

**360-asteinen palaute esimiestoiminnan kehittämisen työkaluna
sisäasiainministeriön pelastusosastolla**

Kristiina Tammilehto

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Tekijä Kristiina Tammilehto	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Raportin nimi 360-asteinen palaute esimiestoiminnan kehittämisen työkaluna sisäasiainministeriön pelastusosastolla	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 1
Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli sisäasiainministeriön pelastusosasto. Sisäasiainministeriössä on vuosina 2009 ja 2011 toteutettu 360-asteinen arviointi kaikille ministeriön esimiehille, ja tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pelastusosaston esimiehet ovat kokeneet arviointimenetelmän ja onko siitä ollut apua esimiestyöskentelyyn ja siinä kehittymiseen.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään johtajana kehittymistä, siihen vaikuttavia tekijöitä, kehittymisprosessia ja erilaisia kehittämismenetelmiä. Tämän lisäksi työssä käsitellään palautetta kehittämisen lähtökohtana, erityyppisiä palautteita ja erityisesti 360-asteista palautetta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin haastatteluina. Haastateltavina olivat kaikki sisäasiainministeriön pelastusosaston esimiehet.</p> <p>Tutkimustuloksista käy ilmi, että sisäasiainministeriön 360-asteisella arvioinnilla oli hyvät lähtökohdat onnistumiseen. Suurin osa pelastusosaston esimiehistä koki saaneensa kyselystä uutta tietoa johtamiskäyttäytymisestään ja apua johtajana kehittymiseen. 360-asteinen arviointimenetelmä koettiin luotettavana ja hyvänä tapana saada palautetta esimiestyöskentelystä. Luotettavuuden lisäksi arviointia pidettiin kuitenkin hieman työläänä ja kahden vuoden väliä arviointien välissä liian lyhyenä.</p>	
Asiasanat johtaminen, esimies, kehittäminen, palaute, arviointi	

Degree programme for Multilingual Management Assistants

<p>Author Kristiina Tammilehto</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis 360-Degree Feedback as a Tool for Leadership Development Case: Department of Rescue Services in the Ministry of the Interior</p>	<p>Number of pages and appendices 38 + 1</p>
<p>Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis was made as a commission for the Ministry of the Interior. They carried out two 360-degree feedback processes in the ministry, in 2009 and 2011, in which feedback was given to all managers in the Ministry. The purpose of this research was to find out what managers in the Department of Rescue Services thought of the feedback process, and if the feedback was of any help in their managing duties and development as managers.</p> <p>The theoretical part of the thesis concentrates on developing as a manager and what affects it, the development process itself and different developmental methods. In addition, the theoretical part considers feedback as a starting point for development and different kinds of feedback, especially 360-degree feedback.</p> <p>The research was made using a qualitative method, carried out as interviews. All the managers in the Department of Rescue Services were interviewed.</p> <p>The results show that the 360-degree feedback process had a good basis to be successful. Most of the managers in the Department of Rescue Services received new information regarding their leadership methods and help for development as a manager. They considered the 360-degree feedback to be a reliable method and a good way to receive feedback. In addition, the managers felt that the feedback process took a little too much effort and that only two years between the processes was too short.</p>	
<p>Key words leadership, management, development, feedback</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	2
2	Johtajana kehittyminen.....	3
2.1	Esimiehen persoonallinen ja ammatillinen minuus	4
2.2	Itsetuntemuksen merkitys	5
2.3	Kehittämisprosessi	7
2.4	Kehittymisen vaiheet	8
2.5	Kehittämismenetelmät.....	9
2.5.1	Koulutukset.....	10
2.5.2	Työssä oppiminen	11
2.5.3	Itseopiskelu.....	12
3	Palaute kehittymisen lähtökohtana	13
3.1	Eriytyypiset palautteet	14
3.2	Suhtautuminen palautteeseen	15
3.2.1	Temperamentti.....	16
3.2.2	Minäkäsitys ja itsetunto.....	16
3.2.3	Osaaminen ja asenne.....	17
3.2.4	Palautteen vaikutus.....	18
3.3	360-asteinen palaute.....	19
3.3.1	Käyttötarkoitukset.....	20
3.3.2	Palauteprosessin vaiheet	21
3.3.3	Hyödyt ja ongelmakohdat	22
4	360-asteinen palaute sisäasiainministeriön pelastusosastolla.....	24
4.1	Aineistonkeruu.....	25
4.2	Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti.....	25
4.3	Tutkimustulokset.....	26
4.3.1	Taustatiedot.....	26
4.3.2	Arviointimenetelmä.....	27
4.3.3	Henkilökohtainen palaute.....	28

4.3.4 Kehittymissuunnitelma	30
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	32
5.1 Jatkotutkimusehdotukset	33
5.2 Oman oppimisen arviointi	34
Lähteet	35
Litteet	39

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona sisäasiainministeriön pelastusosastolle. Sisäasiainministeriö otti vuonna 2009 käyttöönsä Farax Group Oy:n tarjoaman 360-asteisen käyttäytymisen arvioinnin välineen. Syynä tähän oli halu kehittää sisäasiainministeriön johtamista ja esimiestoimintaa. Tavoite oli saada aikaan mahdollisimman hyvin suunnattuja ja perusteltuja kehittämistoimia ja kyseinen arviointimenetelmä tarjoaa yksilöllisen otteen kehittämissuunnitelmien rakentamiseen. Farax Group Oy:n tarjoama arviointi mittaa kolmea eri johtamisen osa-aluetta: muutosta, ihmisiä ja tehtäviä. Arviointi suoritettiin vuosina 2009 ja 2011 kaikille ministeriön esimiehille. Kumpanakin vuonna esimiehille järjestettiin ennen arviointia infotilaisuus, jossa kerrottiin tarkemmin arvioinnista. Vuonna 2009 kaikilla esimiehillä oli arvioinnin jälkeen yksi seurantatapaaminen Farax Group Oy:n konsultin kanssa ja vuonna 2011 tapaamisia oli kaksi. (Laine, K. 14.11.2012.) Voimassa olevan päätöksen mukaisesti arviointia tullaan jatkamaan kolmen vuoden välein (Laine, K. 11.11.2013).

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sisäasiainministeriön pelastusosaston esimiehet ovat kokeneet 360-asteisen arviointimenetelmän ja onko siitä ollut hyötyä esimiestyöskentelyyn ja siinä kehittymiseen. Tutkimuksen aihe nousi esille, kun olin työharjoittelussa ministeriössä syksyllä 2012 ja keskustelimme mahdollisista opinnäytetyön aiheista pelastusosaston kehittämis- ja hallintoyksikön päällikön, Tarja Oksasen kanssa. Lisäksi keskustelin aiheesta kehittämisneuvos Kari Laineen kanssa. Ministeriössä ei ollut tutkittu 360-asteisen arviointia sen käyttöönoton jälkeen, joten oli halu saada tietää, miten esimiehet olivat arvioinnin kokeneet. Näin ollen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Miten pelastusosaston esimiehet ovat kokeneet 360-asteisen arviointimenetelmän?
- Onko arvioinnista ollut apua esimiestyöskentelyyn ja siinä kehittymiseen?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa perehdytään työn taustaan, tutkimusongelmaan ja rakenteeseen. Luvut 2 ja 3 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 2 käsitellään johtajana kehittymistä, siihen vaikuttavia tekijöitä, kehittämisprosessia ja erilaisia kehittämismenetelmiä. Luvussa 3 käsitellään palautetta kehittymisen lähtökohtana, erityyppisiä palautteita ja erityisesti 360-asteista palautetta. Viitekehyksessä ei käsitellä 360-asteisen kyselytutkimuksen mittaamia johtamisen osa-alueita: muutosjohtajuutta, ihmisten johtamista ja tehtävien johtamista. Luvut 4 ja 5 keskittyvät empiiriseen tutkimukseen. Luvussa 4 esitellään tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimusmenetelmä ja tutkimustulokset. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita, sekä arvioidaan omaa oppimista tutkijana.

Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan sisäasiainministeriön pelastusosaston esimiehiä. Esimiesten alaisia ei haastateltu, koska heidän näkemyksensä johtamisen kehittämisestä edellisen kyselyn jälkeen tulevat esille, kun seuraava 360-asteinen arviointi toteutetaan. Tässä työssä ei myöskään tutkittu 360-asteisen arvioinnin mahdollisia vaikutuksia osastolla. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin myös sisäasiainministeriössä ennen Farax Group Oy:n 360-asteista arviointia käytössä ollut Johtamistaidon opiston toteuttama johtamisen arviointi sekä työn laadun arviointimenetelmät kokonaisuudessaan.

2 Johtajana kehittyminen

Elämme alituisesti muuttuvassa ympäristössä ja on tärkeää, että johtajat pysyvät mukana muutoksessa. Koko länsimaisessa yhteiskunnassa tapahtunut kulttuurillinen muutos ja auktoriteetteihin kohdistuvan kunnioituksen väheneminen ovat muuttaneet käsitystä johtamisesta. Käskyttävästä vallankäytöstä on pyritty pääsemään irti ja työpaikoilla korostetaan entistä enemmän osallistavaa johtamista. Käskyjohtamisen sijaan työntekijöille annetaan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikan kehittämiseen ja johtamiseen. Myös työelämän asiantuntijavaltaistuminen on muuttanut esimiesroolia. Monesti työntekijät tuntevat työnsä paremmin kuin esimiehensä ja siksi esimies on entistä riippuvaisempi alaisistaan. (Järvinen 2000, 28; Järvinen 2011, 28; Viitala 2008, 295.) Viitala ja Jylhä (2010, 255–256) toteavat kuitenkin, että organisaatioiden menestyminen on entistä riippuvaisempi ihmisten luovuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Tämä ilmiö puolestaan korostaa ihmisten johtamisen merkitystä ja esimiestyön tärkeyttä.

Tapahtuneiden muutosten johdosta pelkät tehtäväkohtaiset taidot eivät enää riitä esimiestyöskentelyssä. Vuorovaikutustaidot ja joustavuus ovat entistä tärkeämpiä ja Juuti ja Vuorela (2002, 14) ovatkin sitä mieltä, että ne kuuluvat esimiehen ydinosaamiseen. Johtajan täytyy pystyä muuntautumaan roolista toiseen tilanteen mukaan ja kuitenkin olla koko ajan oma itsensä. Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa hyvin paljon työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Johtamista kehittämällä voidaan siis vaikuttaa laajasti koko työyhteisön asenteisiin ja käyttäytymismalleihin ja se on avainasemassa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Beardwell & Claydon 2007, 363; Hätönen 2003, 7; Juuti & Vuorela 2002, 14–18.)

Beardwell ja Claydon (2007, 363) listaavat erilaisia syitä johtamisen kehittämiseen seuraavasti:

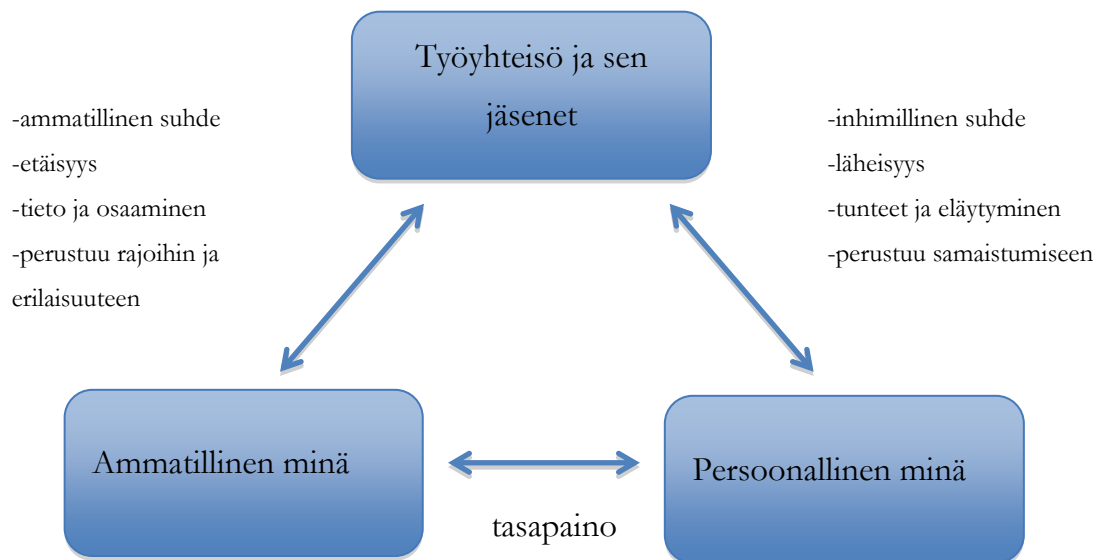
- uusien asenteiden ja käyttäytymismallien esittely organisaatiokulttuurin edistämiseksi
- innovaatioihin kannustaminen
- tiedon ja taidon kehittäminen

- uusien järjestelmien, prosessien ja työskentelytapojen esittely.

