

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

ESIMIEHEN JOHTAMISEN KEHITTYMINEN
JA TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSET
– Johtamisen 360^o- arviointi liikkuvassa poliisissa

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2010
Ohjaaja: Risto Harisalo

Antti Koskela

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä: KOSKELA, ANTTI SAMULI

Tutkielman nimi: Esimiehen johtamisen kehittyminen ja työntekijöiden odotukset
– Johtamisen 360° arviointi liikkuvassa poliisissa

Pro gradu -tutkielma: 91 sivua, 10 liitesivua

Aika: Huhtikuu 2010

Avainsanat: johtamisen kehittäminen, odotukset, poliisihallinto, 360°-
arviointi, monitahoarviointi

Tämän tutkielman päätehtävänä oli etsiä vastausta siihen, kehittääkö 360°-arviointi esimiesten johtamista ja muuttaako 360°-arviointi työntekijöiden odotuksia esimiehen johtamista kohtaan. Lisäksi etsittiin vastausta siihen, millä taustamuuttujilla voi olla vaikutusta johtajana kehittymiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida ensin tilastollisesti mittausten välisiä eroja ja sen jälkeen selittää, mistä saadut tulokset kertovat. Tässä tutkielmassa sekä johtamisen kehittymistä että työntekijöiden oikeutettuja odotuksia puntaroitiin perustehtävän näkökulmasta.

Johtamisen kehittämistä pilotoitiin poliisihallinnossa 360°-monitahoarvioinnilla ensimmäisen kerran vuonna 2007. Toinen mittaus suoritettiin puolentoista vuoden päästä ensimmäisestä mittauksesta. Molemmissa arvioinneissa esimiesten johtamista arvioitiin kahdeksan eri johtamisroolin sekä niiden osaamisen, tärkeyden ja ajankäytön avulla. Arviointiin osallistuivat esimiehen itsensä lisäksi heidän esimiehensä, alaisensa ja vertaisensa. Arviointivina esimiehinä tässä tutkimuksessa olivat liikkuvan poliisin ryhmänjohtajat ja yksiköiden päällystö. Aineiston keruun suoritti poliisiammattikorkeakoulu sähköisellä lomakkeella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista analyysiä SPSS -tilasto-ohjelmalla.

Tutkittaessa esimiesten kehittymistä 360-asteen arvioinnilla havaittiin, että ryhmänjohtajat paransivat johtamistaan ja päälliköt kehittyivät johtamisessaan tilastollisesti merkitsevästi verrattuna 1. mittaukseen. Alaisten mittausten mukaan johtamisessa ei kuitenkaan tapahtunut kehittymistä. Työntekijöiden odotusten muutoksia mitattiin eri arvioijatahojen arvioita vertailemalla. Arvioijatahojen vertailusta kävi ilmi, että ryhmänjohtajien itse-, alais- ja vertaisarviointit olivat hyvin yhteneviä 2. mittauksessa, mutta esimiesten arviointit olivat edellisiä selvästi korkeampia. Johtamisen kehittymiseen vaikuttavina taustamuuttujina tutkittiin johtamiskokemusta ja alaisten määrää, jotka korreloivat negatiivisesti johtamisen kehittymisen kanssa. Odotukset johtamista kohtaan jakaantuivat varsinkin esimiesten ja alaisten arviointien osalta. Pienempi alaisten määrä edesauttoi johtamisen onnistumista, kun taas johtamiskokemuksen lisääntyminen heikensi onnistumista johtamisessa. Johtopäätöksiksi tuloksista voidaan vetää, että 360°-arviointi sai kokonaisuudessaan positiivista kehitystä aikaiseksi sekä johtamisessa että muissakin työyhteisötaidoissa.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLLYS.....	3
I JOHDANTO.....	5
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT.....	8
1. Tutkimuksen tehtävä.....	8
2. Tutkimuksen tavoite.....	10
3. Tutkimuksen näkökulma.....	12
III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
1. Keskeiset käsitteet.....	14
2 Työntekijät.....	15
2.1 Operatiivinen taso.....	15
2.2 Strateginen huippu.....	15
2.3 Keskijohto.....	16
2.4 Tukihenkilöstö.....	16
2.5 Teknostrukturi.....	16
2.6 Työntekijöiden yhteistyötaidot.....	17
3 Työntekijöiden odotukset.....	18
3.1 Odotusten teoria.....	18
3.2 Työntekijän oikeutetut odotukset.....	20
3.3 Odotusten vaikutus työyhteisön viralliseen ja epäviralliseen todellisuuteen.....	21
4. Johtaminen.....	23
4.1 Johtamisen määrittely.....	23
4.2 Johtamisen käsitteellistäminen 360-asteen kartalla.....	24
5. Johtajan esimiestäidot.....	28
5.1 Piirteet.....	29
5.2 Taidot.....	29
5.3 Roolit.....	30
5.4 Käyttäytyminen.....	31
6 Johtamisen arviointi.....	33
6.1 Arviointitutkimuksen keskeisimmät taustateoriat.....	33
6.2 Arvioinnin määrittelyä.....	35
6.3 Monitahoinen 360 -asteen arviointi.....	36
6.4 Monitahoarvioinnin käytön mahdollisuuksia.....	36
6.5 Monitahoarvioinnin kritiikkiä.....	39
7 Johtajana kehittyminen.....	40
7.1 Monitahoarvioinnin käyttäminen kehittämiseen.....	40
7.2 Johtamisen kehittymisprosessi.....	41
7.3 Esimiestäitojen kehittyminen arvioinnin ja palautteen pohjalta.....	42
IV KOHDEORGANISAATIO: LIIKKUVA POLIISI.....	45
1 Liikkuvan poliisin historiaa.....	45
2 Tehtävät ja resurssit.....	46
3 Johtaminen ja organisaatio.....	46
V TUTKIMUKSEN AINEISTO JA SEN KERUU.....	48
1 360-asteen monitahoarvioinnin kerääminen.....	48
2 Aineiston analysointi.....	49
3 Mittarin luotettavuuden arviointi.....	50
4 Aineiston ja taustamuuttujien kuvailua.....	52

VI AINEISTON EMPIIRINEN ANALYYSI.....	55
1 Johtamisen kehittyminen 360 ^o -arvioinnissa	55
1.1 Ryhmänjohtajien kehittyminen	56
1.2 Päälliköiden kehittyminen.....	56
1.3 Ryhmänjohtajien ja päälliköiden kehittymisten väliset keskinäiset erot	57
2 Työntekijöiden odotukset 360-arvioinnissa	58
2.1 Ryhmänjohtajien itsearviointien väliset erot	58
2.2 Ryhmänjohtajien esimiesarviointien väliset erot.....	59
2.3 Ryhmänjohtajien vertais- ja alaisarviointien väliset erot	61
2.4 Päälliköiden itsearviointien väliset erot.....	61
2.5 Päälliköiden esimiesarviointien väliset erot	62
2.6 Päälliköiden vertais- ja alaisarviointien väliset erot	63
2.7 Ryhmänjohtajien ja päälliköiden arviointien väliset erot	64
3 Taustamuuttujien vaikutus johtamiseen	65
3.1 Johtamiskokemuksen ja alaisten määrän vaikutus esimiesten johtamiseen	66
3.2 Kokemuksen vaikutus ryhmänjohtajien johtamiseen.....	68
3.3 Kokemuksen vaikutus päälliköiden johtamiseen	69
3.4 Alaisten määrän vaikutus ryhmänjohtajien johtamiseen.....	70
3.5 Alaisten määrän vaikutus päälliköiden johtamiseen	71
VII JOHTOPÄÄTÖKSET	73
1 Johtamisen kehittyminen	73
1.1 Ryhmänjohtajien ja päälliköiden kehittyminen.....	74
1.2 Johtopäätökset esimiesten kehittymisestä	75
2 Työntekijöiden odotusten muutokset	76
2.1 Ryhmänjohtajien odotusten muutokset	76
2.2 Päälliköiden odotusten muutokset.....	78
2.3 Johtopäätökset odotusten muutoksista	79
3 Taustamuuttujien yhteys esimiesten johtamiseen.....	80
3.1 Johtamiskokemuksen ja alaisten määrän vaikutus esimiesten johtamiseen	80
3.2 Luokitellun kokemuksen vaikutus esimiesten johtamiseen.....	81
3.3 Luokitellun alaisten määrän vaikutus esimiesten johtamiseen	82
VIII POHDINTA.....	84
LÄHDELUETTELO	90
LIITTEET	92
1. Kyselylomake.....	92
2. Kehittymissuunnitelman ohjeistus.....	96
3 Graafisia esityksiä.....	98
3.1 360-asteen arvioinnin tulosteet	98
3.2 Kehittymisen kaaviot	100
3.3 Liikkuvan poliisin organisaatiokaavio 1996–2009.....	101

I JOHDANTO

Poliisin johtamista on kehitetty parin vuosikymmenen kuluessa useammassa aallossa useiden poliisihallintoa koskevien rakenteellisten uudistusten, alipäällystö- päällystö- ja johtamiskoulutuksen sekä kaiken taustalla edenneen tulosohjauksen pyörteissä. Kehittämisen keskeisenä tavoitteena on ollut muuttaa aiempi passiivinen, reagoiva hallinnollinen johtaminen aktiiviseksi, ennakkoivaksi, määrätietoiseksi, strategiseksi ja tavoitteelliseksi johtamiseksi. (Mälkiä & Huotari, 2009.) Johtamisen kehittämisen tavoitekuvauksia ovat määritelleet mm. poliisin hyvän johtamisen kriteerit (Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma, 2004) ja niiden pohjalta laaditut poliisipäällystön ja alipäällystön tutkintojen tavoitteet sekä poliisin henkilöstöstrategia (2005) että poliisin johtamisen valtakunnalliset kehittämislinjat vuosille 2006–2010.

Johtaminen nähtiin vielä 1990-luvulla ennen muuta vaativien poliisitaktisten tilanteiden johtamisena, joiden johtamiseen herättiin vuonna 1986 tapahtuneen ns. Jakomäki-Mikkeli pankkiryöstön ja panttivankitilanteen tehtävän hoitamisen jälkipuinnissa. Sekä operatiivisissa ja tutkinnallisissa että hallinnollisissa tehtävissä pitää löytyä viime kädessä joku joka johtaa tilannetta ja lopulta kantaa myös siitä vastuun. Uutta sisältöä poliisin johtamisajatteluun toivat tulostavoitteet, tulos- ja kehityskeskustelut sekä toiminnan ja talouden suunnittelu. Vuonna 1996 tapahtuneessa kihlakuntauudistuksessa paikallispoliisin yksiköiden määrä väheni 230 nimismiespiiristä 90 poliisilaitokseen ja vuoden 2009 alusta 24 poliisilaitokseen. Samalla päälliköiden ja päällystön tehtäväksi nousi yksikön toiminnan jatkuva kehittäminen sekä rakenteiden ja prosessien johtaminen, jotka aikaisemmin oli mielletty poliisin ylimmän johdon tehtäviksi. (Mälkiä & Huotari, 2009.)

Poliisin johtamisen kehittämisessä otettiin merkittävä askel vuonna 2006, jolloin valmistui esitys poliisin johtamisen valtakunnallisiksi kehittämislinjauksiksi (Eränpöytä, 2006). Tässä raportissa poliisin johtamista ensimmäisen kerran tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Keskeisinä sisältöalueina olivat strateginen johtaminen ja tulosohjaus, henkilöjohtaminen sekä rakenteiden ja prosessien johtaminen. Poliisihallinnon substanssialueina lupapalvelujen, rikostorjunnan ja hälytyspalveluiden ja valvonnan lisäksi tarkasteltiin myös laillisuusvalvontaa ja laadun johtamista. Johtamisen kehittämisen tavoitteeksi asetettiin esimiesten

valmentaminen todellisiksi tulosvastuullisiksi johtajiksi. Kehittämisen keinoiksi nähtiin koulutus, johtamiskäyttäytymisen arviointi sekä johtamisrakenteiden kehittäminen. Raportin pohjalta käynnistettiin poliisin johtamisen 360^o- arviointimallin rakentaminen poliisiammatikorkeakoulussa erikoistutkija Vesa Huotarin johdolla. Johtamisen 360^o-arviointia pilotoitiin vuoden 2007 aikana liikkuvassa poliisissa, Helsingin ja Turun poliisilaitoksissa sekä Oulun läänin päällystöllä. (Mälkiä & Huotari, 2009.)

Johtamisen kehittäminen on perinteisesti ymmärretty johtajan kehittämisenä. Karismaattisen sankarijohtajan piirreteoriasta on siirrytty ajattelemaan, että jokainen voi oppia ja kasvaa johtajana. Ihmisten ja asioiden johtamisesta on siirrytty hienojakoisempaan strategiaan, arvo-, yhteisö-, henkilö- sekä suorituksen johtamiseen. Paremman johtajuuden on uskottu löytyvän paremmista johtamistaidoista ja – tiedoista. Kun otetaan huomioon alaisen aktiivinen rooli johtamisessa, on mielekästä laajentaa johtajuuden kehittämisenkin koskemaan molempia osapuolia. Alaiset myötävaikuttavat osaltaan siihen, miten heitä johdetaan ja millainen johtaja heillä on. Johtaja puolestaan muovaa alaistensa kehittymistä ja heidän alaisuuttaan. Jacksonin ja Parryn (2008, 121–122) mielestä kehittämisen avain on parempi ymmärrys siitä, mitä on olla hyvä johtaja ja mitä on olla hyvä alainen. Johtamisen kehittäminen voidaan nähdä näin ollen koko työyhteisön kehittämisenä, missä jaetaan sekä johtajuutta että alaisuutta. Johtajuuden kehittäminen näyttäisi olevan myös uudenlaisen alaisuuden luomista, missä samalla kehittyvät myös yhteistyötaidot, yhteinen työnäky kirkastuu ja työhyvinvointi lisääntyy. (ks. myös Keskinen, 2005.)

Johtamisesta on tullut myös aikaisempaa monimutkaisempaa. Johtamisympäristö muuttuu kaiken aikaa ja organisaatiot rakentuvat jatkuvasti uudelleen. Globaali tuottavuus ja tehokkuus kiristyvät, työvoimassa tapahtuu monenlaisia muutoksia ja uusi teknologia vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Ongelmana on myös johtamisoppien moninaisuus. Malleja johtamiseen löytyy paljon ja uusia kehitetään koko ajan. Tehokkaan johtamisen salaisuus on osoittautunut vaikeasti tavoitettavaksi ja vielä vaikeammin säilytettäväksi. Vallitsevassa tilanteessa on vaikea säilyttää uskoa siihen, ettei pian jokin uusi teoria korvaisi nykyisiä. Nykyinen tietämyksemme johtamisesta tuntuukin olevan epätäydellistä. (Huotari, 2006.)

Nykytietämyksen mukaan johtaja kasvaa ja kehittyy etupäässä palautteen, tavoitteellisen kehityssuunnitelman ja seurannan kautta. Palaute on mahdollisimman kattavaa, jos sitä antaa useampi taho, kuten johtajan esimies, alaiset ja vertaiset. Palautteen tarkoituksena on kehittyä esimiehenä ja toimia tehokkaammin. Rakentava palaute muunnetaan kehityssuunnitelman kautta aikataulullisiksi tavoitteiksi. Yhtenä johtamisen kehittymisen välineenä voidaan käyttää 360°-palautetta. Johtajan suuntautumisen, eri johtamiskategorioiden ja roolien arvioinnin avulla syntyy ”tutkakuva”, jonka avulla voidaan helposti nähdä, millä osa-alueella ”vankkurien pyörä” ontuu. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on usein vaikeaa, mutta paljon vaikeampaa on ottaa vastuu omasta johtamiskäyttäytymisestäään ja kehitymisestään (Pirnes, 2003).

Johtajuuden kehittäminen on aikaa vievä prosessi. Johtamisen kehityssuunnitelman tekeminen ja sen todellinen toteuttaminen vaatii ponnisteluja ja aiheuttaa joskus luonnollista muutosvastaraintaakin. Jos suunnitelma jää pölyttymään omaan kaappiin, sillä tuskin on suurta arvoa. Eri arvioijatahojen odotusten kesken voi esiintyä niin suuria eroja, että ulkopuolista tukea voidaan tarvita kehityssuunnitelman tekemiseen. Esimiehen kehittymisen seuranta nivoutuu liikkuvassa poliisissa tulos- ja kehityskeskusteluihin kehittymisen kontekstissa. (ks. Huotari, 2006) Organisaation johdon suhtautumisella kehittämiseen on ratkaiseva merkitys.

Monitahoarvioinnissa esimies saa palautetta kahdeksan eri johtamisroolin kautta, kun johtajan esimies, vertaiset ja alaiset arvioivat johtajan johtamiskäyttäytymistä eri johtamisen rooleissa sekä näiden roolien osaamista, tärkeyttä ja ajankäyttöä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää liikkuvan poliisin ryhmänjohtajien ja päälliköiden johtamisen kehittymistä vuosina 2007–2009 työntekijöiden 360°-monitahoarvioinnin pohjalta. Tämä arviointi voidaan Pirneksen (2003) mukaan käsittää työntekijöiden odotuksiksi esimiehen johtamista kohtaan. Eri arvioijatahojen arviointeja vertailtaessa voidaan löytää oikeutettujen odotuksien kautta yhteisymmärrys johtamisen tilasta, minkä pohjalle kehityssuunnitelman voi rakentaa. Lisäksi tutkitaan johtamiseen yhteydessä olevia tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ovat johtamiskokemus ja alaisten määrä.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1. Tutkimuksen tehtävä

Johtaminen ja sen kehittäminen on jo pitkään ollut eräs julkisyhteisöjen keskeinen kehittämiskohde. Se on kirjattu mm. poliisin toiminta- ja taloussuunnitelmiin, henkilöstöstrategiaan 2005–2009 sekä valtakunnallisiin kehittämislinjauksiin 2006–2010. Taustalla on julkisen hallinnon uudistumisohjelma, johon kuuluvat tulosoajausuudistus, tuottavuus- ja tehokkuusohjelma, hallintorakenteen uudistus sekä varautuminen henkilöstörakenteen muutokseen. Julkisen hallinnon tuloksen aikaansaamisesta, henkilöstön osaamisesta ja jakamisesta on huolehdittava tulevaisuudessakin.

Johtamista mitataan valtionhallinnossa useilla organisaation sisäisillä mittareilla. Henkilöstöbarometrillä mitataan mm. johtamista ja organisaatioilmastoa. Henkilöstötilinpäätöksestä käy ilmi henkilöstön sairastuvuus, vaihtuvuus ja työtapaturmat. Yksiköiden laatukriteereissä kiinnitetään huomiota mm. johtamisilmastoon, työtyytyväisyyteen ja 1-3 päivän sairauspoissaoloihin. Asiakastytyväisyysmittaukset kertovat, kuinka ammattitaitoisesti ja asianmukaisesti poliisi on hoitanut tehtävänsä. BSC:n avulla mitataan organisaation toiminnan vaikuttavuutta, sujuvuutta, taloudellisuutta sekä henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmaa. Uusimpana mittarina on poliisihallinnossa pilotoitu johtamisen kehittämiseen käytettyä 360-asteen arviointia.

Johtamisen kehittämisen haasteena on rakentavan arviointi- ja keskustelukulttuurin aikaansaaminen ja ylläpitäminen. Perinteisessä julkisjohtamisen kulttuurissa on usein negatiivinen varaus. Virheiden etsiminen, epäileminen, paljastaminen ja syyttäminen johtavat syyllistävään ja tuomitsevaan kulttuuriin. Tavoiteltavampaa olisi saada aikaan positiivinen lataus vahvuuksien etsimisen, mahdollisuuksien osoittamisen, kehitystarpeiden selventämisen ja rohkaisemisen kautta. Itseensä ja muihin luottava, keskusteleva ja kehittävä esimies johtaa itseään ja muita paremmin. (Mälkiä & Huotari, 2009.)

Johtajana kehittymiseen tarvitaan palautetta, sen rakentavaa käsittelyä ja suuntaamista tavoitteiksi. Tärkein palaute saadaan työntekijöiltä, jotka asettavat odotuksia esimiehensä

johtamiselle. Se, miten esimies näihin odotuksiin vastaa, vaikuttaa työyhteisössä ainakin tuottavuuteen, motivaatioon ja oppimiseen. Rehellisintä on nimettömänä annettu palaute, mm. henkilöstöbarometrissä ja monitahoarvioinnissa. Jos palautteena pakotetaan omaa totuutta, se johtaa helposti palautteen kieltämiseen. Hyökkäys johtaa puolustautumiseen ja luennointi selittelyyn. Yleensä tukea antava palaute ja ymmärtäminen johtavat parhaiten toiminnan muuttamiseen. (Mälkiä, 2007.)

Muutoksen aikaansaaminen ei kuitenkaan onnistu ilman tavoitteellista johtamista. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan luottamuksella, avoimella kommunikaatiolla ja oppimisella on keskeinen asema muutoksen johtamisessa. Heidän mukaansa varsinkin luottamus ja avoin viestintä ovat välttämättömiä, jotta muutosprosessi voisi onnistua ja ongelmia voitaisiin ratkaista. Johtajan pätevyydellä ja ammattitaidolla on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa. Myös johtajan usko ja uskallus muutoksen läpiviemiseen sekä työyhteisön osallistaminen ovat ratkaisevan tärkeitä muutoksen läpiviemisessä.

Johtamista opetetaan teoriassa paljon, mutta käytännössä sitä oppii parhaiten tekemällä. Monesti johtajan pätevyysvaatimuksena on tietty substanssiosaaminen, mikä ei vielä kuitenkaan takaa johtamisvalmiuksia. Johtamisen kehittäminen on aina perusteltua, koska kukaan ei tule siinä valmiiksi. Uuden kulttuurin tai muutoksen tuominen työyhteisöön ei ole myös koskaan ongelmaton. Muutokset yhteiskunnassa, organisaatiossa ja yksilöissä on myös otettava huomioon. Taitava esimies kehittää johtamistaan tiedon, kokemuksen, arvioinnin ja persoonallisuutensa kautta. (Stenvall & Virtanen, 2007.)

Pääosa työntekijöistä kuuluu organisaation toiminnalliseen ytimeen, josta voi olla vaikea vaikuttaa johtamiseen. Nyt johtamisen monitahoarviointi antaa poliisihallinnossa mahdollisuuden antaa palautetta johtamisesta suoraan lähimmälle esimiehelle. Kulttuurissamme esimiestenkin voi olla vaikea ottaa negatiivista palautetta vastaan, jolloin palautteen relevanttius voidaan kieltää, ryhtyä toisarvoiseen kehittämiseen tai unohtaa kokoa asia mahdollisimman pian. Johtamisen ongelmat eivät kuitenkaan näin poistu vaan saattavat pahentaa työyhteisön toimimattomuutta. (Järvinen, 2004.) Huomioimattomat odotukset ja palaute saavat siten aikaan turhautuneen työntekijän ja kehittymättömän johtajan. *Asetankin edellä kirjoitetun perusteella tämän tutkielman tehtäväksi etsiä vastausta siihen, kehit-*

tääkö 360-arviointi esimiesten johtamista. Toiseksi haluan tutkia, muuttaako 360-arviointi alaisten odotuksia esimiehen johtamiseen. Kolmanneksi kartoitan sitä, millä taustamuuttujilla voi olla vaikutusta johtajana kehittymiseen.

2. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteen pitäisi vastata kysymykseen, minkä tyyppistä on tutkimuksen tiedon luonne. Teoreettisia tutkimustyyppisiä ovat mm. käsiteanalyysi, teoreettinen malli ja modifiointi. Empiirisiä lähestymistapoja ovat kuvaus, eksploratiivisuus, selittäminen ja ennustaminen. Koska tutkimukseni on lähinnä soveltava, kuvailen empiirisiä tutkimustyyppisiä ja valitsen niistä perustellusti sopivimman, jolla saan tutkimusongelmasta parhaiten tietoa. Jos ongelmasta ei ole aikaisempaa tietoa, joudutaan ongelmaa vain kuvailemaan vaihtoehtoisilla tavoilla. Kuvauksen tarkoitus on osoittaa ilmiön muoto ja sisäinen rakenne. Kuvaus luo perustan mm. selittävälle tutkimusotteelle. (Harisalo, Keski-Petäjä, Talkkari 2002.)

Eksploratiivinen tutkimus välittää kuvausta ja selitystä. Oman ymmärryksen ehdotteiset selitykset ovat mahdollisia silloin, kun selittäminen ei vastaa kausaalisen selittämisen vaatimuksia. Eksploratiivisuutta käytetään varsinkin ruotsalaisessa tutkimuksessa paljon, kun halutaan syventää ongelma-analyysi uusiksi tutkimuksiksi, etsiä tutkimusta ohjaavia hypoteeseja, kritisoida vakiintunutta tutkimusta, kartoittaa uusia teoreettisia perusteita tai kirkastaa uusia muotoja, hahmoja ja ideoita. Eksploratiivisuutta pidetään vaativampana kuin kuvausta, mutta ei niin vaativana kuin selitystä. (Harisalo ym. 2002). Diagnostisuudessa etsitään syitä, jotka selittäisivät ilmiötä. Ratkaisun etsiminen ongelmiin on myös diagnosointia muissakin tieteissä kuin lääketieteessä.

Tutkimuksen tavoitteena voi olla myös ennustaminen. Tällöin on tarkoitus etsiä tutkimuksen avulla sellaisia viitteitä, jotka ennustaisivat, mihin suuntaan ilmiö kehittynee tulevaisuudessa. Arviointia eli evaluointia voidaan käyttää tavoitteena silloin, kun halutaan saada selville, mitä on saatu aikaan. Evaluoinnin tarkoitus on edistää oppimista ja virheiden välttämistä. (Harisalo ym 2002.)

Selittämisen tarkoituksena on selvittää, onko tietyillä asioilla riippuvuutta keskenään ja miten se ilmenee. Kausaalisen selityksen avulla testataan täsmällisiä olettamuksia, hypoteeseja, huolellisesti määriteltujen muuttujien välisistä suhteista (Harisalo ym. 2002). Selittäminen voi kausaalisen lisäksi olla teleologista tai funktionaalista. Teleologisella selittämisellä etsitään keinoja tiettyyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Funktionaalisessa selittämisessä etsitään tietyn toiminnan syitä.

Valitsen tutkimukseni ensisijaiseksi metodologiseksi lähestymistavaksi selittämisen. Perustelen selittämisen käyttöä sillä, että johtamisen kehittäminen on ensinnäkin soveltavaa ja empiiristä tutkimusta. Käytössäni on sekä teoreettista kirjallisuutta että empiiriset 360°-arvioinnit vuosilta 2007 ja 2009. Työntekijöiden odotukset esimiehensä kehittymistä kohtaan on hyvin käytännöllinen tutkimusongelma, jolloin parhaiten saan tietoa asiasta sekä kausaalisella että teleologisella selittämisellä. Johtaminen ja sen kehittäminen on kausaalista, koska tietyllä johtamiskäyttäytymisellä voidaan saada aikaan tiettyä vaikutusta. Tällöin se on myös teleologista, sillä tietyn tavoitteen asettamalla, voi löytyä myös keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Funktionaalisen selittämisen, miksi jotkut johtajat haluavat kehittyä ja toiset eivät, rajaan tutkimukseni ulkopuolelle, koska siihen en empiirisellä aineistollani saa vastausta.

Poliisin johtamisen kehittämislinjauksia määritellyt sisäasianministeriön työryhmä otti palauttejärjestelmän kehittämisen prioriteetikseen. Esimiestoiminnan kehittäminen on myös poliisin henkilöstöstrategian ja myös koko valtionhallinnon henkilöstön kehittämisen painopistealue. Liikkuvan poliisin (LP) tavoitteena on päästä tulostavoitteisiin mahdollisimman hyvin nyt ja tulevaisuudessa. Yleisenä tavoitteena on, että Suomi on Euroopan turvallisimman maa, minkä takeena on ammattitaitoinen, palvelualtis, luotettava, yhteistyöhakuinen ja tehokkaasti organisoitu poliisi. LP valvoo liikennettä, jotta Suomessa olisi Euroopan turvallisinta liikkumista 2010. Lisäksi LP:llä on tärkeä tehtävänsä paikallisen järjestyksen ja turvallisuuden takaamisessa yhdessä kihlakuntien poliisilaitosten kanssa. Tavoitteisiin päästään vain osaavan henkilöstön avulla. Liikkuva poliisi haluaa panostaa henkilöstönsä ja erityisesti esimiestensä, kehittämiseen. Esimiehillä on keskeinen tehtävä sekä tuloksellisuuden että työhyvinvoinnin kehittämisessä. (LP:n toimintakertomukset 2007/2008.)

Palautteen tarkoitus on antaa välineitä tärkeimpien kehittämisalueiden määrittelyyn ja itse kehittämiseen, niin että tulokset saavutetaan helpommin ja työhyvinvointi paranee. Tavoitteena on siis tukea esimiestyön jatkuvaa kehittämistä, edesauttaa koko työyhteisön osallistamista, täydentää johtamisen kehittämisen taitoja, tukea tulosten hyödyntämistä ja turvata organisaation tuloksellinen toiminta pitkällä aikavälillä. Tarkasteltaessa näitä organisaation tavoitteita, tutkimukseni voi vahvistaa sen, kehittääkö 360-arviointi työkaluna organisaatiomme esimiesten johtamista. Arvioinneilla pyritään saamaan aikaan esimiesten kehittymistä ja vastetta työntekijöiden oikeutetuille odotuksille sekä selvittämään johtamiseen yhteydessä olevia tekijöitä. *Tutkimukseni tavoitteena on siten selvittää ensin tilastollisesti mittausten välisiä eroja ja sen jälkeen selittää, mistä saadut tulokset kertovat.*

3. Tutkimuksen näkökulma

Johtamisen kehittämistä voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation, tehtävän, työyhteisön ja yksilön näkökulmasta. Osittain yhteiskunnan näkökulma vastaa samoihin asioihin kuin organisaationkin näkökulma, koska julkinen organisaatio on rakennettu tietyn julkisen tehtävän hoitamista varten. Organisaation rakenteet voivat muuttua, kuten nyt on tapahtumassa. Tarkoitus on hoitaa esimerkiksi turvallisuuspalvelut yhtä tehokkaasti kuin aikaisemminkin, mutta kenties vielä tuottavammin ja vaikuttavammin. Muutokset rassaavat niin organisaatiota, työyhteisöä kuin yksilöäkin. Työntekijät joutuvat sopeutumaan ja oppimaan uusia asioita nopeasti, mikä voi näkyä kentällä mm. muutosvastarintana ja uupumuksena. (Stenvall & Virtanen, 2007.)

Tarkastelen tässä tutkielmassa johtamisen kehittämistä, alaisten odotuksia ja johtamiseen yhteydessä olevia muuttujia perustehtävästä suoriutumisen näkökulmasta. Johtamista kehitettäessä keskipisteenä on väistämättä johtajan toiminta johdettaviensa suhteen. Peruslähtökohtana on se, että ilman työntekijöitä ei tarvita johtajaakaan muuhun kuin itsensä johtamiseen. Koska johtaminen kohdistuu työntekijän tavoitteisiin, työsuoritukseen ja sen kehittämiseen, on johtamisen onnistuminen ratkaisevan tärkeää perustehtävän suorittamisen kannalta. Johtamiskäyttämisen arviointi mittaa nimenomaan sitä, missä määrin esimies täyttää esimiesrooliinsa kohdistuvia odotuksia. (Pirnes, 2003).

Honkasen (2006) mukaan kehittämisessä tarvitaan ratkaisukeskeistä asennetta, tosiasioiden hankintaan soveltuvia mittareita ja valmiutta kehittää toimintaa. Tehtävien toteuttaminen ilman organisaation, työyhteisön, esimiehen tai työntekijöiden tukea tuntuisi vaikealta ja yksinäiseltä. Sen sijaan yhteisöllinen kehittäminen työyhteisön ja organisaation tuella tuntuu kuin oltaisiin samassa veneessä päällikön pitäessä peräsintä. Suunta pysyy hyvin ja venettä on helppo ohjata, kun asiat on valmisteltu, tehty yhteinen päätös, johon on sitouduttu ja päätöksen toimeenpanoa seurataan. Mutta jos päällikkö ei pidä suuntaa, pyrkivät soutajatkin vaikuttamaan veneen suuntaan omien tavoitteidensa mukaan. Tavoitteena on päästä päämäärään osumatta isoihin karikoihin. Jos myrsky yllättää, on kaikkien luotettava päällikkönsä taitoon ja tehtävä parhaansa. Vastuu veneen kulusta ja soutajien jakamisesta on yksin päälliköllä, varsinkin kriisin hetkellä. Yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan jokaista soutajaa.

Yhteenvetona tutkimuksen tehtävästä, tavoitteesta ja näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimuksen tulee edetä kaiken aikaa niiden suunnassa. Tutkimusongelmaa pohdittaessa ja aineistoa hankittaessa tulisi miettiä, kuinka merkittävästä asiasta on kysymys ja kuinka hyvin se toteutuu. Jos asia on merkittävä, mutta se toteutuu huonosti, on tarvetta tutkimukseen ja kehittämiseen. Oma odotukseni on, että 360^o-arviointi tuo poliisihallintoonkin uuden kulttuurin, jossa otetaan entistä paremmin työntekijöiden oikeutettuja odotuksia huomioon, koska niiden merkitys niin perustehtävästä suoriutumiseen, johtamisen kehittämiseen, työntekijöiden työmotivaatioon kuin työyhteisön työhyvinvointiinkin on merkittävä.

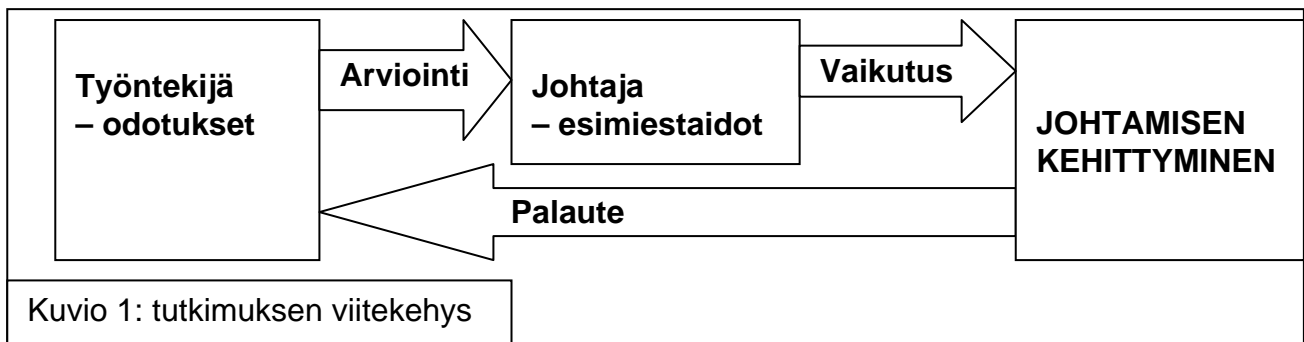
III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1. Keskeiset käsitteet

Esimiehen ja työntekijän välinen kanssakäyminen olisi parhaimmillaan jatkuvaa vuorovaikutusta, diskurssia ja dialogia. Tällöin palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin hetkittäin. Analyttisempää johtajan arviointia tehdään esim. henkilöstöbarometri- ja 360°-arvioinnissa. Palautteen ollessa rakentavaa sen saaja kokee, että voi myös keskustella palautteesta ja ymmärtää sen merkityksen. Johtamista arvioitaessakin palaute kohdistuu johtajan toimintaan ja käyttäytymiseen, ei esimerkiksi persoonaan. Lisäksi palautteen toivotaan vaikuttavan jotenkin palautteen saajaan, jolloin syntyy toiveita ja odotuksia tulevaa toimintaa kohtaan.

