esimiestyötään ja että voi tavallaan sen kyselyn kysymysten, ehkä tukikysymysten kautta lähteä pohtimaan sitä, että missä sen oman esimiestyön kanssa mennään. Ja se on mun mielestä hyvä, että siihen tai työnantajan tasolta tulee se, että työnantajakin haluaa, että näihin asioihin kiinnitetään huomiota ja siihen varataan aikaa. Niin mun mielestä se on erittäin positiivista. H5*

Monet yllättyivät positiivista tuloksista ja kaikki sanoivat, että prosessi kokonaisuudessaan vahvisti itseluottamusta. Jokainen haastateltava koki 360°-arvioinnin tärkeäksi ja hyödylliseksi asiaksi. H2 ja H4 olivat urallaan sellaisessa vaiheessa, etteivät he kokeneet hyötyvänsä arvioinnista sillä hetkellä tarpeeksi.

### **360°-arvioinnin palautekeskustelu**

Jokainen haastateltavista koki palautekeskustelun positiiviseksi asiaksi. Palautekeskustelua kuvailtiin erinomaiseksi, hyödylliseksi ja miellyttäväksi kokemukseksi. H2 ja H4 kertoivat keskustelun olleen prosessin suurin anti, minkä seurauksena mielipide kokonaisuudesta muuttui negatiivisesta positiiviseksi. Heidän mukaansa 360°-arviointi olisi jäänyt epämääräiseksi ilman palautekeskustelua. H3 kertoi, että vaikka arviointi oli itsessään hyvä, olisi jotkut asiat jääneet turhaan mietityttämään ilman palautekeskustelua. H2:n, H3:n ja H5:n mukaan palautekeskustelu avasi mieltä ja vei pohdintaa pidemmälle alkutilanteesta. H6 kertoi keskustelun auttaneen kokonaisuuksien hahmotamisessa. H1 pohti, että olisi todennäköisesti ajan kanssa päässyt samoihin tuloksiin, mutta valmentaja nopeutti prosessia huomattavasti. H1, H3 ja H4 toivat keskustelussa esiin valmentajan luonteen, joka oli vaikuttanut esimiesten kokemukseen hyvällä tavalla.

*Palautekeskustelu oli äärimmäisen kannustava. Se oli keskustelu, jossa avarrettiin minun mieltäni näkemään asioita eri näkökulmista. Ja ihan konkreettisina asioina vaikka sellaisen että voisit vaikka ajatella että tämä viittaa siihen tai oletko miettinyt että...eli minun sparraajani kysyi hyvillä kysymyksillä niitä asioita, jotka sitten laitto minut ajattelemaan sopivasti toisin. Tietysti mulla oli semmonen ilo tällä kertaa, että mulla oli aika hyvä arviointi mutta oli kuitenkin sellaisia kohtia, jotka olis ehkä ilman sparrausta jäänyt turhaan mietityttämään. H3*



*No itseasiassa tosi positiivisesti ja musta se oli tosi mukava. Ja niiku ehkä paistaa läpi, että mä vähän suhtaudun koko kyselyyn skeptisesti jotenki vähä niinku turhana tai jotenki... Mut mun mielestä se palautekeskustelu oli mulle... yllätyin että olin niin tyytyväinen siitä ja se oli mun mielestä tosi hyvä ja rakentava tai jotenki siis joo, se oli hyvä. Et ehkä ilman sitä tää olis jääny vähän, että no tämmösiin tuhlataan aikaa. H2*

Positiivisuuden lisäksi palautekeskustelua kuvailtiin rakentavaksi, kannustavaksi ja valmentavaksi. H1 kertoi, että luottamus valmentajaan rakentui välittömästi. Hän jatkoi, että valmentajan kysymykset olivat hyviä ja ammattimaisia. H2 huomautti, että palautekeskustelun avulla arvioinnin tulokset tuntuivat uskottavimmalta ja prosessi tuntui järkevämältä. H6:n ja H1:n mukaan keskustelussa hyvää oli se, että pääsee puhumaan ääneen asioista. H6 kertoi, että arjessa esimies saattaa jäädä yksin asioiden kanssa ja paineiden päästäminen tekee hyvää. H1 oli samaa mieltä siitä, ettei talon sisällä välttämättä voi puhua kaikesta ja että asioista tulee enemmän totta, kun niitä sanoittaa ulkopuoliselle. Jokaisen haastateltavan mielestä ulkopuolinen valmentaja oli hyvä asia. H4:n ja H5:n mukaan ulkopuolinen ihminen näkee asiat eri tavalla kuin organisaation sisällä työskentelevät. H4 kertoi, että valmentaja suhtautuu palautteeseen ammattimaisesti ja objektiivisesti kun esimiehellä saattaa olla tunteet pelissä. Hän jatkoi, että valmentaja tuo asiat oikeaan kontekstiin, koska tarkastelee tilannetta kauempaa. H6 kertoi, että keskustelu tutun ihmisen kanssa voisi aiheuttaa hankalia tilanteita.

*Nehän on aika henkilökohtaisiakin ne arviot ja varsinkin jos siinä olis ollut semmosta palautetta mitä ois tullu niin se, että se sparraaja eli tässä tapauksessa sinä, niin siehän suhtaudut siihen sillälaila ammattiviileästi, kylmän viileästi. Ittellähän siinä voi olla tunteet pelissä ja niin sitä kattoo kauempaa...Se oikeastaan tuopi sen oikeaan kontekstiin, jos näin sen sanon. H4*

H5 kertoi, että arvioinnissa ja palautekeskustelussa kehityskohdat tulevat niin konkreettisesti esille, ettei niitä voi sivuuttaa. Hän jatkoi, että ilman keskustelua kehittämissuunnitelman teko olisi todennäköisesti jäänyt tekemättä. H4 ja H6 pohtivat sitä, että joskus asioiden parantamisen sijaan voisi myös keskittyä hyvien asioiden ylläpitoon. H6 kertoi, että valmentajan kommentit saivat oivaltamaan sen, että joskus kehityskohdat ovat jo hyvällä tasolla. H5:n mukaan arvioinnin näkemyseroja oli mielenkiintoista pohtia yhdessä. H3:n mukaan yhteisen ymmärryksen ja tulkinnan löytäminen on tärkeää. H4 kertoi, että palautekeskustelun tulisi olla mahdollisimman pian arvioinnin jälkeen, jotta prosessista saisi suurimman hyödyn irti. H1 olisi toivonut lisää valmentamista esimerkiksi ryhmävalmennuksen merkeissä.