Huomionarvoista on, että lahjakkaat ja eteenpäin pyrkivät johtajat kaipaavat mahdollisuuksia kehittymiseen. Jotta organisaatio pystyisi sitouttamaan tällaisia henkilöitä työntekijöikseen, tulee sen tarjota varteenotettava kehittämissysteemä lahjakkaille johtajilleen. (London 2002, 99.) Kun tarve uusille johtamisominaisuuksille kasvaa, suunnitellaan yhä uusia tapoja niiden kehittämiseen ja vanhoja tapoja jalostetaan entistä paremmiksi. Keinojen tehokkuus riippuu kuitenkin paljon organisaatiokulttuurista ja siitä, mahdollistaako, vai hidastaako se jatkuvaa oppimista. (Yukl 2006, 386–387.)

2.1 Esimiehen persoonallinen ja ammatillinen minuus

Esimies joutuu työelämässä tasapainottelemaan kahden eri minuuden välillä (kuvio 1). Toisaalta hän on kuin kuka tahansa organisaatiossa ja jakaa kokemuksia työstä ja elämästä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Suhde on inhimillinen ja perustuu samaistumiseen ja läheisyyteen. Suhteeseen kuuluu toisen asemaan eläytyminen ja tunteet. Toisaalta hänen ammatillinen asemansa erottaa hänet muista työyhteisön jäsenistä. Ammatillinen suhde perustuu rajoihin ja erilaisuuteen, keskeisiä tekijöitä ovat tieto, osaaminen ja etäisyys. Esimies joutuu yhdistämään persoonallisen ja ammatillisen minänsä, ja niiden välinen tasapaino vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän onnistuu tehtävässään. Usein esimies toimii johtamistehtäviensä lisäksi esimerkiksi asiantuntijatehtävissä, mutta hänen ammatillisen esimiesroolinsa perusteella hänellä on valtasuhde alaisiinsa, eli hän voi määrätä heille erilaisia työtehtäviä. Sen vuoksi hänestä ollaan monella tavalla riippuvaisia niin tehtävien sisällön, kuin esimerkiksi palkkakehityksenkin suhteen. Esimies on myös monenlaisten odotusten kohteena ja erityisesti häneltä odotetaan tasapuolisuutta, avoimuutta ja rehellisyyttä. Jotta esimies voi menestyä tehtävässään, hänen täytyy ammatillisen roolinsa lisäksi käyttää persoonallista minuuttaan ja löytää sopiva tasapaino niiden välille. (Järvinen 2006, 140.) Organisaation tehtävä puolestaan on varmistaa, että johtajat saavat tarpeeksi tukea roolinsa menestykselliseen suorittamiseen (Armstrong 2012, 17).



Kuvio 1. Esimiehen persoonallisen ja ammatillisen minän välinen tasapaino (Järvinen 2006, 140)

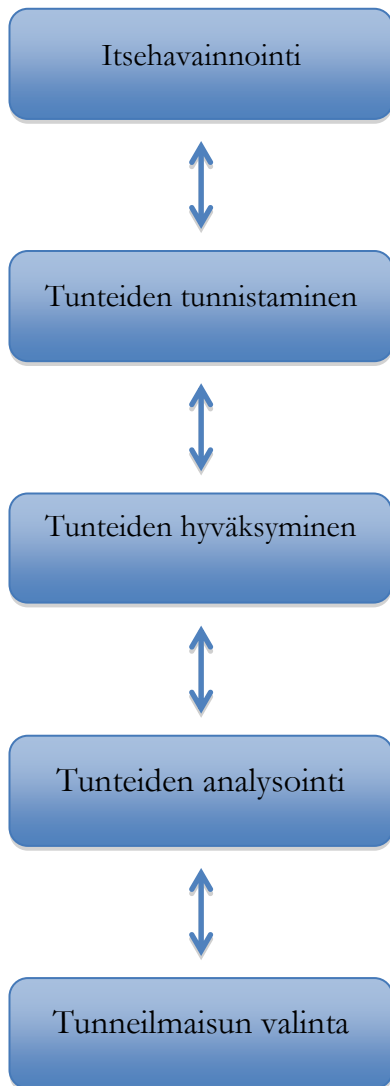
2.2 Itsetuntemuksen merkitys

Esimehen persoonallisuus vaikuttaa paljon hänen johtamiskäyttäytymiseensä. Personallisuutta on kuitenkin vaikea muokata, vaikka henkilö sitä haluaisikin. Johtamiskäyttäytymistä sen sijaan on mahdollista kehittää ja lähtökohta sille on hyvä itsetuntemus. Oppiakseen tuntemaan itseään paremmin, tulee johtajan olla kiinnostunut omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Sitä kautta hän voi kehittyä ihmisten johtajana ja auttaa myös muita kehittymään. Pelkkä faktan välittäminen ei riitä esimiestyöskentelyssä, vaan johtajalta vaaditaan yhä enemmän tunteiden ymmärtämistä. Johtajat, jotka eivät tunne ja ymmärrä itseään, eivät todennäköisesti myöskään ymmärrä muita tai ole herkkiä muiden tunteille, tarpeille ja asenteille. Vaarana on, että he yrittävät saada tuloksia välittämättä muiden henkilöiden tarpeista ja huolista. Tuloksena voi olla molemminpuolinen turhautuminen. (Järvinen 2007, 69; Kupias, Peltola & Saloranta 2011 14–15; London 2002, 29.)

Hyvä itsetuntemus tarkoittaa, että henkilö tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja ymmärtää niiden syyt. Henkilö pystyy arvioimaan omia kykyjään ja tunnistaa muiden arvostelun. Hän myös tarkkailee käyttäytymistään ja kykyjään suhteessa tiettyyn normiin. Hyvä tai huono tunne, jonka tarkkailu synnyttää, kertoo henkilön itsetunnon

tasosta. (London 2002, 28–29.) Vääristymät itsetunnossa ilmenevät monesti yli- tai aliarvioina. Henkilö, jolla on huono itsetunto, helposti aliarvioi itseään ja päinvastoin. On myös tyypillistä, että vahvuusalueita aliarvioidaan ja alueita, joilla olisi kehitettävää, yliarvioidaan. Vääristymät omakuvassa voivat laskea johtamisen tehokkuutta ja hidastaa johtajana kehittymistä. Jos vääristymiä ilmenee, tulisi henkilön pohtia mistä tekijöistä ne johtuvat. Jos esimies saa pitkään olla vääristyneissä mielikuvissaan, kasvaa hänen ja muiden näkemysten välinen ero yhä suuremmaksi. (Pirnes 2003, 156–157.)

Itsetuntemuksen ja -havainnoinnin merkitys nousee esiin erityisesti hankalissa tai yllättävissä tilanteissa, joissa hallinnan säilyttäminen on tärkeää. Järvinen (2007, 82) esittää, että yhteys omiin mielensisäisiin kokemuksiin muodostuu tunteiden ja ajatusten vuoropuhelusta (kuvio 2). Esimiehen tulee tunnistaa itsessään erilaiset tunteet ja hyväksyä ja käsitellä havainnoimansa negatiivisetkin tunteet itsessään. Jos negatiiviset tunteet jäävät käsittelemättä, voi esimiehen olla hankala kontrolloida käyttäytymistään yllättävissä tilanteissa. Esimiehen täytyy kyetä jakamaan minuutensa tunteita ja mielikuvia kokevaan osaan, sekä niitä havainnoivaan osaan. Kun esimies havaitsee itsessään syntyneen tunteen, hänen pitää hyväksyä se ja havainnoida sitä ikään kuin ulkopuolelta. Havainnoiva minä tutkii, analysoi ja yrittää ymmärtää syntyneitä tunteita ja niiden syitä. Parhaimmillaan itsehavainnointi mahdollistaa esimiehen sisäisen vapauden negatiivisista tunteista ja hän pystyy toimimaan harkitusti vaikeissakin tilanteissa. (Järvinen 2007, 82–87.)



Kuvio 2. Esimiehen itsehavainnoinnin vaiheet (Järvinen 2007, 83)

2.3 Kehittämisprosessi

Ennen kehittämisprosessin aloittamista organisaation tulee linjata, millaisia ominaisuuksia se haluaa johtajilla olevan nyt ja tulevaisuudessa. Toivottavien johtamisominaisuuksien tulee nousta organisaation strategiasta ja tavoitteista. Seuraavat vaiheet suunnitellaan tehtyjen linjausten mukaan, jotta halutut tavoitteet saavutettaisiin. Kehittämisprosessi aloitetaan arvioimalla johtamiskäyttäytymistä. Pirneksen (2003, 149) mukaan arviointi olisi hyvä toteuttaa kaikille työyhteisön esimiehille samanaikaisesti, jotta esimiehet voivat verrata tuloksia keskenään ja yhteisön johtamiskulttuurista saadaan muodostettua yleiskuva. Näin luodaan puitteet yleiselle keskustelulle yhteisön johtamiskulttuurista ja sen kehittämiskohteista. Samalla esimiesten yksilöllinen kehittäminen sidotaan koko yhteisön johtamiskulttuuriin kehittämiseen. (Dessler 2012,

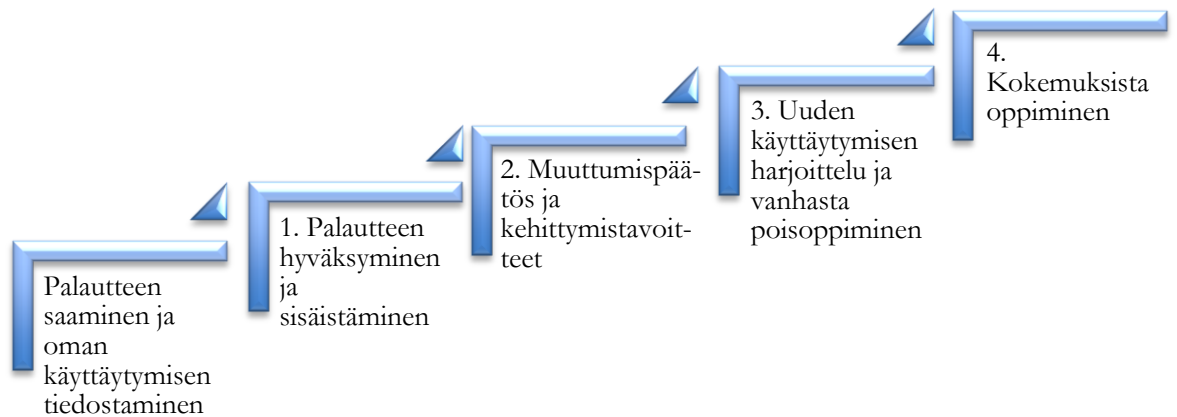
195; London 2002, 19; Pirnes 2003, 149.) Arvioinnin jälkeen johtaja käy läpi saamansa palautteen ja tulkitsee sitä. Tulkitsemisvaiheessa voi olla mukana asiantuntija, mutta palautteensaajan tulisi itse tehdä johtopäätökset arvioinneista. Asiantuntijan rooli on huolehtia siitä, että johtopäätökset ovat oikeita. Myös keskustelu arviointiin osallistuneiden kanssa on merkityksellistä. Seuraavaksi päätetään kehittämistavoitteet ja tehdään suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Kun esimies asettaa itse tavoitteensa, on sitoutuminen niihin varmempaa. Kehittämismenetelmiä on kuitenkin niin paljon, että niitä on hyvä vertailla asiantuntijan kanssa. Suunnitelma tehdään yksilöllisesti ja siitä tulee käydä selville tavoitteet, sekä menetelmät, joiden avulla ne pyritään saavuttamaan. Kehittämistarpeiden tulisi olla samassa linjassa työtilanteen ja ympäristön vaatimusten kanssa. (Armstrong 2008, 90; Pirnes 2003, 150–152.)