Yhteiskunnalla ja julkisella organisaatiolla on vuorovaikutusta keskenään ja myös odotuksia toisiaan kohtaan. Nämä odotukset syntyvät asiakkaiden odotuksista organisaatiota ja sen perustehtävää kohtaan. Organisaatiolla ja johtajilla on myös esimiehen johtamista kohtaan odotuksia. Odotukset kohdistuvatkin usein siihen, miten tehtävät hoidetaan ja miten niitä johdetaan. Tätä kautta syntyy odotuksia perustehtävää, esimiestä ja hänen johtamistaan kohtaan. Lisäksi valveutuneilla työntekijöillä on usein odotuksia esimiehen johtamista kohtaan.

Voidaan siis sanoa, että esimies on puun ja kuoren välissä monien odotusten paineessa. Myös työntekijöiden valmiustasolla ja yhteistyötaidoilla on merkitystä arvioitaessa esimiestä ja hänen kehittymistään. *Tässä tutkielmassa valitsen tutkimuksen kohteeksi johtamisen kehittämisen ja työntekijöiden odotukset kuvion 1 viitekehyksessä, missä käsitteellistän sen johtamisen, esimiestaitojen, työntekijöiden, odotusten, arvioinnin ja kehittämisen pääkäsitteillä. (ks. kuvio1)*



2 Työntekijät

Johdettavat antavat johtamiselle ja johtajuudelle vasta merkityksen. Ironisesti voidaan todeta, että johtaminen olisi helpompaa, jos ei olisi johdettavia. Voidaan tietysti kysyä, mikä merkitys toiminnalla tällöin olisi. Työntekijät eivät kuitenkaan ole mikään itsetarkoitus johtajuudelle. Työntekijä kuuluu toiminnalliseen ytimeen, joka suorittaa perustehtävää yhteistyössä esimiehen kanssa. Myös johtajat ovat työntekijöitä Mintzbergin (1990) mukaan strategisella huipulla, keskijohdossa, teknostruktuurissa tai tukitoiminnoissa.

2.1 Operatiivinen taso

Organisaation operatiivinen ydin muodostuu niistä henkilöistä, jotka tekevät tuotteiden ja palvelujen tuotantoon kuuluvan varsinaisen perustyön. Mintzberg (1990) kuvaa operatiivisella ytimellä olevan neljä eri perustoimintoa: tuotantopanosten hankinta, niiden muuttaminen tuotoksiksi, tuotosten jakelu ja tukitoiminnot. Operatiivisen tason työskentely on melko vahvasti standardoitua, eli tehtävät toimitetaan yleensä jotain tiettyä kaavaa noudattaen. Organisaation tehtävien luonteesta riippuu, kuinka pitkälle tämä standardointi on viety. Operatiivinen taso on yleensä henkilömäärältään organisaation laajin kokonaisuus ja jokaisesta organisaatiosta on löydettävissä sellainen. Luonteeltaan sen voisi sanoa olevan organisaation varsinainen sydän, jota ilman toiminta ei olisi mahdollista. Kaikkein pienimmissä muutaman hengen organisaatioissa toiminta voi olla mahdollista pelkän operatiivisen tason turvin, mutta siirryttäessä isompiin yksiköihin, tulevat organisaation muutkin perusosat välttämättömiksi. (Mintzberg 1990, 11.)

2.2 Strateginen huippu

Organisaation strategisella huipulla on puolestaan tehtävänänsä varmistaa näiden perustehtävien tehokas toteutuminen ja kantaa vastuu koko organisaation toiminnasta. Tämän lisäksi strategisen huipun tehtävänä on valvoa eturyhmiensä intressejä. Strategiselle ytimelle on johdettavissa kolme eri tehtäväkokonaisuutta. Ensimmäisellä, suoralla ohjauksella tarkoitetaan voimavarojen jakamista, työmääräysten antamista, tärkeiden päätösten vahvistamista, ristiriitojen ratkaisua ja ylipäätään organisaation toiminnan suunnittelua ja valvomista sekä työntekijöiden palkitsemista. Toisen tehtäväkokonaisuuden voisi nimetä hyvinkin organisaation edustamiseksi sen ulkopuolisten tahojen keskuudessa. Siinä johta-

jat pyrkivät kaikin tavoin edistämään organisaationsa toimintaa vaikuttamalla sen ympäristöön. Kolmas taso on organisaation strategian suunnittelu. Nimensä mukaisesti siinä kehitetään organisaatiolle jokin tietty toimintamalli ja tavoite, jonka mukaan muut osa-alueet toimivat. (Mintzberg 1990, 12.)

2.3 Keskijohto

Mintzberg määrittelee keskijohdon operatiivisen ytimen ja strategisen huipun väliseksi linkiksi, jonka kautta käskyketjut välittyvät organisaation ylimmiltä johtajilta aina työntekijöille asti. Suuremmissa organisaatioissa on keskijohto jo toiminnan tehokkuuden kannalta välttämätön. Tällaisen hierarkian pitäisi toimia yhtäläillä alhaalta ylös tulevan palautteen, muutosehdotusten, hyväksymistä edellyttävien päätösten ja muun informaation muodossa. Keskijohdolla on myös oma vastuunsa organisaation suhteiden ylläpitämiseksi ympäristöön ja toisaalta strategian toteuttamiseen. Keskijohdon tehtävä on strategiseen johtoon verrattuna huomattavasti yksityiskohtaisempaa. Työ on konkreettisempaan kokonaisuuteen liittyvää ja huomio kiinnittyy enemmän itse työn tekemiseen. (Mintzberg 1990, 13–14.)

2.4 Tukihenkilöstö

Tukihenkilöstö ei varsinaisesti osallistu organisaation operatiiviseen toimintaan, mutta ilman niitäkään ei organisaatio tule toimeen. Tukiyksiköiden toiminta voi olla luonteelta myös erilaista hierarkian eri tasoilla. Monet tukiyksiköt ovat varsinaisesta organisaatiosta irrallisia pienyksiköitä, joilta saattaa hyvinkin löytyä oma operatiivinen ytimensä. Tukiyksiköiden erilaisuudesta johtuen ei ole mahdollista, että niille voisi esittää jonkin tietyn koordinoitimekanismin. Pitkälle menneestä erikoistumisesta ja toisaalta henkilöstön korkeasta koulutusasteesta johtuen, on Mintzbergin mukaan taitojen standardointi nostettavissa kenties tärkeimmäksi yksittäiseksi koordinoitimekanismiksi tukiyksiköiden keskuudessa. (Mintzberg 1990, 15–16.)

2.5 Teknostrukturi

Teknostrukturi kuuluu suunnittelijoita, jotka keskittyvät organisaation sopeuttamiseen ympäristön muutoksiin ja huolehtivat erinäisten toimintamallien vakiinnuttamisesta ja standardoinnista. Nämä henkilöt eivät siis osallistu varsinaiseen operatiiviseen työhön, mutta he

saattavat suunnitella ja muuttaa sitä tai kouluttaa sitä tekeviä ihmisiä. Esimerkiksi ATK-tukihenkilöt voivat olla tällaisia henkilöitä. Teknostruktuurin tärkein merkitys organisaatiolle on nimenomaan standardoinnin muotojen tuottaminen. Mitä enemmän organisaatio soveltaa standardointia työskentelymalliinsa, sitä enemmän se turvautuu teknostruktuuriinsa. Standardoinnilla voidaan vähentää suoran ohjauksen tarvetta, jolloin organisaation operatiivinen ydin kykenee suoriutumaan tietyistä asioista ja päätöksistä ilman ylemmän tason johtajien päätöksiä. Tehokkaalla teknostruktuurin toiminnalla voi olla hallintohenkilöstöä vähentävä vaikutus. Teknostruktuurin työ voi koordinoitua toisten kanssa suureksi osaksi keskinäisen sovittelun avulla. (Mintzberg 1990, 14–15.)

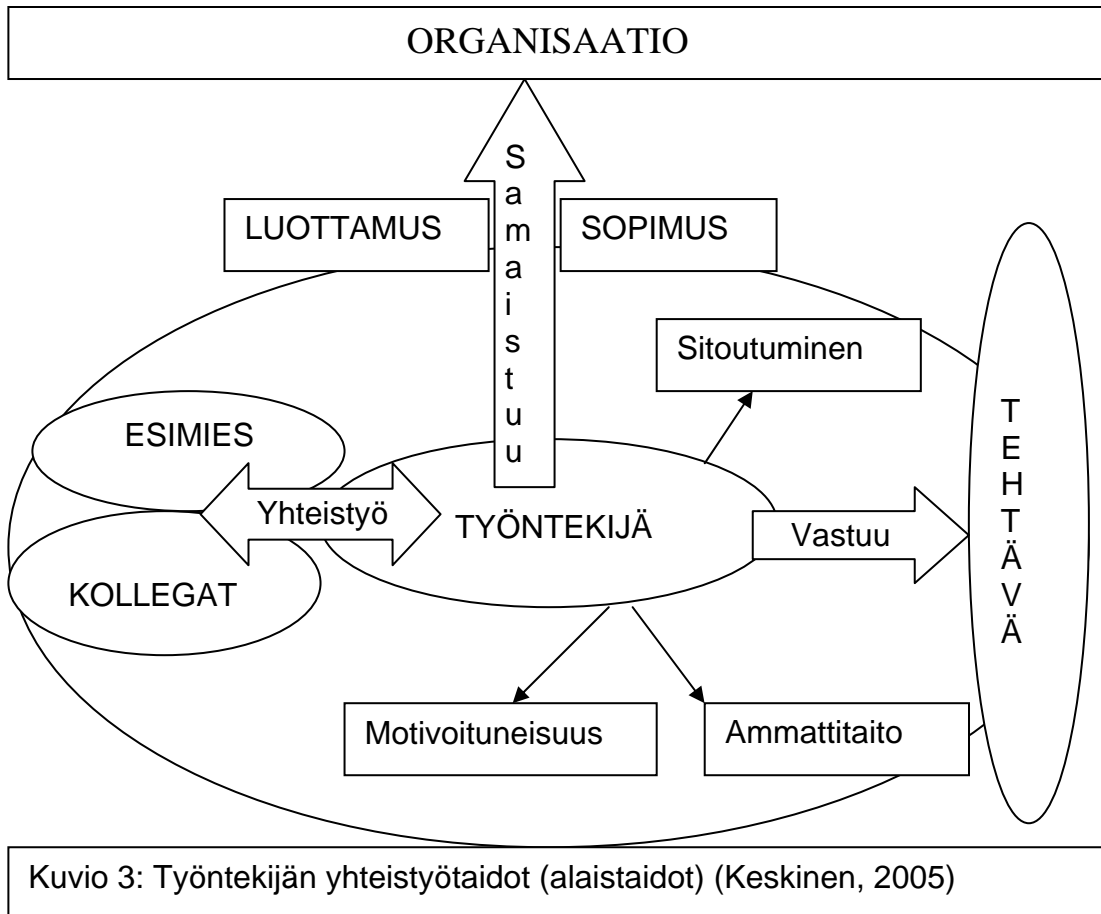
2.6 Työntekijöiden yhteistyötaidot

Yhteiskunnassamme työntekijän roolia määrittämään lainsäädännössämme mm. seuraavasti: työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta, pidättäytyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimittava muutenkin asemansa mukaisesti (Työsopimuslaki 55/2001, 3. luku). Lisäksi työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Työturvallisuuslaki 738/2002, 4. luku). Työehtosopimukset asettavat lisäksi omia velvoitteitaan työntekijälle. Pääosin nämä periaatteet kuvaavat, mitä työntekijän ei pidä roolissaan tehdä, eivät niinkään piirrä kuvaa hyvästä työntekijästä.

Keskinen (2005) määrittelee alaistaidoiksi (organizational citizenship) velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkaverien ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisun asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisen osallistumisen työpaikan kehittämistyöhön. Yhteistyötaidot tarkoittavat myös keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ensinnäkin johtamiseen (esimiestyöntekijä-suhteeseen) ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Työntekijän rooliin liittyy oletus vähintään kahdesta velvollisuudesta: johdettavana olemisesta riippumatta siitä, millaisena johtajuus nähdään ja perustehtävän tekemisestä.

Yhteistyötaitoja on tutkittu melko vähän ja käsitettä on määritelty vasta 2000-luvulla. Keskinen mukaan alaistaito (yhteistyötaito) on vastuuta työtovereista, työtavoitteiden saavut-

tamisesta, organisaatioon samaistumista, motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta ja ammatillista osaamista. (ks. kuvio 3) Esimieheen kohdistettujen odotusten realistisuus, jäsenytyneisyys ja niiden sanoiksi pukeminen ovat yksi osa yhteistyötaitoja. (Keskinen 2005)



3 Työntekijöiden odotukset

3.1 Odotusten teoria

Ihmissuhteiden koulukunta Elton Mayon Hawthorne -tutkimusten johdolla päätyi tutkimustuloksissaan siihen, että ihmisten oikeasta käsittelystä löytyvät parhaimmat lähtökohdat organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden sekä ihmisten yhteisöllisyyden ja motivaation parantamiseksi. Motivointi on mahdollista reagoimalla asiallisesti ihmisten tarpeisiin. Ihmissuhteiden koulukunnan johtopäätökset voidaan kiteyttää seuraavasti:

- työntekijöiden tekemän työn määrä ja organisaation rationaalisuus eivät määräydy fyysisen vaan sosiaalisen kapasiteetin perusteella

- muut kuin taloudelliset palkkiot näyttelevät keskeistä osaa työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden määräytymisessä
- liika erikoistuminen ei ole työnjaollisesti tehokkainta
- työntekijät eivät reagoi organisaatioon, työnantajaan, sääntöihin ja palkkioihin yksilöinä vaan ryhmän jäseninä
- organisaatiossa on virallisen organisaation lisäksi epävirallinen organisaatio

Victor Vroom (1964) kehitti odotusten teoriaa, jonka tavoitteena on ymmärtää suorituksen ja sen aikaansaaman vaikutuksen välistä suhdetta. Lyman Porter ja Edward Lawler jatkoivat Vroomin teorian kehittelyä tunnistamalla siinä erilaisia osatekijöitä, joihin vaikuttamalla johtajat voivat vahvistaa ihmisten motivaatiota ja organisaation saavutuksia. *Ideana odotusten teoriassa on se, että jokaisella suorituksella ja uhrauksella on oltava joitain tunnistettavia vaikutuksia.* Tämä tarkoittaa, että ihminen haluaa nähdä ja olla perillä oman työnsä tuloksista ja niiden houkuttelevuudesta. Ihmiset motivoituvat, kun he havaitsevat pystyvänsä hyviin ja hyväksyttäviin suorituksiin. Odotusten teoria nostaa esille ihmisiin vaikuttavina keskeisinä suhteina:

- suorituksen ja tuloksen välisen suhteen: todennäköisyyden, että tietty suoritus tuottaa toivotun tuloksen
- suorituksen ja palkkion välinen suhteen: missä määrin suoritus johtaa toivottuun palkkioon
- palkkion ja tekijän omien tavoitteiden välinen suhteen: missä määrin palkkiot palvelevat tekijän omia tavoitteita

Näissä suhteissa on kysymys päätöksenteosta, jossa ihmiset arvioivat ponnisteluidensa tuloksia ja niistä mahdollisesti saatavia palkkioita. Käytännössä tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että ihmisillä on mielessään tiettyjä preferenssejä siitä, millaisia tuloksia he haluavat saada aikaiseksi. Toiseksi nämä preferenssit määrittävät heidän ponnisteluitensa luonteen ja laadun, joilla he uskovat toivottujen tulosten olevan mahdollisia. Kolmanneksi heillä on oma arvionsa siitä, kuinka heitä olisi palkittava ponnisteluidensa tuloksista. *Vroomin (1964) mukaan ihmiset valitsevat sen toimintatavan, joka tuottaa heille parhaat mahdolliset tulokset.* Ihmiset voivat arvioida asiat oikein ja väärin, tehdä oikeita ja vääriä asioita,

saada aikaiseksi myönteisiä ja kielteisiä tuloksia ja tulla palkituksi mielestään oikeudenmukaisesti ja epäoikeudenmukaisesti.

Oikeudenmukaisuusteorialla tarkoitetaan sitä, kuinka oikeudenmukaisina ihmiset pitävät ansaitsemiaan tai menettämiään etuja suhteessa muihin ihmisiin. Teoria jaetaan henkilökohtaiseen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Henkilökohtaisella tasolla ihmiset tulevat tyytymättömiksi, jos he saavat vähemmän tai heitä rangaistaan enemmän kuin he olisivat ansainneet. Menettelytavat puolestaan hyväksytään, jos päätöksentekoa pidetään oikeudenmukaisena. *Oikeudenmukaisuus vahvistaa ihmisten motivaatiota ja kognitiota.* Epäoikeudenmukaisuuteen voidaan reagoida muuttamalla suhtautumista omiin panoksiin työntekoa kohtaan (Steers & Black, 1994).

Harisalon (2008) mukaan odotusten teoria auttaa ymmärtämään miksi jotkut työntekijät ponnistelevat ja näkevät vaivaa onnistuakseen työssään. Se auttaa myös erittelemään niitä syitä, joiden vuoksi jotkut ihmiset eivät ole erityisen innostuneita työstään ja tyytyvät tekemään vain mahdollisimman vähän. Teorian avulla johto voi eritellä näitä ongelmia ja etsiä niihin ratkaisuja. Teorian tieteellinen testaaminen ei ole kovinkaan helppoa. Kokonaisuutena ottaen teoria kuvaa suhteellisen realistisesti ihmisten käyttäytymisen vaikeasti ennakoitavaa dynamiikkaa.

3.2 Työntekijän oikeutetut odotukset

Odotus voidaan määritellä ihmisen subjektiiviseksi käsitykseksi odotetusta käyttäytymisestä. Työntekijöillä voi olla esimiestään kohtaan monia odotuksia. Odotuksen kohteina voivat olla esim. palkkaus, työtehtävän ja -olojen kehittäminen ja esimiehen johtaminen. Odotukset voidaan ilmaista eksplisiittisesti suoralla vuorovaikutuksella tai implisiittisesti käyttäytymisellä. Odotuksia pääsee ilmaisemaan myös mm. henkilöstöbarometri- ja 360°-arvioinnissa sekä tulos- ja kehityskeskusteluissa työyksikköpalavereissa ja johtoryhmissä.

Työntekijät voivat odottaa esimieheltään mahdottomia, jos odotuksia ei mitenkään linkitetäisi työhön ja perustehtävään. Oikeutettuina odotuksina voidaan pitää mm. valtionhallinnon henkilöstöbarometrissä ja 360° – arvioinnissa käytettyjä kriteereitä hyvästä johtamisesta. Lisäksi poliisihallinnossa on vahvistettu vuonna 2003 erikseen hyvän johtamisen

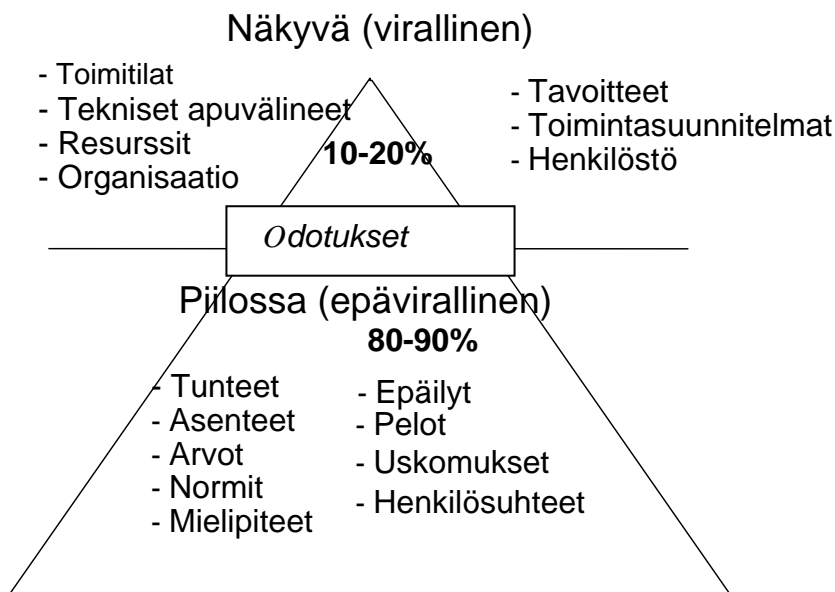
kriteerit. Henkilöstöbarometrin mukaan liikkuvassa poliisissa ollaan hieman tyytyväisempiä esimiestyöhön ja johtamiseen verrattuna koko poliisihallintoon. Vuodesta 2002 vuoteen 2005 tyytyväisten määrä oli kasvanut 16 % liikkuvassa poliisissa.

3.3 Odotusten vaikutus työyhteisön viralliseen ja epäviralliseen todellisuuteen

Jokaisessa organisaatiossa on myös oma epävirallinen todellisuutensa. On tärkeätä ymmärtää, että epävirallinen todellisuus *kompensoi* virallisen organisaation luontaisia puutteita. Ne tarjoavat läheisyyttä, huolenpitoa, suojaa ja ymmärrystä. Epäviralliset ryhmät tarjoavat organisaatiolle merkittäviä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja, joiden avulla muutos on mahdollista. Toisaalta ne pystyvät hidastamaan suunnitelmia, päätöksentekoa ja täytäntöönpanoa. (Selznick, 1969.)

Epävirallista todellisuutta nimitetään nykyään myös yhteisöllisyydeksi. Yhteisöllisyys syntyy siitä, kun ihmiset puhuvat rehellisesti toisilleen, auttavat toisiaan ja syventävät keskinäistä kanssakäymistään. Ihmiset hyväksyvät toistensa erilaisuuden ja hakevat arvostusta, kunnioitusta ja oikeutta yhteisön jäsenyyteen. Yhteisöllisyys nopeuttaa ongelmien ratkaisua (Wheatley & Kellner-Rogers, 1998.) Yhteisöllisyys (epävirallinen todellisuus) on siis organisaatiossa kuin kaksiteräinen miekka. Jos organisaatio toimii työntekijöiden oikeutettujen odotusten mukaisesti, eivät yhteisöllisyyden organisaatiolle vahingolliset puolet nouse helposti esiin ja päinvastoin.

Jäävuoriteorian (Voutilainen, Rajamäki, Vartiainen & Palanne, 1987) mukaan organisaatio on kuin jäävuori, josta ainoastaan pieni osa on näkyvässä. Jäävuoriteoria pyrkii korostamaan, että esimerkiksi näkyvässä osassa työnjaon muutos voidaan perusteellisesti viedä läpi vain henkilöstön asennoituessa siihen myönteisesti. Muutosprosessia toteutettaessa on tärkeää tunnistaa juuri piilossa olevan epävirallinen osa ja niiden vaikutus muutoksen toteuttamisessa. Lisäksi on huomioitava, että epävirallinen yhteisöllisyys kompensoi virallisen osan puutteita. Odotukset asettuvat jäävuoriteoriassa virallisen ja epävirallisen todellisuuden välimaastoon. Jos organisaatio tai esimies vastaa oikeutettuihin odotuksiin, vahvistuu virallinen organisaatio. Jos oikeutettuihin odotuksiin puolestaan ei vastata, virallinen organisaatio heikkenee ja epävirallinen organisaatio vahvistuu. (ks. kuvio 4)



Kuvio 4: Odotukset jäävuoriteoriassa (Voutilainen, Rajamäki, Vartiainen & Palanne, 1987)

Työntekijän odotusten huomioiminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon ja oppimiseen ja lisää organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta. Sitoutumisen lisääntyessä työntekijä motivoituu ja on valmis antamaan kaikkensa työlleen. Tyytyväisyys johtamiseen ja johtajaan lisäävät yrittämisen halua. Tehokkuus näkyy työn laadukkuutena, tavoitteiden saavuttamisena ja jopa ylittämisenä, sujuvana yhteistyönä, pyrkimyksenä kehittää itseään, hyvänä työilmapiirinä ja yleisenä työhyvinvointina.

Työntekijöiden odotusten huomioimisessa haasteena on rakentavan keskustelu- ja arviointikuluttuurin aikaansaaminen ja ylläpitäminen. Relevanttien odotusten pitäisi johtaa esimiehen kehittämiseen johtamisessaan. Pelkkä kehittämisprosessissa mukana oleminen ei riitä vaan esimiehen tulee asettaa itselleen konkreettisia tavoitteita. Tavoitteisiin pääsemistä arvioidaan uudelleen säännöllisesti esimerkiksi vuosittain. Mikäli kehityssuunnitelma ei ole tuottanut tulosta, on keksittävä uusia keinoja päästä tavoitteisiin. Arvioinnin vaikutusten tulee kohdistua ensisijaisesti esimieheen itseensä. On arvioitava omaa oppimistapaa ja ennen kaikkea oppien sovelluttavuutta sekä omaa aktiivisuutta kehittämiseen. Viime kädessä pitäisi mitata kehittämisen vaikutusta työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Pirnes 2003, 216.)

4. Johtaminen

4.1 Johtamisen määrittely

Johtajuudesta on esitetty kaikkiaan satoja määritelmiä. Useimmissa niistä toistuvat tavoitteellisuus, vuorovaikutus, vaikuttaminen, yhteinen päämäärä ja siihen sitoutuminen. Ne sisältävät siis pyrkimyksen edistää yrityksen yhteisöllisiä tavoitteita ja sosiaalisia suhteita. Johtajuustutkija Peter Northousen (2004) mukaan "johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa". *Johtaminen on siis taito saada asiat tapahtumaan tuloksesta vastuullisena.* Johtaminen tarkoittaa johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtamistoiminnalla sitoutetaan organisaatiokulttuuri, organisaatio ja työyhteisö, toiminnan ohjausjärjestelmät sekä toiminnan edellyttämä voimavaraperusta (Määttä 1996, 49.)

Johtaminen on perinteisesti jaettu managementiin ja leadershipiin. Northousen (2004) mukaan managementissa painopiste on asioissa, sisällöissä menetelmissä ja rakenteissa. Management pitää yllä järjestystä ja ennustettavuutta, suunnittelee ja budjetoi, organisoii ja hankkii resursseja, kontrolloi, valvoo ja tekee päätöksiä sekä ratkaisee ongelmia. Leadershipissä painopiste on ihmisissä ja prosesseissa. Leadership tuottaa muutosta ja liikettä, visioi, luo muutosstrategioita ja näyttää suuntaa, rakentaa yhteistyötä ja kommunikoi, sitouttaa, antaa vastuuta ja valtaistaa, motivoi, innostaa ja tukee toisia.

Yukl (2006, 8) määrittelee johtamisen muiden vaikutusprosessiksi, missä syntyy yhteisymmärrys tarpeiden suorittamisesta ja tavasta tehdä ne sekä helpottaviksi prosesseiksi, missä yksilöllisesti ja kollektiivisesti yritetään saada aikaan jaettuja tavoitteita. Esimiehisyydellä tai johtajuudella tarkoitetaan joko esimiehenä olemista tai esimiehen asemaa. Johtajan asema voi olla joko virallinen tai epävirallinen (Peltonen 1991, 7).

Työntekijöiden valmiudella on vaikutusta myös johtamistyyliin. Johtaminen voidaan jakaa Herseyn ja Blanchardin (1990) tilannejohtamismallin mukaan autoritaariseen (ohjaava), näennäiskonsultoivaan (myyvä), aidosti konsultoivaan (osallistuva) sekä demokraattiseen

(delegoiva) tyyliin. Autoritaarinen esimies tekee päätöksensä itsenäisesti ja ilmaisee ne työntekijöillensä selkeästi ja määrätietoisesti. Hän olettaa työntekijän toimivan päätösten mukaisesti varmasti ja vastaväitteittä. Myyvä esimies tekee päätöksensä itsenäisesti, mutta ennen kuin panee päätökset toimeen, hän keskustele työntekijöidensä kanssa, pyrkii perustelemaan ne ja vastaamaan kysymyksiin. Osallistuva esimies neuvottelee työntekijöidensä kanssa päätöksenteon kohteina olevista asioista ennen omia ratkaisujaan. Esimies kuuntelee myös työntekijöidensä neuvoja, ottaa ne huomioon ja vasta sitten ilmoittaa päätöksestään, jota hän edellyttää kaikkien noudattavan. Delegoiva esimies keskustele ja pohtii ryhmänsä kanssa päätettävästä asiasta ja hyväksyy enemmistön kannan.

Johtajuus voidaan jakaa Bassin (1995) mukaan myös transformationaaliseen, transaktionaaliseen ja antaa mennä -johtamiseen. Transformationaalinen johtajuus perustuu prosessiin, jossa esimies pyrkii huomioimaan työntekijöiden tarpeita ja tukemaan niitä mahdollisuuksien mukaan. Suomessa Nissinen (2004) on tutkinut aihetta ja lanseerannut idean puolustusvoimiin syväjohtamisena, jonka perusajatuksena on luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden motivointi ja älyllinen stimulointi sekä yksilöllisyyden huomioiminen. Kontrollioiva ja passiivinen johtaminen pyritään syväjohtamisessa minimoimaan. Transaktionaalinen johtaminen perustuu palkitsemiseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen sekä korjavan palautteen antamiseen. Kyseessä on vaihdantaan perustuva johtaminen, missä kaupan kohteena hyvästä suorituksesta ovat palkinnot, palaute, lupaukset tai tieto. Antaa mennä -johtamisessa (*laissez faire*) johtaja välttää aktiivista vuorovaikutusta ja on passiivinen. (ks. myös Northouse 2004; Honkanen 2006).

4.2 Johtamisen käsitteellistäminen 360-asteen kartalla

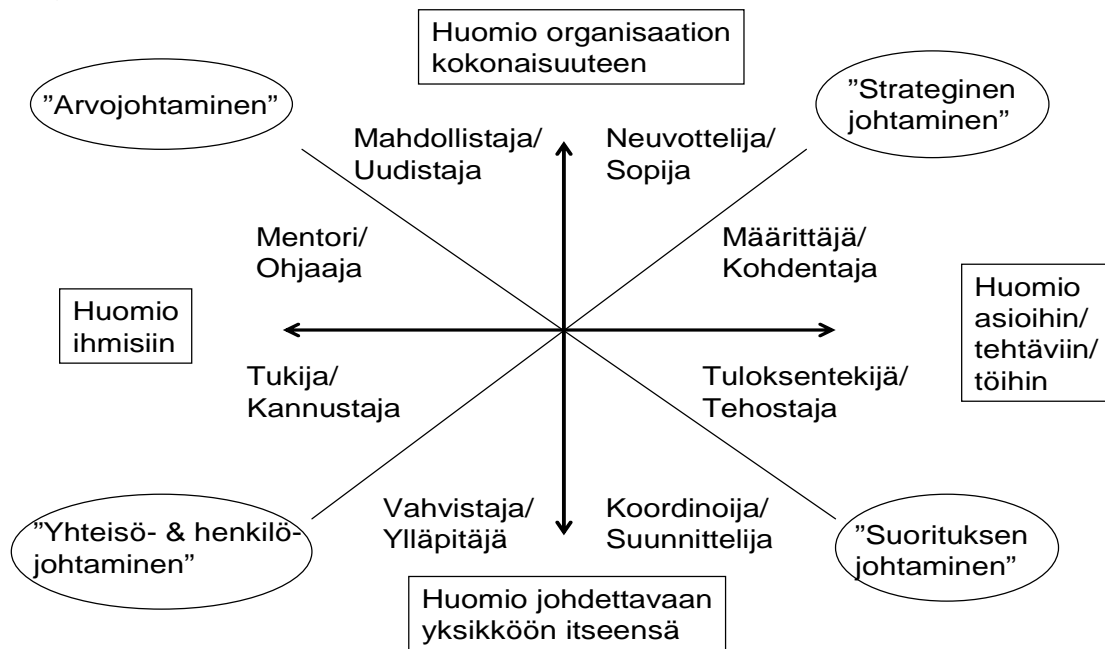
Johtamisen käsitteellistäminen ei ole yksinkertaista eikä kiistatonta. Keskeistä tehokkaalle 360-arviointiprosessille on määritellä avainelementit johtajan omaehtoista kehittämistä, yksilöiden, ryhmien ja organisaation vaadittavien strategisten taitojen kehittämistä varten. Nykyiset johtamiskäytännöt ovat johtaneet laajaan ja sekavaan johtajuuden mallien valikoimaan, joista jokainen olettaa ja määrittelee eri tavalla johtajuuden kompetenssit. Tarvi-taan siis johtajuuden ydinulottuvuuksien määrittelyä, missä johtajuus ja johtamisen tehokkuus ovat relevantisti mitattavissa samalla, kun sallitaan joustavuutta organisaation vaatimissa relevanteissa taidoissa. Ydintaitojen arvioinnin pitää perustua teoreettiselle ja käyt-

tännölliselle johtamisen toimintojen mallille, joka on tasapainossa yksilön, ryhmän ja organisaation tehokkaiden tulosten kanssa. (Caccioppe & Albrecht, 2000, 393.)

Caccioppen ja Albrechtin mukaan (2000) kilpailevien arvojen viitekehys on ollut yksi laajimmin käytetystä perustasta johtamisen ja johtajuuden kompetensseissa ja 360-arvioinnin palauteprosessissa (Quinn ym., 1996). Tämä ns. Quinin malli yrittää integroida monia historiallisia johtamisen malleja ja tuottaa perustan johtajuuden avainrooleille tutkimukseen perustuen. Caccioppe ja Albrecht modifioivat mallin ulottuvuuksia ja useita rooleja sekä määrittelivät uudelleen kysymyksiä kehittääkseen tehokkaalle johtajuudelle ja johtamiselle edustavammat kompetenssit ja ominaisuudet, jotka perustuivat tarkennetulle teoreettiselle perustalle. Tämä uusi integraali johtamisen ja johtajuuden viitekehys tuotti lisähyötyä, koska sitä voitiin soveltaa niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin kehittämiseen. Yksilö on osa ryhmää ja ryhmä on osa organisaatiota. Kaikilla osakokonaisuuksilla on kaksi peruspyrkimystä: ne yrittävät ylläpitää sekä kokonaisuutta että osittaisuutta. Suuri osa johtajan työstä on ihmisten ja tehtävien välillä toimimista sekä ryhmädynamiikan ja suhteiden välillä operointia. Johtajan tehtävänä on integroida ryhmä tai yksikkö organisaation laajempaan operaatioon.

Johtajuus vaatii kaksi ulottuvuutta ylläpitääkseen ryhmän osittaisuutta ja kokonaisuutta: huomion tarkennusta ja toiminnan suuntaamista. Huomio tarkennetaan horisontaalisesti joko osittaisuuteen tai kokonaisuuteen ja toiminta suunnataan kohti tuloksia, tehtävien ja päämäärien täyttämiseen tai ihmissuhteiden tyydyttämiseen. Saavuttaakseen organisaationaalisen hyvinvoinnin ja menestyksen tarvitaan tasapainoilua tehtävien suorittamisessa ja ihmissuhteiden rakentamisessa. Vertikaaliset ulottuvuudet ovat holistisuus ja ainutkertaisuus. Toisaalta johtajan odotetaan suuntautuvan kokonaisuuteen, yhteiseen hyvään ja pitkän aikavälin strategiaan ja toisaalta yksilöllisesti motivoivan, valmentavan ja ylläpitävän ihmissuhteita. Tehokkaan johtajan odotetaan ottavan huomioon yksilön ja kokonaisuuden varmistaakseen kiinteyden, luovuuden ja yhteensopivuuden. Johtajuuden ja johtamisen integraali malli sisältää monia näkökohtia, jotka kattavat visiot, päämäärät, ihmiset ja tehtävät. (Caccioppe & Albrecht, 2000.)