*...se palautekeskustelu mikä käytiin, niin se oli ehkä itellekin semmonen, sehän vei sitä omaa pohdintaa hyvin paljon pidemmälle missä se oli ollu. Et omalle kohalle koen molemmat tosi hyödylliseksi. Just sen takia että tulee sitä, niitä numeroita ja sit tulee taas sitä et pääsee purkamaan sitä ja pohtimaan et mistä ne johtuu. Ne oli mun mielestä tosi mielenkiintosisia pointteja mitä siinä heräs palautekeskustelun aikana et mistä ne voi johtua ne erot ja nämä. Tommonen monipuolinen palaute niin kyllähän se on arvokasta. H5*

*No varmaan semmosta itsetuntemusta lisäävä ja ehkä myös sitä itseluottamusta lisäävää, että must sekin on tosi tärkeetä, että sitten jotenkin, jos on itteensä ollu tapana vähän arvioida alakanttiin niin sekin voi olla ihan hyvä, että jotenkin lopettaa semmosen. Että se tuli mun mielestä siinä palautekeskustelussa ja tietenkin myös siinä raportissa, et ehkä sen palautekeskustelun paras anti oli se että sai itekki puhua ääneen asioista niiku sanoin että ei hirveesti täällä arjessa semmosia tilanteita monesti esimiehillä ole. H6*

Jatkokysymyksiin vastanneet esimiehet olivat sitä mieltä, ettei palautekeskustelun toteuttaminen etänä ollut ongelma. Yksi esimiehistä sanoi, että kasvotusten olisi ollut miellyttävämpää ja toivoi jatkossa sen olevan mahdollista. Toinen esimiehistä sanoi, ettei toteutustavalla ollut vaikutusta palautekeskustelun onnistumiseen. Hän jatkoi, että esimiehet ovat tottuneet etäyhteyksiin ja tilanteeseen nähden ratkaisu tuntui luontealta ja parhaalta tavalta. Jatkoa ajatellen hänelle ei ollut merkitystä toteutetaanko valmennukset etänä vai kasvotusten.

Kaikki esimiehet sanoivat, että valmennusmäärä oli tällä kertaa riittävä. Syinä tähän oli osalla arvioinnin positiivinen tulos, valmentajan huolellinen valmistautuminen keskusteluun tai se, ettei ollut kokemusta aiemmista prosesseista eikä osannut kaivata lisää valmennusta. Yksi esimiehistä toivoi, että henkilökohtaisiin kehittymisen tavoitteisiin saisi jatkossa valmennusta. Hän pohti, että näin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tekisi pitkäjänteisesti työtä. Valmennusta voisi hänen mielestään jatkaa henkilökohtaisten valmennusparien kanssa tai valmennustapaamisten merkeissä. Jos useammalla esimiehellä olisi samoja kehittymisen tarpeita, voisi valmennusta toteuttaa ryhmässä ja yli palvelualuerajojen. Myös toinen esimies toivoi, että arviointiin palattaisiin esimerkiksi 3-6kk jälkeen, jottei arviointi unohdu.

### 6.3 360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen

360°-arviointi vaikutti kokonaisuudessaan eri tavalla esimiehiin. Yhteistä kaikille oli se, että prosessi lisäsi varmuutta ja itseluottamusta. Tulokset esitetään kolmen teeman mukaan (kuvio 7), jotka nousivat esiin aineistosta.



Kuvio 7. 360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen

#### Itseluottamus, varmuus ja vahvuuksien tunnistaminen

Jokainen haastateltavista koki, että 360°-arviointi lisäsi varmuutta omaan toimintaan ja paransi itseluottamusta. Jokainen pystyi myös tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa suurimmaksi osaksi. H2 ja H4 sanoivat aluksi, ettei arviointi vaikuttanut itsetuntemukseen, mutta muuttivat mielipidettään hetken pohdittuaan. H2:n mukaan palautekeskustelu lisäsi luottoa arviointiin, minkä seurauksena sai lisää varmuutta tekemiseensä. H4:n mukaan arviointi tukee omaa tuntemista ja näkemystä vahvasti. H1 ja H3 toivat esille aiemmat arvioinnit, joihin tämän arvioinnin tuloksia pystyi peilaamaan. H1:n mukaan tämän uuden arvion myötä sai lisää varmuutta aiempiin kehityskohtiin, koska huomasi kehittyneensä niissä.

*Mut niinku sanoin niin se on kokonaisuus, että ei se pelkkä se kysely ja se palaute. Se vaatii sen palautekeskustelun mikä piettiin. Ja kyllä se sillä tavalla vaikuttaa aika voimakkaastikkin, tukee sitä mun ajatusta, ettei minun kovin paljoo tarvii muuttaa tätä omaa tekemistä esimiehenä. Ehkä just tämmöistä niinkun joitakin yksityiskohtia siinä voi terävöittää tai painottaa vähän riippuen tilanteesta. H4*

*...ja päätöksenteon osalta varmaa semmonen et pitää vaan ruveta ite luottamaan omiin mielipiteisiin ja omiin näkemyksiin vahvemmin, vaikka ne ei välttämättä ookaan semmosia... vaikka ne ei oiskaan yhteneväiset välttämättä muiden kanssa tai että niitten pohjalta ei voitais vaikka toimintaa kehittää että siitä ei oo mitään haittaa että niitä tuo vahvasti esille. H5*

### **Itsearviointi ja kehityskohtien tunnistaminen**

H5 ja H6 mainitsivat arvioinnin tuoneen esiin kehityskohtia. H5:n mukaan arviointi auttoi ymmärtämään mistä tietyt haasteet ovat aiemmin johtuneet. Hän jatkoi, että arviointi näytti konkreettisesti sen, ettei itsetuntemus omasta esimiestyöstä ole ollut niin kirkas mitä oli luullut. Arvioinnin myötä huomasi, että myös muut näkevät haasteet, joita H5 on saattanut tiedostaa aiemmin. Tämä herätti ajatuksia muutoksen tarpeellisuudelle. H6 kertoi helpottuneensa siitä, etteivät omat kehityskohdat ole heijastuneet työympäristöön niin pahasti mitä oli pelännyt.

*No ainakin se on omalta osalta tuonut esille niitä heikkouksia, joita esimiehenä mulla on ja sitä myötä se on vaikuttanut siihen... itsetuntemukseen varmastikkin siltä kannalta, että tunnistaa selkeemmin että mistä ne tietyt haasteet johtuu. H5*

H3:n mukaan arviointi antaa ymmärrystä siitä, mitä asioita muut arvostavat itsessä ja mitä asioita voisi tehdä toisin. Hän jatkoi, että muiden näkemys herätti pohtimaan mistä mielikuvat ovat syntyneet ja mitä niille voisi tehdä. H1 huomasi, että kriittinen sanallinen palaute kolahti itsetuntoon, vaikka tulokset olisivat muuten positiivisia. H6 huomasi, että aliarvioi itseään ja aikoi tehdä siihen muutoksen. Hän jatkoi, että esimiehen rehellisyys siitä, ettei osaa kaikkea, ei ole heikkoutta eikä vaikuta muiden käsitykseen ammatillisesta osaamisesta. H2 sanoi, ettei arvioinnista saanut konkreettisia kehityskohtia, koska palaute oli positiivista. Kehittämissuunnitelma rakentui hänen omien tuntemuksien ja ajatusten pohjalta.