2.4 Kehittymisen vaiheet

Johtajan tulisi pyrkiä kehittämään kaikilla johtamisen osa-alueilla tasaisesti ja tavoitteena tulisi olla kaikkien alueiden hyvä hallinta. Pirnes (2003, 145) esittää, että työuran alkuvaiheessa tavoitellaan kehittämistä työn vaatimuksia vastaavalle tasolle. Työuran edetessä painopiste vaihtuu enemmän työn sisällön ja ympäristön kehittämiseen. Jos näin ei tapahdu, esimies alkaa hiljalleen taantua ja on hidasteena kehitykselle. Hätösen (2003, 7) mukaan kehittymisen tulisi keskittyä jo olemassa oleviin vahvuuksiin, oppimisilmapiirin parantamiseen ja oppimisesteiden raivaamiseen. Tärkeää olisi myös pohtia, mitkä ominaisuudet ovat tulevaisuudessa tärkeitä ja panostaa niihin.

Esimiehen kehittymisen lähtökohtana on palautteen saaminen ja oman käyttäytymisen tiedostaminen. Kehittyminen ei todennäköisesti tapahdu mutkattomasti ja Pirnes (2003, 153–154) vertaakin sitä portaiden kiipeämiseen (Kuvio 3). Palautteen saamisen jälkeen ensimmäinen askel on hyväksyä ja sisäistää palaute. Jotta palautteesta voidaan saada hyötyä, tulee palautteen saajan pystyä luottamaan täysin palautemenetelmään sekä palautteen antajaan. Toinen askel on tehdä muuttumispäätös ja asettaa itselleen kehittämistavoitteet. Tavoitteiden asettamisen lisäksi myös niiden sisäistäminen on ensiarvoisen tärkeää. Kolmas askel vaatii konkreettisia toimenpiteitä, pelkkä suunnittelu ei riitä. Uudenlaista käyttäytymistä voi harjoitella normaalin johtamistyön puitteissa. Haasteellisinta tässä vaiheessa on oppia pois vanhoista tavoista ja moni esimies saattaa

kokea, ettei kehitystä tapahdu. Neljännen askelman tarkoitus on korostaa kokemuksista oppimista. Vaikka kokemuksesta oppimista tapahtuukin koko prosessin ajan, on käyttäytymisen muutoksen jälkeen hyvä pysähtyä miettimään tarkemmin, mitä läpikäydystä prosessista on opittu ja mitä jatkossa voisi hyödyntää. (Pirnes 2003, 153–154.)



Kuvio 2. Johtajana kehittymisen vaiheet (Pirnes 2003, 153)

2.5 Kehittämismenetelmät

Johtamistaitoja voidaan kehittää monella eri menetelmällä ja ne voidaan ryhmitellä monin eri tavoin. London (2002, 20) erittelee menetelmät 360-asteiseen palautteeseen, palautekeskeisiin johtamisharjoituksiin, taitoihin perustavaan harjoitteluun (skill-based training), työssä oppimiseen, mentorointiin, sekä haasteiden kohtaamiseen ja voittamiseen. Yukl (2006, 386) jakaa kehittämismenetelmät kolmeen ryhmään: koulutukseen, työssä oppimiseen ja itseopiskeluun. Näitä jokaista ryhmää käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Johtamisen kehittämispörosessiin voidaan sisällyttää monia eri menetelmiä. London (2002, 20) korostaa myös, että organisaation tulisi arvioida metodien toimivuutta ja vaikutusta kehittämiseen, jotta tiedetään, mitkä metodit olivat hyödyllisimpiä ja mitä jatkossa pitää muuttaa, jotta saataisiin parempia tuloksia.

2.5.1 Koulutukset

Organisaatioissa käytetään paljon erilaisia koulutuksia esimiestyön parantamiseksi. Suurin osa koulutuksista on suunniteltu parantamaan yleisiä johtamistaitoja ja Yuklin (2006, 387) mukaan ne on yleensä suunnattu alemman ja keskitason johtajille, ei niinkään ylemmän tason johtajille. Tavallisesti koulutuksissa painotetaan enemmän taitoja, joita johtaja tarvitsee sen hetkessä tehtävässään, kuin taitoja, joita voisi tarvita esimerkiksi ylennyksen saamiseksi. Koulutuksia on monia erilaisia, lyhyitä työpajatyylisiä, sekä pidempiä kehittämisohjelmia, jotka kattavat monia eri esimiestaitoja. Koulutuksen tehokkuus riippuu paljon siitä, kuinka hyvin ne on suunniteltu. Suunnittelussa tulisi ottaa huomioon oppimisteoria, oppimistavoitteet sekä koulutettavien erityispiirteet. Lisäksi koulutuksesta saatavaa hyötyä tulisi verrata siitä koituviin kustannuksiin. (Yukl 2006, 387.)

Yuklin (2006, 388–390) mukaan koulutuksen onnistumisen todennäköisyys kasvaa, jos sen suunnittelussa on otettu huomioon

- selkeät oppimistavoitteet
- selkeä ja merkityksellinen sisältö
- sisällön sopiva jaksotus
- koulutustapojen sekoitus sopivassa suhteessa
- mahdollisuus käytännön toteutukseen
- asiaankuuluva ja oikea-aikainen palaute
- koulutettavan itseluottamuksen kohentaminen
- sopivat jatkotoimenpiteet.

Koulutukset voivat olla avoimia tilaisuuksia, joissa on ihmisiä useista eri organisaatioista, tai ne voivat olla oman organisaation sisäisiä tilaisuuksia. Avoimissa tilaisuuksissa on mahdollista tavata ihmisiä muista organisaatiosta ja oppia heiltä erilaisia toimintatapoja. Tällaisissa tilaisuuksissa ei kuitenkaan voida perehtyä syvällisesti oman organisaation kulttuuriin. Organisaatiokohtaisessa koulutuksessa puolestaan on mahdollista oman organisaation asioiden syvällinen käsittely, sekä tutustuminen

paremmin omiin työtovereihin. Vaarana organisaatiokohtaisessa koulutuksessa on, että uusia ideoita ja näkökulmia ei pääse syntymään. (Juuti & Vuorela 2002, 57–59.)

2.5.2 Työssä oppiminen

Suurin osa ihmisen oppimisesta tapahtuu työn tekemisen ohessa ja käytännön kokemuksen kautta. Työssä ja kokemuksen kautta oppimisen muotoja ovat esimerkiksi työkierto, sijaisuudet ja mentorointi. (Armstrong 2008, 13; Nakari, Porenne & Mansukoski 1998, 7.) Haasteelliset työtehtävät edesauttavat työssä oppimista. Työstään voi saada palautetta ja sen avulla henkilö voi muuttaa toimintaansa toivottuun suuntaan. Työyhteisö ja työ tarjoavat puitteet oppimiselle ja palautteen saamiselle. Oppiminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan palautteen lisäksi henkilön tulisi saada rakentavaa tukea omalle oppimiselleen. Juutin ja Vuorelan (2002, 55) mukaan organisaatiokulttuuri, jossa rangaistaan virheistä, hidastaa oppimisprosessia. Kehittymisen mahdollistamiseksi virheisiin tulee kyllä kiinnittää huomiota, mutta se tulee tehdä rakentavalla tavalla, eikä rankaisemalla. Jos organisaatiossa vallitsee virheitä suvaitsematon ilmapiiri, on työntekijän hyvin vaikea tuoda esille työnsä tuloksia rangaistuksen pelossa. Kehittymisen kannalta olisi tärkeää, että virheistä voitaisiin puhua yhteistyöhakuisesti, jotta jatkossa voitaisiin löytää parhaimmat ratkaisut ja toimintatavat. (Juuti & Vuorela 2002, 53–55.) Työssä oppimisen haasteena on, että käytännössä opittuja asioita ei tiedosteta, koska niitä ei prosessoida tai dokumentoida. Sen tähden kokemuksia tulisi tietoisesti käsitellä ja jäsentää ja puhua niistä myös muiden kanssa. (Sydänmaanlakka 2004, 72.)

Työkierto on yksi työssä oppimisen muoto. Työkierrossa työntekijä siirtyy sovitussa järjestyksessä sovituksi ajaksi omasta tehtävästään toiseen. Kierron lopussa henkilö palaa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Tehtävät kierron aikana voivat olla saman- tai eritasoisia. Vaikka fyysinen työpiste muuttuukin, eivät työolosuhteet, työtehtävien sisältö ja työvälineet yleensä muutu työkierrossa. Päämääränä on Kauhasen (2006, 56) mukaan työntekijän yksipuolisen psyykkisen ja fyysisen rasituksen ehkäiseminen. Työtehtävien vaihtoväli riippuu organisaatiosta ja työtehtävien luonteesta. (Kauhanen 2006, 56.)

Valmennuksen suosio työssä oppimisen menetelmänä kasvaa nopeasti. Valmentajana toimii yleensä ulkopuolinen konsultti ja usein heidän taustansa on yritysmaailmassa, henkilöstöhallinnossa tai psykologiassa. Valmentajan tehtävä on auttaa esimiestä tulkitsemaan saamansa palautetta ja asettamaan kehittymistavoitteet. Hän voi myös auttaa esimiestä analysoimaan sen hetkisiä haasteita työssään, oppimaan ymmärtämään itseään ja ympärillään olevia ihmisiä. (London 2002, 40.)

2.5.3 Itseopiskelu

Itseopiskelu tarkoittaa aktiviteetteja, joita henkilö tekee itsenäisesti. Esimerkkejä aktiviteeteista ovat alan kirjallisuuden lukeminen, ohjaavien videoiden katselu ja vuorovaikutteisten tietokoneohjelmien käyttö. Joitakin aktiviteetteja voidaan käyttää koulutuksen tukena, joitakin koulutuksen sijaan ja jotkut aktiviteetit on tarkoitettu helpottamaan kokemuksesta oppimista. Kauhasen (2006, 132) mukaan monet organisaatiot kustantavat esimerkiksi työntekijöidensä kirjahankintoja ja tukevat tällä tavalla heidän itseopiskeluaan. Itseopiskelun hyödyistä tiedetään kuitenkin vain vähän. Myöskään sen tehokkuudesta koulutuksen korvaajana ei ole paljon tutkimuksia tai siitä, millaiset olosuhteet olisivat otollisimmat itseopiskelulle. (Kauhanen 2006, 132; Yuki 2006, 408.)

3 Palaute kehittymisen lähtökohtana

Työn vaatimukset muuttuvat alituisesti ja se pakottaa työyhteisöä tarkastamaan toimintatapojaan ja määrittelemään niitä uudelleen. Esimiehen ja työntekijän on käytävä jatkuvaa keskustelua epäonnistumisista ja onnistumisista puolin ja toisin, eli heidän on annettava palautetta toisilleen. Kupiaksen ym. (2011, 14) mukaan onnistuneesti annettu palaute motivoi ja kannustaa ihmisiä ja ohjaa heitä toimimaan vähemmän kuormittavasti työssään. Se puolestaan parantaa mahdollisuuksia pidempään työuraan. Organisaation työtyytyväisyyden tasosta saadaan myös totuudenmukaisempi kuva, kun palautteen anto toimii esimiesten ja alaisten välillä kumpaankin suuntaan. (Kupias ym. 2011, 14–15.) Ihminen kaipaa palautetta toiminnastaan, mutta sen antaminen ei perinteisesti kuulu suomalaiseen kulttuuriin. Siksi sen antaminen koetaan usein vaikeana ja jopa turhana. Myös palautteen vastaanottaminen voi tuntua hankalalta. Järvinen (2011, 112–113) korostaakin, että kulttuurillisen perintemme takia palautteen olisi hyvä keskittyä työsuoritukseen. Muunlainen palaute saattaisi helposti tuntua epäuskottavalta imartelulta. (Järvinen 2011, 112–113)

Palautteen antamista ja saamista tukeva organisaatiokulttuuri edistää työilmapiiriä, oppimista ja kehittämistä. Hyvän palautekulttuurin luomiseksi tulisi organisaatiossa sopia yhteisistä palautteenantokäytännöistä. Palautekulttuurin kehittyminen vaatii sekä muodollisesti annettavaa, että vapaamuotoisesti annettavaa palautetta. Aikaisemmin palaute miellettiin nimenomaan ylhäältä alaspäin suuntautuvana, mutta myöhemmin on havaittu, että myös esimiehet kaipaavat palautetta toiminnastaan ja saavat sitä liian vähän. Palautteen avulla esimies voi oppia ymmärtämään, miten alaiset kokevat ja näkevät hänen toimintansa. Juholin (2008, 251) kertoo monen esimiehen sanovan, että heidän on vaikea saada rehellistä palautetta, koska alaiset pelkäävät sen vaikuttavan omaan uraansa. Myös alaisen aikaisemmat huonot kokemukset esimiehen reaktioista voivat vaikuttaa palautteen antamiseen. Esimiehet tarvitsivat myös omalta esimieheltään enemmän palautetta oman esimiesidentiteettinsä vahvistukseksi. (Juholin 2008, 251–252; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110.)