Kartta johtamisesta:



Kuvio 2: Johtamisalueet päämäärinä ja rooleina Caccioppen ja Albrechtin (2000) mukaan

Vertikaaliset ja horisontaaliset ulottuvuudet jakavat 360-arvioinnin ympyrän neljään neljännekseen: arvojohtamiseen (transformationaalinen/visiojohtaminen), strategiseen johtamiseen, suorituksen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Arvojohtamisella tarkoitetaan organisaation tarkoituksen ja vision kehittämistä ja niiden saavuttamiseksi vaadittavia keinoja. Johtajan pitäisi tutkia, haastaa ja olla halukas asettamaan kokonaan uutta suuntaa. Strateginen johtaminen sisältää suunnan asettamisen ja neuvottelemisen organisaation seuraavan tason kanssa päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja esteiden poistamiseksi. Suorituksen johtaminen vaatii tiettyjen tehtävien ja toimintojen johtamistoimenpiteitä ja valvontaa. Johtajalta vaaditaan resurssien, henkilöstön ja ajan tehokasta johtamista ja kohteena olevien tehtävien suorituksen ja kustannusten valvontaa. Ihmisten johtaminen puolestaan vaatii johtajalta heidän valmentamistaan siten, että he tuntevat olevansa arvokkaita ja samalla kehittyvät osaksi ryhmää (Caccioppe ja Albrecht, 2000.) (ks. kuvio 2)

Caccioppen ja Albrechtin (2000) integraalissa johtamisen ja johtajuuden mallissa kaikki ympyrän neljännekset jaetaan vielä kahtia eli yhteensä kahdeksaan rooliin (kuvio 2). Arvo-

johtaminen jakaantuu ohjaajan ja uudistajan rooleiksi. (ks. myös Johtamisen laadunvarmistus valtionhallinnossa, VM 1/2006)

Ohjaaja ohjaa ryhmän jäseniä työrooleihin, niiden sisäistämiseen ja toimii mentorina. Mentori (ohjaaja):

- Johtaa hankkeita ja ohjelmia
- Kontrolloi toimintaa hyväksytyjen säännösten ja toimintaperiaatteiden pohjalta
- Sovittaa yhteen eri toimintoja ja sektoreita

Uudistaja johtaa toimintakulttuuria, pitää yllä arvoperustaa, ennakoii muutoksia ja uudistaa toimintaa. Mahdollistaja (uudistaja):

- Hallitsee odottamattomia tilanteita ja sopeutuu muutoksiin
- Kykenee käsitteelliseen ja luovaan ajatteluun sekä uusien ajatusmallien löytämiseen
- Edistää muutuskulttuuria ja johtaa muutoksia

Strateginen johtajuus jakaantuu neuvottelijan ja kohdentajan rooleihin. Neuvottelijan päämääränä on oikeutuksen hankkiminen, johon hän pyrkii sopimalla ulkoisesta tuesta ja varmistamalla tarvittavat voimavarat. Neuvottelija (sopija):

- Hankkii ja ylläpitää asemaa ja vaikutusvaltaa verkostoissa ja johtamisen eri kentillä
- Luo toimintaedellytyksiä neuvottelemalla sopimuksista ja sitoumuksista
- Kommunikoii tehokkaasti, esittää ideoita ja esiintyy hyvin suullisesti

Kohdentajan päämääränä on vaikutuksen tuottaminen, mihin hän pyrkii määrittämällä työtä ohjaavia tulostavoitteita. Määrittäjä (kohdentaja):

- On tuloshakuinen ja osoittaa tuloksia
- Edistää tuloksellista työympäristöä ja -menetelmiä
- Hallitsee ajankäyttöä, stressiä ja ristiriitaisia vaatimuksia

Suorituksen johtaminen jakaantuu tuloksentekijän ja koordinoijan rooleihin. Tuloksentekijän tehtävänä on työn tuloksellisuuden varmistaminen ja seuranta, kun taas koordinoija pitää huolta työn sujumuuden ja toimivuuden varmistamisesta. Tuloksentekijä (tehostaja):

- Kykenee analyyttiseen ajatteluun ja informaation hallintaan
- Seuraa ja parantaa ydinprosessien laatua ja tehokkuutta
- Johtaa kaikkia resursseja mukaan lukien organisaation tietämystä ja osaamista

Koordinoija (suunnittelija):

- Kehittää organisaation vision ja viestii siitä

- Asettaa päämäärät ja tulostavoitteet
- Muotoilee johtamisstrategiat ja – järjestelmät ja rakentaa organisaation

Ihmisten johtaminen jakaantuu vahvistajan ja tukijan rooleihin. Vahvistajan päämääränä on yhteishengen rakentaminen ja henkisen hyvinvoinnin varmistaminen. Tukijan tehtävänä on persoonallisen kasvun ja kehittymisen tukeminen työssään ja omana persoonanaan.

Vahvistaja (ylläpitäjä):

- Rakentaa työryhmiä ja tiimiä ja edistää yhteistyötä ja vaikutusmahdollisuuksia
- Luo mahdollisuuksia työyhteisöjen ja yksilöiden oppimiselle ja hyvinvoinnille
- Hallitsee konflikteja ja eturistiriitoja ja vahvistaa eettisiä toimintatapoja

Tukija (kannustaja):

- Ymmärtää omaa ja muiden käyttäytymistä ja niiden vaikuttimia ja kykenee empaattisuuteen
- Kykenee toimivaan vuorovaikutukseen ja keskinäiseen viestintään
- Parantaa henkilöstön suorituksia arvioimalla, kannustamalla ja kehittämällä

Caccioppen ja Albrechtin (2000) mukaan integraali 360-asteen arviointi kerää informaatiota kolmelta eri kehältä, jotka auttavat määrittämään johtajuutta ja johtamisen tehokkuutta. Ympyrän kahdeksasta johtajuuden roolista kerätään tietoa kysymyssarjalla, jolla on käsitteellistetty ko. rooli. Jokaista roolia arvioivat alaiset, vertaiset ja esimies omien havaintojensa ja/tai odotustensa mukaisesti. Sisimmältä kehältä kerätty tieto keskittyy enemmän persoonallisiin ja itsensä ulottuvuuksiin, kuten tahtoon johtaa ja kehittyä sekä muihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kysymyksillä arvioidaan, kuinka johtajat osoittavat johtajuuttaan, johtamisvastuutaan, sisäistettyjä arvojaan ja etiikkaansa, joilla pyritään selvittämään minän ydintaitoja ja sen emotionaalista vuorovaikutusta muun maailman kanssa. Uloimmalta kehältä kerätty tieto keskittyy organisaation tärkeisiin strategisiin tavoitteisiin, muutostaitoihin ja vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa.

5. Johtajan esimiestäidot

Tutkimuksissa on havaittu johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttavan olennaisesti organisaation saavutuksiin (Scott, 2003, 63). Kokeellisissa tutkimuksissa havaittiin, että ihmiset toimivat paremmin ja tehokkaammin, kun he kokivat johtajuuden demokraatti-

seksi (White & Lippit, 1953). Pääkäsitteistä johtajan esimiestaidot voidaan käsitellä esimiehen piirteiden, taitojen, roolien ja käyttäytymisen tarkasteluun.

5.1 Piirteet

Persoonallisuuspiirteet ovat suhteellisen vakiintunut tapa käyttäytyä tietyllä tavalla. Piirteillä tarkoitetaan yksilöiden välisiä vaihteluita asenteissa, temperamentissa, tarpeissa, motiiveissa ja arvoissa. Piirteitä ovat esimerkiksi johtajan avoimuus, sulkeutuneisuus, luotettavuus ja yhteistyökykyisyys. Stogdillin (1974) pitkäjäksoisen tutkimuksen mukaan ei löytynyt todisteita universaalisista johtamispiirteistä. Joissakin tapauksissa tietyt piirteet lisäsivät johtajan tehokkuutta, mutta erilaisilla piirteillä saattoi onnistua samassa tilanteessa.

Piirteitä myöhemmin tutkittaessa (Yukl, 2006) on havaittu viisi suurta persoonallisuuspiirrekategoriaa, jotka korreloivat monien erityisten piirteiden kanssa, ja jotka ovat relevantteja johtajuuden tehokkuuden ja kehittymisen kanssa. Nämä kategoriat ovat ulospäin suuntautuneisuus, tietoisuus, sopeutuminen, myönteisyys ja avoimuus kokemuksille. Ulospäin suuntautumisen erityisiä piirteitä ovat aktiivisuus ja itsevarmuus. Tietoisuuden erityisiä piirteitä ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja aikaansaamisen tarve. Sopeutumisen erityisiä piirteitä ovat tunne-elämän vakaus sekä itsearvostus ja – kontrolli. Myönteisyyden erityisiä piirteitä ovat iloisuus, optimistisuus, sympaattisuus ja liittymisen tarve. Avoimuus kokemuksille tarkoittaa uteliaisuutta ja oppimisorientaatiota.

5.2 Taidot

Taidolla tarkoitetaan jonkin asian osaamista. Johtamistaidot jaetaan useimmiten Katzin (1955) ja Mannin (1965) mukaan kolmeen kategoriaan:

1. Tekniset taidot: Tieto metodeista, prosesseista, proseduureista ja tekniikoista, jotka koskevat tietyn tehtävän suorittamista sekä kykyä käyttää työkaluja ja tarvikkeita.
2. Ihmissuhdetaidot: Tieto ihmisen käyttäytymisestä ja ihmisten välisistä prosesseista, kyky ymmärtää muiden tunteita, asenteita ja motiiveja, kyky kommunikoida selvästi ja tehokkaasti, kyky luoda yhteistyösuhteita, kuuntelutaidot sekä tieto hyväksyttävästä sosiaalisesta käyttäytymisestä.
3. Käsitteelliset taidot: Yleinen analyttinen kyky, looginen ajattelu, kyky monimutkaisten suhteiden käsitteellistämiseen, kyky yleistämiseen ja ongelman ratkaisuun, kyky

analysoida tapahtumia, havaita trendejä, ennustaa muutoksia ja tunnistaa mahdollisuuksia sekä mahdollisia ongelmia.

Johtajien teknisillä taidoilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin johtajat ovat perillä, mitä organisaatio tekee. Johtajalla tulee olla konkreettista tietoa tuotannosta, taloudesta ja kehityksestä. Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan johtajan kykyä loogiseen ajatteluun, luovuuteen, kokonaisuuksien hallintaan ja selkeyttämiseen. Sosiaalisia taitoja ovat mm. empatia, yhteistoiminta, kuuntelemisen taito ja rohkeus sovitella erimielisyyksiä. Sosiaalisilla taidoillaan johtaja saa ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen, motivoitumaan, uskomaan mahdollisuuksiinsa ja pyrkimään tavoitteisiin. (Yukl, 2006.)

5.3 Roolit

Rooli kuvaa työtehtävää dynaamisemmin johtajan asemaa ja suhdetta muihin ihmisiin ja toimijoihin organisaatiossa. Mintzbergin (1973) johtamisen roolien lista rooleista lienee johtamiskirjallisuuden kattavin sisältäen 10 eri roolia. Johtajan rooli voi olla:

1. Keulakuva: Johtaja suorittaa hänelle kuuluvia velvollisuuksia esim. allekirjoittaa asiapapereita, osallistuu erilaisiin seremonioihin, tilaisuuksiin ja kokouksiin.
2. Johtaja: on vastuussa, että yksikkö toimii yhtenäisellä tavalla. Johtaja ohjaa, tukee, motivoi, valmentaa, antaa palautetta ja palkitsee. Rooli voi tunkeutua helposti kaikkiin johtamistyön alueisiin.
3. Yhteyksien rakentaja: Tavoitteena on yhteyksien ja verkoston rakentaminen oman yksikön ulkopuolisiin tahoihin, uusien kontaktien luominen ja vanhojen ylläpitäminen.
4. Tarkkailija ja tiedon kerääjä: Johtaja kerää hyödyllistä tietoa organisaatiosta ja sen ulkopuolelta ja analysoi sitä. Olennaista on johtajan kyky käsitellä tietoa ja hyödyntää sitä organisaation ohjauksessa.
5. Tiedottaja: Johtaja levittää henkilöstölle tärkeää tietoa, toimii aktiivisena viestijänä sekä huolehtii tiedon perille menosta.
6. Puhemies: Johtaja siirtää yksikkönsä tietoa tai ilmaisee arvoja organisaation ulkopuolisten vaikuttajien suuntaan. Tätä kutsutaan myös lobbaamiseksi.
7. Yrittäjä: Johtaja toimii aloitteentekijänä ja muutoksen agenttina eturintamassa pyrkien saamaan muutkin mukaan yrittämiseen.

8. Ongelmien käsittelijä: Johtaja tarttuu sekä pieniin että suuriin ongelmiin jämäkästi.
9. Resurssien jakaja: Johtaja jakaa erilaisia resursseja, kuten rahaa, työvoimaa, työvälineitä ja palveluita toteuttaen organisaation strategiaa mahdollisimman hyvin.
10. Neuvottelija: Johtaja neuvottelee sekä organisaation sisäisten että ulkoisten toimijoiden kanssa turvatakseen resursseja ja toimintaedellytyksiä yksikölleen.

Roolit 1-3 käsittelevät henkilöiden välistä toimintaa, roolit 4-6 informaation prosessointia ja roolit 7-10 päätöksentekoa.

5.4 Käyttäytyminen

Johtajan käyttäytymistä voidaan kuvata mm. impulsiiviseksi, pitkäjännitteiseksi, rationaaliseksi ja luovaksi. Johtajan tehokasta ja tehotonta käyttäytymistä tutkittiin 1950-luvulla paljon. Tutkimuksissa havaittiin kolmen tyyppistä johtamiskäyttäytymistä eroteltuna tehokkuuden ja tehottomuuden mukaan (Likert 1967):

1. Tehtäväorientoitunut käyttäytyminen: Johtajat eivät tuhlaa aikaansa samanlaiseen työhön kuin heidän työntekijänsä vaan suunnitteluun, työn aikatauluttamiseen, työntekijöiden toimintojen uudelleen järjestelyyn, teknisen avun ja tarpeellisten tarvikkeiden hankkimiseen. Tehokkaat johtajat asettivat haasteellisia, mutta realistisia päämääriä.
2. Suhdeorientoitunut käyttäytyminen: Tehokas johtaja on tukeva ja avulias työntekijöitään kohtaan. Tukevat johtajat luottivat työntekijöihinsä, toimivat ystävällisesti ja kohteliaasti yrittäen ymmärtää työntekijän ongelmia, auttoivat työntekijää kehittymään urallaan, informoivat työntekijäänsä, näyttivät arvostustaan työntekijän ideoita kohtaan, antoivat huomattavaa autonomiaa työntekijän työn tekemiseen.
3. Osallistava käyttäytyminen: Tehokkaat johtajat ohjasivat enemmän ryhmää kuin yksittäistä työntekijää. Ryhmäpalavereissa työntekijöitä tuettiin osallistumaan päätöksentekoon, kehittämään kommunikaatiota ja yhteistyötä sekä ratkaisemaan konflikteja. Johtajan rooli on ohjata keskustelua ja pitää se tukevana, rakentavana ja ongelmia ratkaisevana. Johtaja on kuitenkin vastuussa ryhmän kaikista päätöksistä ja tuloksista.

Johtajuutta koskeva mittava tutkimusohjelma tunnisti johtajuudessa kaksi perustavaa laatua olevaa käyttäytymispiirrettä, jotka olivat huomio ja aloitteellisuus (Stodgill & Coons,

1957). Huomio viittaa johtajien kykyyn luoda luottamusta, ystävyyttä ja kunnioitusta esimiehen ja johdettavien välille. Aloitteellisuuden avulla johtajat saavat asiat tapahtumaan vaivattomasti ja kivuttomasti. Tutkimusohjelma vahvisti käsitystä siitä, että molemmilla ulottuvuuksilla onnistuneet saavat aikaan parempia tuloksia kuin johtajat, jotka epäonnistuvat molemmilla tai toisella ulottuvuudella.

Pirneksen (2003) johtamistaidon opiston tutkimusten mukaan johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia ovat johtamisen etiikka, tehtävien hoito, ihmissuhteiden hoito ja henkinen jousto. Tehtävien hoito jakaantuu tahtoon ja toimeenpanoon ja ihmissuhteiden hoito ihmisten ymmärtämiseen ja kehittymisen edistäminen sekä henkinen jousto sosiaalisesti ja luovaksi joustavuudeksi. Näin syntyy 7-särmäisen ”timantti”, jonka ensimmäinen särmä on johtamisen eettinen perusta, jolle hyvä, tuloksellinen ja menestyksellinen esimiestoiminta rakentuu. Nämä arvopohjaiset ominaisuudet korostavat, että esimies on luotettava, oikeudenmukainen, esimerkillinen, aikaansaa luottamukselliset suhteet ja arvostaa alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. Tehtävien hoito on tavoitteiden mukaista toimintaa, jonka avulla pyritään tehtävien tulokselliseen hoitamiseen.

Tehtävien hoidon ensimmäinen särmä on tahto, joka edellyttää, että esimiehellä on sopivasti tahdonvoimaa, rohkeutta, päättäväisyyttä, lujuttua ja päämäärätietoisuutta puuttuakseen vallitseviin epäkohtiin, toimiakseen hyviksi toteamiensa asioiden puolesta ja pyrkiäkseen tavoitteisiinsa. Tehtävien hoidon toinen särmä on toimeenpano, joka edellyttää, että esimies varaa toimenpiteille aikaa, suunnittelee asioita etukäteen, käynnistää muutoksia, tekee oikea-aikaisia päätöksiä, varmistaa päätösten toteutumisen ja järjestää asioiden kulun joustavaksi ja kiireettömäksi. (Pirnes, 2003.)

Ihmissuhteiden hoito on vuorovaikutusta, yhteistoimintaa ja ihmisten tarpeiden huomioonottamista, joilla pyritään varmistamaan ihmisten mukaan saaminen ja sitoutuminen. Ihmissuhteiden hoidon ensimmäinen särmä on ihmisten ymmärtäminen, joka edellyttää, että esimies ymmärtää ihmissuhdeongelmien taustalla olevia syitä, puhujien sanoman ja tunteet. Esimiehen tulisi löytää sopivia ratkaisuja ihmissuhdeongelmiin ja tukea alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan, ottaa huomioon ja hyväksyy ihmisten erilaisuuden johtamisessaan, kuunnella alaisten huolia, tunnistaa yhteistoiminnan esteet ja on helposti

lähestyttävä. Toinen ihmissuhteiden hoidon särmä on alaisten kehittymisen ja kasvun edistäminen, joka edellyttää, että esimies valmentaa ja kouluttaa alaisiaan, jakaa tietoa, innostaa ja edistää alaisensa itsenäisyyttä. Esimies jakaa myös henkisiä palkkioita, kiitoksia ja tunnustuksia, ottaa alaisensa mukaan suunnitteluun, edistää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja työn mielekkyyttä. (Pirnes, 2003.)

Henkinen jousto on esimiehen kykyä muuttaa ja muuttua joustavasti yhteistyössä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Lisäksi se on kykyä nähdä kokonaisuuksia, erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Henkisen jouston ensimmäinen särmä on sosiaalinen joustavuus, joka edellyttää, että esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen rakentavasti, muuttaa joustavasti toimintatapaansa, kuuntelee ja suhtautuu ennakkoluulottomasti myös omistaan poikkeaviin ajatuksiin tehtävien hoidosta, pystyy muuttamaan käsityksiään ihmisistä näiden kehittyessä ja antamaan tosiasioihin ja oikeisiin havaintoihin perustuvaa palautetta. Henkisen jouston toinen särmä on luova joustavuus, joka edellyttää, että esimies näkee asiat laajasti riippuvuuksineen, kykenee löytämään tuttuihin asioihin luovan näkökulman, pystyy ennakoimaan tulevia asioita, osaa ratkaista erilaisia ongelmatilanteita, soveltaa oppimiaan asioita nopeasti käytäntöön ja kehittää aktiivisesti toimintoja. (Pirnes, 2003.)

6 Johtamisen arviointi

6.1 Arviointitutkimuksen keskeisimmät taustateoriat

Arviointiasetelmassa on tarkoitus arvioida jotakin kohdetta, joltakin perustalta ja jollakin menetelmällä. Arviointitutkimuksen keskeisimpiä perusolettamuksia ovat *positivismi*, *realismi* ja *konstruktivismi*. Positivismin kehittäjiä on useita, mm. Rossi ja Freeman (1993), konstruktivismiin kehittäjänä pidetään Gubaa ja Lincolnia (1989) ja realismiin kehittäjinä Pawsonia ja Tilleytä (1997).

Positivismiin lähtöoletuksena on Rossin ja Freemanin (1993) mukaan positivistinen ontologia, jonka mukaan on olemassa vain yksi todellisuus, joka on objektivistinen ja atomistinen. Totuuden korrespondenssiteorian mukaan väite on tosi, kun se vastaa todellisuutta ja tietoa tuotetaan todellisuuden teknisen hallinnan tarpeisiin arvovapaasti. Positivistisen ar-

vioinnin ensisijaisena tarkoituksena on tuotosten selvittäminen vaikutuksina tutkijan ja objektin ollessa itsenäisiä. Arvioinnin kohteena ovat tällöin tuotokset ja kaikki toiminta voidaan selittää jonkin syyn seurauksena (kausaalisuus). Positiivinen tutkimus on kvantitatiivista ja sitä voidaan yleistää ajasta ja kontekstista vapaasti.

Realismin lähtökohtana on Pawsonin ja Tilley'n (1997) mukaan realistinen ontologia, missä käsitys tietoisuudestamme on riippumaton todellisuus. Käsityksen totuudesta ja mitä maailmassa on, ratkaisee sen parhaiten selittävä teoria. Käsitys tiedosta puolestaan on oletustemme ja teorioidemme valottamaa tulkintaa, missä arvoilla on merkittävä asema. Arvioinnin kohteena ovat mekanismit ja vaikutusyhteydet, joissa tarkastelun kausaalisuus keskittyy perimmäisiin mekanismeihin. Tutkimus voi olla kvalitatiivista ja kvantitatiivista tai molempia yhdessä ja näin saatuja tuloksia voidaan tarkastella vain tietyssä ajassa ja kontekstissa. Realistinen arviointi on tapauskohtaista käytäntöjen vaikuttavuusarviointia. Arviointi pyrkii mittaamaan käytännössä tapahtunutta muutosta sekä ymmärtämään, miksi muutos tapahtui. Olennaista on, että muutokset tapahtuvat mekanismien välityksellä eivätkä synny interventioista itsestään. Toiminta on vaikuttava syy vain, mikäli vaikutuksen saa aikaan tietyssä kontekstissa toimiva mekanismi.

Konstruktivismi lähtee Guban ja Lincolnin (1989) mukaan relativistisesta ontologiasta, joka kyseenalaistaa yhden todellisuuden olemassaolon. Todellisuuksia on sen mukaan useita ja niitä voidaan selittää käyttäen hyväksi parhainta mahdollista yksimielistä tietoa, jolla ei kuitenkaan ole itsenäistä merkitystä ilman teoriaa ja arvoja. Konstruktivismin ensisijaisena tarkoituksena on osallistujien mieltymysten selvittäminen yhteistyössä arvioitsijan ja tutkittavan kesken. Arvioinnin keskeinen kohde on prosessi ja tällöin toiminta on seurausta monien samankaltaisten toimijoiden samanaikaisesta toiminnasta. Konstruktivistinen tutkimus painottaa kvalitatiivista tutkimusta, mutta ei sulje kvantitatiivistakaan pois. Tuloksia voidaan tarkastella vain tietyssä ajassa ja kontekstissa.

Niin kuin tieteen tekemisessä yleensä, voidaan toista menetelmää käyttää toisen asian selvittämiseen paremmin kuin toista. Kokeellinen ja positiivinen lähestymistapa sopii paremmin mm. lääketieteelliseen ja teknillisiin ongelmiin. Konstruktivistinen lähestymistapa sopii paremmin esim. henkilöstöhallinnon ongelmiin. Henkilöstöhallinnon ongelmia tutkitta-

essa voidaan henkilöstöltä kysyä eri asioiden toteutumista ja niiden merkitystä vastaajalle, jolloin voidaan päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä työyhteisössä pitäisi kehittää. Realistinen lähestymistapa sopii puolestaan yhteiskunnallisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaisuun. Realistinen taustateoria voi auttaa mm. johtamisen kehittämisessä, kun vaikutusmekanismi ja konteksti tunnetaan.

6.2 Arvioinnin määrittelyä

Laajimmillaan arviointi voidaan määritellä Karjalaisen (2001) mukaan *miksi tahansa toimenpiteeksi, jolla minkä tahansa asian, ilmiön tai toimenpiteen arvoa aavistellaan*. Arviointi on siis jonkin *arvon määrittelemistä*. Hieman suppeammin rajattuna arviointi voidaan rajata tarkoittamaan *toiminnan tuloksellisuuden arviointia*. Tällöin sillä tarkoitetaan minkä tahansa ongelma- tai suoritustilanteessa toimijaan kohdistuvaa tai toimijan itse suorittamaa toiminnan tuloksellisuuden seuraamista. Arviointi voidaan kohdistaa yhtä hyvin lopputuotokseen kuin siihen johtavan prosessin, tai molempien, tarkasteluun. Erona edelliseen määrittelyyn on se, että arviointi kytkeytyy osaksi selkeästi rajautuvaa toimintaprosessia. Arviointia käytetään tämän määrittelyn mukaisesti toiminnanohjaukseen. (Karjalainen, 2001.)

Karjalaisen (2001) mukaan arvioinnin perusmuodot ovat sisältyvä arviointi, osallistuva arviointi ja tarkkaileva arviointi. *Sisältyvä arviointi* tarkoittaa arviointia, joka loogisesti ja välttämättä on aina mukana kaikessa toiminnassa. Sisältyvä arviointi on siten itsearviointia kuvaava käsite. *Osallistuva arviointi* on kahden tai useamman henkilön yhteistyössä suorittamaa arviointia. Toimijoilla on yhteinen ongelma, ja he arvioivat yhteistyötä ja toistensa toimintaa saadakseen ongelman ratkaistuksi. *Tarkkaileva arviointi* tarkoittaa toimintaa ulkoapäin seuraavaa, observeivaa, kontrolloivaa tai määrittävää arviointia. Tarkkailevassa arvioinnissa arvioija ei ole osa primääritoimintaa, vaan hän on mukana itsenäisenä "ylemman tason" toimijana. Tarkkaileva arviointi on toiminnan ulkoista, toimintaan kohdistuvaa, normatiivista seurantaa ja luokittelua. Tarkkailevassa arvioinnissa arvioija on toiminnalle ulkopuolinen (arvioinnin) asiantuntija, arvioinnin toimija voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö ja arvioinnin kohde on toiminnan prosessi tai toiminnan tuotokset.

6.3 Monitahoinen 360 -asteen arviointi

Monesta lähteestä tulevia monitahoarviointeja käytettiin ensimmäisen kerran Ison Britannian armeijassa 1940-luvulla. USA:n sotilasakatemit Annapoliksessa ja West Pointissa siirtyivät myös käyttämään monitahoarviointeja arvioidakseen johtamiskyvykkyyttä, koska tutkimukset olivat osoittaneet arviointien olevan tehokkaampia ennustettaessa johtamisen tehokkuutta kuin perinteiset testit tai ylempien esimiesten raportit. 1960- ja 1970-luvuilla monitahoarviointeja käyttivät Bank of America, IBM, Gulf Oil ja United Airlines tehtävään sijoittamisessa ja ylentämisessä. 1980-luvulla Center for Creative Leadership osoitti tutkimuksissaan, että ihmisten arvioinnit vaihtelivat riippuen siitä, olivatko he esimiehiä, vertaisia, alaisia vai asiakkaita. 1990-luvulla monet isot yhtiöt maailmassa alkoivat soveltaa monitaho- eli 360-arviointia yrityksissään. 2000-luvun vaihteessa on arvioitu, että USA:n organisaatioista 25 % käytti 360-arviointia (Caccioppe & Albrecht, 2000.) Suomessa 360-arviointi on otettu käyttöön 2000-luvulla varsin laajasti niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Valtionhallinnossa ensimmäisenä sen otti käyttöönsä puolustusvoimat syväjohtamisen ohjelmassaan. Poliisihallinnossa 360-arviota pilotoitiin ensimmäisen kerran vuosina 2007–2009.

Garavan ym. (1997) artikkelin mukaan 360-arviointi antaa esimiehille mahdollisuuden arvioida itseään moninaisilla suoritusalueilla, ja palautteen kautta verrata itsearviointiaan muiden antamaan arviointiin. Toinen tärkeä arvioitsijaryhmä ovat vertaiset, jotka toimivat jatkuvasti arvioitavan kanssa, kykenevät luultavasti tuottamaan merkityksellistä palautetta. Luonnollisesti palaute tulee pyytää kaikilta vertaisilta ketään mielipiteidensä tai suhtautumisensa vuoksi suosimatta tai syrjimättä. Yksilön suorituksen arvioinnissa *alaisten ja vertaisten näkökulmat ovat osoittautuneet luotettavimmiksi, reiluimmiksi ja puolueettomimmiksi kuin pelkästään esimiehen antama arviointi* (Caccioppe & Albrecht, 2000). Arvioijien ideaalista määrästä on vähän tutkimusta, mutta tavallisesti käytetään vähintään neljää ja enintään kymmentä arvioijaa arvioitavaa henkilöä kohti.

6.4 Monitahoarvioinnin käytön mahdollisuuksia

360-arvioinnin käyttöä voidaan lähestyä Garavanin ym. (1997) mukaan organisaationaalisesta ja yksilöllisestä näkökulmasta. *Organisaationaalisesta näkökulmasta* arviointia voi-

daan käyttää helpottamaan kulttuurista muutosta alaisten saadessa mahdollisuuden ilmaista havaintojaan esimiestensä johtamistaidoista ja – käyttäytymisestä. Toiseksi arviointia voidaan käyttää yksinomaan kehittämistarkoitukseen, jolloin koulutuksen ja kehittämisen tarkoituksena on parantaa organisaationaalista suoriutumista. Tällöin organisaation suunnittelusysteemissä tietty yksilö voidaan sijoittaa tiettyjä kykyjä ja taitoja vaativiin tehtäviin. Yksilön ja organisaation ydinarvojen ja strategioiden pitää vastata toisiaan. Kolmanneksi arviointia voidaan käyttää kehittämään toimeenpanoa, kun johtajat voivat muodostaa käsityksensä johtamisestaan ja kehittää sitä. Organisaationaalisenä hyötynä voidaan nähdä siis kaksisuuntaisen kommunikaation ja työntekijöiden osallistamisen lisääntymisen. Työntekijöiden mielipiteille osoitetaan kunnioitusta, kun organisaatio kysyy heidän näkökulmaansa johtajan käyttäytymisestä. Tämä puolestaan voi luoda paremmat työskentelyolosuhteet organisaatiossa, kun huomataan, että palaute parantaa ihmisten kyvykkyyttä työskennellä tiimeissä.

Yksilöllisestä näkökulmasta 360-arviointia voidaan Garavanin ym. (1997) mukaan käyttää ensinnäkin parantamaan heikkoa tai epätyytyttävää suoriutumista, kun palaute paljastaa nämä alueet. Toisaalta palaute paljastaa myös onnistumisen alueita, joilla voi olla päinvastainen vaikutus, mutta jotka voivat myös voimaannuttaa kehittämään heikkoja alueita. Kehittämisprosessin tarkoituksena on vähentää arvioitavan puolustautumista auttamalla läpikäymään ja työskentelemään heikkouksiensa kanssa. Negatiivista palautetta on usein niin vaikea antaa, että joskus se vääristyy saajan korvissa positiiviseksi, jolloin 360-arviointi nimettömänä annettuna voi korjata tämän vääristymän. 360-arviointia voidaan käyttää antamaan esimiehille ymmärrystä heidän kyvyistään, sillä vain murto-osalla johtajista on hyvä käsitys omista kyvyistään.

Yksilöllisenä hyötynä palaute on korvaamatonta, koska yksilö tarvitsee relevanttia palautetta kehittyäkseen. 360-arvioinnin tyyppinen palaute voi lisätä datan luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja hyväksyttävyyttä, koska palautetta saadaan monesta lähteestä. Palautteella voi tällöin vähentää epäjohtonmukaisuuksia itsensä ja varsinaisen käyttäytymisen välillä, mikä puolestaan parantaa johtamiskäyttäytymistä. Palaute voi palvella myös uran kehittämissuunnittelussa, kun palaute antaa arvokasta tietoa yksilön heikkouksista ja vahvuuksista. Lisäksi 360-arviointi voi auttaa ennalta ehkäisemään ja ratkaisemaan konflikte-

ja, koska se antaa mahdollisuuden kiittää tai kritisoida työkavereita anonyymisti, mitä ei muuten välttämättä pystytä ilmaisemaan. (Garavan ym., 1997.)

Yksi 360-arvioinnin tärkeimpiä etuja on se, että muiden antamaa arviointia voi verrata omaan arviointiin johtamiskäyttäytymisestään. Caccioppen ja Albrechtin (2000) artikkelissa (ks. Tornow, 1998) 360-arviointi perustuu kahdelle olettamukselle. Ensinnäkin tietoisuuteen mistä tahansa eroavuudesta, miten yksilöt näkevät itsensä ja kuinka muut näkevät heidät *lisää itsetietoisuutta ja toiseksi lisääntynyt itsetietoisuus on avain johtajan maksimaaliseen suoritukseen*. Arvioijan ja arvioitavan välisiä eroja näkökulmissa ei pidä kokea virheinä, vaan tärkeinä informaation lähteinä, jotka voivat lisätä henkilökohtaista oppimista.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että itsearviointi on usein liioiteltua, epäluotettavaa, epäkelpoa ja kallellaan johonkin suuntaan verrattuna toisten arviointeihin. Vain 10 % johtajista näki itsensä samoin kuin muut näkivät heidät (ks. Van Velsor & Wall, 1992). Atwater ym. (1995) havaitsivat, että saatuaan palautetta *ne, jotka olivat yliarvioineet itsensä, vähensivät itsearviotaan ja paransivat johtamissuoritustaan. Ne, jotka olivat aliarvioineet itseään, lisäsivät itsearviotaan mutta heidän suorituksensa jäi ennalleen*. Hazuchan ym. (1993) tutkimuksen mukaan osanottajien itsearvioinnit olivat yhtenäisempiä toisella kerralla kuin kaksi vuotta aikaisemmin suoritettussa mittauksessa. Mielenkiintoinen löydös oli myös se, että *ne, joiden itsearvioinnit olivat yhtenäisimpiä, olivat parantaneet suoritustaan sekä yksilöllisesti että organisationaalisesti*. (Caccioppe & Albrecht, 2000).