*No ainakin se on antanu mulle sen ymmärryksen siitä, että mitä asioita minussa toiset arvostavat. Ja toisaalta mitkä asiat ovat sellaisia, että heidän mielestään voisin ehkä tehdä sopivasti toisin. H3*

Monet haastateltavista sanoivat, ettei arviointi ollut vaikuttanut esimerkiksi päätöksentekoon tai toimintaan. H6 huomautti, että arvioinnista on liian vähän aikaa. Keskustelun aikana kävi kuitenkin ilmi, että jokainen haastateltavista oli tehnyt kehittämissuunnitelman, jota aikoivat noudattaa.

Monet olivat jo tehneet muutoksia toimintaansa ja kiinnittäneet huomiota tiettyihin asioihin. Esi-  
miesten kehityskohdat vaihtelivat keskenään. Kehityskohdiksi nousivat niin tunnetaidot kuin ajan-  
hallintaan liittyvät asiat.

### **Esimiehen minäkuva ja johtamistyyli**

H1 kertoi, että keskittyy joskus liikaa yksittäisiin mielipiteisiin, mikä voi hämärtää kokonaisuutta.  
Hän jatkoi, että rohkaisevan palautteen ansiosta huomasi, että oma johtamistyyli on sopiva. Johta-  
jan minäkuva kehittyy matkan varrella ja H1 on nyt hiljattain ymmärtänyt miten muut näkevät hä-  
net johtajana. H3:n mukaan käsitys itsestä ja osaamisesta muuttuu silloin kun arvioinnissa on nä-  
kemyseroja.

*...niin kyllähän nää on sillä tavalla mulle hyvin rohkasevia plus sitten se, että se johta-  
misentapa mitä mä teen niin, se tuntuu mulle mukavalta ja ilmeisesti näitten perus-  
teella se tuntuu myös henkilöstöltä mukavalta. Niin rohkeasti ja sinnikkäästi jatkaa  
vaan sitä mitä tekee ja kehittyy siinä. H1*

*No nythän mä sain tällä mun tekniikalla tietää sen, että missä vaiheessa me ero-  
amme toisistamme. Eli tota mun mielestä se on ihan niinku fyysisesti nähtävissä, että  
kun sä katot niitä käyriä, siinä käyrässä se näkyy vielä paremmin ja vielä selkeäm-  
min, että missä on isoimmat erot niin sillonhan se tarkoittaa sitä, että minäkuva ja  
ymmärrys itsestä ja käsitys itsestä ja omasta osaamisesta on joiltain osin aika yhte-  
neväinen mut sitte on tilanteita, joissa sitten itse ajattelee olevansa taitavampi kuin  
alaisten mielestä onkaan. H3*

H4 kertoi arvioinnin vaikuttaneen voimakkaasti esimiehen minäkuvaan. Hän jatkoi, että arviointi  
tuki ajatusta siitä, ettei toimintaa tarvitse muuttaa. H6:n mukaan prosessi on selkeyttänyt mitä asi-  
oita arvostaa ja mihin aikoo jatkossa panostaa. H5 kertoi saaneensa prosessista armollisuutta itse-  
ään kohtaan. Hän oivalsi, ettei kaikkea tarvitse heti osata.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää 360°-arvioinnin vaikutusta esimiehen itsetuntemukseen. 360°-arviointi vaikutti esimiehiin ja heidän itsetuntemuksiinsa eri tavoin. Morganin ja muiden (2005) tutkimuksessa selvisi, että osa esimiehistä sai arvioinnista paljon hyötyä, kun taas jotkut kokivat, etteivät saaneet mitään uutta. Osa esimiehistä ei arvioinnin jälkeen muuttanut näkemystään itsestään, mutta sai vahvistusta kehityksen suunnalle. (Morgan ym. 2005, 670.) Kyseinen tulos on yhteneväinen tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten kanssa. Vaikka kaikki esimiehet eivät oppineet mitään uutta itsestään, saivat he varmuutta toimintaansa. Lisäksi prosessi lisäsi jokaisen esimiehen itseluottamusta. Tuloksista kävi ilmi, että palautekeskustelu oli joidenkin tapauksessa ratkaiseva tekijä varmuuden lisäämisessä. Itseluottamus on osa esimiehen itsetuntemusta ja näin ollen voidaan todeta 360°-arvioinnin vaikuttaneen jokaisen itsetuntemukseen ainakin siltä osin.

360°-arvioinnista saatu palaute voi yllättää esimiehen ja paljastaa itsetuntemuksen sokeat pisteet (Valpola 2021, 138). Tulosten mukaan osalle esimiehistä nousi esiin selkeitä kehityskohteita. Kehityskohteet saattoivat näkyä suoraan arvioinnissa tai sitten esimies tunnisti kehittymistarpeet prosessin avulla. Jokainen pystyi arvioinnin avulla refleктоimaan omaa toimintaansa ja itsearviointi on osa esimiehen itsetuntemusta. Saatu palaute herätti ajatuksia omasta toiminnasta ja johtamistyylistä. Arvioinnin avulla esimiehet näkivät konkreettisesti, miten muut kokivat heidän tyyliinsä johtaa ja oliko muutokselle tarvetta. Jotkut esimiehistä päättivät sinnikkäästi jatkaa samalla tavalla, joka viittaa esimiehen minäkuvan vahvistukseen.