Palautteen saaminen toimii lähtökohtana itsensä kehittämiseksi. Jotta kehitystä voi tapahtua, tarvitaan sen vastaanottajalta myönteistä asennetta palautetta kohtaan, sekä

aitoa halua kehittyä. Myös luottamus on ensiarvoisen tärkeää palautteessa. Jos palautteen saaja ei luota palautteen antajaan, jää palaute todennäköisesti huomiotta. Organisaatiossa tulisikin rakentaa luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä, jotta sen jäsenet olisivat avoimempia vastaanottamaan palautetta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 157.) Kaikenlainen palaute ei kuitenkaan ole pätevää eikä palautteen saaminen pelkästään riitä. Jotta esimies voi muuttaa sisäisiä ajatusmallejaan, hänen täytyy saada tarpeeksi tietoa johtamisen roolimalleista, johtamiskäyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, erilaisen käyttäytymisen vaikutuksista sekä käyttäytymisen ja tuloksellisuuden yhteydestä. (Pirnes 2003, 14.) Kupias ym. (2011, 15–16) korostavat, että onnistunut palaute vaatii monien pinnan alla kytevien asioiden huomioimisen. Palaute voi vaikuttaa ihmisen minäkuvaan, vaikka se suuntautuisikin työtehtäviin, eikä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Suppeasti ajateltuna palautteen kohteena on työ ja siitä suoriutuminen, mutta laajemmin ajateltuna palaute kohdistuu myös työyhteisön, työn ja työntekijän kehittämiseen. Jokainen organisaatio hyötyy palautteesta, koska se on tietoa siitä, kuinka toiminnassa on menestytty. Sen tarjoamat mahdollisuudet tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Jos palautetta ei anneta organisaatiossa, on uhkana, että tavoitteet unohtuvat ja tehokkuus laskee. Myös työn merkityksellisyys ja motivaatio saattavat vähentyä. Jos suoraa palautetta ei anneta, saattavat ihmiset tulkita sitä epäsuorasti toisten käytöksestä. Tässä piilee suuri väärintulkittamisen vaara. Suoran palautteen antaminen vähentää tulkintavirheitä ja mahdollistaa niistä keskustelemisen. (Kupias ym. 2011, 16–17.)

3.1 Erityyppiset palautteet

Palaute organisaatiossa voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalinen palaute on rinnakkaista, esimerkiksi kollegoiden välistä palautetta, ja painopiste on kehittämisessä. Vertikaalinen palaute puolestaan kulkee tasolta toiselle, esimerkiksi esimiehiltä alaisille. Siinä painopiste on ohjaamisessa. Horisontaalista palautetta ei tavallisesti hyödynnetä yhteisöissä suunnitelmallisesti kovinkaan paljon. Kuitenkin juuri kollegalta on mahdollista saada tarkkanäköisimmät näkemykset omasta toiminnasta. Kollegan on helpompi asettua palautteen saajan asemaan kuin esimerkiksi alaisen tai

esimiehen, koska hän tuntee työn haasteet. Usein esimiehet eivät aktiivisesti hae palautetta kollegoiltaan, vaikka omaa toimintaa verrataankin yleensä vastaavassa asemassa oleviin. Kollegapalaute onkin usein käyttämätön oppimisresurssi, jota ei huomata hyödyntää, ja Juholin (2008, 243) toteaaakin, että se voisi olla jopa arvostetumpaa kuin esimiehen antama, vertikaalinen palaute. (Juholin 2008, 243; Kupias ym. 2011, 18, 107–108.) Jokainen työyhteisön jäsen voi myös antaa palautetta itselleen havainnoimalla, arvioimalla ja kehittämällä omaa toimintaansa. Tällainen sisäinen keskustelu eli itsereflektio jää helposti muilta huomaamatta, ellei sitä tehdä tietoisesti näkyväksi organisaatiossa. Tässä esimiehen esimerkki on ensiarvoisen tärkeä ja myös taitavasti annettu palaute voi edistää saajan sisäistä keskustelua. (Kupias ym. 2011, 19.)

Palautetta voi antaa muodollisen foorumin kautta tai spontaanisti tilanteen mukaan. Esimerkkejä muodollisesta palautteesta ovat kehityskeskustelut, erilaiset kyselyt, tunnustukset ja palkinnot. Muodollinen palaute voi olla erittäin tarkasti ohjeistettua erilaisten työkalujen avulla. Vapaamuotoiselle palautteelle ei ole määriteltyjä käytänteitä ja siksi se saatetaankin kokea hankalammaksi kuin muodollinen palaute. Spontaanisti annettu palaute vaatii kaikilta osapuolilta tahdikkuutta ja tilannetajua. (Juholin 2008, 245–246.)

3.2 Suhtautuminen palautteeseen

Ihmiset suhtautuvat saamaansa palautteeseen eri tavoin. Joillekin palautteen, ja varsinkin korjaavan palautteen, vastaanottaminen on lähes ylitsepääsemätöntä, ja joillekin se taas on paljon helpompaa. Ihmisen persoonallinen minuus vaikuttaa paljon työskentelyyn ja siihen, miten henkilö suhtautuu saamaansa palautteeseen. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi henkilön asenne, itsetunto ja temperamentti. Persoonallisen minän muuttaminen on vaikeaa ja siksi palautteen tulisi keskittyä työmaailmassa ihmisen suoritukseen ja toimintaan, eli ammatilliseen minään. (Järvinen 2011, 116, 131; Kupias ym. 2011, 163–164.) Järvinen (2011, 116) korostaakin sen tärkeyttä, että ihmiset saavat työyhteisössä olla oma itsensä ja kokevat tulevansa hyväksytyiksi yksilöinä. Koska persoonallinen minuus on kuitenkin kaiken toiminnan taustalla, tulisi henkilön pyrkiä tiedostamaan ja kehittämään persoonallisessa minuudessaan vaikuttavia tekijöitä.

Realistinen kyky nähdä itsensä ja varsinkin omien puutteiden ja epäonnistumisien sietäminen onkin Järvisen (2000, 33) mukaan ensiarvoisen tärkeää esimiestehtävissä oleville.

3.2.1 Temperamentti

Syntymälahjana saamamme temperamentti on jokaisen yksilöllinen tapa toimia ja reagoida asioihin. Temperamentti ilmenee yleensä jo vauvaiässä eroina ihmisten välillä ja on syy siihen, miksi eri ihmiset reagoivat samaan asiaan eri tavoin. Erot pysyvät, vaikka ihmiset olisivat sisaruksia, samojen vanhempien kasvattamia ja eläisivät samassa ympäristössä. Temperamentti ei kerro mitään henkilön pätevyydestä, ainoastaan tavasta, jolla hän toimii. Se on pysyvä, mutta voi kuitenkin muuttua oppimisen kautta. Toisin sanottuna kasvaessaan ihminen oppii erilaisia toimintatapoja, jotka voivat korvata tai muuttaa temperamentin ohjaamat toimintatavat. Temperamenttiaan voi siis oppia hallitsemaan. Negatiivinen palaute vaikuttaa kaikkiin jollain tavoin, mutta joihinkin se vaikuttaa toisia voimakkaammin. Vastaavasti myönteinen palaute tuntuu hyvältä kaikissa vastaanottajissa, mutta sille annettu painoarvo vaihtelee vastaanottajien välillä. (Keltikangas-Järvinen 2008, 12–18; Kupias ym. 2011, 164–165.)

3.2.2 Minäkäsitys ja itsetunto

Ihmisen minäkäsitys kertoo siitä, mitä ihminen ajattelee itsestään. Se vaikuttaa paljon siihen, miten henkilö vastaanottaa palautetta ja mitkä palautteen vaikutukset ovat. Parhaimmillaan palaute voi vahvistaa palautteen saajan itsetuntoa ja auttaa häntä tarkistamaan oman näkemyksensä realistisuutta. Itsetunnon voidaan ajatella jakautuvan kahteen osaan: annettuun ja hankittuun itsetuntoon. Ensiksi mainittu on niistä pysyvämpi, ja sille luodaan perusta jo lapsuudessa. Se muodostuu omana itsenään hyväksytyksi tulemisen tunteesta, eli siitä hyväksynnästä, jonka ihminen saa vaikuttamatta omilla suorituksillaan sen saamiseen. Hankittu itsetunto puolestaan muodostuu kunkin henkilön elämän aikana keräämistä onnistumisen ja pettymyksen kokemuksista. Annettu ja hankittu itsetunto siis täydentävät toisiaan. (Keltikangas-Järvinen 2000, 123–132; Kupias ym. 2011, 170–171.) Palautteen saaminen voi omalta osaltaan vaikuttaa etenkin henkilön hankittuun itsetuntoon. Myös annettuun itsetuntoon vaikuttaminen on mahdollista, kun palautteen saajan persoona ja suoritus

pidetään erillään. Tällöin henkilö kokee olevansa hyväksytty omana itsenään, toimintaan ja tuloksiin katsomatta. Erityisesti korjaavan palautteen tulisi kuitenkin kohdistua ensisijaisesti henkilön suoritukseen. (Kupias ym. 2011, 171.)

3.2.3 Osaaminen ja asenne

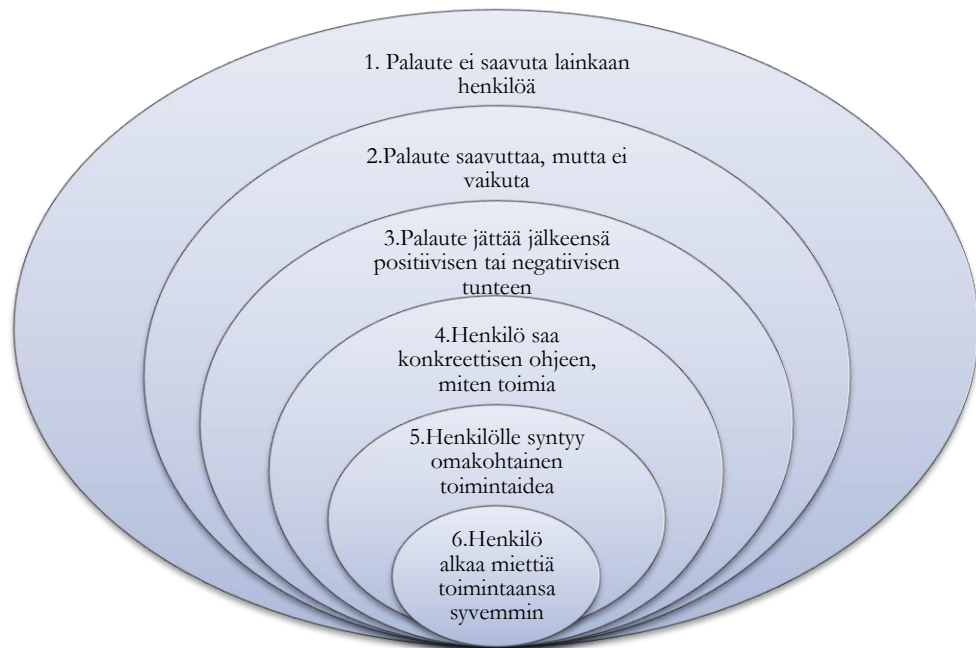
Osaamisen taso ja kokemuksen määrä vaikuttavat omalta osaltaan siihen, kuinka henkilö vastaanottaa ja suhtautuu palautteeseen. Jos henkilö on työskennellyt vasta vähän aikaa organisaatiossa, hän kaipaa luultavasti enemmän palautetta esimieheltään, kuin pidempään organisaatiossa työskennellyt. Hänelle ohjeet ovat tärkeitä ja hän pyrkii noudattamaan niitä tunnollisesti. Hänen tulisi jo perehdytysvaiheessa saada palautetta toiminnastaan ja varsinkin positiivinen palaute on tärkeää. Mitä enemmän henkilön asiantuntijuus ja osaaminen kehittyvät, sitä vähemmän hän tarvitsee ulkopuolista palautetta. Hän alkaa yhä enemmän antaa palautetta itselleen ja hyödyntää vertaispalautetta. Toisaalta, vaikka henkilö olisi asiantuntija omalla alallaan, hänellä saattaa olla vaikeuksia jollain muulla kiinteästi työhön liittyvällä osa-alueella, ja niillä ohjaava palaute voi auttaa häntä muuttamaan toimintaansa. (Kupias ym. 2011, 176–177; Ruohotie & Honka 1999, 90.) Paljon kokemusta omaavan ja merkittävässä asemassa olevan henkilön vaarana on saada mielitelevää ja vääristynyttä palautetta. Pitkä kokemus voi kuitenkin auttaa henkilöä antamaan saadulle palautteelle sille kuuluvan painoarvon. Äärimmäisen huono tai hyvä palaute ei välttämättä johdu palautteen saajasta, vaan taustalla voi olla monia vaikuttavia asioita. Kokemuksen myötä voi myös olla helpompi kääntää raju kritiikki rakentavaksi ja käyttää sitä hyödykseen. (Juholin 2008, 245.)