Suomalaisen johtamistutkimuksen mukaan (Pirnes, 2003) *hyvillä suomalaisilla johtajilla on taipumus aliarvioida ja huonoilla yliarvioida käyttäytymistään*. Menestyjät kääntävät katseensa mieluiten itseensä epäonnistuessaan, kun taas epäonnistujat syyttävät olosuhteita ja ympäristöään. Tämä havainto johtaa kysymyksiin, miksi menestyvät esimiehet ovat vaatimattomia ja miksi huonosti menestyvät eivät näe puutteitaan? Pirneksen mukaan menestyjät haluavat pitää johtamisen haasteellisena korottavat rimaa ja epäonnistuja puolestaan laskee rimaa säilyttääkseen itsekunnioituksensa ja saadakseen onnistumisen tunteen. Syntyy joko itseään vahvistava myönteinen tai kielteinen kehitysspiraali. Koska pääasiallisena tavoitteena on kehittää rajoittuneita johtajia, tarvitaan heidän ravisteluunsa kehittymismahdollisuuksien osoittamista sekä motivaation ja kehittymishalun virittämistä.

Arviointitiedon jakaminen riippuu siitä, mihin sitä käytetään. Arviointitietoa voidaan käyttää yksilön kehittämisen tai organisaation hallinnon kehityksessä (ks. Huotari, 2006). Kun arviointia käytetään kehittämiseen, johtajilla pitäisi olla mahdollisuus päättää, kenen kanssa arviointinsa haluaa jakaa. Toisaalta johtajia tulisi kannustaa jakamaan arviointinsa tiiminsä ja esimiehensä kanssa tuottaakseen kehittämissuunnitelmia. Kun johtajat saavat tulokset, he voivat vertailla tuloksiaan edelliseen arviointiinsa, samassa tilanteessa olevien yksilöiden suoriutumiseen tai organisaation asettamaan normiin ko. kerralla. Garavanin ym. (1997) artikkelissa (ks. London ym., 1990) suosittelee, että yksilöt katsoisivat *isoja eroja itsearviointin ja muiden arvioinnin välillä tehdessään kehittämissuunnitelmiaan*.

6.5 Monitahoarvioinnin kritiikkiä

Moses, Hollenbeck ja Sorcher (1993) kritisoivat 360 -asteen monitahoarviointia pääasias-
sa siitä, että arviointi perustuu muiden ihmisten tekemiin havaintoihin, jotka ovat usein vail-
linaisia kuvauksia menneistä suorituksista. Lisäksi havainnoijilta pitäisi voida kysyä näiden
havaintojen tulkintojen perusteluita eikä jättää vastaanottajaa vain sivullisen osaan. Näiden
puutteiden näkökulmasta Moses ym. (1993) kehittävät konseptin muiden henkilöiden *odo-
tuksista*. Odotukset he määrittävät sosiaalisiksi päätelmiksi siitä, kuinka ihmisten odote-
taan toimivan tietyssä roolissa ja tehtävissä. 360 -asteen monitahoarvioinnin tehokkuutta
saattavat rajoittaa seuraavat tekijät (Moses ym., 1993):

- arviointi luottaa yleisiin johtamisen ja johtajuuden piirteisiin, vaikka viitekehys on rajoittunut tai olematon niiden tekemiseen
- arviointi perustuu yksilön muistiin, joka voi usein sisältää vaillinaisia kuvauksia aikaisemmista suorituksista
- arviointi luottaa mittarin suunnittelijan pisteytyssysteemiin, faktorianalyysiin tai datan keräämismetodiin tulkitakseen osanottajan informaatiota
- havainnoitsija voi olla kykenemätön tulkitsemaan käyttäytymistä

Garavanin ym. (1997) artikkelissa (ks. Van Velsor ja Wall, 1992) kritisoidaan 360 asteen arviointia siitä, että johtajien mitatussa käyttäytymisessä ja suorituksessa voi olla muutosta, joka ei johdu johtajasta. *Johtaja voi parantaa suoritustaan, mutta arvioijat voivat muuttua kriittisemmiksi tai päinvastoin*. Kasvanut kriittisyys voi aiheuttaa niin kovaa painetta

johtajalle, että hän kokee asemansa uhatuksi eikä hän pysty käsittelemään arviointia. Myös alaiset voivat kokea asemansa uhatuksi pelätessään esimiehensä kosta antamastaan epämiellyttävästä palautteesta. Garavanin ym. (1997) artikkelissa (ks. Kalpan, 1993) mukaan organisaatio saattaa myös kyllästyä ja uupua jatkuviin kyselyihin, jotka voivat viedä työajasta puolesta tunnista tuntiin arvioitavaa kohti. Lisäksi kyselyt voivat tulla organisaatiolle kalliiksi, varsinkin, jos tulosten pohjalta aloitetaan esimiesten kehittämis- tai valmennusohjelmia. Tulosten arvo saattaa olla myös rajallinen muutettaessa havaintoja pelkästään numeerisiin muotoihin, jolloin arvioinnin merkityksestä saatetaan menettää iso osa.

7 Johtajana kehittyminen

7.1 Monitahoarvioinnin käyttäminen kehittämiseen

Johtamistyön kehittämisessä on kyettävä vastaamaan neljään kysymykseen (Honkanen, 2006):

1. Mitä haasteita organisaation strategiset valinnat asettavat johtamistyölle?
2. Mitä haasteita organisaation rakenne, toimintaprosessit ja kulttuuri asettavat johtamistyölle?
3. Mitä haasteita johtajan tai esimiehen lähiympäristö ja oma työryhmä asettaa johtamistyölle?
4. Miten johtajan tai esimiehen johtamisvalmiudet ja osaaminen, johtajan persoona ja tyyli, vahvuudet ja heikkoudet, työkyky ja kehittyminen vaikuttavat johtamistyöhön

360-arviointia voidaan käyttää monissa hyödyllisissä sovelluksissa mm. johtamisen ja työntekijöiden kehittämisessä, toimeenpanon kehittämisessä, urakehityksessä, koulutuksessa ja itsensä kehittämisessä. *Tutkimusten mukaan kehitymisprosessi on paljon tehokkaampi kehittymisen kontekstissa kuin hallinnollisessa kontekstissa.* Kehittymisen kontekstissa pitää huomioida: (ks. Huotari, 2006)

- palauteprosessi pitäisi integroida osaksi koulutusta ja kehittämissysteemiä organisaatiossa, mikä helpottaa palautteen tuottavaa käyttöä mahdollisimman monissa tilanteissa

- työntekijöiden, jotka antavat palautetta, pitäisi olla täysin tietoisia arvioitavan asian sisällöstä ja saada koulutusta 360 -asteen palautteesta voidakseen minimoida ennakkoluulojaan ja varmistaa täsmällisen ja relevantin palautteen
- 360 -asteen palaute onnistuu vain, jos organisaation ydinarvot ovat myös koulutusta ja kehittämistä tukevia tarkoituksena lisätä sen kilpailukykyä. 360 -asteen palaute voidaan esittää käytännöllisesti osana oppivaa organisaatiota, missä on tarve avoimelle palautesysteemille ja jatkuvalla kehittämiselle.
- 360 -asteen palautteen antamiseen valittu väline on prosessissa kriittisen tärkeä. Kysely, joka tuottaa palautetta tietyistä käyttäytymisistä, on yleisimmin käytetty. Kyselyä suunniteltaessa pitää kiinnittää huomiota työntekijöiden osallistamiseen, kyselyn pituuteen käytettyihin mittarityyppeihin ja kyselyn keräämisen tapaan (paperi/tietokone)

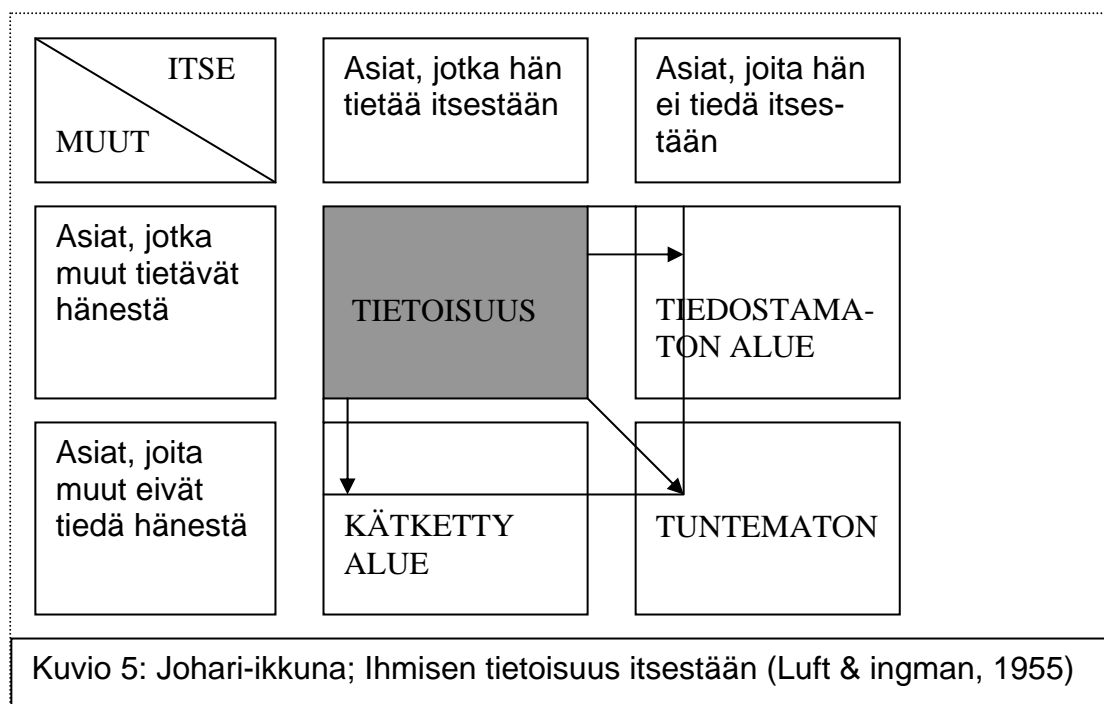
Caccioppen ja Albrechtin (2000) mukaan hallinnollisesti arvioitavassa kontekstissa 360 -asteen palautteella on todellisia ja välittömiä seuraamuksia arvioitaville. Näitä voivat olla mm. arvioinnin vaikutus palkkaan, urakehitykseen, ylentämiseen, toisiin tehtäviin siirtämiseen tai jopa irtisanomiseen. Luonnollisesti arvioijatkin arvioisivat esimiehiään eri tavalla, jos arviointia käytettäisiin hallinnollisessa mielessä (mm. London ym, 1990 ja Antonioni, 1994). Johtopäätöksenä Garavan ym. (1997) toteavat, että 360 -asteen arviointi ja palauteprosessi toimivat tasapainoisemmin kehittämisen kontekstissa. 360 -asteen arvioinnin jälkimittaukset ovat osoittaneet, että 98 % kaikista osanottajista koki, että palaute oli hyödyllistä ja 95 % koki, että he voivat käyttää saamaansa palautetta parantaakseen suoriutumistaan. Edwardsin ja Ewenin (1996) suorittamissa tutkimuksissa 95 % käyttäjistä suosittelee 360 -asteen arvioinnin jatkuvaa käyttöä ja 70 % luottaa tuloksiin ja pitää niitä oikeina.

7.2 Johtamisen kehittymisprosessi

Johtaessaan perustehtävää organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden suuntaisesti, esimiehelle jää pelivaraa siinä, miten hän tehtäviä ja ihmisiä johtaa. Tämän pelivaran esimies voi käyttää itsensä, työntekijöidensä ja tehtäväprosessien kehittämiseen. Pirneksen (2003) mukaan *johtajana kehittyminen on prosessi, missä kehitetään johtamiskäyttäytymistä, asenteita ja ajattelutapoja*. Kehittämisessä otetaan huomioon johtamistehtävän ja -

tilanteiden muuttuvat vaatimukset sekä johtajan koko persoonallisuus. Pirnes (2003) on luonut tämän pohjalta johtajuuden kehittämismallin, jossa johtajuus ensin arvioidaan, kehittämistarpeet tunnistetaan, kehittämispäätökset tehdään ja toteutetaan. Kun uusia oppeja on sovellettu johtamisessa, arvioidaan vaikutukset uudelleen. Yukl (2006, 412) jakaa johtajan kehittymisen muodolliseen koulutukseen, itsensä kehittämiseen ja kehittäviin toimintoihin. Muodolliseen koulutukseen kuuluu pätevytyymiseen hankittu koulutus ja tarvittava jatkokoulutus.

Muutos- ja kehittämistyössä vain sitä, mikä on tiedostettu, voidaan tietoisesti kehittää. Tietoisen ja ei-tietoisen suhdetta voi havainnollistaa Luftin ja Ingmanin (1955) tietoisuuden nelikentällä, Joharin ikkunan avulla. Koska ihminen voi olla sokea omille puutteilleen, voidaan tarvita toistenkin arviota, jotta kehittymisprosessi lähtisi yleensä liikkeelle. Itsetuntemus on tietoisuutta omasta käyttäytymisestä. Jatkuvalle rakentavalle vuorovaikutuksella voidaan omaa ja toisten tietoisuutta lisätä itsestä kuvion 5 mukaisesti.



7.3 Esiamestaitojen kehittyminen arvioinnin ja palautteen pohjalta

Johtajien henkilökohtaisia ominaisuuksia tutkittaessa on kyetty osoittamaan, että johtajilta vaaditaan itseluottamusta, tunne-elämän kypsyyttä, paineiden sietokykyä ja energisyyttä.

Tuloksellisen johtajan on opittava toimimaan määrätietoisesti, avoimesti, rehellisesti, tunnollisesti ja huomaavaisesti. Tällaiset johtajat onnistuvat työssään keskimääräistä paremmin. (Yukl, 2006.)

Pirnes (2003) jakaa palautteesta oppijat sen mukaan, kuinka hyvä tai huono esimiehen *itseluottamus tai palautteeseen suhtautuminen ja tahdon* voimakkuus on. Jos itseluottamus on heikko ja palautteeseen suhtautuminen kielteistä, palautteen saaja on luovuttaja. Luovuttajan tunnekuuhu on voimakas ja pysyväisluonteinen, hän masentuu, selittää eikä ota opikseen vaan on pessimisti ja luovuttaa. Jos Itsetunto on korkea, mutta palautteeseen suhtautuminen on kielteistä, nimetään palautteen saaja taistelijaksi. Taistelijan tunnekuuhu on voimakas, mutta usein lyhytaikainen, hän suuttuu, kieltää, kostaa, ei ota opikseen ja kieltää tuen. Jos itsetunto on matala, mutta palautteeseen suhtautuminen myönteistä, puhutaan tuen pyytäjistä. Tuen pyytäjä reagoi avuttomuuden tuntein, kritisoi itseään, on epävarma ja kaipaa tukea, mutta hyväksyy palautteen ja haluaa ottaa opikseen. Jos itseluottamus on korkea ja palautteeseen suhtautuminen myönteistä, syntyy vastuunottaja. Vastuunottaja säilyttää mielenrauhan, palautuu pian, on kiitollinen, luottaa, ottaa opikseen, on optimisti ja uskoo itseensä.

Pirnes (2003) jakaa johtajat *kehittymishalun ja -kyvyn sekä -uskalluksen* mukaan. Kehittymishaluton, -kyvytön ja riskinottoa pelkäävää johtajaa kuvaillaan taantuvaksi. Kehittymishaluinen, uskalias, mutta heikot kyvyt omaava nimetään mukautujaksi. Kehittymiskykyinen, mutta kehittymishaluton ja pelkäävä nimetään urautuvaksi johtajaksi. Jos kehittymiskyky, -halu ja -uskallus ovat korkeita, syntyy ideaali, kehittyvä johtaja.

Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä vaan sellaiseksi kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan ja hänellä on realistinen käsitys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän suhtautuu myönteisesti saamaansa palautteeseen ja haluaa oppia siitä. Hän uskaltaa ottaa riskejä kehittyäkseen tavoitteellisesti paremmaksi esimieheksi itsensä suhteen. Kehittyvä johtaja vie avoimesti uudet asiat käytäntöön, kokeilee ja oppii kokemuksista. Kehittyvä johtaja saa aikaan kehittymistä ja kasvua itsessään, johtamisissaan ihmisissä ja organisaatiossaan. (Pirnes, 2003, 218–219.)

Kehittyminen perustuu aina oppimiseen. Ehkä tunnetuimman oppimistyylien mallin on esittänyt Kolb (1976). Ongelmanratkaisu on oppimista kehällä, joka pyörähtää käyntiin, kun yritämme ratkaista jotakin pulmaa seuraavasti:

1. Oppiminen perustuu aina omiin kokemuksiin
2. Näistä kokemuksista kumpuaa havaintotietoa, jota pyritään jäsentämään
3. Tätä havaintojen maailmaa pyritään sitten ymmärtämään opittujen tai sisäisten mallien ja käsitteiden avulla.
4. Muodostettujen mallien toimivuutta pyritään testaamaan käytännössä

Honey ja Mumford (1992) täydensivät edellä esitettyä Kolbin oppimisen vaihemallia eri vaiheisiin liittyvillä oppimistyylikuvauksilla. Oppimistyylejä ovat osallistuva, havainnoiva, pohtiva ja kokeileva oppimistyyli. Johtamistehtävät ovat aina vaiheittaisia prosesseja, joissa kokemuksista oppimisen vaiheet liittyvät aina tehtävien ja tilanteiden tulokselliseen hoitamiseen sekä ihmissuhdeongelmien ratkaisemiseen. Esimiehen pitäisi pystyä käyttämään joustavasti erilaisia oppimistyylejä harkitusti oppiakseen kokemuksistaan ja saadakseen aikaan käyttäytymismuutoksia. (Pirnes, 2003, 192–195).

IV KOHDEORGANISAATIO: LIIKKUVA POLIISI

1 Liikkuvan poliisin historiaa

1930-luvulle tultaessa kansalaissodan jälkeinen suomalainen yhteiskunta oli jakautunut jyrkästi kahtia. Kaunaa kannettiin niin porvareiden kuin työväestön leireissä. Pitkät lakot ja talouden romahtaminen jyrkensivät vastakkainasettelua. Luottamus maan silloisen järjestyksellään kykyyn suoriutua räjähdysherkässä tilanteessa uhanneista joukkolevottomuuksista ja poliittisesta terrorista ei ollut kovin vankka sen enempää kansalaisten kuin hallituksenkaan piirissä. Säästösyistä poliisien määrää oli vähennetty eikä poliisimiehillä ollut alan koulutusta. Talonpoikaismarssi ja sitä seuranneet väkivaltaisuuDET osoittivat päättäjille, että maahan tarvittiin puolueeton ja uskottava poliisinyrkki. Näissä olosuhteissa hallitus päätti perustaa Helsingin poliisilaitoksen yhteyteen 15.9.1930 erityisen ylimääräisen poliisiosaston, Liikkuvan Poliisikomennuskunnan. Aluksi 50 miehen vahvuinen yksikkö koulutettiin ja organisoitiin sotilaalliseen tapaan. Vuonna 1933 osaston vahvuus nostettiin yli 300 mieheen. Joukkolevottomuuksien estäminen ja hillitseminen työllistivät alkuvuosina LPK:ta kovasti. Yksikön määrätietoinen toiminta vaikutti osaltaan muun muassa siihen, ettei Mäntsälän kapina päässyt ryöstäytymään suoranaisiksi väkivallanteoiksi.

Sisäpoliittisen tilanteen rauhoituttua Liikkuva Poliisikomennuskunta saattoi keskittyä muihin ohjesäännössään lueteltuihin tehtäviin. Ensimmäiset maantiepoliisipartiot aloittivat liikennevalvonnan vuonna 1935 ja nimitys "lentävät" on ollut yleisesti käytössä jo 1930-luvun lopulla. LPK:n ryhmät tekivät myös ratsioita ravintoloissa ja yleisötilaisuuksissa. Väkijuomalainsäädännön valvonta toi lentäville pirtupoliisin maineen. Liikkuvasta Poliisikomennuskunnasta muodostettiin joulukuussa 1944 sisäasiainministeriön alainen, valtakunnallinen poliisiyksikkö - liikkuva poliisi. Yksikön vahvuus nostettiin peräti 3 000 mieheen eli sen palveluksessa oli 40 % maan poliisivoimista. Liikenneturvallisuustyöstä tuli liikkuvan poliisin pääasiallinen tehtävä 1950-luvun alussa. LP:n henkilöstömäärä oli tuolloin 671 henkilöä. Suomessa oli silloin vajaat 60 000 rekisteröityä ajoneuvoa, joten kutakin LP:n poliisimiestä kohti oli liikenteessä siis vajaat 100 ajoneuvoa. Vaikka valvontavälineet ja -menetelmät ovat kehittyneet tuntuvasti noista päivistä, tuntuu nykyinen suhdeluku 6 400 ajoneuvoa / LP:n poliisimies ylivoimaiselta. Kuitenkin liikkuva poliisi on hoitanut viime vuo-

sina noin 650 henkilötyövuoden työpanoksella sekä pääteiden liikennevalvonnan, Helsinki-Vantaan lentoaseman poliisitehtävät että presidenttien turvallisuuspalvelut. Lisäksi LP on hoitanut osan kiireellisistä hälytystehtävistä, jotta kansalaiset ovat saaneet välttämättömän poliisiavun mahdollisimman nopeasti. (www.poliisi.fi/lp.)

2 Tehtävät ja resurssit

Liikkuva poliisi edistää liikenneturvallisuutta valvomalla liikennettä erityisesti pääteillä sekä huolehtimalla EU:n asettamista valvontavelvoitteista. LP hoitaa kiireellisiä hälytystehtäviä ja tukee muutenkin paikallispoliisia järjestyksenpidossa ja rikosten torjunnassa. Maasto- ja vesiliikenteen turvallisuuden parantamiseksi valvotaan myös moottorikelkkailua ja veneilyä. LP kehittää liikennevalvontavälineitä ja menetelmiä sekä parantaa valvonnan laatua. LP:n poliisimiehet osallistuvat toimialueillaan liikennevahinkojen tutkijalautakuntatyöhön, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa liikenneturvallisuuden parantamiseksi vakavista liikenneonnettomuuksista. LP vastaa poliisitoiminnasta Helsinki-Vantaan lentoasemalla sekä hoitaa osan Tasavallan presidentin turvatehtävistä ja valtakunnallisesta ajokoulutuksesta. Lisäksi LP suorittaa oman toimensa ohella ulkomaalais- ja erävalvontaa.

LP:n vuosibudjetti on n. 40 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä on n. 650. LP:llä on n. 300 ajoneuvoa. Autoja on n. 200, moottoripyöriä n. 40, moottorikelkkoja n. 30, veneitä 15 ja vesijettejä 3. Liikennevalvonta jakautuu seuraavasti: nopeusvalvonta 35 %, ajotapavalvonta 20 %, rattijuopumusvalvonta 20 %, raskaan liikenteen valvonta 15 % ja muu liikennevalvonta 10 %. Valvontavälineinä käytetään tutkia, lasermittauslaitteita, keskinopeusmittareita, videolaitteita ja ajoneuvovaakoja.

3 Johtaminen ja organisaatio

Liikkuvaa poliisia johtaa ohjesäännön mukaisesti päällikkö apunaan apulaispäällikkö, johdon esikunta ja johtoryhmä, jotka vastaavat LP:n vision ja strategian toteutumisesta. Tällä hetkellä visio on ”Euroopan turvallisinta liikkumista ammattitaidolla – yhdessä” ja strategisena tavoitteena on liikenteessä loukkaantuneiden sekä kuolleiden määrän vähentäminen vuoteen 2010 mennessä enintään 250 henkeen. Henkilöstöstrategian mukaan LP:n arvot ovat oikeudenmukaisuus, yhteistyökyky ja hyvä laatu. Toiminnan laatua arvioidaan laatu-

raportin mukaan, jossa mitattavia tekijöitä ovat mm. asiakastyytyvyisyys, virheelliset asiakirjat, kantelut ja poliisirikokset. Vuorovuosina henkilöstöllä on mahdollisuus vastata henkilöstöbarometriin ja johtajien 360-arviointiin, joiden avulla seurataan organisaation toimivuutta ja työilmapiiriä. Tasa-arvosuunnitelman mukaan tavoitteena on kasvattaa naisten kokonaismäärää ja johtajakoulutukseen hakeutuvien määrää sekä puuttua mahdollisesti esiintyvään sukupuoliseen häirintään.

LP:n päällikkö käy tuloskeskustelut ensin poliisiylijohdon kanssa ja sen jälkeen Etelä-, Länsi-, Itä- ja Pohjois-Suomen osastojen päälliköiden kanssa. Osaston päälliköt käyvät tuloskeskustelun alaistensa yksiköiden päälliköiden kanssa, jotka käyvät tuloskeskustelut yksikön ryhmänjohtajien kanssa. Yksiköitä oli vuosina 1997–2009 yhteensä 19 ja niiden lisäksi 8 valvontaryhmää. Lentoaseman yksikkö ja turvallisuusyksikkö ovat suoraan apulaispäällikön alaisia. LP:n hallintorakennemuutoksessa (PORA II) vuoden 2010 alussa luovuttiin valvontaryhmistä ja muutamia toimipaikkoja sulautettiin isompiin yksiköihin. Osastorakenteesta luovuttiin ja niiden tilalle tuli kolme tulosityksikköä (eteläinen, läntinen ja pohjoinen), joiden päälliköt siirrettiin osaksi LP:n johtoa. Muutoksen tavoitteena on lisätä toiminnan vaikuttavuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta.

Henkisten voimavarojen hallinnan varmistamiseksi liikkuva poliisi on panostanut pitkäjänteisesti ammatilliseen, esimies- ja työhyvinvointikoulutukseen. Erityisenä kohderyhmänä olivat vuonna 2008 esimiehet, joiden johtamisosaamista arvioitiin toisen kerran 360 -asteen arviointimenetelmällä. Kehittämistoimenpiteitä käynnistettiin myös varmistamaan poliisin hallintorakenteen muutosten toteutuminen. Tulevaisuudessa liikenneturvallisuustavoitteiden saavuttaminen edellyttää riittävien voimavarojen lisäksi entistä enemmän suunnitelmallisuutta, analysoitua tietoa sekä yhteistyötä eri viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Poliisin hallintorakenteen uudistuksen, telematiikan ja sähköisen tiedonsiirron kehittymisen myötä liikennevalvonnan tuloksellisuutta voidaan edelleen parantaa. Liikkuvan poliisin kansainvälisen yhteistyön laajentumisen ja syventymisen avulla voidaan eri maissa toteutettuja parhaita valvontakäytäntöjä ja uutta valvontateknologiaa hyödyntää tulevaisuudessa Suomessa entistä paremmin (LP:n toimintakertomus, 2008.)

V TUTKIMUKSEN AINEISTO JA SEN KERUU

1 360-asteen monitahoarvioinnin kerääminen

Opinnäytetyötäni varten sain luvan liikkuvilta poliisilta ja poliisiammattikorkeakoululta aineiston tutkimiseen. Tutkimus on julkinen, mutta kenenkään vastaajan dataa ei voida yksilöidä. Vertailtavat ryhmänä olivat LP:n ryhmänjohtajat ja yksikön päälliköt. Tällöin vertailtava ryhmäkoko oli päälliköiden osalta n. 20 ja ryhmänjohtajien osalta n. 100. Osastojen päälliköiden ja johdon esikunnan vertailut jätin pois aineiston pienuuden vuoksi (n= 2-5). Lisäksi jätin LP:n erikoisyksiköiden, lentoaseman ja tasavallan presidentin turvan tutkimuksen ulkopuolelle.

Poliisiammattikorkeakoulu (PolAmk) suoritti pilottitutkimuksena liikkuvalla poliisille vuosina 2007 ja 2009 johtamisen 360 -asteen arvioinnin. Ennen arvioinnin aloittamista PolAmk:n kouluttajat ja tutkijat antoivat yhden päivän mittaisen koulutuksen esimiehinä toimiville arvioinnin toteuttamisesta ja kulusta. Aluksi esimies suoritti itsearviointinsa ja valitsi sitten alaisensa, vertaistensa ja esimiehensä sähköpostiosoitteet, joihin lähetettiin kutsulinkki, minkä kautta he pääsivät arvioimaan asianomaista esimiestä intranetin kautta e-lomakkeella. Liikkuvassa poliisissa yksiköiden päälliköiden esimies on osaston päällikkö, päällikön vertaisia ovat muut päälliköt osastossa ja alaisia ryhmänjohtajat. Ryhmänjohtajan esimies on yksikön päällikkö, vertaisia ovat muut ryhmänjohtajat yksikössä ja alaisia oman ryhmän miehistö.

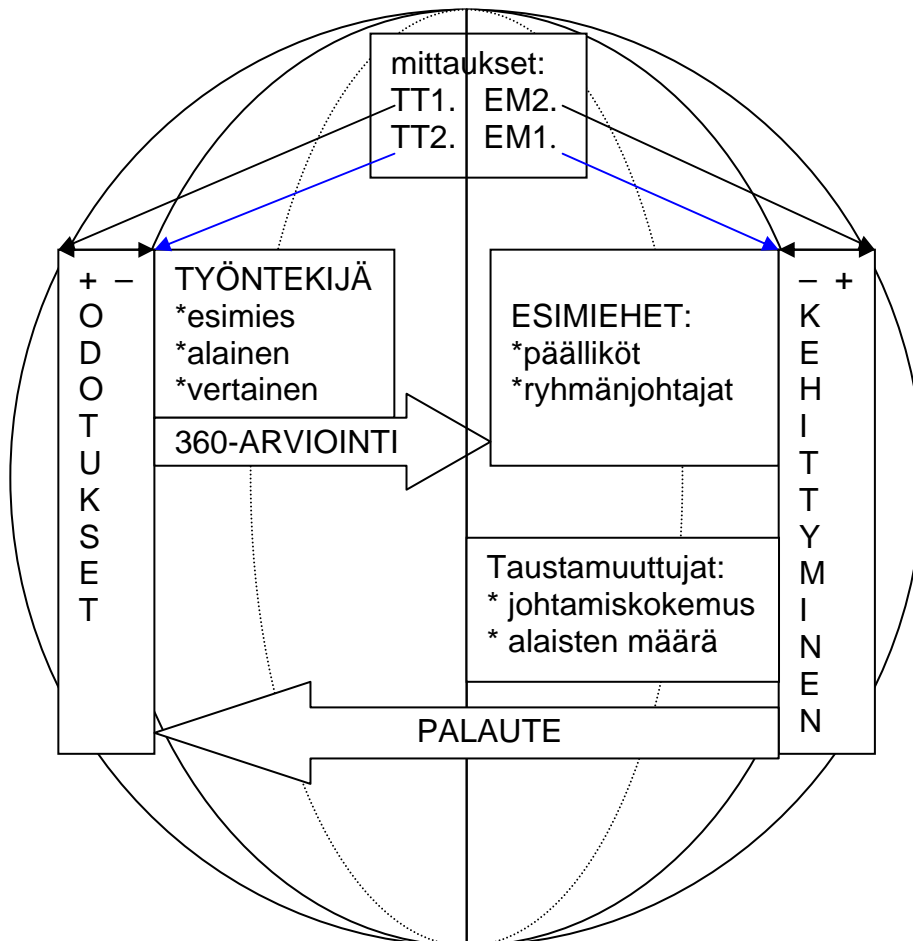
Tieto arvioiden valmistumisesta tuli arviotavalle, kun kaikki arviot ovat valmistuneet. Johtamisen 360-arviointi rakentui siten, että jokaista kahdeksasta johtamisroolista ilmenetään niiden tarkoitusta tai tavoitetta palvelevaa toimintaa kuvaavan väittämän avulla. Arviointi oli kannanottoa siihen, miten kuvaava ko. väittämä on arvioidun henkilön kohdalla asteikolla 0 (ei kuvaavaa) – 10 (erittäin kuvaavaa). Vastaavaa asteikkoa käytettiin myös, kun otettiin kantaa kutakin roolia vastaavan johtamistehtävän tärkeyteen, siihen käytettyyn aikaan ja osaamiseen asteikolla 0 -10. (PolAmk:n 360-käsikirja, 2008.)

Esimies teki 1. kehityssuunnitelmansa syksyn 2007 aikana. Kehityssuunnitelman piti sisältää 1-2 kehittämistarvetta ja – tavoitetta, jotka pyrittiin toteuttamaan vuoden kuluessa ennen seuraavaa arviointia vuosien 2008 ja 2009 vaihteessa. 2. arviointi (2009) suoritettiin samoin kuin ensimmäinenkin, mutta tämän palautteen purkamisen, kehittämistarpeen ja – tavoitteen asettaminen sekä toteutuksen suunnittelu jäivät kokonaan esimiehen vastuulle..

2 Aineiston analysointi

360-asteen arvioinnin mittauksilla arvioitiin esimiehen kehittämistä johtamisessaan. Lisäksi mittauksilla arvioitiin työntekijöiden odotuksia esimiestään kohtaan. Tutkimuksen osa-ongelmia ovat siis:

1. Kehittääkö 360-arviointi esimiehen johtamista?
2. Muuttaako 360-arviointi työntekijöiden odotuksia esimiestään kohtaan?
3. Mistä taustamuuttujista vaihtelu voi johtua?



Kuvio 6: Tutkimuksen osa-ongelmat (EM=esimies, TT=työntekijä)

Tein eri johtamisrooleista kahdeksan eri keskiarvomuuttujaa erikseen ryhmänjohtajille ja päälliköille. Lisäksi johtamisroolien osaamisesta, tärkeydestä ja ajankäytöstä muodostin omat keskiarvomuuttujansa. Esimiesten ja työntekijöiden 1. ja 2. mittausten keskiarvoja voitiin verrata keskenään tekemällä johtamisen osa-alueista summamuuttujia. Kokonaisjohtamisen summamuuttuja sisältää kaiken arvioidun datan eri rooleista. Määritin eri arviointitahojen keskiarvomuuttujat sekä ryhmänjohtajille että päälliköille. Taustamuuttujina tässä tutkimuksessa tutkin johtamiskokemusta ja välittömien alaisten lukumäärä. Alaisten lukumäärän merkitsemisessä oli havaittavissa vaihteluita sen mukaan oliko yksikön päällikkö merkinnyt koko yksikön väen alaisikseen vai vain ne, joiden kanssa käy tuloskeskustelut. 360-käsikirjan mukaan alaisiksi piti merkitä välittömät alaiset eli ns. tuloskeskustelualaiset. Olen tältä osin tehnyt uuden muuttujan, jossa olen muuttanut yksikön päälliköiden alaisiksi matriisin mukaan alaisina olleiden lukumäärän. Tämän muuttujan olen lisäksi luokitellut kolmeen luokkaan sen mukaan, onko alaisia 3-4, 5-6 tai 7 tai enemmän. Myös kokemuksen johtajatehtävissä olen luokitellut kolmiluokkaiseksi sen mukaan, onko kokemusta 1-7 vuotta, 8-14 vuotta ja 15 vuotta tai enemmän.

Aineistoa on käsitelty sekä SPSS for Windows 17.0 ja PASW Statistics 18 -ohjelmalla. Vertailin eri mittausten sekä ryhmänjohtajien ja päälliköiden välisiä keskiarvoja riippumattomien otosten t-testillä tai Mann-Whitneyn U-testillä Taustamuuttujien yhteyttä tutkin korrelaatiokertoimen ja keskiarvovertailujen avulla. Olen tarkastanut molempien mittausten matriisit erikseen. Yhtään puuttuvaa arvoa ei ole korvattu. Sen sijaan olen korjannut matriiseja virka-aseman osalta niissä yksiköissä, joissa oli merkitty olevan useampi yksikön päällikkö tai päällystöön kuuluva kuin sinne kuului. Matriisissa se on ollut pääteltävissä alaisten ja vertaisten määrästä sekä yksikön tiedoista. Lisäksi olen muuttanut kolme ryhmänjohtajaa yksikön päälliköiksi, koska he ovat sitä puhelintiedustelujeni mukaan myös tutkimusajankohtana tosiasiallisesti olleet. Lisäksi olen korjannut mittauksen skaalauksen 0-200 vastaamaan alkuperäistä 0-10 skaalauksia.