Itsetuntemuksen lisäksi tutkittiin esimiesten kokemuksia arvioinnista ja palautekeskustelusta. Kokemukset, asenteet ja taustat voivat vaikuttaa siihen, miten esimiehet kokevat arvioinnin vaikuttaneen itsetuntemukseen. 360°-arviointi koettiin suurimmaksi osaksi positiiviseksi. Esimiehet, jotka suhtautuivat prosessiin myönteisesti alusta alkaen, keskittyivät myös haastattelussa positiivisiin asioihin. Morgan ja muut (2005) korostavat, että esimiehen asenne vaikuttaa paljon arvioinnin lopputulokseen ja palautteen hyödyntämiseen (Morgan ym. 2005, 666). Esimiehet, jotka kokivat arvioinnin negatiivisemmin kuin muut, kuvailivat prosessia epäselväksi ja työlääksi. Arvioinnin ajateltiin olevan ajanhukkaa. Syynä tähän voi olla arvioinnin ajankohta, joka on saattanut vaikuttaa arvioinnin uskottavuuteen ja koettuun hyötyyn. Jos arviointi toteutetaan liian pian esimiesuran

alussa, voivat vastaukset tuntua epäluotettavilta ja näin ollen hyöty pienemmältä. Jos arviointi toteutetaan esimiesuran loppupuolella, voi prosessi tuntua työläältä suhteutettuna siitä saatuun hyötyyn. Esimiehellä saattaa olla jo entuudestaan hyvä itsetuntemus, jolloin arviointi ei välttämättä tuota tarpeeksi lisäarvoa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet kokivat monitahoisen palautteen arvokkaaksi ja uskottavuutta lisääväksi tekijäksi. Massingham ja muut (2011, 48) nostavat 360°-arvioinnin vahvuudeksi objektiivisuuden ja Karkoulia ja muut (2019, 364) huomauttavat, että palaute, jota saadaan useammalta kuin yhdeltä henkilöltä, tuntuu reilulta ja oikeudenmukaiselta. Berke ja muut (2008) kertovat moninaisen arvioinnin tarjoavan erilaisia näkökulmia, jonka takia palaute on yksityiskohtaisempi arvioitavalle. Samalla palaute koetaan hyödyllisemmäksi. (Berke ym. 2008, 71–72.)

Tutkimuksessa havaittiin valmentajan vaikuttaneen positiivisesti lopputulokseen, mikä kävi ilmi myös Berken (2008) tutkimuksessa. Tuloksista selvisi, että vaikka 360°-arviointi koettiin eri tavoin, kokivat kaikki esimiehet palautekeskustelun hyväksi. Esimiehet, jotka kokivat arvioinnin negatiivisemmin kuin muut, muuttivat mielipidettään prosessista positiivisemmaksi palautekeskustelun myötä. Berke ja muut (2008) huomauttavat, että 360°-arvioinnin vaikutus voi olla suurempi, jos tuloksia tarkastellaan yhdessä valmentajan kanssa (Berke ym. 2008, 72). Palautekeskustelua kuvailtiin rakentavaksi ja valmentajan rooli 360°-prosessissa nähtiin tärkeäksi. Yhteisen keskustelun myötä esimiehet pääsivät puhumaan asioista ääneen. Valmentajan kysymykset ja yhteinen tulkinta olivat mieltä avartavia. Järvinen ja muut (2014) toteavat, että valmentavan keskustelun avulla voidaan syventää valmennettavan pohdintaa tehokkaasti. Yllättävät ja avoimet kysymykset haastavat valmennettavaa ajattelemaan asiaa eri näkökulmista. (Järvinen ym. 2014.) Valmentajan avulla asiat saatiin myös oikeisiin mittasuhteisiin. Valmentajan ulkopuolisuus nähtiin hyväksi asiaksi. Ulkopuolinen henkilö tarkastelee asiaa kauempaa ja voi tarjota uusia näkökulmia. Thachin (2002, 206) mukaan yrityksen sisältä tulevat valmentajat koetaan riskiksi luottamuksen näkökulmasta. Ulkopuolinen valmentaja koetaan objektiiviseksi esimiesten näkökulmasta.

Aiemmissa tutkimuksissa esitettiin väittämiä, joita ei tässä tutkimuksessa havaittu. Karkoulia ja muiden (2019, 364) mukaan 360°-arvioinnilla voi olla negatiivisia seurauksia. Tämän tutkimuksen osallistujille 360°-arviointi oli kokonaisuudessaan positiivinen asia. Tutkimukseen osallistuneet esi-

miehet suhtautuivat esimerkiksi kriittiseen palautteeseen rakentavalla tavalla. Väittämää ei kuitenkaan voida yleistää, sillä tulos riippuu tutkittavista henkilöistä. Morgan ja muut (2005) nostivat esiin ristiriidan työkuulttuurin muutoksessa. Oli epäselvää, vaikuttiko arviointi työkuulttuurin muutokseen vai tuliko kuulttuurin olla jo valmiiksi avoin, jotta prosessi olisi tehokas. (Morgan ym. 2005, 667). Tämän tutkimuksen mukaan 360°-arviointi lisäsi keskustelua työpaikalla. Arviointi antoi työyhteisölle yhteisen teeman, josta keskustella.

360°-arvioinnin lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella itsetuntemuksen merkitystä esimiestyössä. Vastauksia etsittiin monipuolisen kirjallisuuden avulla sekä kysymällä asiaa esimiehiltä haastattelussa. Haastateltavien näkemys esimiehen itsetuntemuksesta oli yhteneväinen opinnäytetyön teoriaosuuden kanssa. Esimiehen itsetuntemus on omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista. Se on myös sitä, että osaa hyödyntää vahvuuksiaan ja pyytää apua tarvittaessa. Itsetuntemuksen merkitys korostuu etenkin yllättävissä ja haastavissa tilanteissa. Näissä tilanteissa on tärkeää, että esimies pystyy reagoimaan asianmukaisella tavalla. Golemanin (2012) mukaan itse-reflektiokyvyn omaavat ihmiset ovat avoimia palautteelle ja uusille näkökulmille. He kehittävät itseään, selviävät paineesta, kykenevät tekemään päätöksiä ja perustelemaan ne. (Goleman 2012, 81, 88.)

Taylor (2006) ja Sydänmaanlakka (2017a) korostavat itsetuntemuksen merkitystä kehityksen näkökulmasta. Myös esimiehet mainitsivat itsetuntemuksen vaikuttavan niin esimiehen kuin toiminnan kehittämiseen. Sydänmaanlakan (2017a) mukaan uudistuminen vaatii esimieheltä itsetuntemuksen lisäksi itseluottamusta ja reflektointikykyä (Sydänmaanlakka 2017a, 32). Vastauksista ilmeni, että esimiehen tulee reflektoida esimiestaitojaan ja ammatillista osaamistaan. Itsetuntemus lisää johdonmukaisuutta ja samalla esimiehen uskottavuutta. Esimies tarvitsee itsetuntemusta, jotta ymmärtää mistä toimintatavat ovat tulleet ja miten niitä voi kehittää. Esimiehen itsetuntemus on yksilön uudistumisen lisäksi kytköksissä työyhteisön ja organisaation uudistumiskykyyn.