Asenne työtä kohtaan on yksi palautteen vastaanottamiseen vaikuttavista tekijöistä. Ihmisiä motivoivat eri asiat työssä, toisille työn sisältö on tärkeä motivaation lähde ja toisille työ saattaa ensisijaisesti olla väline joidenkin muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi asema ja toimeentulo voivat olla tällaisia tavoitteita. Motivaatio voi vaihdella paljon lyhyenkin ajan sisällä, ja oikeanlainen palaute oikeaan aikaan voi vahvistaa ihmisen motivaatiota. Toisaalta, jos henkilö on kadottanut motivaationsa täysin, ei hyvälläkään palautteella välttämättä ole enää mitään vaikutusta

henkilöön. Monesti henkilö myös valikoi saamastaan palautteesta ne asiat, jotka vahvistavat hänen omaa asennettaan. (Kupias ym. 2011, 173–176.)

3.2.4 Palautteen vaikutus

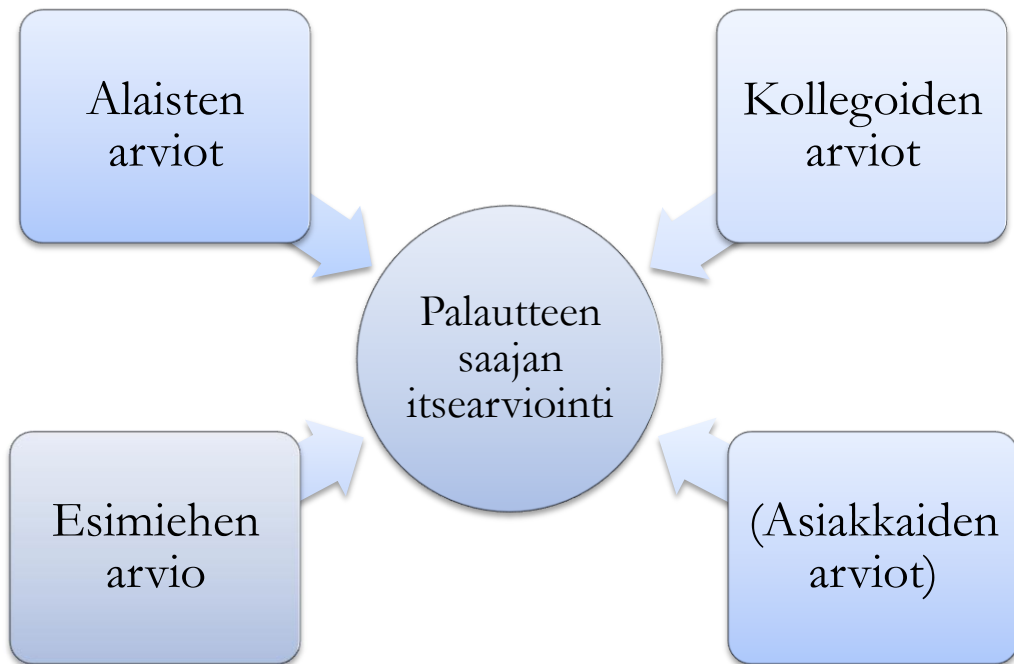
Kupias ym. (2011, 181–184) käyttävät kuutta eri tasoa kuvaamaan sitä, kuinka eri tavoin palaute voi vaikuttaa saajaansa (kuvio 4). Ensimmäisellä tasolla palaute ei tule henkilön tietoisuuteen ollenkaan. Syitä voivat olla esimerkiksi palautteen hukkuminen sähköpostien joukkoon, tai vastaanottaja ei yksinkertaisesti kuule palautetta. Toisella tasolla palaute kyllä saavuttaa vastaanottajansa, mutta sillä ei ole mitään vaikutusta. Palaute on esimerkiksi saatettu torjua kokonaan, tai sitä ei ole alun perinkään ymmärretty palautteeksi. Kolmannella tasolla palaute jättää jälkeensä joko positiivisen tai negatiivisen tunnetilan. Ensin mainittu voi auttaa henkilöä jaksamaan paremmin ja vahvistaa hänen itsetuntoaan, vaikka palaute sinänsä ei olisi erityisen yksilöityä. Jälkimmäinen horjuttaa henkilön käsitystä itsestään enemmän tai vähemmän ja se saatetaan helposti torjua tai mitätöidä (Järvinen 2011, 140). Negatiivinen palaute voi myös aiheuttaa hämmennystä, koska sen syyt eivät tulleet täysin selviksi, eikä se miten toimintaa tulisi jatkossa parantaa. Neljännellä tasolla palautteen vastaanottaja saa esimerkiksi esimieheltään konkreettisen ohjeen toimia. Jos henkilö ei ole motivoitunut muuttamaan tapojaan, saattaa ohjeen vaikutus jäädä pinnalliseksi. Jos henkilö kuitenkin toimii ohjeistuksen mukaan, hän saattaa myöhemmin ajatella asiaa syvällisemmin ja näin saavutetaan uusi vaikutustaso. Viidennellä tasolla henkilö ymmärtää itse uuden toimintatavan hyödyt ja hän pystyy näkemään selvemmin yhteyden oman toimintansa ja organisaation tavoitteiden välillä. Kuudennella tasolla henkilö alkaa ymmärtää omia toimintatapojaan ja niiden syitä. Sekä viides, että kuudes taso vaativat palautteen vastaanottajalta omaa aktiivisuutta ja oman toiminnan syvällistä reflektointia.



Kuvio 3. Palautteen vaikuttavuuden tasot (Kupias ym. 2011, 181)

3.3 360-asteinen palaute

360-asteinen palautemenetelmä (kuvio 5) kokoaa arviot palautteen saajan toiminnasta hänen esimieheltään, alaisiltaan sekä kollegoiltaan. Lisäksi palautteen saaja arvioi itse itsensä. Palautteen antajana voivat myös olla esimerkiksi asiakkaat tai muut palautteen saajan kanssa aktiivisesti yhteistyössä olevat henkilöt. Arvioinnin järjestämiseen voi olla erilaisia syitä organisaatioissa, yleisin motiivi on kuitenkin saada tietoa yksittäisen johtajan vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Tarkoitus on, ettei arviointi jää irralliseksi asiaksi, vaan että se aloittaa pidemmän kehittämisprosessin. Arvioinnin toteuttamistapa ja -tiheys voivat vaihdella paljonkin organisaatioiden välillä, ja myös tulosten esittämistapa vaihtelee. (London 2002, 135–139; Yukl 2006, 397–398.)



Kuvio 4. Arvioijat 360-asteisessa palautteessa (Yukl 2006, 397)

3.3.1 Käyttötarkoitukset

Kyselyn tuloksia voidaan käyttää organisaatiossa eri tavoin. Yleensä tulokset on tarkoitettu ainoastaan esimiesten omaan käyttöön, jotta he oppisivat ymmärtämään itseään ja toimintatapojaan paremmin ja tiedostaisivat, mitä heidän tulisi itsessään kehittää. Joskus tulokset voidaan antaa heidän omille esimiehilleen helpottamaan esimerkiksi palkankorotusta koskevaa päätöksentekoa. (London 2002, 135; Yukl 2006, 396–398.) Ashridge Management Groupin vuonna 1996 toteuttamaan tutkimukseen (teoksessa Armstrong & Baron 2000, 316) osallistuneet olivat sitä mieltä, että palautteen käyttö palkitsemiseen liittyvissä asioissa voisi vaikuttaa todella paljon arvioijien vastauksiin ja näin heikentää palautteen luotettavuutta. Jos vastaaja esimerkiksi kokee kilpailevansa samasta työtehtävästä arvioitavan kanssa, saattaa hänelle tulla houkutus arvioida häntä negatiivisemmin kuin hän muuten arvioisi (Alexander 2006, 2). Ashridge Management Groupin tutkimuksessa (1996, teoksessa Armstrong & Baron 2000, 317) selvisi myös, että organisaatioissa, joissa 360-asteista palautetta käytetään apuna palkitsemispäätöksissä, on hyvin suorituspainotteinen organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen mukaan paras lähtökohta olisi käyttää palautetta ensin ainoastaan kehittämiseen ja sen jälkeen laajentaa sitä vähitellen esimiestä koskevaan päätöksentekoon. Oleellisinta on kuitenkin tiedottaa hyvissä ajoin palautteen

käyttötarkoituksesta selkeästi kaikille asianomaisille. (Armstrong & Baron 2000, 316–317.)

3.3.2 Palauteprosessin vaiheet

360-asteisen arvioinnin voi laatia esimerkiksi organisaation henkilöstöhallinto-yksikkö, tai se voi käyttää apunaan konsulttiyritystä. Jotta tulokset olisivat mahdollisimman tarkkoja, tulee kysymysten olla ymmärrettäviä ja käsitellä riittävästi eri johtamistoiminnan osa-alueita. Kysymyksiä laadittaessa on otettava huomioon, että arvioijalla on täytynyt olla mahdollisuus seurata kysyttävää asiaa riittävän kauan. Tärkeää on myös, että vastaajat tietävät, kuinka vastausten luottamuksellisuus varmistetaan. On mahdollista, että esimerkiksi kollegoilta kysytään hieman eri asioita kuin alaisilta. Kysely voidaan toteuttaa perinteisenä paperiversiona, tai sähköisesti. Jälkimmäinen tapa on helpompi ja nopeampi ja sen on huomattu antavan paremman osallistumisprosentin kuin paperilla toteutetut kyselyt. (London 2002, 136; Yukl 2006, 398.)

Palaute voidaan esittää arvioidulle henkilölle monella eri tapaa. Yleisin tapa on esittää se joko konsulttiyrityksen tai organisaation kehittämän tietokoneohjelman avulla. Se mahdollistaa tulosten esittämisen loogisesti, sekä numeerisesti että graafisesti. Graafinen esitystapa voi auttaa arviotua henkilöä omaksumaan tiedon nopeammin. (Armstrong & Baron 2000, 320–321.) Yleisesti käytetty tapa on nostaa esille suurimmat eroavuudet esimiehen oman arvion ja muiden arvioiden välillä. Jos esimies on joko yliarvioinut tai aliarvioinut itseään huomattavasti jollakin osa-alueella, saattaa siinä olla kehittämisen tarvetta. Yukl listaa kolme yleisintä tapaa tulkita palautetta seuraavasti: 1. Esimies saa palauteraportin ja tulkitsee sen itse. 2. Esimies saa palauteraportin ja tulkitsee sitä yhdessä asiantuntijan kanssa. 3. Esimies osallistuu työpajaan yhdessä muiden esimiesten kanssa ja asiantuntija auttaa heitä raporttien tulkitsemisessa. Asiantuntija voi olla joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta tuleva henkilö, joka on asiaankuuluvasti koulutettu (Alexander 2006, 2). Asiantuntija voi selittää arviointikategoriat ja kuinka ne vaikuttavat johtamiseen, valmistaa esimiehiä vastaanottamaan palautetta toiminnastaan, tuoda esiin tulosten negatiivisia sekä positiivisia asioita, auttaa esimiehiä käsittelemään epämieluisaa palautetta ja rohkaista

heitä miettimään kuinka he voisivat käyttää palautetta hyödykseen omassa esimiestoiminnassaan. (Yukl 2006, 398–399.)