3 Mittarin luotettavuuden arviointi

Metsämuurosen (2003, 42–43) mukaan tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta kuvataan perinteisesti reliabiliteetilla ja validiteetilla, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että toistet-

taessa tutkimus saataisiin eri mittauskerroilla melko samanlaisia tuloksia, jos mittauksissa ei ole systemaattista virhettä. Heikkilän (2004, 187) mukaan tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. Käytännössä reliabiliteetti määritellään kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi, joka on luotettavassa mittauksessa lähellä arvoa yksi.

Metsämuurosen (2003, 43–44) mukaan validiteetilla vastataan puolestaan kysymykseen, mitataanko mittarilla sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetti voidaan jakaa vielä ulkoiseen ja sisäiseen validiuteen. Ulkoinen validius käsittää yleisesti ottaen tarkastelun siitä, kuinka yleistettävissä tutkimus on. Sisäinen validiteetti jakautuu vielä sisällön validiuteen, käsitevalidiuteen ja kriteerivalidiuteen. Sisällön validiteetti kohdistuu siihen, ovatko mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja oikein operationalisoituja sekä tutkittavan ilmiön riittävästi kattavia. Käsitevalidiuden vastaa kysymykseen, korreloivatko eri kysymykset keskenään systemaattisesti. Kriteerivalidiudessa puolestaan verrataan saatua arvoa johonkin validiuden kriteeriarvoon. Heikkilän (2004, 186) mukaan validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, koska käsitteellistämisen onnistumista rajallisella määrällä kysymyksiä ei varmuudella voida tehdä. Systemaattinen virhe voi tutkimuksessa johtua mm. kadosta, huonosta kysymyksestä, vastaajien muistivirheistä tai jopa suoranaisesta valehtelusta. Systemaattinen virhe on satunnaisvirhettä paljon vaarallisempi.

Mittarin luotettavuutta mitattiin PASW Statistics 18 -ohjelman Cronbachin alfalla taulukon 1 mukaisesti. Alfa arvo oli 1. mittauksessa koko johtajuuden kehittymisen osalta 0.951 ja 2. mittauksessa 0.975. Kaikkien mittausmuuttujien alfa-arvot tarkistettiin 1. ja 2. mittauksessa erikseen tekemällä reliabiliteettianalyysi kunkin mittausmuuttujan väittämistä. Alfa arvo vaihteli 1. mittauksessa välillä 0.921–0.968 ja 2. mittauksessa välillä 0.934–0.975. Kun alfa arvo on lähellä yhtä, voidaan mittaria pitää luotettavana. Kun alfa arvo on vielä parantunut toisessa mittauksessa, voidaan kysymyspatterin muutostakin pitää onnistuneena. (ks. taulukko 1)

	1. MITTAUS 2007)	2. MITTAUS (2009)
MITTAUSMUUTTUJAT: (kysymysten määrä)	Chronbachin alfa	Chronbachin alfa
Johtajuuden kehittyminen	.951	.975
Neuvottelija (8)	.944	.943
Määrittäjä (8)	.949	.945
Tuloksetekijä (8)	.943	.937
Koordinoija (8)	.945	.954
Vahvistaja (8)	.963	.965
Tukija (8)	.962	.974
Mentori (8)	.956	.967
Mahdollistaja (8)	.968	.965
Osaaminen (8)	.963	.968
Tärkeys (8)	.948	.952
Ajankäyttö (8)	.921	.934

Taulukko 1: Käytetyn mittarin mittausmuuttujien reliabiliteetti 1. ja 2. mittauksissa

Liikkuvan poliisin 360-arviointi suoritettiin pilotissa lähes sen koko henkilöstölle. Lähtökohteisesti tilanne oli siis hyvä, mutta on kuitenkin huomattava, että 1. ja 2. arviointikerralla samaa esimiestä eivät välttämättä arvioineet samat alaiset tai joidenkin alaisten esimies on vaihtunut. Koska muutokset henkilöstössä ovat olleet vähäisiä, voidaan esimiehen kehittymistä ja alaisten odotuksia vielä vertailla luotettavuuden suuremmin kärsimättä.

Toinen 360-arvioinnin validiuteen ja reliabiliuteen liittyvä ongelma pilotissa oli kahdeksan johtamisroolin kysymyspatterin supistuminen toisella kerralla. Molemmista kysymyspattereista on löydettävissä samat kysymykset (8), kun 1. kerrasta poistetaan tietyt kysymykset. 1. kerralla oli kaiken kaikkiaan 83 kysymystä ja 2. kerralla 64 kysymystä. Tässä tutkimuksessa valitsin molemmista mittauksista samat kysymykset keskiarvo- ja summamuuttujiin. Tutkimuksessa voisi 1. mittauksen patterista tehdä myös itsenäisen summamuuttujan, mutta todennäköisesti näiden tulosten erot saman arvioijan ja arvioitavan kohdalla eivät olisi suuria.

4 Aineiston ja taustamuuttujien kuvailua

Liikkuvan poliisin 360^o-asteen johtamisen monitahoarviointeihin osallistui Etelä-, Länsi-, Itä- ja Pohjois-Suomen osastoista 193 vastaajaa 1. mittauksessa (2007) ja 2. mittauksessa (2009) 170 vastaajaa. Kaiken kaikkiaan tutkittavien osastojen henkilömäärä 1. mittauksessa oli 519 ja 2. mittauksessa 504 vastaajaa. Vastausprosentti 1. mittauksessa oli 37 % ja 2. mittauksessa 34 %. LP:n yksiköistä oli mukana mittauksissa 1. kerralla 21 ja 2. kerralla

22. Yksikön päälliköistä ja päällystöstä tutkimukseen osallistui molempina vuosina 95 %. Ryhmänjohtajista 1. mittaukseen osallistui 75 % ja 2. mittaukseen 66 %. Henkilömäärinä 1. mittauksessa arvioitiin 19 yksikön päällikköä tai päällystöön kuuluvaa ja 78 ryhmänjohtajaa. 2. mittauksessa päällystössä oli arvioitavana edelleen 19 ja ryhmänjohtajia 85. (LP:n toimintakertomukset 2007/2008/todelliset määrävahvuudet). (ks. taulukko 2)

TAUSTAMUUTTUJAT:	1. MITTAUS (2007)			2. MITTAUS (2009)		
	n	%	lkm	n	%	lkm
<i>Sukupuoli</i>						
Nainen	0	0	0	15	2	1
Mies	995	100	97	880	98	85
<i>LP:n yksikkö</i>	21	95	21	22	100	22
<i>Virka-asema</i>						
Ryhmänjohtaja/alipäällystö	494	50	53	529	60	63
Yksikön päällikkö/päällystö	191	19	19	185	24	21
<i>Arvioijataho</i>						
Itsearvio	72	7		84	10	
Esimiesarvio	86	92		78	9	
Vertaisarvio	230	23		219	25	
Alaisarvio	286	29		321	36	
Muu arvioijataho	19	2		20	2	
<i>Johtamiskokemus</i>						
1-7 vuotta	457	46		286	32	
8-14 vuotta	370	37		351	40	
15 tai enemmän	160	16		221	25	
<i>Alaisten määrä</i>						
3-4 henkilöä	301	30		206	23	
5-6 henkilöä	450	45		418	48	
7 tai useampi	244	25		256	29	

Taulukko 2: Taustamuuttujien kuvailua

Yhteensä eri tahojen arviointeja 1. mittauksessa kertyi 995 ja 2. mittauksessa 880. Alaisarvioiden määrä oli näistä suurin käsittäen 1. mittauksessa 466 arviointia ja 2. mittauksessa 429 arviointia. Naisia ei ollut mukana arvioitavina 1. mittauksessa lainkaan ja 2. kerralla mukana oli yksi arvioitava nainen ryhmänjohtajana. Koska en korvannut yhtään puuttuvaa tietoa eikä tilasto-ohjelma laske muuttujaan vaillinaisia rivejä lainkaan mukaan, voidaan datasta ottaa 1. mittauksessa tutkimukseen mukaan 68 % ja 2. mittauksessa 80 %. Tällöin 1. mittaukseen tulee mukaan 72 itsearviointia, 286 alaisarviointia, 86 esimiesarviointia ja 230 vertaisarviointia. 2. mittauksessa itsearviointeja otetaan mukaan 84, alaisarviointeja 321, esimiesarviointeja 78 ja vertaisarviointeja 219. Näin ollen tutkittavien esimiesten jouk-

ko jää 1. mittauksessa 53 ryhmänjohtajaan ja 19 päällystöön kuuluvaan ja 2. mittauksessa 63 ryhmänjohtajaan ja 21 päällystöön kuuluvaan. (Taulukko 2)

Johtamiskokemuksen luokittelin kolmiluokkaiseksi, jolloin 1-7 vuoden työkokemuksen esimiehiin kohdistui 1. mittauksessa 457 arviota ja 2. mittauksessa 286 arviota. 8-14 vuoden kokemuksen esimiehiin kohdistui 1. mittauksessa 370 ja 2. mittauksessa 351 arviota. 15 vuotta tai enemmän johtamiskokemusta omaaviin esimiehiin kohdistui 1. mittauksessa 160 ja 2. mittauksessa 221 arviota. Myös tuloskeskustelualaisten määrän luokittelin kolmiluokkaiseksi, jolloin 3-4 alaisen esimieheen kohdistui 1. mittauksessa 301 ja 2. mittauksessa 206 arviota. 5-6 alaisen esimieheen kohdistui 1. mittauksessa 450 ja 2. mittauksessa 418 arviota. Esimieheen, jolla oli 7 tai enemmän alaisia kohdistui 1. mittauksessa 244 ja 2. mittauksessa 256 arviota. (Taulukko 2)

VI AINEISTON EMPIIRINEN ANALYYSI

1 Johtamisen kehittyminen 360^o-arvioinnissa

Johtamisen kehittymistä mitattiin tutkimuksessa kahdeksan eri roolin keskiarvomuuttujilla sekä johtajuuden kokonaissummamuuttujalla. Lisäksi erikseen arvioitiin roolien osaamista, tärkeyttä ja ajankäyttöä. 1. ja 2. mittauksen keskiarvojen eroja voidaan tarkastella joko parametrisellä t-testillä tai nonparametrisellä Mann-Whitneyn U-testillä. Koska otoskoko kaikissa muuttujissa on 685 tai enemmän, otokset ovat toisistaan riippumattomia ja mittausmuuttujat ovat järjestysasteikollisia, voidaan riippumattomien otosten t-testiä keskiarvojen yhtäsuuruuksien testaamiseen käyttää. T-testin käytön edellytyksenä on lisäksi muuttujien normaalijakautuneisuus, joka testattiin Kolmogorov-Smirnovin testillä. Vain 2. mittauksen "tuloksenteekijä" (p=.049), "koordinoija/suunnittelija" (p=.048) ja "tärkeys" (p=.034) eivät juuri täytä tätä varsin voimakasta vaatimusta (p>0.05). Tässä tutkimuksessa merkitsevänä p-arvona pidetään 0.05 merkitsevyytensä, jolloin enintään 5 % tuloksesta voi johtua sattumasta. Jos merkitsevyytensä (p) on 0.001 tai alle, pidetään tulosta erittäin merkitsevänä.

	1. MITTAUS (2007)			2. MITTAUS (2009)			1. ja 2. ero
MITTAUSMUUTTUJAT:	n	ka	SD	n	ka	SD	p - arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	685	6.72	1.24	714	6.84	1.37	.096
Neuvottelija	838	6.70	1.42	686	6.86	1.37	.026
Määrittäjä	827	6.83	1.42	683	6.86	1.37	.695
Tuloksenteekijä	814	6.79	1.38	696	6.83	1.42	.517
Koordinoija	803	6.66	1.41	684	6.75	1.48	.214
Vahvistaja	809	6.59	1.56	694	6.73	1.68	.087
Tukija	816	6.64	1.53	696	7.03	1.55	.000
Mentori	816	6.74	1.43	692	6.89	1.53	.054
Mahdollistaja	818	6.58	1.42	688	6.84	1.43	.000
<i>Osaaminen</i>	830	6.64	1.46	690	6.75	1.43	.153
<i>Tärkeys</i>	837	6.93	1.35	695	6.96	1.32	.590
<i>Ajankäyttö</i>	835	5.56	1.20	689	5.75	1.20	.002

Taulukko 3: Esimiesten (ryhmänjohtajien ja päälliköiden) johtamisen kehittyminen 360-asteen arvioinnissa 1. ja 2. mittauksessa

Taulukossa 3 t-testin tulos osoittaa, että keskiarvot eivät 1. ja 2. mittauksessa eronneet ryhmänjohtajien ja päälliköiden kokonaisjohtamisen summamuuttujan osalta tilastollisesti

merkitsevästi. Sen sijaan rooleissa ”tukija” ja ”mahdollistaja” oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ja vielä tilastollisesti merkitsevä ero oli roolissa ”neuvottelija” sekä muuttujassa ”ajankäyttö” mittausten keskiarvojen välillä. (ks. taulukko 3)

1.1 Ryhmänjohtajien kehittyminen

Tarkasteltaessa t-testillä erikseen esimiesten kehittymistä havaitaan, että *ryhmänjohtajat* eivät kehittyneet tilastollisesti merkitsevästi mittausten välillä keskiarvon kuitenkin hieman noustessa. Sen sijaan he kehittyivät tilastollisesti merkitsevästi rooleissa ”tukija” ja ”mahdollistaja” sekä ”ajankäytössään”. Johtamisen rooleihin käytetty aika oli mittausten keskiarvoista pienin. Onnistuneimmiksi rooleiksi arvioitiin 1. mittauksessa ”määrittäjä”, ”tuloksentekijä” ja ”mentori”, joiden kaikkien keskiarvot olivat 6,76. 2. mittauksessa korkeimmat keskiarvot saivat roolit ”tukija” ja ”mentori”. Sekä 1. ja 2. mittauksessa korkeimman arvon sai muuttuja ”tärkeys”, jolla mitattiin sitä kuinka tärkeänä esimies pitää mitattuja rooleja. (ks. taulukko 4)

	1. MITTAUS (2007) RJ		2. MITTAUS (2009) RJ		1. ja 2. ero
MITTAUSMUUTTUJAT:	n	ka	n	ka	p - arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	494	6,68	529	6,73	.959
Neuvottelija	611	6,53	507	6,69	.052
Määrittäjä	595	6,76	505	6,73	.738
Tuloksentekijä	597	6,76	515	6,73	.747
Koordinoja	591	6,67	506	6,63	.689
Vahvistaja	596	6,57	514	6,65	.423
Tukija	601	6,66	515	6,94	.003
Mentori	599	6,76	512	6,80	.593
Mahdollistaja	601	6,53	507	6,70	.042
Osaaminen	600	6,57	514	6,62	.623
Tärkeys	606	6,82	516	6,83	.931
Ajankäyttö	605	5,45	511	5,65	.008

Taulukko 4: Ryhmänjohtajien (RJ) kehittyminen 1. ja 2. mittauksessa

1.2 Päälliköiden kehittyminen

Tarkasteltaessa t-testillä *päälliköiden* kehittymistä havaitaan, että päälliköt kehittyivät johtamisessaan kokonaisuudessaan tilastollisesti merkitsevästi keskiarvon noustessa

6,83:sta 7,10:een. Tilastollisesti erittäin merkitsevästi parani rooli ”tukija”. Tilastollisesti merkitsevästi paranivat roolit ”mahdollistaja”, ”koordinoija”, ”vahvistaja”, ”mentori” sekä ”osaaminen” ja ”ajankäyttö”. Parhaiten päälliköt olivat 1. mittauksessa onnistuneet rooleissa ”neuvottelija” ja ”määrittäjä”. 2. mittauksessa korkeimmat arviot oli saatu rooleista ”tukija” ja ”mahdollistaja”. Korkein arvio oli annettu sekä 1. että 2. mittauksessa ”tärkeystä”, jolla mitattiin, kuinka tärkeänä esimies piti mitattuja rooleja. Alhaisin arvio molemmissa mittauksissa tuli ”ajankäytöstä”, jolla mitattiin kuinka paljon esimies käyttää aikaa po. rooleihin. (ks. taulukko 5)

	1. MITTAUS(2007) YP		2. MITTAUS(2009) YP		1.ja 2.ero
MITTAUSMUUTTUJAT:	n	ka	n	ka	p - arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	191	6,83	185	7,16	.010
Neuvottelija	227	7,15	179	7,33	.177
Määrittäjä	232	7,00	178	7,21	.124
Tuloksentekijä	217	6,87	181	7,13	.059
Koordinoija	212	6,62	178	7,10	.002
Vahvistaja	213	6,63	180	6,96	.039
Tukija	215	6,59	181	7,29	.000
Mentori	217	6,70	180	7,13	.003
Mahdollistaja	217	6,70	181	7,21	.001
<i>Osaaminen</i>	230	6,81	176	7,12	.026
<i>Tärkeys</i>	231	7,21	179	7,36	.230
<i>Ajankäyttö</i>	230	5,82	178	6,03	.031

Taulukko 5: Päälliköiden (YP) kehittyminen johtamisen 1. ja 2. mittauksessa

1.3 Ryhmänjohtajien ja päälliköiden kehittymisten väliset keskinäiset erot

Kun vertailtiin *päälliköiden (YP) ja ryhmänjohtajien (RJ) kehittymistä keskenään*, havaitaan, että 1. mittauksessa keskiarvoissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa koko johtamisen kehittämisessä, mutta 2. mittauksessa ero johtamisen kehittämisessä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä päälliköiden hyväksi. 1. mittauksessa tilastollisesti erittäin merkitsevä eroa päälliköiden ja ryhmänjohtajien välillä oli roolissa ”neuvottelija” sekä muuttujissa ”tärkeys” ja ”ajankäyttö” sekä tilastollisesti merkitsevä ero ”osaamisessa” edelleen päälliköiden hyväksi. 2. mittauksessa päälliköiden ja ryhmänjohtajien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa kaikissa mittausmuuttujissa lukuun ottamatta ”koordinoijaa”, ”vahvis-

tajaa” ja ”tukijaa”, jotka nekin erosivat tilastollisesti merkitsevästi päälliköiden hyväksi. (ks. taulukko 6)

	1. MITTAUS (2007)			2. MITTAUS (2009)		
	RJ ka	YP ka	p- arvo	RJ ka	YP ka	p- arvo
MITTAUSMUUTTUJAT:						
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	6,68	6,83	.171	6,73	7,16	.000
Neuvottelija	6,53	7,15	.000	6,69	7,33	.000
Määrittäjä	6,76	7,00	.030	6,73	7,21	.000
Tuloksetekijä	6,76	6,87	.309	6,73	7,13	.001
Koordinoija	6,67	6,62	.684	6,63	7,10	.001
Vahvistaja	6,57	6,63	.604	6,65	6,96	.030
Tukija	6,66	6,59	.554	6,94	7,29	.008
Mentori	6,76	6,70	.625	6,80	7,13	.015
Mahdollistaja	6,53	6,70	.121	6,70	7,21	.000
<i>Osaaminen</i>	6,57	6,81	.038	6,62	7,12	.000
<i>Tärkeys</i>	6,82	7,21	.000	6,83	7,36	.000
<i>Ajankäyttö</i>	5,45	5,82	.000	5,65	6,03	.000

Taulukko 6: Ryhmänjohtajien (RJ) ja päälliköiden (YP) johtamisten kehittymisten väliset erot 1. ja 2. mittauksessa

2 Työntekijöiden odotukset 360-arvioinnissa

Työntekijöiden odotuksia mitattiin eri arvioijatahojen antamien arviointien avulla. Itse-, alais-, vertais- ja esimiesarvioilla mitattiin kahdeksan eri johtamisen roolia, näiden summamuuttujaa sekä roolien osaamista, tärkeyttä ja ajankäyttöä. Muun arvioijatahon jätin vertailuista pois sen pienuuden vuoksi (n=19). Tutkittaessa muuttujia Kolmogorov-Smirnovin – testillä havaitaan kaikkien muuttujien olevan normaalisti jakautuneita ($p > 0.05$). Tällöin ryhmien keskiarvojen testaukseen voidaan käyttää riippumattomien otosten parametristä t-testiä. T-testillä vertailtiin erikseen ryhmänjohtajien ja päälliköiden arviointien eroja eri arvioijatahojen mukaan. Tällöin syntyy ryhmänjohtajille ja päälliköille yhteensä kuusi vertailtavaa paria: itse-alais-, itse-esimies-, itse-vertais-, esimies-alais-, esimies-vertais-, vertais-alaisarviointi.

2.1 Ryhmänjohtajien itsearviointien väliset erot

Verrattaessa *ryhmänjohtajien itse- ja alaisarvioita* mittausmuuttujiin havaitaan, että 1. mittauksessa löytyy tilastollisesti merkitsevä ero muuttujassa ”osaaminen”, missä alaiset ovat

arvioineet ryhmänjohtajansa paremmaksi kuin tämä itsensä. 2. mittauksessa ryhmänjohtajat olivat arvioineet itsensä "osaamista" lukuun ottamatta alaisarviota paremmaksi, mutta mikään ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää.

Verrattaessa *ryhmänjohtajien itse- ja esimiesarvioita* havaitaan 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja rooleissa "neuvottelija" ja "määrittäjä" sekä "osaamisen" ja "ajankäytön" muuttujissa, joissa esimies on arvioinut ryhmänjohtajan paremmaksi kuin tämä itsensä. 2. mittauksessa löytyy tilastollisesti erittäin merkitsevä ero "tuloksetekijänä" ja "osaamisessa" ja muissa mittausmuuttujissa tilastollisesti merkitsevä ero siten, että esimies oli arvioinut ryhmänjohtajan niissä paremmaksi kuin tämä itsensä. (ks. taulukko 7)

MITTAUSMUUTTUUJAT:	1. MITTAUS (2007) (RJ) Arviojatahot: itse/esimies			2. MITTAUS (2009) (RJ) Arviojatahot: itse/esimies		
	itse ka	esimies ka	p- arvo	itse ka	esimies ka	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	6,62	6,89	.159	6,76	7,42	.001
Neuvottelija	6,35	6,91	.003	6,65	7,29	.002
Määrittäjä	6,63	7,08	.026	6,75	7,46	.001
Tuloksetekijä	6,87	6,98	.598	6,71	7,51	.000
Koordinoija	6,68	6,92	.237	6,71	7,39	.002
Vahvistaja	6,63	6,84	.355	6,76	7,43	.003
Tukija	6,73	6,76	.877	7,00	7,44	.046
Mentori	6,81	6,93	.596	6,87	7,46	.007
Mahdollistaja	6,34	6,71	.101	6,68	7,36	.002
<i>Osaaminen</i>	6,18	7,06	.000	6,32	7,42	.000
<i>Tärkeys</i>	7,01	7,15	.479	6,85	7,43	.008
<i>Ajankäyttö</i>	5,23	5,78	.001	5,48	6,08	.004

Taulukko 7: Ryhmänjohtajien (RJ) itse- ja esimiesarviointien väliset erot 1. ja 2. mittauksissa

Verrattaessa *ryhmänjohtajien itse- ja vertaisarviointien eroja* havaitaan tilastollisesti merkitsevä ero 1. mittauksessa vain muuttujassa "tärkeys" (p=.028), jossa ryhmänjohtajat olivat arvioineet itsensä paremmiksi kuin vertaiset. 2. mittauksessa ei synny yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa.

2.2 Ryhmänjohtajien esimiesarviointien väliset erot

Verrattaessa *ryhmänjohtajien esimies- ja alaisarvioiden eroja* havaitaan 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja roolissa "neuvottelija" sekä "osaamisen" ja "ajankäytön"

muuttujissa. 1. mittauksen kaikissa muuttujissa esimies oli arvioinut ryhmänjohtajan paremmaksi kuin alainen. 2. mittauksessa syntyi tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja lähes kaikissa mittausmuuttujissa siten, että esimies oli arvioinut ryhmänjohtajan huomattavasti korkeammilla pisteillä (SD=0.464–0.948) kuin alainen (ks. taulukko 8)

MITTAUSMUUTTUJAT:	1. MITTAUS (2007) (RJ) Arviojatahot: esimies/alais			2. MITTAUS (2009) (RJ) Arviojatahot: esimies/alais		
	esimies ka	alais ka	p- arvo	esimies ka	alais ka	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	6,89	6,67	.266	7,42	6,58	.000
Neuvottelija	6,91	6,48	.012	7,29	6,50	.000
Määrittäjä	7,08	6,83	.138	7,46	6,51	.000
Tuloksetekijä	6,98	6,73	.207	7,51	6,55	.000
Koordinoija	6,92	6,58	.099	7,39	6,42	.000
Vahvistaja	6,84	6,52	.181	7,43	6,50	.000
Tukija	6,76	6,71	.778	7,44	6,98	.021
Mentori	6,93	6,76	.414	7,46	6,63	.000
Mahdollistaja	6,71	6,57	.494	7,36	6,58	.000
<i>Osaaminen</i>	7,06	6,63	.021	7,42	6,50	.000
<i>Tärkeys</i>	7,15	6,83	.095	7,43	6,75	.000
<i>Ajankäyttö</i>	5,78	5,45	.036	6,08	5,54	.006

Taulukko 8: Ryhmänjohtajien (RJ) esimies- ja alaisarviointien erot 1. ja 2. mittauksessa

Verrattaessa *ryhmänjohtajien esimies- ja vertaisarviointeja* havaitaan 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja rooleissa "neuvottelija" ja "määrittäjä" sekä "osaamisen", "tärkeyden" ja "ajankäytön" muuttujissa. Esimiesarviot olivat kaikissa 1. mittauksen muuttujissa korkeampia kuin vertaisarviot. 2. mittauksessa havaitaan, että esimies- ja alaisarviointit eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi lähes kaikissa mittausmuuttujissa siten, että esimiehet ovat antaneet huomattavasti korkeampia arvioita mittausmuuttujista kuin vertaiset. (ks. taulukko 9)

	1. MITTAUS (2007) (RJ)			2. MITTAUS (2009) (RJ)		
	Arviojatahot: esimies/vertais			Arviojatahot: esimies/vertais		
MITTAUSMUUTTUJAT:	esimies ka	vertais ka	p- arvo	esimies ka	vertais ka	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	6,89	6,64	.122	7,42	6,71	.000
Neuvottelija	6,91	6,52	.022	7,29	6,76	.004
Määrittäjä	7,08	6,60	.007	7,46	6,79	.001
Tuloksentekijä	6,98	6,69	.102	7,51	6,75	.000
Koordinoija	6,92	6,69	.184	7,39	6,67	.000
Vahvistaja	6,84	6,56	.134	7,43	6,58	.000
Tukija	6,76	6,57	.303	7,44	6,70	.000
Mentori	6,93	6,69	.184	7,46	6,82	.002
Mahdollistaja	6,71	6,50	.244	7,36	6,70	.001
<i>Osaaminen</i>	7,06	6,51	.001	7,42	6,64	.000
<i>Tärkeys</i>	7,15	6,64	.003	7,43	6,76	.000
<i>Ajankäyttö</i>	5,78	5,43	.017	6,08	5,73	.043

Taulukko 9: Ryhmänjohtajien (RJ) esimies- ja vertaisarviointien erot 1. ja 2. mittauksessa

2.3 Ryhmänjohtajien vertais- ja alaisarviointien väliset erot

Verrattaessa *ryhmänjohtajien vertais- ja alaisarviointeja* havaitaan, että tilastollisesti merkitseviä eroja ei synny 1. mittauksessa lainkaan. 2. mittauksessakin syntyy tilastollisesti merkitsevä ero vain roolissa ”määrittäjä” ($p=.005$), jossa vertaiset ovat arvioineet ryhmänjohtajan paremmaksi kuin alaiset.

2.4 Päälliköiden itsearviointien väliset erot

Verrattaessa *päälliköiden itse- ja alaisarvioita* keskenään havaitaan, että 1. mittauksessa syntyy tilastollisesti merkitsevä ero rooleissa ”neuvottelija” ($p=.020$) ja ”määrittäjä” ($p=.023$) sekä ”tärkeyden” ($p=.001$) ja ”osaamisen” ($p=.019$) muuttujassa. 1. mittauksessa päälliköt ovat arvioineet itsensä paremmiksi kuin alaiset. 2. mittauksessa erot tasaantuivat eikä synny enää yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa.

Verrattaessa *päälliköiden itse- ja vertaisarviointeja* havaitaan, että 1. mittauksessa tilastollisesti merkitsevä ero syntyy vain muuttujassa ”tärkeys” ($p=.020$), jossa itsearvio oli vertaisarviota korkeampi. 2. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyi rooleissa ”koordinoija” ($p=.011$) ja ”mentori” ($p=.017$), joissa vertaisarvio oli itsearviota korkeampi niin kuin kaikissa muissakin muuttujissa.

Verrattaessa *päälliköiden itse- ja esimiesarviointeja* havaitaan että 1. mittauksessa ei synny yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa esimiesten arvioiden ollessa kaikissa mittausmuuttujissa korkeampia. 2. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyy kokonaisjohtamisen summamuuttujassa ja ”osaamisen” muuttujassa sekä kaikissa muissa rooleissa paitsi ”neuvottelija”. (ks. taulukko 10)

	1. MITTAUS (2007) (YP)			2. MITTAUS (2009) (YP)		
	Arviojatahot: itse/esimies			Arviojatahot: itse/esimies		
MITTAUSMUUTTUJAT:	itse ka	esimies ka	p-arvo	itse ka	esimies ka	p-arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	7,01	7,43	.284	6,94	7,72	.009
Neuvottelija	7,54	7,73	.604	7,33	7,63	.312
Määrittäjä	7,43	7,62	.618	7,01	7,66	.045
Tuloksetekijä	6,90	7,50	.234	6,95	7,71	.029
Koordinoija	6,79	7,19	.377	6,66	7,81	.001
Vahvistaja	6,82	7,28	.316	6,89	7,70	.011
Tukija	6,87	6,99	.795	6,98	7,63	.027
Mentori	6,97	7,15	.680	6,75	7,88	.001
Mahdollistaja	6,89	7,09	.647	6,98	7,86	.007
<i>Osaaminen</i>	7,03	7,63	.076	6,90	7,62	.013
<i>Tärkeys</i>	7,83	7,87	.887	7,24	7,72	.093
<i>Ajankäyttö</i>	2,05	2,17	.534	2,00	2,14	.533

Taulukko 10: Päälliköiden (YP) itse- ja esimiesarvioiden erot 1. ja 2. mittauksessa

2.5 Päälliköiden esimiesarviointien väliset erot

Vertailtaessa *päälliköiden esimies- ja vertaisarviointeja* havaitaan 1. mittauksessa tilastollisesti merkitsevä ero kokonaisjohtamisen summamuuttujassa ($p=.038$) ja ”tärkeyden” muuttujassa ($p=.004$). 1. mittauksen kaikissa muuttujissa esimies on arvioinut päällikköä paremmaksi kuin vertainen. 2. mittauksessa ei synny yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa esimiesten ja vertaisten välillä. Esimies on arvioinut päällikköä edelleen kaikilla muuttujilla lukuun ottamatta ”ajankäyttöä” hieman paremmaksi kuin vertainen.