Haastateltavien mukaan persoonaa on hankala erottaa esimiestyöstä. Esimiehen tulee toimia omien arvojen mukaan omalla johtamistyyllillään. Itsensä tunteminen nähdään kriittisenä tekijänä esimiehen jaksamisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Goleman (2012, 73) korostaa, että tunnetaitoinen esimies pystyy tunnistamaan, ymmärtämään ja säätämään tunteitaan ja siten hyödyntä-



mään niitä työssään. Valpola (2021, 138) lisää, että ihminen hyvällä itsetuntemuksella on tasapainoinen. Tutkimuksessa onnistuttiin osoittamaan itsetuntemuksen tärkeys esimiestyössä. Paasivaran (2010, 38) mukaan esimiehen menestys on kytköksissä itsetuntemukseen. Samoin Sydänmaalakka (2017b, 143) huomauttaa itsensä johtamisen olevan kaiken johtamisen perustana.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsittelyyn ei ole yhtenäistä linjausta (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 15). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa refleктоimalla omaa toimintaa kriittisesti koko projektin ajan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko prosessin ajan. Valintojen perustelu ja läpinäkyvä toiminta lisäävät luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan analysoida kuvailemalla prosessia huolellisesti. Tämä vaatii tutkijalta tarkkaa dokumentaatiota työn eri vaiheista (Kananen 2015, 353). Tässä työssä tutkimuksen toteutusta kuvaillaan yksityiskohtaisesti luvussa 5. Tarkoituksena on arvioida tutkimusprosessin eri vaiheita, kuten esimerkiksi aineiston hankkimista ja analysoimista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kananen (2015) mainitsee, että tutkimustulosten totuudenmukaisuutta voidaan tarkastaa vertaisarvioinnilla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on kuvaillut toteutuksen niin tarkkaan, että sen pohjalta muut tulisivat samaan lopputulokseen, jos tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla. (Kananen 2015 353.) Aineistonkeruun ja analysoinnin lisäksi prosessiin liittyy muun muassa haastateltavien valinta sekä haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja analysointi voivat vaikuttaa oleellisesti lopputulokseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan teemahaastattelun edut voivat samalla olla haastattelumenetelmän haittoja. Niin haastattelija kuin haastateltava saattavat käyttäytyä eri tavalla tilanteesta riippuen. Kyseessä on vuorovaikutustilanne, joka elää ja on altis inhimillisille tekijöille. Haastateltavien vastaukset saattavat myötäillä sosiaalista tilannetta eivätkä näin ollen ole täysin rehellisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34–35.) Vaikka tutkimukseen osallistui haastattelijalle entuudestaan tuttuja esimiehiä, ei vastausten uskottavuutta ole syytä epäillä. Palautekeskustelun ja haastattelun aikana on

osittain käsitelty samoja asioita, eivätkä mielipiteet olleet vaihtuneet siinä välissä. Tämä lisää vastausten uskottavuutta, koska tulos on ollut sama kahdella kerralla tutkittaessa samaa henkilöä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan haastattelutilaisuuteen vaikuttavat esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan vireyden sekä olotila. Suurimpina haasteina nähdään haastattelutilanteen jäykkyys ja liiallinen haastattelurungon noudattaminen. Nämä asiat voivat estää haastattelijaa kuuntelemasta ja reagoimasta haastateltavan kertomuksiin, jolloin jotain oleellista voi jäädä pois. Myös aineistonkeruun laatuun voidaan vaikuttaa panostamalla haastattelurunkoon ja haastattelun toteutukseen. Haastattelutilanteessa kannattaa tehdä muistiinpanoja esimerkiksi siitä, mitkä kysymykset ovat haastavia ja mitkä toimivia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 124–125, 184–185.)

Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti, jotta virheiltä vältyttäisiin. Haastattelurunkoa työstettiin moneen kertaan. Silti haastattelutilanteessa ilmeni, ettei se sellaisenaan toiminut jokaiselle. Tilanne saatiin ratkaistua tarkentavilla lisäkysymyksillä. Haastattelutilanteessa tehtiin myös muistiinpanoja siitä, mitkä kysymykset aiheuttivat eniten vaikeuksia. Tunnelma oli vapautunut kaikissa haastatteluissa. Haastattelurunkoa seurattiin pääpiirteittäin. Jokainen haastattelutilaisuus oli omanlaisensa ja tarkentavat kysymykset esitettiin haastateltavan vastauksien mukaan. Aineistonkeruun luotettavuutta parannettiin pyytämällä lupaa jatkokysymysten esittämiseen jälkikäteen. Tutkija voi korjata puutteita, jos hän huomaa, että aineistosta puuttuu jotain olennaista tai johonkin tarvitaan selvennystä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli vaikuttaa aina toteutukseen, sillä tutkija luo ja tulkitsee tutkimusasetelmaa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkijan tulee ymmärtää ja kuunnella haastateltavaa ilman, että suodattaa tietoa puolueellisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 160). Myös haastattelijan oletukset tai päättelyt voivat haitata lopputulosta. Kokemattoman haastattelijan virheet ovat luonnollisia ja huomioonotettavia seikkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 124–125.) Koska teemahaastattelun kulku on suhteellisen vapaata, tulee haastattelijan varoa haastateltavan johdattelemista. Riski johdatteluun ilmeni etenkin niissä tilanteissa, joissa haastateltava vastasi lyhytsanaisesti. Toisaalta tutkijan tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin ja kysyä tarkentavia kysymyksiä tiedon saamiseksi. Aineiston analysoinnissa ja tulosten esittämisessä riskinä on, että tutkija

nostaa tahallisesti puolueellisia tuloksia tutkimuksensa tueksi. Opinnäytetyössä aineistoa käsiteltiin mahdollisimman neutraalisti ja tuloksissa nostettiin esiin niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Tutkijan objektiivisuus lisää työn luotettavuutta.

Voidaan sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa ymmärrys on tärkeää eri osapuolten välillä. Tutkijan tulee miettiä miten hän ymmärtää tutkittavaa esimerkiksi haastattelun yhteydessä. Samalla tutkijan tutkimusraporttia tulee ymmärtää muiden toimesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76.) Kuten Tuomi ja Sarajärvi esittävät, on laadullisessa tutkimuksessa kyse ymmärryksestä ja tulkinnasta. Tutkijan tulkinnat ja valinnat, esimerkiksi litterointivaiheessa, voivat vaikuttaa lopputulokseen merkittävästi. Tulosten luotettavuuteen voidaan vaikuttaa niin, että nauhoitukset ja litteroinnit tarkastetaan useaan otteeseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 185) mukaan laatua voidaan parantaa myös niin, että litteroi puhetallenteet mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Kaikki aineistot litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litterointi aloitettiin usein samana päivänä ja suoritettiin loppuun parin päivän sisällä. Kanasen (2015) mukaan helppo tapa lisätä aineiston luotettavuutta on varmistaa yhteinen tulkinta haastateltavilta. Tämä toteutetaan niin, että tutkija lähettää tulokset haastateltaville ennen työn julkaisua. Näin haastateltavat vahvistavat tutkijan saamat tulokset. (Kananen 2015, 354.) Tässä tutkimuksessa tuloksiin tehtiin pieni muutos haastateltavan toiveesta, mutta se ei vaikuttanut tutkimuksen johtopäätöksiin. Muuten haastateltavat hyväksyivät tutkimustulokset sellaisenaan.