Arvioitavan henkilön velvollisuutta hyödyntää palautetta omassa esimiestyössään korostetaan yhä enemmän. Yksi tapa korostaa palautteen saajan vastuuta, on velvoittaa häntä tekemään kehityssuunnitelma saamiensa tulosten perusteella ja käymään se läpi esimiehensä kanssa. Myöhemmin esimies voi arvioida, kuinka hyvin tavoitteissa on onnistuttu. Arvioita voidaan myös käydä läpi palautteen antajien kanssa. (London 2002, 142.) Walkerin ja Smithersin (1999, teoksessa Yukl 2006, 399) tutkimus osoittaa, että jos esimies keskustelee palautteesta arvioijien kanssa, on todennäköisempää, että hän kehittyy esimiestyössään. Tällainen keskustelu tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää paremmin eroja muiden ja oman arvion välillä, ja kun esimies tällä tavalla julkisesti sitoutuu kehittämään esimiestyöskentelyään, on hänen onnistumisensa todennäköisempää. Keskustelun myötä arvioitava saattaa käyttää enemmän aikaa palautteen läpikäymiseen ja analysointiin ja arvioijilla on mahdollisuus tarkentaa antamaansa palautetta. He voivat myös antaa kehittämisehdotuksia arvioitavalle ja auttaa häntä saavuttamaan tavoitteensa. Muita keskustelun kaltaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi koulutukset ja valmennukset. (London 2002, 142; Yukl 2006, 399.)

3.3.3 Hyödyt ja ongelmakohdat

360-asteisen kyselyn avulla esimiehen on mahdollista saada kattavampaa tietoa omasta johtamiskäyttäytymisestään, kuin esimerkiksi pelkästä oman esimiehen tekemästä arviosta. Arvioiden voidaan ajatella olevan luotettavampia, kun ne saadaan monesta eri lähteestä. Lisäksi esimies voi saada näkökulmaa siihen, mitä johtamisen osa-aluetta hänen tulisi itsessään kehittää. Kysely myös tarjoaa tietoa siitä, mitkä johtamisen osa-alueet koetaan tärkeiksi organisaatiossa. (London 2002, 135–140; Torrington, Hall & Taylor 2008, 308.)

Vaikka 360-asteisessa arvioinnissa on paljon hyviä puolia, on siinä myös omat ongelmakohtansa. Tiedon suuri määrä ei välttämättä takaa laadukkaampaa palautetta. Ihmiset eivät esimerkiksi välttämättä anna suoraa ja rehellistä palautetta ja he saattavat stressaantua palauteprosessista. (Armstrong & Baron 2000, 325.) Palautteen saaminen

voi olla esimiehelle hämmentävä kokemus, eivätkä kaikki edes halua saada palautetta työstään. Esimiehet eivät välttämättä myöskään ole valmiita sitoutumaan pitkään prosessiin, jonka 360-asteinen arviointi aloittaa. (London 2002, 139.) Tosin yleensä henkilöt, jotka aluksi suhtautuvat kyselyyn epäillen, muuttavat mielipiteensä kyselyn toteuttamisen jälkeen (Armstrong & Baron 2000, 326). Yksi ongelmien aiheuttaja on se, että arvioinnista on monia erilaisia versioita eikä ole olemassa yhtenäistä tapaa luoda ja toteuttaa 360-asteinen arviointi. Siksi monista arvioinneista puuttuu strateginen konteksti eikä arviointia laadittaessa ole mietitty riittävästi, kuinka sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. (Armstrong & Baron 2000, 325; London 2002, 139–140.) Lisäksi Armstrong ja Baron (2000, 325) tuovat esiin, että myös prosessin liiallinen turvautuminen teknologiaan ja byrokraattisuus voivat asettaa haasteita prosessin onnistumiselle.

Vaikka 360-asteista arviointimenetelmää käytetään hyvin laajalti ja siitä on kirjoitettu paljon, on sen vaikuttavuutta tutkittu melko vähän. Yleisesti ottaen, erityyppiset empiiriset tutkimukset osoittavat, että käyttäytymisarvioinnit ovat joissain tapauksissa hyödyllisiä ja toisissa taas eivät. Tutkimukset eivät tue olettamusta, että käyttäytymisarvioinnit olisivat erityisen hyvä tapa johtamisen kehittämiseen. Muiden antama palaute saattaa kyllä auttaa esimiestä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta hän ei välttämättä osaa hyödyntää saamaansa tietoa. Arvioitavat saattavat jättää negatiivisen palautteen huomioimatta ja vääristellä sen merkitystä. Ja vaikka esimies haluaisikin kehittyä heikolla alueellaan, ei se välttämättä ole helppoa. (Yukl 2006, 399.)

Armstrong ja Baron (2000, 325–326) toteavat, että arviointiprosessin onnistuminen on todennäköisintä, kun ylin johto tukee sitä aktiivisesti ja on mukana palautteen antamisessa ja saamisessa. Myös koko organisaation tuki on tärkeää ja sen saavuttamista edesauttaa, kun kaikille kerrotaan tarkasti kyselyn hyödyistä yksilöille ja koko organisaatiolle. Esimiesten täytyy määrätietoisesti päättää hyödyntää kyselyn tuloksia kehittämisen apuna. Kyselyn teemojen tulee mitata tyypillisiä ja tärkeitä käyttäytymisen osa-alueita ja kysymysten tulee olla yhdistettävissä aitoihin yksilön kokemuksiin tapahtumiin. Niiden tulee olla helppoja täyttää selkeiden ohjeiden avulla. (Bratton & Gold 2012, 275; Armstrong & Baron 2000, 325–326.)

4 360-asteinen palaute sisäasiainministeriön pelastusosastolla

Sisäasiainministeriö on sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö ja sitä johtaa sisäasiainministeri Päivi Räsänen. Ylimpänä virkamiehenä toimii kansliapäällikkö Päivi Nerg. Ministeriössä on neljä osastoa: pelastus-, poliisi-, maahanmuutto- ja rajavartiolaitos-osastot. (Sisäasiainministeriö 2013a.) Lisäksi ministeriön esikuntaan kuuluu monia erillisyyksiköitä. Sisäasiainministeriön visio on, että Suomi olisi Euroopan turvallisimman ja yhdenvertaisin maa. Ministeriön toimintaa ohjaavat arvot ovat luotettavuus, muutos- ja yhteistyökykyisyys sekä avoimuus (Sisäasiainministeriö 2013b).

Sisäasiainministeriön pelastusosastoa johtaa pelastusylijohtaja Esko Koskinen.

Pelastusosasto käsittelee sisäasiainministeriön työjärjestyksen mukaan asiat, jotka koskevat:

- pelastustointia
- Häätakeskuslaitosta, Pelastusopistoa ja palosuojelurahastoa lukuun ottamatta rahaston toiminnan ja talouden valvontaa
- kansainvälistä pelastustoimintaa
- valmiussuunnittelua
- aluehallinnon yhteistä varautumista poikkeusoloihin ja häiriötilanteisiin ja siihen liittyviä keskushallinnon tehtäviä
- viranomaisradioverkkoa
- hengenpelastusmitaleja
- Suomen Punaista Ristiä. (Sisäasiainministeriö 2013c.)

Pelastusosasto käsittelee ministeriön poliisiosaston kanssa yhteistyössä

Hätäkeskuslaitoksen tulosohjausta, tulosarviota, yhteistyöryhmän asettamista, sekä muita Häätakeskuslaitoksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Pelastusosastolla on viisi yksikköä, jotka ovat: kehittämis- ja hallintoyksikkö, pelastustoimintayksikkö, onnettomuuksien ehkäisyn yksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö ja turvallisuusverkko-yksikkö. Henkilöstöä osastolla on noin neljäkymmentä. (Sisäasiainministeriö 2013c.)

4.1 Aineistonkeruu

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen haastattelututkimuksen. Päädyin tähän valintaan, koska haastattelussa voidaan säädellä joustavasti aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Koin haastattelun myös olevan esimerkiksi kyselytutkimusta varmempi tapa saada vastaukset koko tutkittavalta joukolta. Lähetin kaikille haastateltaville alustavan haastattelupyynnön sähköpostitse työharjoitteluni loppupuolella syksyllä 2012 ja kerroin opinnäytteeni aiheesta ja sen tavoitteista. Varsinaiset haastatteluajat sovin helmi-maaliskuun 2013 aikana ja haastattelut suoritin huhti- ja toukokuun aikana. Haastattelin kaikkia pelastusosaston esimiehiä, jotka olivat osallistuneet 360-asteiseen tutkimukseen vuosina 2009 ja/tai 2011. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli kuusi. Haastattelin kutakin esimiestä hänen omassa työhuoneessaan, joten ympäristö oli heille tuttu, eikä mahdollisuutta sivustakuulemiseen ollut. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia ja ne nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Etenin valmiiksi strukturoidun kysymysrunгон mukaan, mutta esitin myös tarkentavia lisäkysymyksiä tarvittaessa. Kysymykset nousivat tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Litteroin kunkin haastattelun sanatarkasti touko- ja kesäkuun aikana.

4.2 Aineiston reliaabelius ja validius

Mittaustulosten toistettavuus ja ei-sattumanvaraisuus kertoo tutkimuksen reliaabeliudesta (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 226). Jos tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos, voidaan tutkimuksen ajatella olevan reliaabeli. Myös kahden eri tutkijan saama samanlainen tulos kertoo tutkimuksen reliaabeliudesta. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 186.) Tutkimuksen validius puolestaan kertoo tutkimusmenetelmän kyvystä mitata juuri sitä asiaa, jota oli tarkoituskin mitata (Hirsijärvi ym. 2007, 226).

Valitsin tutkimustavaksi haastattelun, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus pyytää tarkennusta kysymykseen, jos kokivat sen epäselväksi. Myös haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymystään, jos huomasi haastateltavan ymmärtäneen sen väärin. Riskinä haastatteluissa Hirsijärven ym. (2007, 201) mukaan on se, että niissä on taipumus antaa sosiaalisesti toivottavia vastauksia. Pyrin korostamaan

haastattelutilanteissa, että käsittelisin haastatteluista työssäni anonymisti, eivätkä ne menisi minulta eteenpäin. On kuitenkin mahdollista, että haastatellut esimiehet antoivat positiivisempia vastauksia haastattelussa, kuin esimerkiksi täysin anonymisissa kyselytutkimuksessa olisivat antaneet. Vastauksiin saattoi myös vaikuttaa se, että ensimmäisestä Farax Group Oy:n toteuttamasta 360-asteisesta arvioinnista oli haastattelutilanteessa kulunut neljä vuotta. Siinä ajassa prosessin herättämät ajatukset ja tunteet ovat voineet unohtua tai muuttua. Johtamistaidon opisto toteutti ministeriössä johtamisen arviointia ennen tutkimuksen kohteena olleita kyselyitä ja on myös mahdollista, että esimiehet sekoittivat ajatuksiaan näiden eri arviointien välillä. Edellä mainitut asiat saattavat vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt tutkimusraportissani esittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin sekä tutkimustulokset ja olen liittänyt aineiston analyysin yhteyteen suoria lainauksia haastatteluista tulkintojeni perusteluksi.