Verrattaessa *päälliköiden esimies- ja alaisarvioita* keskenään havaitaan, että 1. mittauksessa syntyi tilastollisesti merkitseviä eroja kokonaisjohtamisen summamuuttujassa, rooleissa ”neuvottelija”, ”määrittäjä”, ”tuloksetekijä”, ”koordinoija” ja ”vahvistaja” sekä ”osaa-

misen” ja ”tärkeyden” muuttujissa. Lisäksi ”tärkeyden” ja ”osaamisen” erot oli arvioitu tilastollisesti erittäin merkitseviksi. 1. mittauksessa esimiesarvio oli kaikissa muuttujissa alaisarviota korkeampi. 2. mittauksessa tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja löytyi rooleista ”koordinoija”, ”vahvistaja”, ”mentori” ja ”mahdollistaja”. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi lisäksi rooleista ”määrittäjä” ja ”tuloksetekijä” sekä kokonaisjohtamisen, ”osaamisen” ja ”tärkeyden” muuttujissa. (ks. taulukko 11)

	1. MITTAUS (2007) (YP)			2. MITTAUS (2009) (YP)		
	Arviojatahot: esimies/alais			Arviojatahot: esimies/alais		
MITTAUSMUUTTUJAT:	esimies ka	alais ka	p- arvo	esimies ka	alais ka	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	7,43	6,69	.017	7,72	6,87	.001
Neuvottelija	7,73	6,84	.006	7,63	7,07	.141
Määrittäjä	7,62	6,69	.006	7,66	6,89	.007
Tuloksetekijä	7,50	6,73	.018	7,71	6,75	.001
Koordinoija	7,19	6,40	.033	7,81	6,75	.000
Vahvistaja	7,28	6,45	.013	7,70	6,49	.000
Tukija	6,99	6,47	.201	7,63	7,25	.144
Mentori	7,15	6,59	.117	7,88	6,83	.000
Mahdollistaja	7,10	6,62	.187	7,86	6,93	.000
<i>Osaaminen</i>	7,63	6,40	.000	7,62	6,83	.001
<i>Tärkeys</i>	7,87	7,00	.000	7,72	7,22	.022
<i>Ajankäyttö</i>	2,17	1,92	.184	2,14	2,21	.702

Taulukko 11: Päälliköiden (YP) esimiesten ja alaisten arviointien väliset erot mittauksissa

2.6 Päälliköiden vertais- ja alaisarviointien väliset erot

Verrattaessa päälliköiden vertais- ja alaisarvioita havaitaan, että 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyy rooleissa ”neuvottelija”, ”määrittäjä” ja ”koordinoija” sekä ”osaamisen” muuttujassa. Vertaiset olivat arvioineet päällikön 1. mittauksen kaikilla muuttujilla paremmaksi kuin alaiset. 2. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyi kaikissa muissa rooleissa paitsi ”tukija” ja ”mahdollistaja” sekä ”tärkeyden” ja ”ajankäytön” muuttujissa. (ks. taulukko 12)

	1. MITTAUS (2007) (YP)			2. MITTAUS (2009) (YP)		
	Arviojatahot: vertais/alais			Arviojatahot: vertais/alais		
MITTAUSMUUTTUJAT:	vertais ka	alais ka	p- arvo	vertais ka	alais ka	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	6,87	6,69	.337	7,44	6,87	.011
Neuvottelija	7,38	6,84	.007	7,58	7,07	.027
Määrittäjä	7,15	6,69	.021	7,53	6,89	.005
Tuloksetekijä	6,97	6,73	.203	7,51	6,75	.001
Koordinoija	6,82	6,40	.044	7,43	6,75	.006
Vahvistaja	6,70	6,45	.276	7,36	6,49	.002
Tukija	6,56	6,47	.686	7,31	7,25	.816
Mentori	6,73	6,59	.491	7,43	6,83	.012
Mahdollistaja	6,72	6,62	.626	7,42	6,93	.062
<i>Osaaminen</i>	7,11	6,40	.001	7,43	6,83	.012
<i>Tärkeys</i>	7,16	7,00	.404	7,45	7,22	.278
<i>Ajankäyttö</i>	2,13	1,92	.096	2,24	2,21	.832

Taulukko 12: Päälliköiden (YP) vertais- ja alaisarviointien erot 1. ja 2. mittauksessa

2.7 Ryhmänjohtajien ja päälliköiden arviointien väliset erot

Päälliköiden ja ryhmänjohtajien arviointien eroja erikseen tarkasteltaessa havaitaan, että 1. mittauksessa ei synny minkään tahon välillä yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa. Sen sijaan 2. mittauksessa ryhmänjohtajien alais- ja esimies sekä esimies- ja vertaisarviointit eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan. Lisäksi ryhmänjohtajien itse- ja esimiesarviointit eroavat tilastollisesti merkitsevästi. Kaikissa ryhmänjohtajien arvioinneissa esimies oli arvioinut ryhmänjohtajan paremmaksi kuin muut tahot. Verrattaessa päälliköiden arviointeja havaitaan, että itse- ja esimies, alais- ja esimies- sekä alais- ja vertaisarviointit eroavat tilastollisesti merkitsevästi. Päälliköiden arvioinneissa esimiehet ja vertaiset olivat arvioineet päällikön paremmaksi kuin muut tahot. (ks. taulukko 13)

	2. MITTAUS (2009) arvioinnit					
	RJ alais	RJ esimies	RJ vertais	YP alais	YP esimies	YP vertais
<i>Arviojatahot:</i>	p	p	p	p	p	p
Itsearvio	.274	.001	.784	.790	.009	.067
Alaisarvio		.000	.325		.001	.011
Esimiesarvio			.000			.286

Taulukko 13: Ryhmänjohtajien ja päälliköiden arviojatahojen erot 2. mittauksessa

Päälliköiden ja ryhmänjohtajien arviointien keskinäisiä eroja tarkasteltaessa ainoastaan vertaisarviot erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi siten, että päälliköiden vertaisarvioijat olivat antaneet parempia arvioita toisilleen kuin ryhmänjohtajat. (ks. taulukko 14)

	1. MITTAUS (2007)			2. MITTAUS (2009)		
	RJ ka	YP ka	p- arvo	RJ ka	YP ka	p- arvo
<i>Arvioijatahot:</i>						
Itsearvio	6.62	6.69	.156	6.76	6.95	.470
Alaisarvio	6.67	6.69	.925	6.58	6.87	.145
Esimiesarvio	6.89	7.43	.080	7.42	7.72	.192
Vertaisarvio	6.64	6.87	.151	6.71	7.44	.000

Taulukko 14: Päälliköiden (YP) ja ryhmänjohtajien (RJ) vertailu arvioijatahojen mukaan

3 Taustamuuttujien vaikutus johtamiseen

Korrelaatiolla mitattiin taustamuuttujien ja mittausmuuttujien välistä lineaarista yhteyttä. Korrelaatio voi vaihdella -1-1 kertoen riippuvuuden suunnasta. Jos riippuvuus on positiivista, lisääntyy taustamuuttujan arvo mittausmuuttujan arvon noustessa. Negatiivisessa korrelaatioissa käy päinvastoin. Karkeasti arvioiden riippuvuuden tulisi olla vähintään 0,3 yksikön suuruinen ja olla lisäksi tilastollisesti merkitsevä ($p < .05$) ennen kuin riippuvuudella on käytännön merkitystä. Kun havaintoja on yli 100, voi 0,2 suuruinen tilastollisesti merkitsevä osoittaa riippuvuutta. (Metsämuuronen, 2003) Kokemuksen arviointimäärät vaihtelivat 1. mittauksessa 160–457 ja 2. mittauksessa 221–366 havaintoon ja alaisten lukumäärissä 1. mittauksessa 244–450 ja 2. mittauksessa 206–418. Näin ollen tässä tutkimuksessa vähintään 0,2 suuruisella tilastollisesti merkitsevällä korrelaatiokertoimella katsotaan olevan käytännön merkitystä. Tutkitaan aluksi Pearsonin korrelaatiolla taustamuuttujina käytettyjen johtamiskokemuksen ja alaisten määrän yhteyttä päälliköiden ja ryhmänjohtajien johtamisen arviointiin. Muodostetaan sekä päälliköille että ryhmänjohtajille omat mittausmuuttujat, joiden yhteyttä tutkitaan luokittelemattomaan kokemuksen ja alaisten määrään.

3.1 Johtamiskokemuksen ja alaisten määrän vaikutus esimiesten johtamiseen

Korrelaatiomatriisista havaitaan, että 1. mittauksessa *kokemus ja ryhmänjohtajien kokonaisjohtamisen kehittyminen* riippuvat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi lievästi negatiivisesti ja 2. mittauksessa samoin lievästi negatiivisesti, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi. *Alaisten lukumäärän ja ryhmänjohtajien kokonaisjohtamisen* kohdalla on havaittavissa 1. mittauksessa tilastollisesti merkitsevä lievä negatiivinen riippuvuus ja samoin 2. mittauksessa, mutta ei kummassakaan mittauksessa tilastollisesti merkitsevänä. (ks. taulukot 14 ja 15)

Tutkittaessa päälliköiden johtamisen ja taustamuuttujien yhteyttä voidaan havaita, että 1. mittauksessa *kokemuksen ja päälliköiden kokonaisjohtamisen* välillä on tilastollisesti merkitsevää lievää negatiivista riippuvuutta. Sama suunta jatkuu 2. mittauksessa, mutta ei tilastollisesti merkitsevänä. *Alaisten lukumäärän ja päälliköiden kokonaisjohtamisen välillä* on 1. mittauksessa havaittavissa merkitsevä negatiivinen korrelaatio ($r=-.220$). Toisessa mittauksessa tämä riippuvuus kääntyy lievästi positiiviseksi, eikä se ole enää tilastollisesti merkitsevää. (ks. taulukko 15 ja 16)

	1. MITTAUS (2007) Taustamuuttuja: johtamiskokemus				2. MITTAUS (2009) Taustamuuttuja: johtamiskokemus			
	RJ r	RJ p	YP r	YP r	RJ r	RJ p	YP r	YP p
MITTAUSMUUTTUJAT:								
Kokonaisjohtaminen	-.099	.028	-.158	.031	-.042	.339	-.109	.149
Neuvottelija	-.070	.084	-.138	.042	-.011	.805	-.092	.233
Määrittäjä	-.079	.053	-.124	.064	-.019	.679	-.153	.047
Tuloksetekijä	-.061	.136	-.118	.087	-.084	.060	-.162	.034
Koordinoija	-.037	.371	-.171	.014	-.048	.282	-.174	.024
Vahvistaja	-.095	.021	-.149	.032	-.045	.311	-.079	.308
Tukija	-.090	.027	-.136	.050	-.047	.290	-.030	.693
Mentori	-.058	.158	-.081	.243	-.047	.295	-.053	.490
Mahdollistaja	-.062	.132	-.108	.118	-.036	.419	-.081	.292
<i>Osaaminen</i>	-.037	.360	-.101	.133	-.023	.611	-.061	.435
<i>Tärkeys</i>	-.120	.003	-.124	.065	-.030	.505	-.048	.533
<i>Ajankäyttö</i>	-.088	.030	-.072	.284	-.038	.395	-.062	.423

Taulukko 15: Johtamiskokemuksen vaikutus ryhmänjohtajien (RJ) ja päälliköiden (YP) johtamiseen 1. ja 2. mittauksessa (r=korrelaatio ja p=merkitsevyys)

Tutkittaessa *johtamiskokemuksen ja päälliköiden johtamisen mittausmuuttujien välistä yhteyttä* havaitaan tilastollisesti merkitsevää lievästi negatiivista riippuvuutta 1. mittauksessa rooleissa "neuvottelija", "koordinoija", "vahvistaja" ja "tukija". 2. mittauksessa havaitaan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta päälliköiden johtamisen ja roolien "määrittäjä", "tuloksetekijä" ja "koordinoija". (ks. taulukko 15)

Tutkittaessa *kokemuksen ja ryhmänjohtajan johtamisen eri roolien ja osaamisen, tärkeyden ja ajankäytön muuttujien välistä riippuvuutta* havaitaan tilastollisesti merkitsevää lievästi negatiivista riippuvuutta 1. mittauksessa rooleissa "vahvistaja" ja "tukija" sekä "tärkeyden" ja "osaamisen" muuttujissa. 2. mittauksessa ei ole yhtään merkitsevää riippuvuutta havaittavissa. (ks. taulukko 15)

	MITTAUS (2007)			
	Taustamuuttuja: alaisten määrä			
MITTAUSMUUTTUUJAT:	RJ korrelaatio (r)	p- arvo	YP korrelaatio (r)	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	-.101	.025	-.220	.002
Neuvottelija	-.092	.023	-.053	.423
Määrittäjä	-.060	.146	-.104	.113
Tuloksetekijä	-.066	.109	-.148	.029
Koordinoija	-.103	.013	-.237	.000
Vahvistaja	-.104	.044	-.167	.015
Tukija	-.088	.032	-.156	.023
Mentori	-.098	.017	-.122	.073
Mahdollistaja	-.129	.002	-.125	.066
<i>Osaaminen</i>	-.092	.024	-.159	.016
<i>Tärkeys</i>	-.094	.021	-.037	.572
<i>Ajankäyttö</i>	-.105	.010	-.101	.128

Taulukko 16: Alaisten määrän vaikutus johtamiseen 1. mittauksessa ryhmänjohtajilla (RJ) ja päälliköillä (YP)

Tutkittaessa *alaisten määrän ja päälliköiden johtamisen mittausmuuttujien välistä yhteyttä* korrelaatiolla 1. mittauksessa havaitaan, että tilastollisesti erittäin merkitsevää negatiivista riippuvuutta löytyy roolista "koordinoija". Lisäksi merkitsevää negatiivista riippuvuutta löytyy kokonaisjohtamisessa ja rooleista "tuloksetekijä", "vahvistaja" ja "tukija" sekä muuttujassa "osaaminen". 2. mittauksessa ei löydy yhtään tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta päälliköiden johtamisen mittausmuuttujien ja alaisten määrän välillä. 1. mittauksessa päälliköi-

den kokonaisjohtamisen muuttujassa ja roolissa ”koordinoija” havaitut yli 0,2:n negatiiviset ja merkitsevät korrelaatiot tarkoittavat, että alaisten määrän kasvaessa kokonaisjohtaminen heikkeni erityisesti koordinoijan roolissa. 2. mittauksessa tämä ei kuitenkaan enää vaikuttanut. (ks. taulukko 16)

Tutkittaessa *alaisten määrän ja ryhmänjohtajien johtamisen mittausmuuttujien* välistä yhteyttä korrelaatiolla 1. mittauksessa voidaan havaita, että tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta löytyy kaikista muista muuttujista paitsi ”määrittäjä” ja ”tuloksentekijä”. 2. mittauksessa puolestaan ryhmänjohtajan johtamisen mittausmuuttujilla ja alaisten määrällä on tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta vain ”tukijan” roolissa. (ks. taulukko 16)

3.2 Kokemuksen vaikutus ryhmänjohtajien johtamiseen

Koska korrelaatio kertoo vain lineaarisesta riippuvuudesta, jatketaan luokiteltujen taustamuuttujien ryhmien ja mittausmuuttujien välisen epälineaarisen yhteyden selvittämistä. Kolmogorov-Smirnov-testillä havaitaan, että osa mittausmuuttujista ja taustamuuttujat eivät ole normaalisti jakautuneita ($p=.000$). Siirrytään käyttämään non-parametristä Mann-Whitneyn U-testiä, joka perustuu järjestyslukuihin. Alkuperäiset havaintoarvot asetetaan suuruusjärjestykseen pienimmästä suurimpaan ja pienin saa järjestyslukuksi 1 ja suurimman arvon järjestysluku on sama kuin havaintojen lukumäärä. Näiden järjestyslukujen summan avulla saadaan muodostettua testisuure, jolla testataan keskimääräisen tason eroa. Keskimäärin isompia sijalukuja saava on arvioitu paremmaksi. Taulukoista 17–20 voidaan lukea suuruusjärjestykseen perustuvien sijalukujen keskiarvot (Mean Rank).

	1. MITTAUS (2007)					
	taustamuuttuja: RJ:n kokemus vuosina					
MITTAUSMUUTTUJAT	1-7 vuotta Mean Rank	15 vuotta- Mean Rank	p- arvo	8-14 vuotta Mean Rank	15 vuotta- Mean Rank	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	161	118	.015	111	81	.013
Neuvottelija	192	176	.406	134	119	.290
Määrittäjä	187	166	.283	131	117	.317
Tuloksetekijä	190	147	.026	133	102	.026
Koordinoija	188	149	.051	131	101	.036
Vahvistaja	190	131	.002	135	98	.008
Tukija	193	131	.001	136	95	.003
Mentori	190	152	.056	134	105	.040
Mahdollistaja	190	158	.106	134	109	.074
<i>Osaaminen</i>	189	166	.262	131	113	.223
<i>Tärkeys</i>	193	155	.062	132	112	.155
<i>Ajankäyttö</i>	191	155	.074	133	111	.129

Taulukko 17: Kokemuksen vaikutus ryhmänjohtajien (RJ) johtamiseen 1. mittauksessa.

Tutkitaan Mann-Whitneyn U-testillä *luokitellun kokemuksen ja ryhmänjohtajien johtamisen mittausmuuttujien* välistä yhteyttä. Havaitaan, että 1-7 vuoden ja 8-14 vuoden johtamiskokemuksen välillä ei ole yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa kummassakaan mittauksessa, vaikka ero kokemattomimpien hyväksi on 2. mittauksessa hieman lisääntynyt. Tutkittaessa kokemattomimpien ja kokeneimpien välistä eroa havaitaan, että 1. mittauksessa 1-7 vuoden kokemuksen johtamista on kuvattu tilastollisesti merkitsevästi paremmaksi kokonaisjohtamisessa sekä rooleissa ”tuloksetekijä”, ”vahvistaja” ja ”tukija” kuin yli 15 vuoden kokemuksen ryhmänjohtajien johtamista. Myös 8-14 vuoden johtamiskokemuksen omaavat ovat saaneet 1. mittauksessa tilastollisesti merkitsevästi parempia tuloksia kokonaisjohtamisesta sekä rooleissa ”tuloksetekijä”, ”koordinoija” ”vahvistaja”, ”tukija” ja ”mentori” kuin yli 15 vuoden johtamiskokemuksen esimiehet. 2. mittauksessa ei synny yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa kokemuksen ja ryhmänjohtajien mittausmuuttujien välillä. (ks. taulukko 17)

3.3 Kokemuksen vaikutus päälliköiden johtamiseen

Tutkittaessa *kokemuksen ja päälliköiden johtamisen mittausmuuttujien* välisiä eroja U-testillä havaitaan, että kummassakaan mittauksessa ei synny tilastollisesti merkitseviä eroja kokemattomimpien ja kokeneimpien välillä. 1-7 vuoden kokemuksen päälliköiden ero 15 vuotta ja enemmän johtaneisiin on lisääntynyt kokemattomimpien hyväksi. 8-14 ja yli 15

vuoden johtamiskokemuksen välillä syntyy tilastollisesti merkitsevä ero 1. mittauksessa roolissa ”tukija” siten, että 8-14 vuoden johtamiskokemuksen päälliköt saivat paremman tuloksen roolista kuin yli 15 vuoden johtamiskokemuksen päälliköt. 2. mittauksessa löytyy tilastollisesti merkitseviä eroja kokemuksen ja roolien ”tuloksetekijä” ja ”vahvistaja” välillä, joissa 1-7 vuoden johtamiskokemuksen päälliköt oli arvioitu 8-14 vuoden johtamiskokemuksen päälliköitä paremmiksi. (ks. taulukko 18)

	2. MITTAUS (2009) taustamuuttuja: YP:n kokemus		
MITTAUSMUUTTUJAT:	1-7 vuotta Mean Rank	8-14 vuotta Mean Rank	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	41	32	.072
Neuvottelija	38	31	.186
Määrittäjä	38	31	.175
Tuloksetekijä	40	30	.037
Koordinoija	39	30	.074
Vahvistaja	41	30	.037
Tukija	38	32	.237
Mentori	39	32	.200
Mahdollistaja	40	31	.111
<i>Osaaminen</i>	39	30	.097
<i>Tärkeys</i>	39	31	.161
<i>Ajankäyttö</i>	35	32	.487

Taulukko 18: Kokemuksen ja päälliköiden (YP) johtamisen mittausmuuttujien tilastollisesti merkitsevät erot 1. ja 2. mittauksessa

3.4 Alaisten määrän vaikutus ryhmänjohtajien johtamiseen

Siirrytään tutkimaan alaisten lukumäärän ja johtamisen yhteyttä. Mitataan ensin Mann-Whitney U-testillä *alaisten lukumäärän ja ryhmänjohtajien johtamisen mittausmuuttujien* välisiä eroja. 1. mittauksessa 3-4 alaisen esimiehen johtamisessa ei ollut yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa verrattuna 5-6 alaisen ryhmänjohtajan johtamiseen, kun taas 2. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi summamuuttujissa ”osaaminen” ja ”tärkeys”. Sekä johtamisroolien osaamista että niiden tärkeyttä arvioitiin 3-4 alaisen esimiehelle paremmaksi kuin 5-6 alaisen ryhmänjohtajalla. 3-4 alaisen ryhmänjohtajan ja 7 tai useamman alaisen ryhmänjohtajan johtamisen arvioinnin eroja tarkasteltaessa havaitaan, että 1. mittauksessa 3-4 alaisen esimies saa tilastollisesti merkitsevästi paremmat arviot kaikista muista muuttujista paitsi ”määrittäjä” ja ”tuloksetekijä”. 2. mittauksessa tilastollisesti

merkitsevää eroa on 3-4 alaisen ryhmänjohtajan hyväksi rooleissa ”tukija” ja ”mentori” sekä osaamisen ja tärkeyden summamuuttujissa. Kun verrataan 5-6 alaisen ryhmänjohtajan ja 7 tai useamman alaisen ryhmänjohtajan välisiä eroja havaitaan, että 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy rooleista ”neuvottelija”, ”määrittäjä”, ”vahvistaja” ja ”mahdollistaja” sekä summamuuttujissa osaaminen, tärkeys ja ajankäyttö. Näissä kaikissa mittausmuuttujissa 5-6 alaisen ryhmänjohtaja oli arvioitu 7 tai useamman alaisen ryhmänjohtajaa paremmaksi. (ks. taulukko 19)

MITTAUSMUUTTUUJAT:	1. MITTAUS (2007) taustamuuttuja: RJ:n alaisten määrä			2. MITTAUS (2009) taustamuuttuja: RJ:n alaisten määrä		
	3-4 alaista	7-alaista	p-arvo	3-4 alaista	7-alaista	p-arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	149	127	.025	148	130	.061
Neuvottelija	178	152	.015	137	126	.242
Määrittäjä	172	155	.112	139	122	.081
Tuloksentekijä	175	155	.069	145	127	.072
Koordinoija	141	125	.004	141	125	.083
Vahvistaja	141	128	.002	141	128	.190
Tukija	148	124	.007	148	124	.015
Mentori	145	125	.005	145	125	.033
Mahdollistaja	144	126	.001	144	126	.052
<i>Osaaminen</i>	147	123	.007	147	123	.012
<i>Tärkeys</i>	149	125	.019	149	125	.013
<i>Ajankäyttö</i>	141	129	.010	141	129	.222

Taulukko 19: Alaisten määrän vaikutus ryhmänjohtajien johtamiseen 1. ja 2. mittauksessa

3.5 Alaisten määrän vaikutus päälliköiden johtamiseen

Alaisten määrän ja päälliköiden johtamisen mittausmuuttujia tutkittaessa havaitaan, että 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja 3-4 alaisen päällikön ja 5-6 alaisen päällikön välillä syntyy rooleissa ”koordinoija”, ”vahvistaja” ja ”tukija”. Näissä rooleissa 3-4 alaisen päällikköä oli arvioitu paremmaksi kuin 5-6 alaisen päällikköä. 2. mittauksessa ei synny yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa 3-4 ja 5-6 alaisen päällikön välillä, vaikkakin 3-4 alaisen päälliköt on edelleen arvioitu kaikilla muuttujilla korkeammalle. 3-4 alaisen päällikön ja 7 tai useamman alaisen päälliköitä vertailtaessa havaitaan, että 1. mittauksessa tilastollisesti merkitsevää eroa syntyy kokonaisjohtamisen muuttujassa sekä rooleissa ”koordinoija”, ”vahvistaja” ja ”tukija” edelleen 3-4 alaisen päällikön hyväksi. 2. mittauksessa

ei löydy yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa, mutta yllättäen 7 tai useamman alaisen päälliköt saavat kaikissa arvioinneissa paremmat arviot kuin 3-4 alaisen päälliköt. 5-6 alaisen ja 7 tai useamman alaisen päälliköitä vertailtaessa ei synny yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa kummassakaan mittauksessa. 1. mittauksessa kautta linjan parempia arvioita saavat 5-6 alaisen päälliköt, kun taas 2. mittauksessa 7 tai useamman alaisen esimiehet saavat paremmat arviot kaikilla muuttujilla. (ks. taulukko 20)

	1. MITTAUS (2007)					
	taustamuuttuja: YP:n alaisten määrä					
MITTAUSMUUTTUJAT:	3-4 alaista	7- alaista	p- arvo	3-4 alaista	5-6 alaista	p- arvo
<i>Kokonaisjohtaminen</i>	63	48	.012	73	62	.108
Neuvottelija	64	63	.969	72	84	.135
Määrittäjä	67	63	.553	78	84	.388
Tuloksetekijä	70	58	.060	77	71	.389
Koordinoija	72	53	.005	84	66	.012
Vahvistaja	70	55	.019	86	66	.006
Tukija	71	56	.025	85	66	.009
Mentori	68	59	.179	80	70	.143
Mahdollistaja	69	59	.128	81	69	.097
<i>Osaaminen</i>	69	59	.137	85	80	.483
<i>Tärkeys</i>	63	66	.686	76	85	.252
<i>Ajankäyttö</i>	67	61	.364	82	81	.930

Taulukko 20: Alaisten määrän vaikutus päälliköiden (YP) johtamiseen 1. mittauksessa

VII JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksiä tehtäessä tutkimuksen tuloksia tarkastellaan taustateorioiden ja tutkimusongelmien näkökulmista. Keskeisin taustateoria tässä tutkimuksessa on Quinin (1996) kehittämä ja Caccioppen ja Albrechtin (2000) jalostama integraali johtamisen malli. Tutkimusongelman asettelun tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin, kehittikö 360-arviointi esimiesten johtamista, muuttuivatko odotukset esimiehen johtamista kohtaan arvioinneissa ja millä taustamuuttujilla oli yhteyttä johtamisen kehittämiseen. Näkökulmana sekä johtamisen kehittämisessä että odotusten arvioinneissa oli perustehtävästä suoriutumisen näkökulma.

1 Johtamisen kehittyminen

Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että *esimiesten kokonaisjohtaminen on hie-man kehittynyt* 2. mittauksessa verrattuna 1. mittaukseen, mutta se ei ole tilastollisesti merkitsevää. Sen sijaan johtamisen roolit *tukija ja mahdollistaja* paranivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja *neuvottelija sekä johtamisen ajankäyttö* tilastollisesti merkitsevästi. Johtopäätöksenä tästä voidaan vetää, että Caccioppen ja Albrechtin teorian mukaisesti huomiota johtamisessa on erityisesti kiinnitetty sekä arvo- että henkilöjohtamiseen, jossa keskiössä ovat sekä ihmiset että organisaatio kokonaisuudessaan. Arvojohtamisen kautta organisaatio on päässyt kehittämään tarkoitustaan ja visiotaan, missä johtaja on ollut valmis tutkimaan ja asettamaan uusia suuntia. Vuorovaikutus on myös lisääntynyt organisaatiossa kaikkien arvioijatahojen kanssa, mistä kertoo esimiesten johtamisen ajankäytön lisääntyminen mittauksissa.

Perustehtävän näkökulmasta kaikkien roolien tasapainon pitäisi tukea parhaiten myös tehtävistä suoriutumista. Vaikka muutama rooli onkin muuttunut tilastollisesti merkitsevästi parempaan suuntaan, on 360-arvioinnin ympyrä pysynyt kuitenkin melko tasaisena. Selvästi kehittämisen suunta on kuitenkin mittauksen mukaan siirtynyt asioiden johtamisen puolelta ihmisten johtamiseen. Liikkuvan poliisin perustehtävää ajatellen arvoihin ja ihmisiin painottuva suunta vaikuttaa hyvältä. Koska liikennevalvonta on yksittäisten poliisimiesten ja partioiden aktiivisuuden varassa, tarvitaan päivittäistoiminnassa osallistavaa ihmis-

keskeistä käyttäytymistä myös johtajalta. Johtajan odotetaan tukevan, kommunikoivan, kuuntelevan ja antavan palautetta. (Hersey & Blanchard, 1990.) Jokainen kenttätyöntekijä ymmärtää ohjaavan autoritaarisen tyylin silloin, kun siirrytään operatiiviseen tehtävään. Näiden tehtävien osuus poliisin päivittäistoiminnasta on kuitenkin marginaalisen pieni.

1.1 Ryhmänjohtajien ja päälliköiden kehittyminen

Ryhmänjohtajat kehittyivät tilastollisesti merkitsevästi *tukijana ja mahdollistajana sekä johtamisen ajankäytössään. Päälliköt* kehittyivät tilastollisesti erittäin merkitsevästi *tukijana ja merkitsevästi koordinoijana, vahvistajana, mentorina ja mahdollistajana sekä johtamisen osaamisessaan*. Sekä ryhmänjohtajien että päälliköiden vahvuudet olivat arvo-, yhteisö- ja henkilöjohtamisessa, jossa huomio kohdistui sekä ihmisiin että organisaatioon kokonaisuudessaan ja yksikköön itseensä. Tämä kertonee siitä, että esimiehet haluavat olla lojalleja organisaatiolleen ja ohjata alaisiaan myös tähän suuntaan. Yhteisö- ja henkilöjohtamisessa päälliköt paransivat eniten tukijan roolissa, joka kykenee empaattisuuteen, toimivaan vuorovaikutukseen ja henkilöstön kannustamiseen. Lisäksi päälliköt ovat kehittyneet merkitsevästi koordinoijan ja vahvistajan rooleissa, joissa huomio kiinnittyy johdettavaan yksikköön itseensä sekä yhteisö- ja henkilöjohtamisessa että suorituksen johtamisessa.

Ajankäyttö johtamiseen oli sekä ryhmänjohtajilla että päälliköillä 1. mittauksessa niukkaa, mutta sen määrä nousi 2. mittauksessa tilastollisesti merkitsevästi sekä ryhmänjohtajilla että päälliköillä. Tämä tulos kertoo, että vuorovaikutuksessa ryhmänjohtaja on onnistunut tehokkaampaan ajankäyttöön varsinkin tukijan ja mahdollistajan rooleissa. Päälliköt olivat myös onnistuneet lisäämään vuorovaikutustaan varsinkin tukijana. Lisäksi päälliköt olivat parantaneet johtamisosaamistaan varsinkin tukijana, mutta myös mentorin, mahdollistajan, koordinoijan ja vahvistajan rooleissa. (Caccioppe & Albrecht, 2000.)

Huomio kiinnittyy myös rooleihin, jotka edellä eivät esiintyneet, nimittäin määrittäjään ja tuloksentekijään. Määrittäjän tarkoituksena on edistää tuloksellista työympäristöä ja menetelmiä ja tuloksentekijän parantaa ydinprosessien laatua ja tehokkuutta. Nämä roolit kohdistavat huomion asioihin ja tehtäviin ja ovat osa suorituksen ja strategian johtamista. Osittain näiden roolien heikentyminen voi johtua organisaation hierarkkisuudesta, kun yksiköissä ei pystytä vaikuttamaan niihin. Tuloksista voidaan päätellä, että sekä ryhmänjohtajien että päälliköiden johtamisen painopiste on siirtynyt asioiden johtamisesta laaja-

alaisempaan ja ”humaanimpaan” suuntaan. Huomion lisääminen arvo- ja henkilöjohtamiseen tuskin uhkaa kuitenkaan perustehtävän suorittamista, sillä perustehtävänkin suorittamista johdetaan ihmisten kautta. Ennemmin se lisää sekä työmotivaatiota että työhyvinvointia ja sitä kautta tuottavuutta.

Vertailtaessa *ryhmänjohtajia ja päälliköitä keskenään* havaittiin, että *päälliköt kehittyivät tilastollisesti merkitsevästi sekä 1. että 2. mittauksessa*. 1. mittauksessa oli tilastollisesti merkitsevää eroa neuvottelijana ja johtamisen osaamisessa, tärkeyden kokemisessa ja ajankäytössä. 2. mittauksessa *päälliköt kehittyivät kaikilla mittausmuuttujilla arvioiden tilastollisesti merkitsevästi paremmin kuin ryhmänjohtajat*. Ryhmänjohtajilla tapahtui myös kehittymistä positiiviseen suuntaan, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi. Nämä tulokset herättävät kysymyksen siitä, miten päälliköt onnistuivat kehittämään johtamistaan melko nopeasti ja tehokkaasti parempaan suuntaan. Todennäköisesti kehityssuunnitelmassa oli paneuduttu oikeiden asioiden kehittämiseen määrätietoisesti ja tämä prosessi on tuottanut tulosta. Tästä kertovat myös johtamisen osaamisesta saadut hyvät tulokset. Päälliköiden kehityssuunnitelmien tekemistä ja sen toteuttamista kannattaisi tutkia tarkemmin hyvien käytänteiden löytämiseksi johtamisen kehittämiseen.

1.2 Yhteenveto esimiesten kehittämisestä

Kun pyritään vastaamaan kysymykseen, kehittikö johtamisen 360-asteen arviointi esimiesten johtamista, on otettava muutama seikka huomioon. Ensinnäkin kehittyminen olisi voinut tapahtua myös ilman tällaista interventiota tai mikä tahansa interventio olisi voinut saada aikaan kehittymistä. Koska käytössä ei ollut altistamatonta verrokkiryhmää, ei suoraan voida sanoa, että kehittyminen johtui juuri tästä interventiosta. Toiseksi arviointi on aina subjektiivista, johon voivat vaikuttaa monet inhimilliset seikat. Arvioinnin skaalaus jäi jokaisen omaan harkintaan, kun kriteereitä ei etukäteen annettu, eikä miehistö saanut asiaan koulutusta lainkaan. Osa työntekijöistä on myös mittauksen aikana vaihtunut. Riittävän suuri perusjoukko takaa kuitenkin tietyn varmuuden mittauksessa.

Esimiehen näkökulmasta johtamisen arviointi kehittämisen kehyksessä antoi todennäköisesti rehellisempiä tuloksia kuin hallinnollisessa kehyksessä olisi tapahtunut. Nyt arvioiden julkistaminen jäi esimiesten omaan harkintaan eikä niillä ollut vaikutusta esimerkiksi työtehtäviin tai palkkaukseen. Ainakin alkuvaiheessa on varmaan hyvä, että esimiehet saavat

arvioida tuloksiaan ja lisätä itsetuntemustaan kaikessa rauhassa. Kun pilotti muuttuu jatkuvaksi arvioinniksi, on esimiehen syytä purkaa arviotaan myös arvioijiansa kanssa saadukseen kohdistettua kehittämisensä tarkemmin oikeille alueille, jotta johtaminen vastaisi työntekijöiden oikeutettuja odotuksia. Johtamisen arviointi kehitti todennäköisesti muitakin työyhteisötaitoja. Lisäksi 360-arviointi kasvatti yhteistä ymmärrystä johtamiseen koko työyhteisössä. Integraali johtamisen malli teoriana vaikuttaa näin ollen onnistuneelta antamaan yhteisen työkalun johtamisen arviointiin.

Yhteenvetona päälliköiden ja ryhmänjohtajien kehittymisen osalta voidaan todeta, että integraalin 360-arvioinnin pohjalta arvioituna esimiehet olivat panostaneet erityisesti ihmisten johtamiseen. Sen lisäksi päälliköt olivat panostaneet johdettavaan yksikköön itseensä sekä arvojohtamiseen että johtamisen osaamiseen. Ryhmänjohtajat olivat ihmisten lisäksi panostaneet organisaatioon kokonaisuudessaan sekä arvojohtamiseen että johtamisen ajankäytön lisäämiseen. Mielenkiintoista esimiesten panostuksissa on se, että ryhmänjohtajat ovat halunneet integroitua osaksi koko organisaatiota, kun taas päälliköt ovat halunneet kohdistaa huomionsa omaan yksikköönsä. Osittain tätä voi selittää tulossa ollut organisaatiomuutos, missä kaikkien yksiköidenkään olemassaolo ei ollut varmaa. Panostuksen ulkopuolelle esimiehiltä jäi asioiden johtaminen. Ryhmänjohtajilta vähemmälle huomiolle jäi suorituksen johtaminen ja päälliköiltä strateginen johtaminen. Hyvin luonnollinen selitys tälle kehitykselle lienee se, että asioiden johtaminen toimii jo tietyllä rutiinilla, kun taas ihmisten johtamisessa riittää haasteita. Olennaista on kuitenkin johtaa sekä asioita että ihmisiä.

2 Työntekijöiden odotusten muutokset

Työntekijöiden odotusten muutoksia mitattiin eri arvioijatahojen arvioinneilla ryhmänjohtajilla ja päälliköillä erikseen. 1. mittauksessa ei ollut yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa eri arvioijatahojen kesken. Tässä osuudessa käsitellään vain 2. mittauksen tuloksia, missä odotusten muutokset pääosin tapahtuivat.

2.1 Ryhmänjohtajien odotusten muutokset

Ryhmänjohtajien itsearviointit eivät eronneet alais- ja vertaisarvioinneista juurikaan. Esimiehet puolestaan olivat arvioineet ryhmänjohtajat kaikilla muuttujilla tilastollisesti merkit-

sevästi paremmiksi kuin ryhmänjohtajat itsensä. *Itse- ja esimiesarvioinneissa* oli tuloksetekijän ja johtamisen osaamisen arvioinnissa tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Esimiesten odotukset alaisten osaamisen kehityksestä ja tuloksetekijöinä olivat jopa pisteen korkeammat kuin alaisten antamat. Johtopäätöksenä tästä voidaan vetää, että esimies pitää ryhmänjohtajaa avainasemassa tuloksetekijänä tämän johtaessa ryhmäänsä kentällä tiettyjen suoritteiden kautta tulokseen. Kun nämä suoritettavuudet saavutetaan ja aikaansaa vuus ryhmällä on hyvä, esimiehen ei tarvitse kantaa huolta suoritusten johtamisesta yksikössään. Kun alainen hallitsee taitavasti ryhmäänsä, toteutuvat päällikön odotukset ryhmänjohtajan perustehtävän johtamisessa, mikä edesauttaa yksikön toimintaa ja helpottaa päällikön vastuuta.