Tulosten vahvistettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija kerää aineistoa eri lähteistä, jotka tukevat tutkittavaa ilmiötä ja saatua tulosta. Myös saturaatio eli aineiston kylläntyminen on yksi luotettavuuden mittari. (Kananen 2015, 354–355.) Opinnäytetyössä käytettiin aiempia tutkimuksia lähteinä. Haastatteluista saadut tulokset olivat yhteneväisiä aiempien tutkimusten tulosten kanssa. Yhteneväisyyden lisäksi kerätty aineisto toisti itseään eli haastateltavat toivat esiin paljon samoja asioita.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan luotettavuuteen liittyy myös tutkimuksen kohde ja tarkoitus, kesto, eettisyys ja raportointi. Lisäksi tutkijan sitoutuminen prosessiin ja ymmärryksen kasvaminen prosessin aikana ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.) Opinnäytetyö kirjoitettiin kevään

2021 aikana. Prosessi aloitettiin tammikuussa ja päätettiin toukokuussa. Tutkimus toteutettiin maalisi- ja huhtikuun aikana. Tiedonkeruu ja -haku toteutettiin hyödyntämällä lähteitä monipuolisesti. Aineistonkeruu ja -analysointi kuvailtiin aiemmissa luvuissa yksityiskohtaisesti. Prosessin kuvailun lisäksi eettisyyttä tarkasteltiin huolellisesti. Laadullisen tutkimuksen toteutus elää prosessin aikana ja teoriaa kirjoitetaan matkan varrella aina uusien näkökulmien syntyessä.

Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu ihmisten näkemyksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta sillä hetkellä. Voiko tuloksien luotettavuutta kyseenalaistaa, jos toteutus ja analysointi on hoidettu huolellisesti? Kyseessä on ihmisten subjektiivinen käsitys tutkittavasta aiheesta. Tutkimustulos on aina riippuvainen haastateltavien valinnasta. Myös tutkijalla on rajallinen tieto ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta. On tärkeää ymmärtää, että tulokset ovat kytköksissä tähän tutkimukseen eivätkä välttämättä ole absoluuttisia totuuksia. Tähän tutkimukseen valittiin heterogeeninen joukko, joka edustaisi Rovaniemen kaupunkia mahdollisimman hyvin.

### 7.3 Yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Aikataulujen venyminen vaikeutti valitun aiheen tutkimista. Opinnäytetyössä tutkittiin 360°-arvioinnin vaikutusta esimiehen itsetuntemukseen, mutta voi olla, että aihetta olisi ollut helpompi tutkia myöhemmin. Haastattelut ja palautekeskustelut toteutettiin lyhyessä ajassa kevään aikana, jolloin muutoksia esimiehen itsetuntemuksessa ei välttämättä ollut vielä havaittavissa. Ajankohdan lisäksi itsetuntemus aiheena voi olla haastava sen monitahoisuuden vuoksi. Ihmiset tulkitsevat itsetuntemuksen eri tavoin ja yhteistä ymmärrystä aiheesta ei välttämättä synny. Opinnäytetyössä ja etenkin haastatteluissa keskityttiin tutkimaan itsetuntemusta esimiehen näkökulmasta. Aiheen rajaaminen helpotti ilmiön tutkimista. Vaikka haastattelurungon kaikkiin kysymyksiin ei saatu suoria vastauksia, pystyttiin keskustelun avulla tekemään johtopäätöksiä ja tulkintoja aiheesta.

On hyvä muistaa, että 360°-arviointiin ja saatuihin tuloksiin vaikuttavat monet tekijät. Arviointi on sidoksissa esimerkiksi aikaan ja sen hetkiset tilanteet työpaikalla saattavat heijastua arvioinnin tuloksiin. Tulokset voivat vaihdella vastaajien mukaan ja muutokset keskiarvossa ovat sidoksissa vastaajamäärään. Arvioinnin keskiarvo saattaa laskea tai nousta huomattavasti, jos vastaajia on niukasti. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuvien esimiesten arviointien määrät vaihtelivat alle kymmenestä useaan kymmeneen. 360°-arvioinnin ideana on saada monitahoista arviointia eri näkökulmista. Morganin ja muiden (2005) mukaan esimiehen arvioivat henkilöt, jotka työskentelevät

tarpeeksi lähellä esimiestä. Muuten vertaisarviointia on hankala antaa. (Morgan ym. 2005, 664.) Tällä kertaa kaikki esimiehet eivät saaneet vertaisiesimiespalautetta tai palautetta omalta esimieheltään. Esimiehet toivat esille vertaisiesimiespalautteen haastavuuden juuri siitä näkökulmasta, etteivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin.

Koska 360°-arviointi toteutettiin Rovaniemen kaupungilla ensimmäistä kertaa, saatiin tämän tutkimuksen avulla arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. 360°-arviointi nähdään hyödyllisenä menetelmänä, kunhan suunnitteluun ja toteutukseen panostetaan. Suunnittelun ja toteutuksen lisäksi tulosten purkamiseen ja seurantaan kannattaa kiinnittää huomiota. Tirado (2013) huomauttaa, että myös arvion antajien tulee olla tietoisia prosessin kulusta. Ohjeistuksen tulee olla tarpeeksi selkeää. (Tirado 2013, 20.) Tämän tutkimuksen perusteella palautekeskustelu valmentajan kanssa osoittautui kriittiseksi osaksi 360°-arviointia. Jotkut esimiehistä olivat sitä mieltä, että keskustelu valmentajan kanssa oli koko prosessin suurin anti. Ilman keskustelua arviointi olisi jäänyt osalle hyödyttömäksi. Valmentajan roolin tärkeyttä tukee tämän tutkimuksen lisäksi muut tutkimukset. Berken ja muiden (2008, 72) tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset, jotka epäonnistuivat 360°-prosessin tavoitteissa, eivät toteuttaneet palautekeskustelua valmentajan kanssa.