4.3 Tutkimustulokset

Haastateltujen vastauksia käsitellään seuraavissa alaluvuissa neljässä eri kategoriassa. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan hieman haastateltujen taustatietoja. Toisessa alaluvussa käsitellään heidän ajatuksiaan arviointimenetelmästä. Seuraavaksi kerrotaan haastateltujen mielipiteitä itse palautteesta ja viimeisenä käsitellään heidän ajatuksiaan kehityssuunnitelmasta. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 1.

4.3.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä haastatelluilta kysyttiin, kauanko he olivat olleet töissä sisäasiainministeriössä ja millaisissa tehtävissä. Vastaajista viisi oli työskennellyt ministeriössä 20–30 vuotta ja yksi vastaajista oli työskennellyt ministeriössä alle 10 vuotta. Kaksi vastaajista oli aloittanut ministeriössä suoraan esimiestehtävissä ja neljä vastaajista oli työskennellyt ministeriössä useissa erilaisissa tehtävissä ennen esimiestehtäviä.

4.3.2 Arviointimenetelmä

Kysymykset 2–4, sekä 6–8 selvittivät vastaajien ajatuksia koskien 360-asteista arviointimenetelmää.

Haastatelluilta kysyttiin olivatko he osallistuneet Farax Group Oy:n järjestämään 360-asteiseen arviointiin vuonna 2009, kun se järjestettiin ensimmäisen kerran, ja/tai vuonna 2011. Kaikki vastaajat olivat osallistuneet kyselyyn kumpanakin vuonna.

Seuraavat kaksi kysymystä koskivat arviointia ennen järjestettyä infotilaisuutta.

Haastatelluilta kysyttiin, olivatko he osallistuneet infotilaisuuksiin kumpanakin vuonna ja selvisikö heille siellä, miksi arviointi oltiin aloittamassa. Kaikki vastaajista olivat osallistuneet ennen ensimmäistä arviointia järjestettyyn infotilaisuuteen ja neljä vastaajaa oli osallistunut infotilaisuuteen myös vuonna 2011. Kaikki haastatellut kokivat, että infotilaisuudessa selvisi syyt 360-asteisen arvioinnin aloittamiseen.

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, miten haastatellut reagoivat kuulleessaan arvioinnin aloittamisesta. Kaikki esimiehet suhtautuivat positiivisesti tai neutraalisti kyselyn aloittamiseen ja pitivät sitä normaalina työelämän käytäntönä.

Minusta se oli ihan hyvä ja olen ollut muissakin johtamisen arviointisysteemeissä mukana, niin kun oli aikaisemmin kokemusta niin ei siinä ollut mitään ihmeellistä. Se kuuluu nykyiseen työelämään, että arvioidaan vähän joka puolelta, että miten homma toimii.

Haastatelluilta kysyttiin myös, muuttuiko heidän suhtautumisensa arviointiin sen tekemisen jälkeen, oliko kysely helppo täyttää ja olivatko ohjeet selkeät. Suurin osa vastaajista sanoi, ettei heidän mielipiteensä muuttunut itse arviointia kohtaan. Neljä kuudesta haastatellusta kuitenkin koki arvioinnin olleen hyvin työläs ja vieneen paljon aikaa. Haastattelussa nousi myös esille, että arvioinnin toteuttaminen kahden vuoden välein on ehkä turhan usein.

”Ei oikeestaan, pidin sitä hyödyllisenä. Yks asia tuli mieleen, että onko se frekvenssi liian, niinku kahden vuoden välein, liian usein tapahtuvaa. –.”

Työläs se oli. Olisi pitänyt varata ainakin tunti yhteen vastaukseen. – Tässä pitää kuitenkin pysähtyä miettimään sitä ihmistä ja miten se toimii. Joka toinen vuosi on vähän turhan usein, parempi vaikka joka kolmas. Varsinkin kun on ennakkotilaisuudet ja jälkipuinti.

Itse arviointi kuitenkin koettiin selkeäksi ja ohjeet ymmärrettäviksi. Haasteita aiheutti saman arviointilinjan pitäminen kaikille ja rutinoitumisen välttäminen. Kaikki haastatellut myös pitivät palautemenetelmää luotettavana ja sen ajateltiin antavan monipuolisemman kuvan kuin esimerkiksi yhdestä suunnasta tulleen palautteen.

”Kyllä ne ohjeet oli selkeät. Se vaan mihin sen arvosanan asettaa sitä miettimistä vaati ja samalla, että se on sitten sama kaikille, eikä siihen vaikuta mikään semmonen epäoleellinen asia.”

4.3.3 Henkilökohtainen palaute

Kysymykset 5, 9–10 ja 15–16 käsittelivät vastaajien saamaa henkilökohtaista palautetta.

Esimiehiltä kysyttiin, olivatko he kiinnostuneita saamaan palautetta toiminnastaan ennen ensimmäistä arviointia. Viisi kuudesta haastatellusta oli ennen kyselyn toteuttamista kiinnostunut saamaan palautetta toiminnastaan ja yksi haastateltu suhtautui neutraalisti palautteen saamiseen. Syitä kiinnostukseen olivat halu parantaa omaa itsetuntemusta ja kehittyä johtajana.

Perusajatushan on, että pitää tietää miten muut näkee niinku sinut johtajana. Sehän on oleellisen kiinnostavaa, että voi sitten muuttaa omaa tapansa johtaa jos se on tarpeen. Tai sit jos se ei oo tarpeen niin sittenhän on mahdollista saada positiivinen palaute, että on onnistunut tehtävässään.

Vastaajilta kysyttiin, luottavatko he palautteenantajiin. Palautteenantajien vilpittömyyteen luotettiin, mutta kaksi haastateltavaa nosti esiin vastaajien erilaiset arviointiskaalat, jotka osaltaan vaikuttavat vastausten luotettavuuteen.

Semmonen kävi itsellä mielessä, et uskaltaako ihmiset täyttää näitä kyselyt oikein, mutta mulla on semmonen usko et PEO:n työyhteisö on kuitenkin sillä tavalla rakennettu, että täällä ihmiset uskaltaa antaa kielteistä palautetta pelkäämättä mitään kosta. Ja sit toinen on tietysti, et ihmiset voi purkaa traumoja ja pilata sen keskustelun.

Ehdottomasti. Kyl mä uskon, että jokainen antaa sen oman kokemustaustansa mukaan sellasen kun kokee oikeaksi. –. Siis tietysti arvioijilla on erilainen skaala käytössä ja se keskiarvoistuu sitten tietyllä tavalla ja kun sen ymmärtää niin ilman muuta. Jokainen tekee sen varmasti niin hyvin kuin pystyy.

Haastatelluista neljä koki saaneensa palautteesta uutta tietoa

johtamiskäyttötymisestäään. Loput kaksi vastaajaa kertoivat osallistuneensa

samantyyliisiin arviointeihin useasti aikaisemminkin, eivätkä he kokeneet saaneensa uutta tietoa näistä kyselyistä.

Suurin osa vastaajista oli ohjeistuksen mukaan käynyt kyselyn tulokset läpi alaistensa kanssa, tai ainakin antanut mahdollisuuden siihen. Osa vastaajista oli käynyt tulokset läpi esimiehensä kanssa ja siirtänyt tavoitteita kehityskeskusteluun. Ne haastatellut, jotka eivät olleet käyneet palautetta läpi esimiehensä ja/tai alaistensa kanssa, voisivat hyvin kuvitella sen tekevänsä. Haastatelluilta kysyttiin myös, kokivatko he kyselyn vaikuttaneen heidän työmotivaatioonsa. Neljä haastateltua koki palautteen vaikuttaneen positiivisesti heidän työmotivaatioonsa.

On ilman muuta vaikuttanut. Palaute oli hyvin lähellä sitä mitä itse itsestäni arvioin, jopa parempaa kuin itse arvioin ja kyllä se jonkin näköstä motivaatiota sitten aiheuttaa jatkoa ajatellen. Tietysti yrittää parantaa ja ylläpitää niitä asioita, joissa varsinkin alaisten mielestä ollut hyvä tai esimiehenkin mielestä ollut hyvä ja sitten kiinnittää erityistä huomiota niihin, joissa erot on ollu suurimmat ja saanut heikoimmat arviot. Se motivoi ilman muuta.

Kaksi haastateltua kuitenkin koki, ettei arvioinnilla ollut merkitystä heidän työmotivaatioonsa.

Merkitys oli aivan minimaalinen. Enemmän merkitystä on ollut sillä, että on ollut se oma visio, tahtotila ja miten on saatu toteutettua joitakin parannuksia joita mitataan muualla ja se välttämättä se mittaus että miten se meidän yksikkö ja osasto tekee ja on

saanu aikaseksi niin se on vaan yks aika pieni nyanssi. Mut sen sijaan et miten joku prosessi viranomaisissa toimii, toimiiko se paremmin niin siitä saa tyydytystä enemmän.

4.3.4 Kehittymissuunnitelma

Kysymykset 11–14 käsittelivät 360-asteisen arvioinnin pohjalta tehtävää kehittymissuunnitelmaa.

Jokainen haastatelluista oli tehnyt saamiensa tulosten pohjalta kehittymissuunnitelman sekä vuonna 2009, että vuonna 2011. Neljä kuudesta haastatellusta muisti kehittymissuunnitelmaan kirjatut konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja oli pyrkinyt toteuttamaan niitä. Arvioinnin jälkeen järjestetyt henkilökohtaiset tapaamiset konsultin kanssa tavallaan pakottivat esimiehiä perehtymään saamaansa palautteeseen tarkemmin ennen tapaamista, mutta kukaan esimiehistä ei ollut käynyt läpi kehittymissuunnitelmaa sen tekemisen jälkeen.

”–Varmaan siihen ne sparraustilaisuudet on hyvät, koska varmaan ennen jokaista sparrausta kävin läpi sen että mitä siellä pitäisi tehdä. Mutta enpä ole niiden tilaisuuksien jälkeen kyllä käynyt kertaakaan.”

Haastatelluilta kysyttiin, oliko kehityssuunnitelmasta ollut heille apua johtajana kehittämisessä. Suurin osa vastaajista koki kyselystä olleen hyötyä kehittämisessään.

Sanotaan näin, että minusta on hyvä, et tulee tällöinen tutkiminen. Sit oikeesti niinku miettii et millä tavalla vois vielä jotain osa-aluetta parantaa ja sit vois oikeesti miettiä et miten se käytännössä tapahtuu. Sehän on ainoa keino. Jos et sä tee sitä niin sehän on niinku lukis horoskooppia et kiva tietää mutta jatketaan vanhalla tavalla. Se on oikeestaan välttämätöntä tehdä semmonen suunnitelma vaikka sen löytäminen ei oo helppoa. Palautetilaisuus on äärimmäisen tärkeä. –. Nyt oli niin, että meillä oli tunnin palautetilaisuus konsultin kanssa kahden kesken ja siinä oli mahdollisuus keskittyä omaan paperiin, saada apua sen tulkintaan ja löytää kehityskohteet siltä pohjalta. Se oli välttämätöntä. Tavallaan sellanen menetelmä et sä itse katsot niitä tuloksia ja mietit et miten siitä nyt sit kehityt niin se ei oo hyvä. Tarvitaan se ammattilainen sanomaan.

”Sanoisin, et se on niinku pieni piritysruiske, jossa muistutetaan mutta mitä vanhemmaksi tulee niin jotenki tuntuu että alkaa luutua ajatukset yhä enemmän ja tällasen palautejärjestelmän merkitys vähenee.”

Viimeiseksi esimiehiltä kysyttiin, edesauttaako ministeriön organisaatiokulttuuri heidän mielestään johtajana kehittymistä. Neljä pitkään ministeriössä työskennelleestä esimiehestä nosti esiin, että ministeriössä on tapahtunut 2000-luvulla selkeätä edistymistä johtamisen kehittämässä. Johtajille on esimerkiksi tarjolla paljon erilaisia koulutuksia. Tosin yksi vastaajista nosti esiin, että vaikka järjestelmä antaa mahdollisuuden johtajuuden kehittämiseen, on ongelmana ajan puute.

Kyllä mun mielestä, että jos johtajan näkökulmasta käy läpi niin ehkä 2000-luvulla on enemmän kiinnitetty siihen huomiota, että ihminen osais johtaa. Kun oon tullu johtajaksi niin ei arvioitu ihmisten johtamista, ei sillä ollut mitään merkitystä. Nimitettiin asiantuntijuuden perusteella johtamistehtäviin, eikä johtamista kehitetty.—. Mun mielestä 2000-luvulla tässä talossa on tapahtunut sellanen muutos et johtajille on aika johdonmukaista koulutusta, joka on käytävä. Mun mielestä silloin tukee aika hyvin.—.