Kun tarkasteltiin *ryhmänjohtajien esimies-alais- ja vertaisarviointeja*, päädyttiin suuriin eroihin odotuksissa. Ryhmänjohtajien *esimies- ja alaisarvioinnit* erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi muissa paitsi tukijan ja ajankäytön arvioinneissa, jotka nekin erosivat vielä tilastollisesti merkitsevästi. Sama trendi jatkui *esimies- ja vertaisarviointien* suhteen siten, että esimiesarvioinnit erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi lähes kaikissa arvioinneissa. Esimiehet olivat arvioineet ryhmänjohtajan sekä alais- että vertaisarviointia selvästi paremmaksi. *Ryhmänjohtajien vertais- ja alaisarvioinneissa* ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa kuin määrittäjän roolissa. Vertais- ja alaisarviointien odotukset ryhmänjohtajan johtamista kohtaan olivat hyvin yhtenevät keskenään ja lisäksi ryhmänjohtajan itsearviointien suhteen. Esimiesten korkeita odotuksia ryhmänjohtajan suhteen voi selittää positiivisesti siten, että esimiehet uskovat ryhmänjohtajiensa kykenevän tällaisiin suorituksiin perustehtävässään, jos vain halua ja uskallusta löytyy. Lisäksi korkealla olevan riman ylittämiseen tarvitaan juuri tällaista kannustusta hyvän itseluottamuksen, palautteeseen suhtautumisen ja tahdon lujittamiseen. (Pirnes, 2003.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan (Caccioppe & Albrecht, 2000) alais- ja vertaisarviot olivat kaikkein luotettavimpia. Tämä toteutui tässäkin tutkimuksessa, kun nämä kaksi taho arvioi arvioitavan hyvin samalla tavalla ryhmänjohtajien itsearviointien suhteen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että alais- ja vertaisarviointeja voidaan pitää luotettavampina kuin esimiesarviointia. Näkemys ero johtunee osittain siitäkin, että alaiset ja vertaiset työskentelevät ryhmänjohtajan kanssa enemmän ja pystyvät arvioimaan häntä relevanttimmin. Esi-

miesten odotusten epärealistisuus positiiviseen suuntaan osoittaa kuitenkin, että esimiehet ovat varsin tyytyväisiä ryhmänjohtajiensa johtamiseen.

2.2 Päälliköiden odotusten muutokset

Päälliköiden itse- ja alaisarvioinneissa ei ollut yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa. *Itse- ja vertaisarvioinnit* erosivat mentorin ja koordinoijan osalta siten, että vertaisarvioinnit olivat tilastollisesti merkitsevästi parempia. Vertaiset olivat arvioineet mentorin ja koordinoijan roolit korkeammiksi kuin päälliköt itse. Tämä osoittaisi, että vertaisten odotusten mukaan päälliköt pystyvät paremmin hallitsemaan arvo- ja suorituksen johtamisen dilemmaa kuin he itse ovat arvioineet. Samalla he myös kykenevät kiinnittämään huomiotaan sekä johdettavaan yksikkönsä että koko organisaatioon.

Päälliköiden itse- ja esimiesarvioinnit erosivat tilastollisesti merkitsevästi kaikissa muissa muuttujissa paitsi neuvottelijan roolissa sekä tärkeyden ja ajankäytön muuttujissa. Tässä mielenkiintoista oli se, että neuvottelijaa oli ainoana roolina arvioitu lähes samoin. Tällöin sekä päällikkö että esimies kokivat, että päällikkö oli sopinut ulkoisesta tuesta, varmistanut tarvittavat voimavarat, neuvotellut ja kommunikoinut tehokkaasti. Hierarkkisessa organisaatiossa tämä tarkoittaa sitä, että päällikkö on hankkinut oman yksikkönsä oikeutuksen esimiehen odotusten mukaisesti.

Päälliköiden vertais- ja alaisarvioinneissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja muissa rooleissa paitsi tukijassa ja mahdollistajassa sekä johtamisen tärkeydessä ja ajankäytössä, jotka oli arvioitu siis lähes samoin. Vertaisarvioijat olivat arvioineet päälliköt alaisiaan paremmiksi. Verrattuna ryhmänjohtajien melko homogeenisiin vertais- ja alaisarviointeihin havaitaan tässä suuri ero. Päälliköiden vertaisarvioijia olivat toiset päälliköt ja heidän alaisiaan ryhmänjohtajat, mikä saattaa selittää sen, että päälliköt tuntevat vertaistensa työtehtävät paremmin kuin kenttätyötä tekevät alaiset. Toisaalta alaiset ovat samassa yksikössä työskentelevän päällikön kanssa enemmän vuorovaikutuksessa, mikä antaa luotettavamman pohjan arvioida esimiestä. Päällikkö toteutti alaistensa odotuksia vain ihmisten ja arvojohtamisessa sekä huomioimalla organisaation kokonaisuuden. Tällöin muiden roolien kuin tukijan ja mahdollistajan roolien osaaminen ei ollut alaisten odotusten mukaista.

Päälliköiden esimies- ja vertaisarvioinnit eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi. *Esimies-alaisarvioinneissa* puolestaan tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja löytyi koordinoijan, vahvistajan, mentorin ja mahdollistajan rooleista. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi lisäksi määrittäjän ja tuloksetekijän rooleista sekä kokonaisjohtamisesta että johtamisen osaamisesta ja tärkeydestä. Esimiehet olivat arvioineet päälliköt kaikissa tapauksissa alaisia paremmaksi. Esimiesten odotukset olivat täyttyneet, kun taas vertaiset odottivat päälliköiltä enemmän huomion kiinnittämistä arvojohtamiseen ja johdettavaan yksikköön.

2.3 Yhteenveto odotusten muutoksista

Arvioijatahojen vertailusta kävi ilmi, että päälliköiden vertaisten ja esimiesten arvioinnit poikkeavat itse- ja alaisarvioinneista selvästi positiivisempaan suuntaan. Kuitenkin, kun itse- ja alaisarviointit ovat lähellä toisiaan, pitäisin niitä luotettavampina kuin esimiesvertaisarviointeja, koska johtaminen näyttäytyy parhaiten perustehtävän hoitamisessa nimenomaan johdettaville alaisille. Päälliköiden esimiehen ja vertaisten arviointien vääristymä korkeammaksi johtunee vähäisestä vuorovaikutuksesta päälliköiden kanssa pelkätään pitkien maantieteellisten etäisyyksien vuoksi.

Päälliköiden ja ryhmänjohtajien keskinäisissä arvioinneissa ei ollut suuria eroja, sillä ainoastaan vertaisarvioijat erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Päälliköiden vertaisarvioijat olivat antaneet parempia arvioita toisilleen kuin ryhmänjohtajien vertaisarvioijat. Tässäkin tapauksessa ryhmänjohtajat työskentelevät samassa yksikössä ja tehtävässä sekä tuntevat toistensa toimintatavat paremmin kuin hajallaan ja melko itsenäisesti työskentelevät yksikön päälliköt.

Ryhmänjohtajien ja päälliköiden itse- ja alaisarvioinneissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, mutta molemmat esimiesryhmät olivat arvioineet itsensä hieman paremmiksi kuin alaisensa sekä 1. että 2. mittauksessa. Jos ryhmänjohtajilta jätetään pois esimiesarvio ja päälliköiltä esimies ja vertaisarvio, havaitaan arvioiden olevan hyvin realistisia. On olemassa kaksi erisuuntaista tutkimustulosta yli- ja aliarvioinneista. Atwater ym. (1995) mukaan ne, jotka olivat yliarvioineet itsensä, vähensivät itsearviotaan ja paransivat johtamisuoritustaan ja puolestaan ne, jotka olivat aliarvioineet itseään, lisäsivät itsearviotaan, mutta heidän suorituksensa jäi ennalleen. Suomalaisen tutkimuksen mukaan (Pirnes, 2003) hyvillä suomalaisilla johtajilla on taipumus aliarvioida ja huonoilla yliarvioida käyttäytymis-

tään. Miten näiden tutkimustulosten eroja voidaan selittää? Mielestäni kulttuuriset seikat nousevat selityksen keskiöön. Suomalaisen perusluonne on vaatimaton verrattuna esim. anglosaksisiin maihin. Onnistuessaan hän ei esittele omaa hyvää suoritustaan, mutta voi iloita yhteisestä onnistumisesta. Epäonnistuessaan suomalainen saattaa kieltää tavoitteen arvon ja laskea rimaa säilyttääkseen mielenrauhansa. Toinen selitys voisi olla protestanttinen etiikka, jossa työn tekemistä arvostetaan ja jossa itsestään saa pitää vain kohtuudella. Tutkittaessa suomalaisten poliisiesimiesten johtamista pitäisin Pirneksen johtopäätöksiä tähän tutkimukseen paremmin soveltuvina.

Alaisten odotukset esimiehen johtamista kohtaan laskivat heidän arvioissaan, vaikka johtamisessa muiden arvioiden mukaan tapahtui kehittymistä. Kun alaisten mielestä johtajat eivät kehittyneet, lisäsi tämä alaisten odotuksia esimiestensä kehittymistä kohtaan. Tämä viesti pitää ottaa vakavasti huomioon, sillä esimiesten johtaminen suuntautuu juuri alaisten toimintaan. Johtajan esimies tai vertainen ei välttämättä todellisuudessa tiedä, miten johtaja toimii ja käyttäytyy tehtävässään, toisin kuin välittömät alaiset. Johtaminen ei ole alaisten odotusten mukaan esimiehillä kehittynyt, vaan esimiesten ja alaisten arvioiden erot ovat kasvaneet.

3 Taustamuuttujien yhteys esimiesten johtamiseen

Taustamuuttujina johtamiseen vaikuttavina tekijöinä pystyttiin käyttämään johtamiskokemusta ja välittömien alaisten määrää.

3.1 Johtamiskokemuksen ja alaisten määrän vaikutus esimiesten johtamiseen

Korrelaatiomatriiseissa yli 0,2 ylittäviä ja tilastollisesti merkitseviä arvoja löytyi 1. mittauksesta vain *alaisten määrän suhteen päälliköiden* kokonaisjohtamisessa ja roolissa koordinoija. Tuloksena tämä kertoo, että alaisten määrän lisääntyessä päällikön johtaminen heikkenee kokonaisuudessaan, mutta erityisesti koordinoijan ja suunnittelijan roolissa. Tällöin suorituksen johtaminen heikkenee eikä huomiota pystytä kiinnittämään johdettavaan yksikköön itseensä. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös rooleista tuloksetekijä, vahvistaja ja tukija tilastollisesti merkitsevinä, mutta ei niin vahvoina, että niillä olisi käytännön

merkitystä. Kaiken kaikkiaan, kun alaisten määrä ja kokemus lisääntyvät, heikkenee johtaminen 1. mittauksessa.

2. mittauksessa *päälliköiden johtamisessa ja alaisten määrässä* ei löytynyt yhtään tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Vain *ryhmänjohtajien tukijan roolin ja alaisten määrän* väliltä löytyi tilastollisesti merkitsevä lievä negatiivinen korrelaatio 2. mittauksessa. Tämä merkitsee sitä, että alaisten määrän kasvaessa ryhmänjohtajilla ei riitä huomiota ihmisten yhteisö- ja henkilöjohtamiseen riittävästi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että 2. mittauksessa varsinkin päälliköt, mutta myös ryhmänjohtajat, ovat saaneet tilanteen haltuunsa johtamisen osalta myös suuremmissa yksiköissä verrattuna 1. mittaukseen. On luonnollista, että mitä suurempaa ryhmää tai yksikköä esimies johtaa, sitä vähemmän hänellä riittää aikaa yksittäisten alaistensa tukemiseen ja kannustamiseen yksilötasolla.

3.2 Luokitellun kokemuksen vaikutus esimiesten johtamiseen

Ryhmänjohtajan johtamisen ja 1-7 vuoden ja 15 tai useamman vuoden kokemuksen välillä syntyi 1. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja kokonaisjohtamisessa sekä tukijan ja vahvistajan roolissa, joissa kaikissa 1-7 vuoden kokemuksen ryhmänjohtajat onnistuivat paremmin. Myös 8-14 vuoden kokemuksen ryhmänjohtajat menestyivät tilastollisesti merkitsevästi paremmin tuloksetekijän, vahvistajan, koordinoijan ja tukijan rooleissa kuin 15 vuotta tai enemmän kokemusta kartuttaneet ryhmänjohtajat. 2. mittauksessa ei syntynyt kuitenkaan yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa. Johtopäätöksenä tästä voitaneen vetää, että 1. mittauksessa vanhemmat ryhmänjohtajat olivat jo rutinoituneet tietylle tasolle kun nuoremmat vielä halusivat kehittää itseään ja lujittaa asemaansa. Erityisesti nuoremmat ryhmänjohtajat olivat huomioineet johdettavan yksikkönsä ja suuntautuneet yhteisö- ja henkilöjohtamiseen sekä suorituksen johtamiseen. 2. mittauksessa näiden erojen tasaantuminen puolestaan osoittanee, että vanhemmatkin vielä pystyivät parantamaan suoritustaan, kun mittauksilla kiinnitettiin johtamiseen huomiota.

Päälliköiden johtamisen ja 8-14 vuoden ja 15 tai useamman vuoden kokemuksen välillä oli havaittavissa tilastollisesti merkitsevä ero 1. mittauksessa vain tukijan roolissa kokemattomimpien hyväksi. 2. mittauksessa tuloksetekijän ja vahvistajan rooleissa sekä 1-7 vuoden ja 8-14 vuoden kokemuksen välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa kokemattomimpien hyväksi. Kaikkien muidenkin ryhmien vertailuissa kokemattomimmat olivat saaneet

johtamisestaan parempia tuloksia kuin kokeneemmat. Kokemuksen lisääntyessä tukijan ja vahvistajan roolien heikentyminen osoittaa, että vähiten huomiota kiinnitetään tällöin yhteisö- ja henkilöjohtamiseen. Persoonallisen kasvun ja kehittymisen tukeminen työssä ja persoonana vähenee päälliköiden kokemuksen karttuessa. Toisaalta, alaistenkin ikääntyessä heidän kehittymishalunsa yleensä vähenee. Kuitenkin, yhteishengen ja henkisen hyvinvoinnin varmistamiseksi olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota myös ikääntyvien työntekijöiden tukemiseen. Kokemattomimmat kollegat olivat keskittyneet asioiden johtamisessa tuloksen tekemisen varmistamiseen ja seurantaan, mikä on vaatinut jatkuvaa aktiivisuutta ydinprosessien parantamisessa ja informaation hallinnassa. Tuloksellisuuden lisäksi nuoremmat päälliköt olivat kiinnittäneet huomiota myös yksikkönsä yhteisö- ja henkilöjohtamiseen.

3.3 Luokitellun alaisten määrän vaikutus esimiesten johtamiseen

Ryhmänjohtajien johtamisen ja 3-4 ja 7 tai useamman alaisen ryhmien väliltä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja määrittäjän ja tuloksetekijän roolia lukuun ottamatta kaikista muuttujista 1. mittauksessa pienemmän ryhmän eduksi. Myös 5-6 alaisen ja 7 tai useamman alaisen ryhmänjohtajan väliltä löytyi puolessa mittausmuuttujissa tilastollisesti merkitseviä eroja pienemmän ryhmän hyväksi. 2. mittauksessa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyi enää tukijan ja mentorin roolissa sekä osaamisen ja tärkeyden muuttujissa 3-4 alaisen ja 7 tai useamman alaisen ryhmänjohtajan välillä pienemmän ryhmän hyväksi. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että mitä pienempi on ryhmäkoko, sen parempaa ryhmänjohtajan ihmisten johtaminen on, mikä näkyy parempana työrooleihin ohjaamisena ja toimivana vuorovaikutuksena. 2. mittauksessa tämä ero on enää isoimman ja pienimmän ryhmän johtamisen välillä.

Päälliköiden johtamisen ja 3-4 alaisen ja 7 tai useamman alaisen yksikön välillä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja koko johtamisen muuttujassa ja kolmessa roolissa pienemmän ryhmän hyväksi. Myös 3-4 ja 5-6 alaisen yksikön ja päälliköiden johtamisen väliltä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja kolmessa roolissa pienemmän yksikön hyväksi. 2. mittauksessa ei löytynyt enää yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa minkään yksikön välillä.

3.4 Yhteenveto kokemuksen ja alaisten määrän vaikutuksesta johtamiseen

Oletuksena helposti on, että mitä pidempi kokemus sen taitavampi johtaja. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan kokemattomammat johtajat osasivat toimia mittausten mukaan paremmin. Yhtenä selityksenä tälle voisi olla, että vanhemmat johtajat ovat urautuneet toimimaan vain tietyllä tavalla. Yhteenvetona voidaan todeta, että kokemattomimmat päälliköt olivat onnistuneet arviointien mukaan tasapainoilemaan sekä ihmisten että asioiden johtamisessa. Seuraavaksi kokeneemmat kollegat olivat kiinnittäneet huomiotaan selvästi enemmän ihmisiin kuin asioihin. Kokeneimmat päälliköt olivat kehittyneet jälkimmäisessä mittauksessa kokemattomimpien tasolle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokemus pelkästään ei takaa johtamisrooleissa onnistumista, mutta ”vanha koirakin” voi oppia uusia asioita ja kehittyä johtamisessaan, kun asiaan kiinnitetään huomiota.

Alaisten määrän lisääntyminen heikensi johtamisessa onnistumista, mikä tuntuu täysin luonnolliselta. Tosin 2. mittauksessa erot olivat kaventuneet ja johtaja oli saanut isommankin ryhmän hallintaansa. johtamista. Vaatimusten lisääntyessä esimiehet kurovat erot umpeen vaikka väkisin. Liian suurta palettia ei ole helppoa johtaa, mikä vaikuttaa myös johtajan jaksamiseen eikä takaa tuloksellista toimintaa pidemmän päälle. Nykytrendi ryhmien ja yksikköjen koon kasvattamisessa ei tue menestyksellistä johtamista niissä. Alaisten määrän kasvaessa heidän tarpeensa ja odotuksensa myös lisääntyvät, jolloin yksinkertaisesti aika ei riitä niihin vastaamiseen.

VIII POHDINTA

Tutkimus asetti aloittelevalla tutkijalla paljon haasteita. Lupaprosessit viivyttivät tutkimusaineistoon pääsyä ja aineistoon tutustuminen sekä tilasto-ohjelman opettelu veivät oman aikansa. Koska käsittelin kahden eri mittauksen tietoja, piti ne huolellisesti pitää tarvittaessa erillään ja tarvittaessa yhdessä. Aineistosta olisi löytynyt vielä monia uusia ulottuvuuksia, joista organisaatiolle olisi voinut olla hyötyä, mutta rajat oli vedettävä vain tutkimusongelmien ratkaisemiseen opinnäytetyötä varten. Taustamuuttujina olisin halunnut tutkia muitakin kuin johtamiskokemusta ja alaisten määrää johtamiseen vaikuttavina tekijöinä. Sukupuolen osalta ei siihen ollut mahdollisuutta, kun näinkin isossa organisaatiossa oli vain yksi nainen johtotehtävissä. Iän vaikutusta en voinut tutkia, koska matriiseissa sitä ei ollut mainittu. Todennäköisesti sen vaikutus olisi kuitenkin ollut hyvin samansuuntainen kuin johtamiskokemuksenkin.

Johtamisen tutkimus ei ole kyennyt osoittamaan yhtä johtamisen ideaalimallia, joka sopisi kaikkeen mahdolliseen johtamiseen kaikissa työyhteisöissä. Johtamisosaamisen arvioinnilla ei täten varmasti voida diagnosoida vikoja, jotka erehtymättömästi osoittaisivat, mikä johtaminen johtaa parhaaseen lopputulokseen. Arvioinnin pohjana oleva tehtäväkeskeinen malli johtamisesta osoittaa kuitenkin haasteet, jotka on ratkaistava ja kysymykset, joihin on löydettävä vastauksia. Johtamisosaamisen 360-arviointi auttaakin hahmottamaan johtamisen olennaisia osia ja rakennetta ja suuntamaan niihin huomiota kohti parempaa johtamista. Poliisihallinnossakin tämä tarkoittaa, että johtamista kehitetään sekä johtajan että alaisen vastavuoroisen yhteisöllisen oppimisen kautta, mikä edesauttaa myös työyhteisön kehittymistä. (Mälkiä & Huotari, 2009.)

Näkemyks johtamisesta ensisijaisesti tehtävinä kuin erityisinä johtajan kykyinä ja taitoina, on merkittävä sekä johtamisen kehittämisen että jaetun johtajuuden näkökulmasta. Johtajan kykyjä ja taitoja on vaikea jakaa, mutta tehtäviä voidaan jakaa niin, että kaikkien tehtävään osallistuvien kyvyt ja taidot tulevat optimaalisesti työyhteisön käyttöön. Johtajuus rakentuu johtajan ja johdettavien vuorovaikutuksessa ja on osa yhteisön toimintaa ja yhteisymmärrystä. Täten konkreettinen johtajuus on työyhteisön sisään rakentunut ominaisuus, jota ylläpidetään ja uusinnetaan arkisessa työssä jatkuvasti. Tarvitaan todellista kanssa-

käymistä, vastavuoroista oppimista, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä keskustelua ja kuuntelua. Koska tällaisessa johtamisessa johdettavilta vaaditaan myös omaa vapaata tahtoa, ei asemaan perustuvien toimintaohjeiden sanelua voida pitää jaettuna johtamisena. (Mälkiä & Huotari, 2009.)

Työyhteisön toimintaa ja kehittämistä tulee tarkastella organisaation selkeästä perustehtävästä käsin. Perustehtävänsä hyvin hoitava työyhteisö on toimiva ja menestyvä. Perustehtävää pitää yhä uudestaan kirkastaa sitä jatkuvasti tutkimalla ja tarkentamalla. Jos työ on esimerkiksi hyvin abstraktia liikenneturvallisuuden parantamista, saattaa työyhteisön perustehtävä hämärtyä pelkästään sakottamiseksi. Tosiasiassa poliisilta vaaditaan mm. ympäristön jatkuvaa havainnointia, informaation keräämistä ja tiedottamista sekä näiden pohjalta onnettomuuksia ennalta estävän valvonnan oikeaa kohdentamista.

Toimivan työyhteisön peruspilareita ovat työntekoa tukevan organisaation ja johtamisen lisäksi avoin vuorovaikutus, joka sisältää palautteen antamisen ja saamisen kulttuurin. (Järvinen, 2004). Suomalainen palautekulttuuri on tutkimusten ja kokemusten mukaan erittäin niukkaa. Tällöin saamme hyvin vähän palautetta siitä, miten onnistumme ja miten ympäristömme näkee toimintamme. Ihmisen itsetunto, käsitys ja kokemus itsestä, kuuluu minuuden ja persoonallisuuden ytimeen. Palaute työympäristöltä on itsetunnon ja – tuntemuksen realistisuuden kannalta erittäin tärkeää. Aivan korvaamatonta on se tieto, jota saadaan palautteena lähimmiltä työtovereilta: alaisilta, esimieheltä ja vertaisilta. Palautetta annettaessa pitäisi arvioida sitä, miten toteutunut toiminta on vastannut perustehtävän tavoitteita. Nyt 360-asteen arviointi antaa perustehtävän johtamisen arviointiin oivan työkalun, joka todennäköisesti lisää muutakin vuorovaikutusta työyhteisössä.

Jotta arviointitulokset johtaisi oman toiminnan kehittämiseen, se on koettava oikeutetuksi ja päteväksi. Tämän lisäksi on oltava halu kehittyä omassa työssään, mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin kehitymissuuntiin ja saada tukea omille kehitymispyrkimyksilleen. Se, miten arviointi esitetään johtajalle, vaikuttaa luonnollisesti siihen, miten hän ottaa palautteen vastaan. Jos työntekijät hyökkäävästi pakottavat omaa totuuttaan, esimies todennäköisesti puolustautuu ja kieltää palautteen. Jos palautetta annettaessa halutaan vain ymmärtää, esimies helposti selittelee. Kun palaute annetaan tukien, alhaalta päin, esimies on toden-

näköisesti paljon valmiimpi muuttamaan toimintaansa. Vastuu palautteen hyödyntämisestä on joka tapauksessa sen saajalla. Palautteen saatuaan esimiehen tehtävänä on oman kehityssuunnitelmansa laatiminen ja sen toteuttaminen.

Jos eri tahojen arvioinneissa on ristiriitaisuuksia, saattaa kehityssuunnitelman teossa tulla vaikeuksia siinä, mikä on totuus ja kenen odotuksia pitäisi eniten ottaa huomioon. Perustehtävän johtaminen näkyy ja näyttäytyy eniten alaisille, joten heidän antamansa palaute on arvokkainta mahdollista tietoa kehityssuunnitelmaa varten. Kaikkea ei tietenkään tarvitse huomioida, mutta alaisten enemmistön tyytymättömyys voi olla kohtalokasta, jos siihen ei reagoida. Muiden arvioinneista kannattaa etsiä tukea omille päätelmilleen. Jos useampi arvioijataho on arvioinnista yhtä mieltä, kannattaa palaute ottaa tosissaan. Kun nämä eri näkökannat kootaan yhteen, saadaan kokonaisempi kuva arvioinnin kohteena olevista johtamiseen liittyvistä havainnoista ja kokemuksista. Mielestäni kehittymistä pitäisi peilata kaikkien tahojen suuntaan. Tällöin kehityssuunnitelmaan voisi tulla vähintään yksi kehittämiskohde jokaista arvioijatahoa kohden.

Johtaminen on tasapainotilan jatkuvaa tavoittelua eri suuntiin vetävien arvojen välillä. On kyettävä mukautumaan tehtävien ja niiden suoritustapaa koskeviin muutoksiin, ylläpidettävä ja kehitettävä omaa osaamistaan ja onnistuttava ratkaisemaan arvojännitteet töiden ja työntekijöiden sekä integraation ja eriytymisen välillä. Johtaminen on luonteeltaan dilemma, jota ei ratkaista vaan sitä hallitaan. Olennaista on ymmärtää johtamisen luonne ja johtamistilanteet sekä niihin sisältyvä ristivetoisuus. Vaikka johtamisen perusongelmiin ei ole lopullista vastausta, tämä ei tarkoita, että johtamisen asettamaan haasteeseen vastaaminen olisi turhaa. Haasteeseen vastaaminen on välttämätöntä, koska johtaminen on luonteeltaan jatkuvaa, ei hetkittäistä. Menestystä tavoitellaan joka päivä erilaisissa tilanteissa ilman takuuta tai varmuutta onnistumisesta. (PolAmk:n 360-käsikirja, 2008.)

Nyky-yhteiskunnan organisaatioiden tehtävät ovat monimutkaistuneet niin paljon, että tehtävien haasteista selvitään vain riittävällä tietämyksen vaihdolla työyhteisössä. Tarvitaan näkökulmia ja vaihtoehtoja, joista voidaan valita. Johtamista pidetään julkishallinnossa edelleenkin hyvin hierarkkisena ja byrokraattisena. Määräyksiin perustuva totteleminen, missä työntekijän ja johtajan valta-asetat korostuvat, johtaa työntekijän aloitteellisuuden

katoamiseen ja tämän kehittämispotentiaalin väheksymiseen. Kompleksisten tehtävien ratkaisemiseen tarvitaan vahvaa osallistavaa johtamista, mikä vaatii johtajan halua toimia sekä tehtävien että työntekijöiden edestä. Tällöin työntekijöiden aloitteellisuus ja yhteisöllisyys korostuvat ja ihmiset tekevät enemmän kuin heiltä odotetaan. Työstä tulee innostavaa ja kannustavaa, kun työntekijät vapautuvat käyttämään koko potentiaalinsa työtehtävään. Yhteisöjohtamisen ydin on saada ihmiset johtamaan itseään, tekemään käskemättä, oivaltamaan itse sekä käyttämään omaa järkeään ja luovuuttaan. Kun yhteinen näkemys on löytynyt, johtaja mahdollistaa kulkemisen tavoitetta kohti yhdessä valitulla tavalla kaiken aikaa tilannetta uudelleen arvioiden.

Nykypäivän johtajaa voi luonnehtia tukijaksi, mahdollistajaksi ja auttajaksi. Käytännössä hän on henkilö, joka muuttaa organisaation verrattain autonomisten ryhmien verkostoksi. Uuden kulttuurin johtajan tunnusmerkkejä ovat toistensa tukeminen, yhteisvastuu ja luotamukseen perustuvat suhteet. Työntekijät saadaan sisäistämään mielekäs päämäärä, auttamaan suuntaviivojen määrittämisessä ja oppimaan. Tässä nopeasti muuttuvassa ympäristössä hyvälle johtajuudelle ja johtamiselle on tilausta. Lähtökohtana on usko siihen, että jokainen voi oppia ja kasvaa johtajana ja että tätä kasvua voidaan edistää systemaattisen ja johtamisosaamiseen kohdistuvan palautteen avulla. Odotukset johtamista ja johtajuutta kohtaan tuntuvat jatkuvasti lisääntyvän. Koska haastetta johtamisessa riittää aina, tuntuisi houkuttelevalta määritellä myös riittävä johtajuus.

Johtajuutta ja lopullisen vastuun kantamista työyhteisöissä tarvitaan kuitenkin edelleen, sillä mikään työyhteisö ei kehity täysin itseohjautuvaksi. Toimintaa johdetaan organisaation arvojen, vision, strategian ja kriittisten menestystekijöiden suuntaan. Toiminnan tavoitteena on innovatiivisuuden ja oppimisen, prosessien sujuvuuden, asiakaspalvelun ja vaikuttavuuden kautta päästä parempiin tuloksiin. Tämän tuloksen tekijöitä ovat työntekijät, joiden toimintaedellytyksistä pitkälti riippuu, mikä on tulos ja sen vaikuttavuus. Johtamisen määrittely 360 -asteen ympyrällä on varsin kattavasti onnistunut, mutta se on siten määriteltynä varsin mekaaninen ja kulttuuriset erilaisuudet unohtava. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia, miten kehityssuunnitelma pitää tehdä ja toteuttaa, jotta se parhaiten palvelisi perustehtävää, alaisia ja koko työyhteisöä.

Johtamisen kehittäminen lähtee jokaisesta ihmisestä itsestään, omien arvojen ja persoonallisten ominaisuuksien tunnistamisesta, tiedostamisesta ja tahdonalaisesta kehittämisestä. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan valmiuteen, jonka kehittämisestä hän itse on vastuussa. Johtajakoulutus ja viime kädessä omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa omien tarpeiden, halujen, arvojen, asenteiden ja motivaation mukaisesti. Käyttäytymisen arvioinnin ja koulutuksen lisäksi organisaatiot kehittävät johtamisrakenteitaan parantaakseen toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Organisaatorakenteita on madallettu koko poliisihallinnossa, kun lääninjohto poistui poliisilaitosten ja poliisihallituksen väliltä. Valitettavasti päälliköiden määrä ja hierarkiatasot vain lisääntyivät poliisilaitosten sisällä, mikä näyttää ainakin lisänneen eriytymistä eri tehtäväalueilla. Liikkuvassa poliisissa päädyttiin myös mahdollisimman matalaan organisaatorakenteeseen, kun lääninosastot poistuivat ja yksiköt ovat suoraan LP:n johdon alaisia. Tämän uudistuksen tarkoituksena on taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäksi vähentää mm. tarpeetonta byrokratiaa ja yhdenmukaistaa toimintoja valtakunnallisesti.

Eri arvioijatahojen arvoinnit johtamisen suhteen muuttuivat 2. mittauksessa, varsinkin esimiesten osalta melko paljon positiivisempaan suuntaan. Kun alais- ja vertaisarviot olivat melko lähellä toisiaan ja itsearvioita, vaikuttaa siltä, että pääosa esimiehistä koki johtamisen parantuneen perusteettomasti. Toisaalta esimiehet saattoivat arvioida alaisensa yläkanttiin toivoen tämän toimivan itseään toteuttavana ennusteena ja kannusteena parempaan johtamiseen. Johtamisen kehittymistä oli kokonaisarviointien mukaan havaittavissa, mutta näin ei kuitenkaan ollut tapahtunut alaiden mielestä. Tämä herättää kysymyksen, onko todellista kehittymistä tapahtunutkaan, kun johtamisen kannalta tärkein arvioijataho ei tätä näkemystä tue. On myös mahdollista, että alaiset ovat oppineet johtajuuden monet kasvot ja muuttaneet suhtautumistaan kriittisemmäksi ja vaativammaksi. Todennäköisesti parempaan lopputulokseen pääsemiseksi tarvittaisiin enemmän aikaa ja tarkempaa paneutumista johtajien kehityssuunnitelmien tekemiseen. Lisäksi tarvittaisiin esimiehille ammattilaisten ohjausta ja koulutusta.

Johtajan tulisi ottaa toimintaympäristö ja sen muutokset kaiken aikaa huomioon. Koska johtaja vastaa johtamisestaan myös alaisilleen, on näiden antama palaute tärkeintä johtajan kehittymistä ajatellen. Jos alaiset esittävät ristiriitaisia tuloksia, ei se tarkoita, että joh-

taminen olisi mennyt täysin pieleen, vaan että näiden alaisten kanssa toimisi jokin toinen tapa paremmin. Kun johtaja ottaa alaisten odotuksia kehittämisessään huomioon, se lisää työprosessien sujuvuutta, alaisten sitoutumista ja motivaatiota sekä johtajan tietoperustaa päätöksenteossa. Työntekijöiden ja johtajien odotusten ristiriidoissa ajaudutaan väistämättä luottamuksen puntarointiin. Rehellisyys, ennakoivuus, kyvykkyys ja inspiroivuus saavat aikaan luottamusta, joka puolestaan saa aikaan arvostusta ja kunnioitusta toinen toistaan kohtaan. (Harisalo & Miettinen, 1995.)

Pilottitutkimus on aina haastavaa, koska sen avulla tunnustellaan, voisiko tällainen työkalu toimia hallinnossa. Toisaalta sitä ei välttämättä oteta heti tosissaan, joten kokeilun tulokset saattavat jäädä laihoiksi. Tämä näkyi tässä tutkimuksessa mm. siinä, että paljon arvokasta dataa jouduttiin hylkäämään vastaamattomuuden tai vain osittaisen vastaamisen vuoksi. Kun arviointeja tehtäisiin esimerkiksi kahden vuoden välein, rutinoituisivat arvioijat ja arvioidtavat käyttämään 360-arviointia toimivana työkaluna. Ensimmäisissä mittauksissa tapahtuneet mahdolliset yli- ja aliarvioinnit jäisivät pois ja tulokset olisivat luotettavampia. Tämän tutkimuksen valossa 360-arviointi on parantanut liikkuvan poliisin palautekulttuuria kokonaisuudessaan sekä antanut relevantin tarkastelupohjan esimiesten johtamisen tarkastelulle. 360-arviointi on johtanut aikaisempaa selkeämpään, jaettuun ymmärrykseen hyvästä ja huonosta johtamisesta sekä samalla lisännyt kaikilta työntekijöiltä vaadittavia alais- ja yhteistyötaitoja. Lisäksi prosessiin osallistuneiden kyky ratkoa työyhteisön johtamista ja kehittämistä koskevia ongelmia on vahvistunut. Nyt tiedämme paremmin keitä olemme.

Johtamisen kehittäminen nähdään poliisihallinnossa pitkäjänteisenä työnä. Pää tavoitteena on valmentaa esimiehistä todellisia tulosvastuullisia johtajia. Johtamisen 360-arvioinnin mallin perustana on tehtäväkeskeinen näkemys johtamisesta, jota jäsentää yhteinen päämäärä tehtävän hyvästä ja laadukkaasta suorittamisesta. Tämä edesauttaa jaetussa johtamisessa kehittymistä ja johtajana kasvua koko työyhteisössä. Mitä enemmän työ on asiiantuntijatyötä, sitä merkittävämpää on yhteinen näkemys johtajuudesta. Johtamisen 360-arvioinnin pilotti kannattaa vakiinnuttaa johtamisen kehittämisen työkaluksi myös koko poliisihallinnossa.