Thachin (2002) mukaan toistuva yhteydenpito ja useampi valmennuskerta voivat lisätä arvioinnista saatua hyötyä. Organisaatiot voisivat kokeilla useamman valmennuskerran vaikutuksia lopputulokseen. Voidaan todeta, että 360°-arviointi valmennuksella ja seurannalla on toimiva yhdistelmä. (Thach 2002, 212.) Yksi esimiehistä toi esiin ajatuksen ryhmävalmennuksesta yksilövalmennuksen lisäksi. Ryhmävalmennus voisi olla erinomainen idea kokeiltavaksi. Näin esimiehet saisivat vielä enemmän valmennusta ja tutustuisivat samalla toisiinsa paremmin. Valmennuksen lisäksi Rovaniemen kaupunki voisi pohtia 360°-arvioinnin soveltamista tilanteeseen paremmaksi. Arviointi voisi olla tiiviimpi ja kysymykset suunnattu paremmin koskemaan julkista organisaatiota. Kysymysten merkityksellisyys vaikuttaa osallistuvan esimiehen koettuun hyötyyn. Julkisessa organisaatiossa henkilöstömäärät ovat suuria. 360°-arviointi tulisi toteuttaa siten, ettei se kuormita osallistuvia esimiehiä liikaa. Tähän voisi mahdollisesti auttaa selkeämmät ohjeet siitä, kuka arvioi keitäkin. Olisi tärkeää, että arvioitavien määrä pysyy kohtuullisena. Tämän lisäksi kysymysten määrää voisi karsia. Näin vastausprosentti todennäköisesti nousisi hieman.

Tämä tutkimus rajattiin esimiehen itsetuntemukseen ja vastauksia pyrittiin löytämään laadullisen tutkimusotteen avulla. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista toteuttaa aiheesta myös määrällinen tutkimus, jonka avulla prosessin toimivuutta voisi kehittää entisestään. Kohderyhmää voisi lisäksi laajentaa esimerkiksi niin, että jokaisesta vastuu- ja palvelualueesta kerättäisiin aineistoa. Myös palautekeskustelua ja valmennusta voisi tutkia erikseen. Tutkimalla valmennusprosessia voitaisiin kehittää 360°-arvioinnin seurantaan tehokkaammaksi. Ulkopuolinen valmentaja koettiin hyväksi yksilövalmennuksessa, joten jatkossa voisi tutkia valmentajan roolia myös ryhmävalmennuksessa. Ryhmävalmennukseen voisi hyödyntää niin ulkopuolista kuin organisaation sisältä tulevaa valmentajaa. Koska tämä oli Rovaniemen kaupungilla ensimmäinen 360°-arviointi, kannattaa käytännön kehittämiseen panostaa myös tulevaisuudessa. Suuressa organisaatiossa yhtenäiset toimintamallit selkeyttävät toimintaa ja vievät kehitystä eteenpäin.

## Lähteet

360-arviointi. N.d. Kirjoitus sivulla [www.mps.fi](http://www.mps.fi). Viitattu 24.3.2021. <https://www.mps.fi/fi/organisaatiotutkimukset/johtaminen/360-arviointi.html>.

360 prosessi. N.d. Alkuperäinen kuvio MPS Yhtiöt Oy. Train the trainer -valmennuksen materiaali.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.painos. Espoo: Human interest.

Berke, D., Kossler, M.E., & Wakefield, M. 2008. Developing Leadership Talent. San Francisco: Pfeiffer. Viitattu: 18.3.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

De Villiers, R. 2010. The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. Meditari Accountancy Research, 18, 2, 1-22. Viitattu 2.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald insight.

Doyle, A. 2020. What Are Soft Skills? Artikkelin sivulla [thebalancecareers.com](http://thebalancecareers.com). Päivitetty 26.9.2020. Viitattu 17.3.2021. <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>.

Dromberg, H. 2021. Pehmeät taidot tulevaisuuden valttikorttina. Uutinen Opetushallituksen sivuilla. Julkaistu 15.1.2021. Viitattu 17.3.2021. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2021/pehmeat-taidot-tulevaisuuden-valttikorttina>.

Dunderfelt, T. 2009. Voimavarana itsetuntemus. 1. Taskukirjapainos. Helsinki: Kirjapaja.

Erämetsä, T. 2013. Teoriasta todeksi -esimiestyö käytännössä. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Gertler, B. 2011. Self-Knowledge. Taylor & Francis Group. Viitattu 10.3.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Goleman, D. 1997. Tunneäly -lahjakkuuden koko kuva. Kolmas painos. Helsinki: Otava.

Henkilöstöraportti 2020. N.d. Konsernihallinto / Henkilöstöpalvelut. Rovaniemi: Rovaniemen Kaupunki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 17.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karkoulia, S., Srour, J. & Canaan Messarra, L. 2019. The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69, 2, 361-381. Viitattu 27.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald insight.

Koivunen, T. 2016. Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. Artikkelilehdessä *Työelämän tutkimus*, 14, 2, 153–166. Julkaistu 5.11.2019. Viitattu 3.2.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87009>.

Laukkanen, M. & Mäkelä, T. 2019. Tulevaisuuden työelämätaitoja ei opita luokkahuoneessa. *Talouselämän kumppaniblogi*. Julkaistu 8.1.2019. Viitattu 2.2.2021. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/tulevaisuuden-tyoelamataitoja-ei-opita-luokkahuoneessa/6f652f64-3033-37b7-b722-23a3b1678f14>.

Manasa, K.V.L. & Showry, M. 2014. Self-Awareness -Key to Effective Leadership. *Academic Journal. IUP Journal of Soft Skills*, 8, 1, 15-26. Viitattu 17.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite (EBSCO).

Massingham, P., Nguyet Que Nguyen, T. & Massingham, R. 2011. Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 12, 1, 43-74. Viitattu 24.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp.

Morgan, A., Cannan, K. & Cullinane, J. 2005. 360 feedback: a critical enquiry. Research paper. *Personnel Review*, 34, 6, 663-680. Viitattu 8.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Ojanen, M. 2014. 2. uud.p. Positiivinen psykologia. Porvoo: Edita Publishing.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja -itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Pölönen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Otava. Viitattu 2.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Elliblibrary.

Roulston, K. & Choi, M. 2017. Qualitative Interviews. Julkaisussa *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. Sage Publications. Toim. U, Flick. 233-249. Viitattu 1.3.2021. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=X0VBDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA233&dq=%22qualitative+interviews%22&ots=AW4bbp8zr9&sig=25b0NRb2uSV CewFz1bZhaVpOzFk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=X0VBDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA233&dq=%22qualitative+interviews%22&ots=AW4bbp8zr9&sig=25b0NRb2uSV CewFz1bZhaVpOzFk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true).



- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.2.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html).
- Saari, M. 2001. Tunne älysi -älyä tuntevasi. Toinen painos. Helsinki: WSOY.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2017a. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2017b. Continuous RENEWAL, The only way to survive. Second edition. Espoo: Pertec.
- Tammilehto, K. 2014. 360-asteinen palaute esimiestoiminnan kehittämisen työkaluna sisäasiainministeriön pelastusosastolla. Opinnäytetyö sivulla [www.theseus.fi](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201402242587). Viitattu 29.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201402242587>.
- Taylor, S.N. 2006. Why the real self is fundamental to intentional change. Journal of Management Development, 25, 7, 643-656. Viitattu 26.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.
- Thach, E.C. 2002. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 23, 4, 205-214. Viitattu 16.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.
- Tirado, B. 2013. Maximizing Project Success Through Human Performance. Virginia: Management Concepts. Viitattu 24.3.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Toivonen, K. 2018. 360-arviointi kehittämisen tukena: Case Yritys X. Opinnäytetyö sivulla [www.theseus.fi](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805229557). Viitattu 29.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805229557>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. uud.p. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 19.3.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje haastateltaville

#### Haastattelija/opiskelija:

Minja Murtomaa, 040xxxxxxx,  
[xxxx@student.jamk.fi](mailto:xxxx@student.jamk.fi), Tradenomi, Liiketalous, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

#### Opinnäytetyön aihe ja tavoite:

”360°-arvioinnin vaikutus esimiehen itsetuntemukseen -Case Rovaniemen kaupunki”

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten 360°-arvioinnista saatu palaute vaikuttaa esimiehen itsetuntemukseen. Mitä oivalluksia esimies saa palautteesta ja mitä hyötyä arvioinnista on. Työssä tutkitaan myös itsetuntemuksen merkitystä esimiestyössä.

#### Tutkimuskysymykset

- Miten 360°-arvioinnista saatu palaute vaikuttaa esimiehen itsetuntemukseen?
- Miten esimiehet kokevat 360°-arvioinnin ja palautteen?
- Mikä on itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä?

#### Toteutus

Haastattelu toteutetaan etänä Microsoft Teamsin kautta. Haastattelu tallennetaan opiskelijan OneDrive -kansioon myöhemmää litterointia varten. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30–45 minuuttia.

#### Aineiston käsittely ja hallinta:

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerätään haastatteluiden avulla. Haastattelut tallennetaan äänimuodossa (tässä tapauksessa video), jotka myöhemmin litteroidaan tekstimuotoon. Aineisto tallennetaan OneDrive-kansioon (JAMK), jotta se pysyy tallessa. Vain opiskelijalla on pääsy kyseiseen kansioon (suojattu salasalla) ja aineistoon. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja kaikki siihen liittyvät materiaalit hävitetään opinnäytetyön ollessa valmis. Valmiista työstä poistetaan suorat tunnistetiedot (esim. nimi), jotta osallistujien anonymiteetti säilyy. Ainoa tunnistetieto on työpaikka, koska se käy ilmi työn otsikosta. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)).

#### Haastattelun sisältö (pääpiirteet):

Taustatiedot

360°-arviointi, kokemukset

Itsetuntemus yleisesti

360°-arviointi, itsetuntemus

360°-arviointi, hyöty

## Liite 2. Haastattelurunko

Aluksi	Alkusanat, luottamuksellisuus ja kertaus työn sisällöstä.
Taustatiedot	Kertoisitko minulle esimiestyöstäsi lyhyesti ja kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
<b>360°-arviointi   Asenne &amp; Kokemukset</b>	<p>Miten koit 360°-arvioinnin ja palautekeskustelun?</p> <p>Mitä mieltä olet saamastasi palautteesta ja olitko kiinnostunut saamaan palautetta toiminnastasi?</p> <p><i>Luotatko saamaasi palautteeseen? Miksi/miksi et?</i>  <i>Yllättikö jokin asia palautteessa? Mikä?</i></p>
<b>Itsetuntemus yleisesti</b>	<p>Kertoisitko tai kuvailisitko minulle mitä itsetuntemus mielestäsi tarkoittaa?</p> <p>Mitä merkitystä itsetuntemuksella on esimiestyössä? <i>Miksi esimies tarvitsee itsetuntemusta? Miten hyvä itsetuntemus näyttäytyy esimiestyössä?</i></p>
<b>360°-arviointi   Itsetuntemus</b>	<p>Miten 360°-arvioinnista saatu palaute vaikuttaa itsetuntemukseesi?  <i>Millä tavalla palautekeskustelu vaikutti tähän?</i></p> <p><b>Miten 360°-arviointi ja palautekeskustelu vaikuttaa seuraaviin asioihin:</b></p> <p><b>a. Päätöksenteko ja toiminta</b>  Taustalla arvot, motiivit, tunteet ja intuitio  Luotto omaan arvostelukykyyn ja ammatilliseen osaamiseen  <i>Miten palaute vaikuttaa toimintaasi ja päätöksentekoon esimiehenä?</i></p> <p><b>b. Tunteet</b>  <i>Miten palaute vaikuttaa tunteittesi tiedostamiseen ja millä tavalla tunnetilat vaikuttavat työhösi esimiehenä?</i></p> <p><b>c. Vahvuudet ja kehityskohteet</b> (itseluottamus ja -arviointi)  <i>Miten palaute vaikuttaa käsitykseesi vahvuuksistasi ja kehityskohdistasi?</i>  <i>Mitä asioita opit itsestäsi?</i>  <i>Millä tavalla palaute vaikuttaa itseluottamukseesi?</i>  <i>Mitkä ovat suurimmat kykysi esimiehenä?</i></p> <p><b>d. Esimiehen minäkuva</b>  <i>Millä tavalla itse- ja vertaisarviointi vaikuttaa käsitykseesi itsestäsi esimiehenä?</i></p>
<b>360°-arviointi   Hyöty</b>	<p>Miten aiot hyödyntää saamaasi palautetta tulevaisuudessa?  <i>Mitkä olivat suurimmat kokemasi hyödyt?</i></p>
Lopuksi	<p>Onko sinulla jotain lisättävää tai jäikö jokin asia mietityttämään?</p> <p>Kiittäminen haastattelusta.  Luvan pyytäminen myöhempään yhteydenottoon tarvittaessa.</p>

### **Liite 3. Jatkokysymykset haastateltaville**

Kysymykset neljälle esimiehelle:

Mitä mieltä olit siitä, että palautekeskustelu toteutettiin etänä (virtuaalisesti)?

Miten toivoisit, että samankaltaiset keskustelut toteutettaisiin jatkossa?

Kysymykset kaikille esimiehille:

Olisitko kaivannut enemmän sparrausta? Miksi/miksi et?

Millä tavalla sparrausta voisi toteuttaa?

Onko sinulla lisättävää edelliseen keskusteluunne koskien 360°-arviointia ja itsetuntemusta?