—. Koulutusohjelmat ja järjestelmä on täällä semmonen että se antaa mahdollisuuden kehittää johtamista, ongelma on se että meidän omat aikataulut ja työ on semmosta, et siihen ei oikein riitä aikaa et jos sitä haluais vielä kehittää enemmän ja haluais että tää organisaatiokulttuuri tukis niin siihen pitäis olla mahdollista muokata se työaika ja työssäolojärjestelmä semmoseks että se mahdollistaa myös kouluttautumisen ja uusien oppien hakemisen.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sisäasiainministeriön pelastusosaston esimiehet ovat kokeneet 360-asteisen arviointimenetelmän ja onko arvioinnista ollut heille apua esimiestyöskentelyyn ja siinä kehittymiseen. Haastattelin tutkimusta varten kaikkia arviointiin osallistuneita osaston esimiehiä ja yhteensä haastateltavia oli kuusi.

Johtajilta vaaditaan nykyään entistä enemmän tunteiden ja ihmisten ymmärtämistä ja avain muiden ymmärtämiseen on se, että johtaja tuntee ja ymmärtää myös itseään. Palaute johtamiskäyttäytymisestä voi auttaa esimiestä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja sen myötä kehittymään johtajana. Sen vuoksi esimiehen tulisi olla kiinnostunut saamaan palautetta toiminnastaan. (Järvinen 2007, 69; Pirnes 2003, 157.) Kaikki haastattelemani esimiehet suhtautuivat kyselyn aloittamiseen joko positiivisesti tai neutraalisti ja suhtautuivat myönteisesti tai neutraalisti palautteen saamiseen. Pirneksen (2003, 153) mukaan palautteen saajan täytyy myös kyetä luottamaan täysin sekä palautemenetelmään, että palautteen antajaan, jotta palautteesta voisi olla hyötyä. On myös tärkeää, että kaikki asianosaiset tietävät, mihin arviointia tullaan käyttämään (Armstrong & Baron 2000, 316). Kaikki esimiehet luottivat sekä arviointimenetelmään, että palautteen antajien vilpittömyyteen. Esimiehille myös selvisi ennen arviointeja pidetyssä infotilaisuudessa, miksi arviointi aloitetaan ja mihin sitä tullaan käyttämään. Arvioinnilla voidaan siis ajatella olleen hyvät lähtökohdat onnistumiseen sisäasiainministeriön pelastusosastolla.

Kyselyn onnistumisen kannalta on Yuklin (2006, 398) mukaan tärkeää, että kysely on selkeä ja ymmärrettävä. Pelastusosaston esimiehistä kysely oli selkeä, mutta he kokivat sen melko työlääksi täyttää. Myös kyselyn toteuttaminen kahden vuoden välein koettiin raskaaksi. Prosessi kesti alun infotilaisuudesta lopun keskustelutilaisuuteen saakka monta kuukautta ja esimiesten täytyi itsensä lisäksi arvioida kollegoitaan ja esimiestään. Prosessi vie siis paljon esimiesten työaika. Opinnäytetyöprosessin aikana ministeriössä on päätetty, että kysely toteutetaan jatkossa kolmen vuoden välein, jotta arviointien välinen aika ei olisi liian lyhyt.

Yukl (2006, 399) tuo esille, että erilaiset empiiriset tutkimukset osoittavat käyttäytymisarviointien olevan joissain tapauksissa hyödyllisiä ja toisissa taas hyödyttömiä. Tämäkin tutkimus tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia. Esimiehet, jotka saivat enemmän uutta tietoa johtamiskäyttäytymisestään, kokivat saaneensa kyselystä enemmän hyötyä kuin ne esimiehet, jotka saivat vähemmän uutta tietoa. Kuitenkin suurin osa haastatelluista koki saaneensa edes jonkin verran apua esimiehenä kehittymiseen. Erityisen tärkeänä pidettiin kahdenkeskistä tapaamista konsultin kanssa, koska se tavallaan pakotti käymään omia tuloksia systemaattisesti läpi ja paneutumaan asiaan ajan kanssa. Konsultista koettiin olleen paljon apua kehittämisenäkökulmien linjaamisessa ja konkreettisten kehittämistoimenpiteiden ideoinnissa. Moni esimies myös koki kyselyn vaikuttaneen positiivisesti omaan työmotivaatioonsa.

Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että 360-asteinen arviointiprosessi toteutettiin sisäasianministeriössä onnistuneesti vaihe vaiheelta. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että vaikka sisäasianministeriö pyrkii tarjoamaan erilaisia koulutuksia esimiehille, on niihin osallistuminen ajan puutteen vuoksi joskus hankalaa. Jotta esimiehillä olisi paremmin mahdollisuuksia osallistua heitä varten järjestettäviin koulutuksiin ja aikaa panostaa johtajana kehittymiseen, tulisi työaika- ja työssäolojärjestelmä muokata sellaisiksi, että se tukisi paremmin kouluttautumista ja kehittymistä. Jatkossa voisi myös olla hyvä pohtia, olisiko 360-asteinen arviointi mahdollista toteuttaa siten, että se kuormittaisi esimiehiä vähemmän.

5.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan sisäasianministeriön pelastusosaston esimiehiä. Kokonaisvaltaisemman kuvan saamiseksi voisi olla mielekästä laajentaa tutkimusta myös muiden osastojen esimiehiin. Mielenkiintoista voisi olla myös sen tutkiminen, onko 360-asteisen arvioinnin käyttöönotto vaikuttanut pelastusosaston ja koko ministeriön työhyvinvointiin jollain tavalla. Tästä tutkimuksesta rajattiin alaisten näkökulma kokonaan pois, joten heidän näkemyksensä 360-asteisesta arvioinnista voisi olla yksi potentiaalinen tutkimuskohde.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Koen oppineeni hyvin paljon koko opinnäytetyöprosessin aikana niin esimiestyöskentelystä ja sen kehittamisestä, kuin itse tutkimuksen tekemisestäkin. En ollut ennen tutkimuksen aloittamista kuullut 360-asteisesta arvioinnista, joten voisin sanoa aloittaneeni tutkimukseni lähes täysin nollasta. Tietoperustaa kootessani sain hyvin paljon informaatioita 360-asteisesta arvioinnista ja myös muista johtamisen kehittämisen välineistä. Oppiessani uusia asioita myös kiinnostukseni aihetta kohtaan kasvoi aina vain suuremmaksi. Ajattelenkin, että jos olisin valinnut opinnäytetyöni aiheeksi jonkin jo minulle entuudestaan hyvin tutun teeman, en välttämättä olisi oppinut yhtä paljon kuin nyt opin.

Jännitin jonkin verran etukäteen pitkän yhtenäisen tekstin tuottamista, mutta nyt jälkepäin voin sanoa prosessin menneen yllättävän mutkattomasti. Haasteellisinta minulle tutkimuksen tekemisessä oli sopivien lähteiden löytäminen tietoperustaan ja tutkimusaineiston analyysi. Kuitenkin kun hyviä lähdekirjoja alkoi löytyä, itse tietoperustan kirjoittaminen oli minulle melko helppoa ja luontevaa. Tutkimusaineiston litteroinnin jälkeen minulla kesti jonkin aikaa, että sain aloitettua analyysin kirjoittamisen, koska en oikein tiennyt mihin tarttua. Mutta loppujen lopuksi analyysikin syntyi melko nopeasti, kun vain sain sen aloitettua.

Opinnäytteen tekeminen opetti minulle myös paljon itsekuria –tekstiä ei synny, jos ei kerta kaikkiaan istuudu alas ja varaa hyvin aikaa kirjoittamiselle. Välillä viimeisten kurssien ja opinnäytteen tekemisen yhteensovittaminen on ollut hankalaa ja itsekuria on vaadittu kaikkien niiden loppuunsaattamiseen. Opinnäytteeni valmistuminen venyi hieman aivan alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen.

Lähteet

- Alexander, D. 2006. How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance? Artikkel. Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series. University of Rhode Island. Luettavissa: http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Alexander_360.pdf. Luettu 7.3.2013
- Armstrong, M. 2008. How to be an even better manager. 7. uudistettu painos. Kogan Page. London.
- Armstrong, M. 2012. Armstrong's handbook of management and leadership. 3. uudistettu painos. Kogan Page. London.
- Armstrong, M. & Baron A. 2000. Performance management. The new realities. 5. uudistettu painos. Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Beardwell, J. & Claydon, T. 2007. Human resource management. A contemporary approach. 5. uudistettu painos. Pearson Education Limited. Harlow.
- Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human resource management. Theory & practice. 5. uudistettu painos. Palgrave Macmillan. Houndmills.
- Dessler, G. 2012. Fundamentals of human resource management. 2. uudistettu painos. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytöntö. 4. uudistettu painos. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOYpro. Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Ekonomia –sarja. WSOY. Helsinki.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämäntilanne. WSOY. Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. WSOY. Helsinki.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro. Helsinki.
- Laine, K. 14.11.2012. Kehittämisen neuvos. Sisäasiainministeriö. Haastattelu. Helsinki.
- Laine, K. 11.11.2013. Kehittämisen neuvos. Sisäasiainministeriö. Sähköposti.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- London, M. 2002. Leadership Development: Paths to self-insight and professional growth. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S. & Huhtala, T. 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy. Helsinki
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Helsinki.
- Sisäasiainministeriö 2013a. Osastot ja erilliset yksiköt. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio>. Luettu 8.3.2013
- Sisäasiainministeriö 2013b. Ministeriön visio ja arvot. Luettavissa:
http://www.intermin.fi/fi/ministerio/visio_ja_arvot. Luettu: 8.3.2013.
- Sisäasiainministeriö 2013c. Pelastusosasto. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio/pelastusosasto>. Luettu: 8.3.2013.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Torrington, D., Hall L. & Taylor S. 2008. Human resource management. 7. uudistettu painos. Pearson Education Limited. Harlow.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. 6. uudistettu painos. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset sisäasiainministeriön pelastusosaston esimiehille

1. Kauanko olet ollut töissä sisäasiainministeriössä ja millaisissa tehtävissä?
2. Oletko ollut mukana 360-asteisessa arvioinnissa sekä vuonna 2009, että 2011?
3. Osallistuitko arvioinnista järjestettyyn info-tilaisuuteen? Selvisikö siellä syyt kyselyn aloittamiseen? Jos et osallistunut, miten sinut perehdytettiin kyselyyn?
4. Miten reagoit kun kuudit arvioinnin aloittamisesta? Miksi?
5. Olitko kiinnostunut samaan palautetta toiminnastasi? Miksi/miksi et?
6. Muuttuiko mielipiteesi kyselyn toteuttamisen jälkeen? Miten ja miksi?
7. Oliko kysely helppo täyttää, olivatko ohjeet selkeät?
8. Luotatko palautemenetelmään? Miksi/miksi et?
9. Luotatko palautteen antajiin? Miksi/miksi et?
10. Saitko tuloksista uutta tietoa johtamiskäyttäytymisestä?
11. Teitkö tulosten pohjalta itsellesi kehityssuunnitelman? Jos kyllä, niin 12,13 ja 14. Jos ei, niin suoraan kysymykseen 15.
12. Muistatko vielä suunnitelmaasi laitettut konkreettiset toimenpiteet, oletko pyrkinyt tietoisesti toteuttamaan ne?
13. Oletko käynyt kehityssuunnitelmaasi läpi sen tekemisen jälkeen?
14. Koetko saaneesi kehityssuunnitelmasta konkreettista apua kehittämiseesi?
15. Oletko käynyt saamaasi palautetta läpi muiden kanssa? Esimiehen, palautteen antajien? Jos olet, niin miten? Jos et, voisitko sen ajatella olevan mahdollista tulevan kyselyn jälkeen?
16. Onko palautteen saaminen vaikuttanut työmotivaatioosi? Miten?
17. Tukeeko sisäasiainministeriön organisaatiokulttuuri mielestäsi kehitystä tarpeeksi, miten?