Jumala, anna minulle tyyneyttä hyväksyä asiat, joita en voi muuttaa, rohkeutta muuttaa ne, jotka voin ja viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan (Niebuhr).

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Bass, Bernard (1995) Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly* 6 (4).
- Caccioppe, R. & Albrecht, S. (2000) Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal* 21/8 2000, 390–404
- Denison, D., Hooijberg, R. & Quinn, R. (1995) Paradox and Performance: Toward a Theory Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science* 6 (5), 524–540.
- Garavan T., Morley M ja Flynn M: 360 degree feedback: its role in employee development (*Journal of Management* Vol. 16 No. 2 1997, pages 134-147)
- Guba & Lincoln (1989) Fourth generation evaluation, Sage Publications, Inc
- Harisalo R., Keski-Petäjä T., Talkkari A. (2002) Otin kynän kynsihini: ohjeita tutkimuksen tekijöille, Tampere: Tampereen yliopisto.
- Harisalo R. & Miettinen E. (1995): Luottamus pääoma: yrittäjyyden kolmas voima, Tampere: Tampere university press.
- Harisalo R (2008): Organisaatioteoriat, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Heikkilä, Tarja (2004): Tilastollinen tutkimus, Edita Prima Oy, Helsinki
- Hersey & Blanchard, (1990) Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla, Helsinki: Yritysvalmennus.
- Honkanen, Henry (2006), Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen, Helsinki: Edita.
- Jackson, Brad & Parry, Ken (2008). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. London: Sage.
- Järvinen, Pekka (2004): Esimiestyö ongelmatilanteissa, WsoyPro
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* 33:1.
- Keskinen, Soili (2005), Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus, Vammalan kirjapaino: Kunnallissalan kehittämissäätö kaks.
- Likert, Rensis (1967): The human organization: its management and value, New York: McGraw-Hill.
- Lindgren, Göran (2008) Johtaminen ja johtajuus, RUL, Multiprint oy, Espoo
- Luft J. & Ingman H. (1955) The Johari Window: A Graphic Model for Interpersonal Relations. University of California: Western Training Lab.
- Mälkiä, Matti & Huotari, Vesa (2009) artikkeli: Kehittyvä johtamisen kehittyminen poliisissa kirjassa: Muuttuva hallinto ei sammaloidu (toim. Haatainen, Keski-Petäjä & Vartola), Juvenes Print, Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere
- Nissinen, Vesa (2004) Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Northouse, Peter (2004) Leadership, theory and practise, London: Sage.
- Pawson R. & Tilley N. (1997) Realistic Evaluation, Sage Publications Ltd
- Peltonen M. & Ruohotie P. (1991): Ihmisten johtaminen, Helsinki: Otava.
- Pirnes, Unto (2003) Kehittyvä johtajuus, Johtamisen dynamiikka, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari (2003): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

- Mintzberg Henry. (1990) Organisaatiosuunnittelu. Helsinki: Rastor-Julkaisut.
- Scott Richard W. 2003. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Fifth Edition. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Selznick, Philip (1969) Law, society and industrial justice, New York: Russel Sage.
- Steers, R.M. & Black, J.S. (1994) Organisational behaviour (5 th ed.) New York: Harper Collins
- Stenvall J. & Virtanen P. (2007): Muutosta johtamassa, Helsinki,: Edita Prima.
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957) Leader behavior: its description and measurement. Bureau of Bussiness Research. Ohio State University.
- Stone, G., Russell, R. & Patterson, K. (2004) Transformational versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus. Leadership & Organization Development Journal 25 (4).
- Virtanen, Petri (2007) Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen, Suomi: Edita Publishing Oy
- Voutilainen E, Rajamäki P, Vartiainen O, Palanne O, (1987) Kehittyvä työyhteisö, Porvoo: WSOY.
- Vroom, Viktor (1964), Work and motivation, New York: Wiley.
- White, R. K., & Lippit (1953). Leader behavior and member reaction in three social climates, New York: Row, Peterson and Company.
- Yukl, Gary (2006) Leadership in Organizations (sixth edition) New Jersey: Upper Saddle River.

Muut lähteet:

- Eränkö, Tiina, Lardot Robin, Alkiora Petri, Hakala Kauko, Hakamo Nora, Mälkiä Matti, Honkonen Risto, Sainio Mikael & Senvall Nora (2006) Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat 2006-2010. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 50.
- Bolden, Richard (2004) What is Leadership. University of Exeter. Centre for Leadership Studies. Leadership South West. Research Report 1.
- Huotari, Vesa (2006) Hallinnon tutkimuksen päivät 30.11.-1.12.06 Tampereella: (http://pro.tsv.fi/hts/htpaivat06/pdf/Paperi_Huotari.pdf.)
- Johtamisen laadunvarmistus valtionhallinnossa (2006). Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto. Tutkimukset ja selvitykset 1. (www.vm.fi/julkaisut)
- Karjalainen, A. (2001) Tentin teoria, akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto
- Mann, F.C. (1965) Toward an understanding of the leadership role in formal organization. Leadership and productivity, San Fransisco, Chandler
- Määttä, Matti (1996), Uudistuva oppilaitos ja johtaminen, akateeminen väitöskirja, Tampere: Tampere university press.
- Rehnbäck Katriina & Keskinen Soili (2005): Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla, Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- POLAMK:n käsikirja (2008): Poliisihallinnon johtamisen 360°-arviointijärjestelmä
- Työsopimuslaki 55/2001, 3. luku.
- Työturvallisuuslaki 738/2002, 4.luku.
- LP:n toimintakertomukset 2007 ja 2008
- www.poliisi.fi/lp (18.2.2010)

LIITTEET

1. Kyselylomake

Johtamisen monitahoarviointi (360°) LP:ssa

I Oma nimi sekä arvioijien sähköpostiosoitteet: esimies, vertaiset, alaiset

II Taustamuuttujat (vain itsearviointilomakkeessa)

Yksikkö (26)

- | | | |
|----------------------------|----------------------|------------------------|
| - Johto ja johdon esikunta | Länsi-Suomen osasto: | Itä-Suomen osasto: |
| - Lentoaseman yksikkö | - Turku | - Kuopio |
| - Turvallisuusyksikkö | - Pori | - Mikkeli |
| Etelä-Suomen osasto: | - Vaasa | - Joensuu |
| - Helsinki | - Seinäjoki | Pohjois-Suomen osasto: |
| - Hämeenlinna | - Tampere | - Oulu |
| - Kouvola | - Jyväskylä | - Rovaniemi |
| - Lahti | - Kokkola | - Kajaani |
| - Imatra | | - Kemi |

Virka-asema:

1. Päälikkö
2. Apulaispäälikkö
3. Päälystö
4. Alipäälystö
5. Miehistö
6. Toimistohenkilöstö
7. Muu

Sukupuoli: 1 Nainen, 2 Mies

Ikä:

Kokemus johtotehtävissä vuosina:

Välittömien alaisten määrä:

III Johtamistehtävät ja roolit:

ei kuvaava		erittäin kuvaava
ei kuvaava		erittäin kuvaava
ei kuvaava		erittäin kuvaava
ei kuvaava		erittäin kuvaava

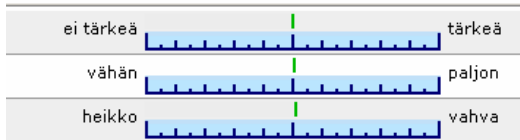
1. Neuvottelija/Sopija

(ulkoisen tuen ja voimavarojen varmistaminen; yksikön toimintaedellytysten turvaaminen)

- a) Hakeudun määrätietoisesti yhteistyöhön erilaisten sidosryhmien ja vaikuttajien kanssa
- b) Teen aktiivisesti yhteistyötä toisten esimiesten ja viranomaisten kanssa
- c) Sovitan jatkuvasti työyksikköni toimintaa osaksi poliisihallinnon laajempaa kokonaisuutta
- d) Lisään omalla toiminnallani johtamani työyksikön arvostusta ja hyvää mainetta

- e) Pidän sinnikkäästi kiinni asioista, joita työyksikköni todella tarvitsee
- f) Varmistan, että muiden käsitys työyksikköni toiminnasta vastaa totuutta
- g) Saan muut ymmärtämään johtamani työyksikön oikeutuksen ja arvon
- h) Varmistan tärkeiden tahojen tuen työyksikköni toiminnalle hyvin

Johtamistehtävän tarkoituksena on varmistaa yksikön toiminnan oikeutus, voimavarat sekä yksikön nauttima arvostus ja tuki ylemmän johdon, sidosryhmien ja kansalaisten silmissä. Johtaminen on neuvottelua ja sovittelua erilaisten sidosryhmien ja vaikuttajien, omien siemiesten, esimiesviraston sekä oman yksikön muiden esimiesten (esimieskollegoiden) kanssa.



- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on (ei tärkeä-tärkeä)
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa (vähän-paljon)
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä (heikko-vahva)

2. Määrittäjä/Kohdentaja

(työtä ohjaavien tulostavoitteiden määrittäminen)

- a) Otan aktiivisesti selvää siitä, mitä työyksiköltäni odotetaan ja toivotaan
- b) Muutan työyksikköni kohdistuvat odotukset selkeiksi, konkreettisiksi ja saavutettaviksi
- c) tulostavoitteiksi
- d) Varmistan, että tulostavoitteet ovat oikeassa suhteessa käytössämme oleviin voimavaroihin
- e) Varmistan, että tulostavoitteet vastaavat aidosti sitä, mitä meidän myös odotetaan saavan aikaan
- f) Suuntaan työyksikköni voimavarat (työajan, henkilöstön, rahat jne.) sinne, missä niitä
- g) ensisijaisesti tarvitaan
- h) Varmistan, että työyksikköni jäsenet tietävät millaisia tuloksia heidän työltään odotetaan
- i) Autan alaisiani ymmärtämään mihin tehtäviin heidän tulee työssään keskittyä eli mikä heidän työssään on keskeistä
- j) Varmistan, että työyksikössäni kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, mikä on työssä tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää

Johtamistehtävän tarkoituksena on asettaa esimiehen vastuulla olevalle yksikölle ja siellä toimiville henkilöille selkeät, konkreettiset ja saavutettavissa olevat tulostavoitteet sekä varmistaa, että asetetut tavoitteet vastaavat niitä odotuksia, joita ylemmät esimiehet ja sidosryhmät yksikköön kohdistavat.

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

3. Tuloksetekijä/Tehostaja

(työn tuloksellisuuden seuranta ja varmistus)

- a) Varmistan, että henkilöstö tiedostaa työyksikön tulostavoitteet ja niiden vaikutuksen omaan työhönsä

- b) Varmistan, että työyksikössä toimitaan asetettujen toimintalinjojen ja tulostavoitteiden mukaisesti
- c) Seuraan säännöllisesti alaisteni onnistumista ja tulostavoitteiden saavuttamista
- d) Annan alaisilleni palautetta tehdystä työstä ja tuloksista
- e) Kiitän alaisiani hyvin tehdystä työstä
- f) Innostan, kannustan ja rohkaisen alaisiani toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti
- g) Varmistan, että työt tulevat tehdyiksi sovituissa määräajassa ja/tai aikataulussa
- h) Jaan työt nopeasti ja tasapuolisesti
- i) Varmistan, että jokainen voi onnistua omassa tehtävässään
- j) Pidän huolta siitä, että työn kuormittavuus jakautuu tasaisesti

Johtamistehtävän tarkoituksena on varmistaa, että työyksiköltä odotetut tulokset syntyvät tehokkaasti ja tuotosten määrä ja laatu vastaavat yksikölle asetettuja tavoitteita.

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

4. Koordinoija/suunnittelija

(työnteon sujuvuuden ja toimivuuden varmistaminen)

- a) Seuraan ja arvioin kokoajan alaisteni työtä ja töiden etenemistä
- b) Varmistan, että työyksikössäni noudatetaan sovittuja toimintatapoja ja taktiikoita
- c) Varmistan, että työnjako toimii ja ihmiset hallitsevat roolinsa
- d) Puutun heti työssä havaitsemiini häiriöihin
- e) Rohkaisen alaisiani ratkaisemaan ongelmia omatoimisesti
- f) Rohkaisen alaisiani kehittämään jatkuvasti työyksikön toimintaa ja uudistamaan käytössä olevia ajattelu- ja toimintamalleja
- g) Saan vaikutuksellani työyksikköni toiminnan pelittämään
- h) Pidän itseni ajan tasalla työn arjesta työyksikössäni
- i) Haen aktiivisesti uusia parempia tapoja järjestää työt
- j) Annan oikea-aikaisesti työhön liittyviä ohjeita ja neuvoja

Johtamistehtävän tarkoituksena on varmistaa päivittäisen työnteon sujuvuus ja toimivuus, kehittää työtä sekä ratkaista esille nousevia ongelmia

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

5. Vahvistaja/Ylläpitäjä

(työyhteisön yhteishengen ja henkisen hyvinvoinnin luonti ja varmistaminen)

Luon työyksikköni hyvää yhteishenkeä ja yhteisvastuuta

- a) Toimin niin, että jokainen työyksikössäni tuntee erityiset vahvuutemme – aiheet, joista meidän tulee olla ylpeitä
- b) Saan alaiseni tuntemaan ylpeyttä kuulumisestaan työyksikköön
- c) Saan jokaisen yrittämään parhaansa oman työyksikkönsä puolesta
- d) Huolehdin tarmokkaasti alaisteni hyvinvoinnista ja jaksamisesta
- e) Asetan työyksikköni edun oman etuni edelle
- f) Otan määrätietoisesti oppia alaisiltani; pyrin näin kehittymään omassa tehtävässäni ja kasvamaan ihmisenä
- g) Hyödynnän työyksikköni tapaamisia yhteisinä oppimistilaisuuksina
- h) Vedän muut mukaan työyksikköni sisäiseen päätöksentekoon

- i) Jaan tietoa aktiivisesti työyksikköni jäsenille; en panttaa enkä salaile tietoa
- j) Innostan, kannustan ja rohkaisen työyksikköäni sen omassa työssään
- k) Arvostan hyvää yhteistyötä ja kannustan työyksikköni jäseniä siihen

Johtamistehtävän tarkoituksena on luoda edellytyksiä työyksikön jäsenten keskinäiselle yhteistyölle, vahvistaa yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä, varmistaa henkinen hyvinvointi, jaksaminen ja sitoutuminen työhön. Yhteishengen kautta johdettaville syntyy kokemus työyksikköön kuulumisesta, yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta.

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

6. Tukija/Kannustaja

(alaisten kehittymisen ja kasvun tukeminen omassa työssään ja omana persoonanaan)

- a) Saan jokaisen työyksikköni jäsenen tuntemaan itsensä merkitykselliseksi
- b) Kohtaan alaiseni yksilöinä ja omina persooninaan
- c) Osoitan aktiivisesti luottavani alaisiini
- d) Kuuntelen aktiivisesti jokaista työyksikköni jäsentä
- e) Autan jokaista työyksikköni jäsentä oppimaan virheistään
- f) Varmistan, että minulla on riittävästi aikaa alaisilleni
- g) Tuen jokaista työyksikköni jäsentä aloitteellisuuteen ja itsenäiseen ajatteluun
- h) Kannustan jokaista alaistani tekemään parhaansa työssään
- i) Kannustan alaisiani kokeilemaan ja kehittämään uusia työtapoja
- j) Teen tuloksellista yhteistyötä myös hankalien alaisten kanssa

Johtamistehtävän tarkoituksena on innostaa ja motivoida alaista, auttaa häntä kehittymään omassa työssään ja tukea hänen kasvuaan omana persoonanaan.

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

7. Mentori/Ohjaaja

(alaisten tukeminen toimenkuvaan ja työroolin liittyvien odotusten hallinnassa)

- a) Annan omalla esimerkilläni hyvän mallin siitä, miten työyksikössämme tulisi toimia
- b) Huomioin hyvät esimerkit ja mallikkuuden työyksikköni työssä ja kannustan kaikkia toimimaan näiden mukaisesti
- c) Osoitan työyksikköni jäsenille, millaisia ovat ne odotukset ja vaatimukset, joita heidän
- d) toimenkuviinsa ja työrooleihinsa sisältyy
- e) Puutun alaisten toimintaan, kun se ei vastaa sitä, mitä viran- tai toimenhaltijan työtä odotetaan
- f) Autan alaisiani sisäistämään ne vaatimukset, joita työ heille asettaa
- g) Osoitan arvostavani aktiivista, aikaansaavaa ja ryhdikästä työtettä
- h) Hyödynnän erilaisia tilanteita osoittaakseni mitä mallikkuus on missäkin tilanteessa
- i) Osoitan alaisilleni ammattitaidon ja osaamisen kehittämistarpeita
- j) Tuen alaisiani ammattitaidon ja osaamisen kehittämisessä

Johtamistehtävän tarkoituksena on auttaa jokaista sisäistämään ne lähtökohdat, odotukset, haasteet ja vaatimukset, joita hänen toimenkuvaansa ja työrooliinsa sisältyy eli auttaa alaisia sisäistämään mitä heiltä työyhteisössä odotetaan.

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on

- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

8. Mahdollistaja/Uudistaja

(arvoperustan ylläpito, muutosten ennakointi ja toiminnan uudistaminen)

- a) Valmistan työyksikköäni tulevaan ennakoimalla edessä olevia muutoksia
- b) Ilmennän omassa työssäni organisaation yhteisiä arvoja
- c) Puhun myönteisesti ja selkeästi tulevaisuudesta ja siihen sisältyvistä mahdollisuuksista
- d) Luon omalla toiminnallani innostusta ja uskoa kehitykseen, uudistukseen ja muutokseen
- e) Käyn läpi työyksikköni toimintaan kohdistuvia haasteita yhdessä alaisten kanssa
- f) Vedän alaiseni yhteiseen keskusteluun siitä, mikä työyksikön toiminnassa on arvokasta ja tärkeää
- g) Pidän työyksikköni arvot ja lähtökohdat selkeinä ja yhdensuuntaisina
- h) Autan alaisiani ymmärtämään ja hyväksymään uudet toimintaperiaatteet ja lähtökohdat
- i) Teen alaisilleni selväksi mitä uudet asiat ja linjaukset tarkoittavat työyksikköni kohdalla
- j) Asetan poliisihallinnon yhteisen edun johtamani työyksikön edun edelle
- k) Varmistan, että työyksikköni toimii kaikissa tilanteissa eettisesti vakaalta ja kestävältä pohjalta

Johtamistehtävän tarkoituksena on vahvistaa johdetun työyksikön arvoperustaa, ennakoita muutostarpeita, kehittää niihin ratkaisuja sekä valmistaa työyksikköä kohtaamaan tulossa olevat muutokset.

- ❖ Tämän johtamistehtävän tärkeys omalla kohdallani on
- ❖ Käytän tähän johtamistehtävään aikaa
- ❖ Koen oman osaamiseni tässä johtamistehtävässä

IV Johtamiseen käytetty aika

Arvioi, miten johtamiseen käyttämäsi aika jakautuu kahdeksan johtamistehtävän kesken (prosentteina, yhteensä 100 %). Eri johtamistehtävien tarkemmat kuvaukset saat esille ponnahdusikkunana viemällä kohdistimen johtamistehtävän nimen päälle.

1. Ulkoisen tuen ja voimavarojen varmistaminen
2. Tulostavoitteiden määrittäminen
3. Työn tuloksellisuuden seuranta ja varmistus
4. Työnteon sujuvuuden ja toimivuuden varmistaminen
5. Työyhteisön yhteishengen luonti ja henkisen hyvinvoinnin varmistus
6. Alaisten kehittymisen ja kasvun tukeminen omassa työssä ja omana persoonana
7. Alaisten tukeminen toimenkuvaan ja työrooliin liittyvien odotusten hallinnassa
8. Arvoperustan ylläpito, muutosten ennakointi ja toiminnan uudistaminen

2. Kehittymissuunnitelman ohjeistus

1. Palautteen purku:

Mitkä näkökulmat johtamiseen/johtamisroolit näkyivät *vahvuusalueina* 360° palautteessani? Mitkä yksittäiset asiat nousivat kyselyssä erityisesti esiin?

Sinulta tullaan tapaamisessa kysymään seuraavanlaisia kysymyksiä: Keneltä (miltä vastaajaryhmältä) tämä palaute tuli? Mikä muu palaute tukee tätä havaintoa? Mistä muualta olet saanut samansuuntaista palautetta tästä asiasta? Entä oletko saanut palautetta, joka olisi ristiriidassa kyselyn tulosten kanssa tässä asiassa? Miten nämä asiat liittyvät työsi tavoitteisiin? Miten nämä asiat vaikuttavat työsi tavoitteiden saavuttamiseen? Millaisia konkreettisia tilanteita näihin liittyy? Miten toimit ko. tilanteissa?

2. Kehittymistarve:

Mitkä näkökulmat johtamiseen/johtamisroolit näkyivät *kehittymistarpeina* 360° palautteesani? Mitkä yksittäiset asiat (kysymykset) nousivat kyselyssä erityisesti esiin?

Seuraavat kysymykset saattavat auttaa sinua jatkotarkastelussa: Keneltä (miltä vastaajaryhmältä) tämä palaute tuli? Mikä muu palaute tukee tätä havaintoa? Mistä muualta olet saanut samansuuntaista palautetta tästä asiasta? Entä oletko saanut palautetta, joka olisi ristiriidassa kyselyn tulosten kanssa tässä asiassa? Miten nämä asiat liittyvät työsi tavoitteisiin? Miten nämä asiat vaikuttavat työsi tavoitteiden saavuttamiseen? Millaisia konkreettisia tilanteita näihin liittyy? Miten toimit ko. tilanteissa?

3. Kehittymistavoite:

Mikä on tärkein *kehittymistavoite*, jonka asetan itselleni? Mikä omassa toiminnassasi tarkalleen ottaen muuttuu? Miten muutos on havaittavissa? Miten se liittyy työsi tavoitteisiin?

Merkitse myös päivämäärä, jolloin tavoite on saavutettu sekä seurannan välitavoitteet

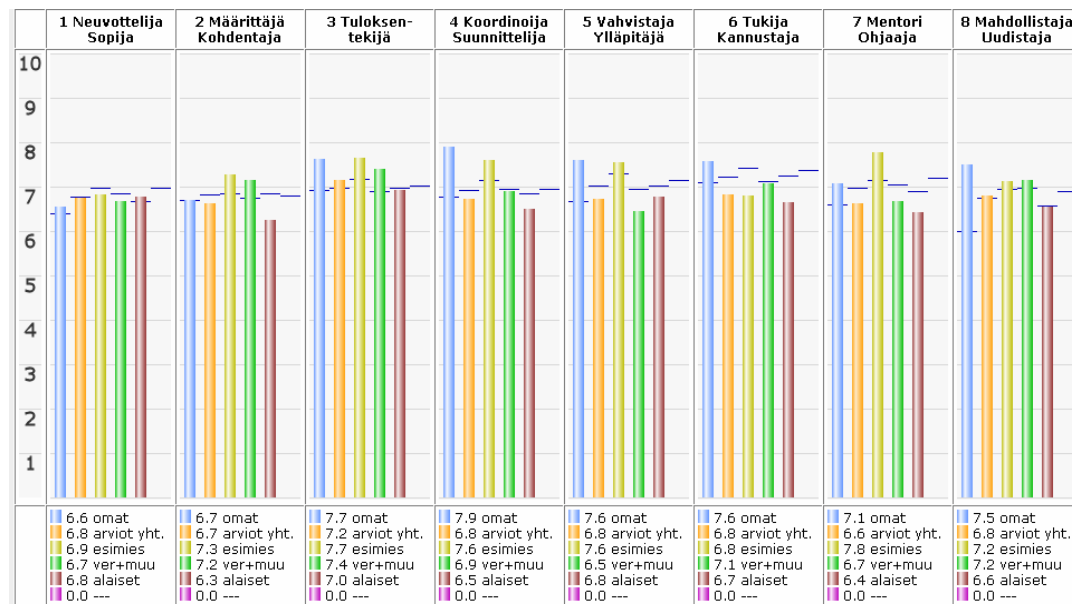
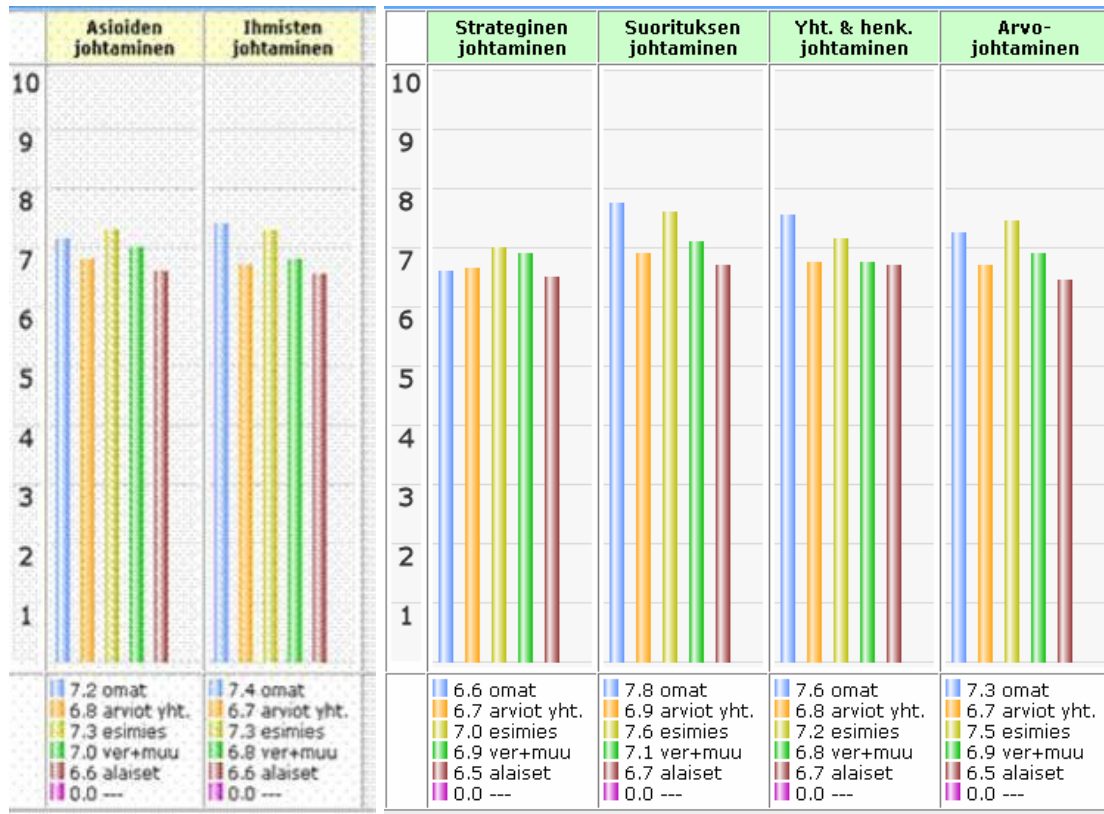
Seuraavat kysymykset saattavat auttaa sinua jatkotarkastelussa: Mikä tekee tästä työni kannalta tärkeän asian? Kuka hyötyy siitä, että muutan toimintaani tältä osin? Mistä minä ja muut huomaavat, että olen kehittynyt tässä asiassa? Miten se näkyy, kuuluu ja tuntuu? Miten voin käyttää vahvuuksiani tavoitteiden saavuttamisessa? Jos tämä on tärkeä kehittymiskohde, miksi en ole muuttanut sitä aiemmin?

4. Toteutus:

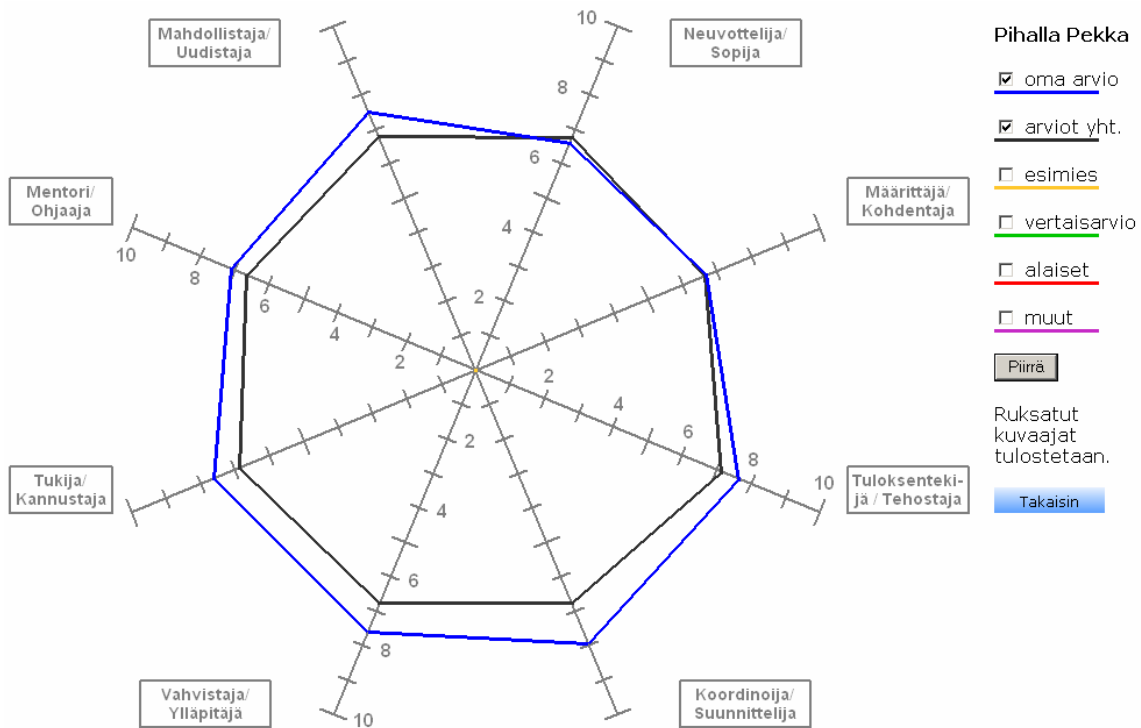
Miten pääset kehittymistavoitteeseesi? Mihin toimenpiteisiin ryhdyt? Millaisella aikataululla? Seuraavat kysymykset saattavat auttaa sinua jatkotarkastelussa: Voinko tehdä jotain heti? Entä mitä pitäisi tehdä pitkällä aikavälillä? Keneltä saan tukea ja apua em. kehittymistavoitteiden saavuttamisessa? Millaista tukea haluan? Miten seuraan tavoitteideni toteutumista? Millaisia välitavoitteita asetan (suunnitelman välitarkistusten päivämäärät)? Onko asiasta jo sovittu kehityskeskustelussa? Olisiko koulutuksesta hyötyä: jos niin mistä sitä saisin?

3 Graafisia esityksiä

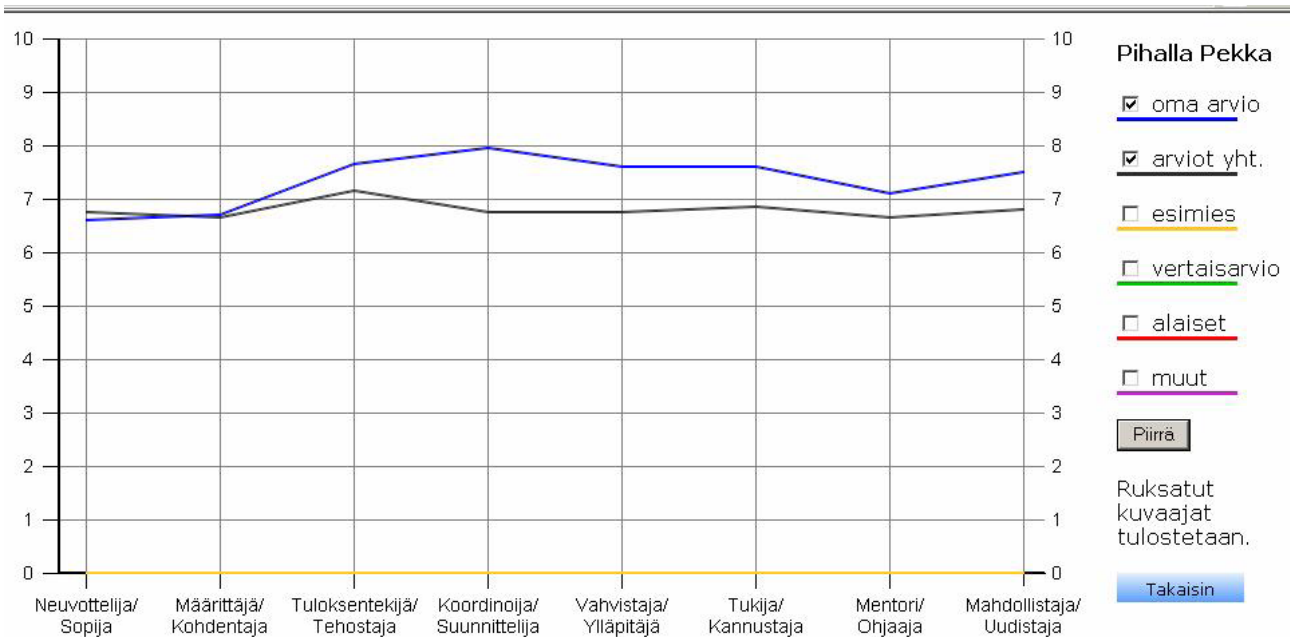
3.1 360-asteen arvioinnin tulosteet



Tulosten esittäminen graafisesti

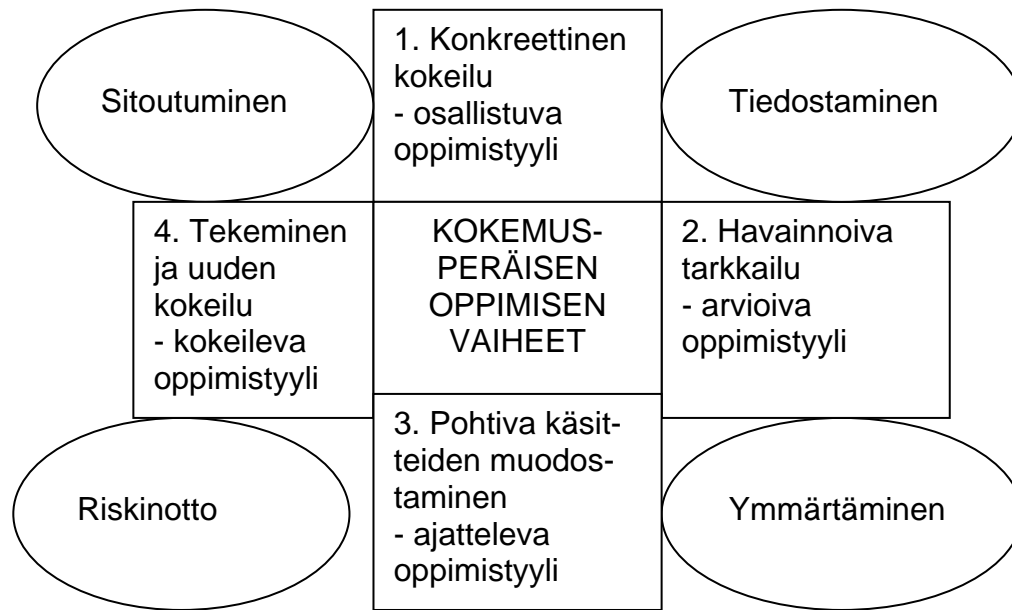


Oman ja muiden arvion esittäminen graafisesti

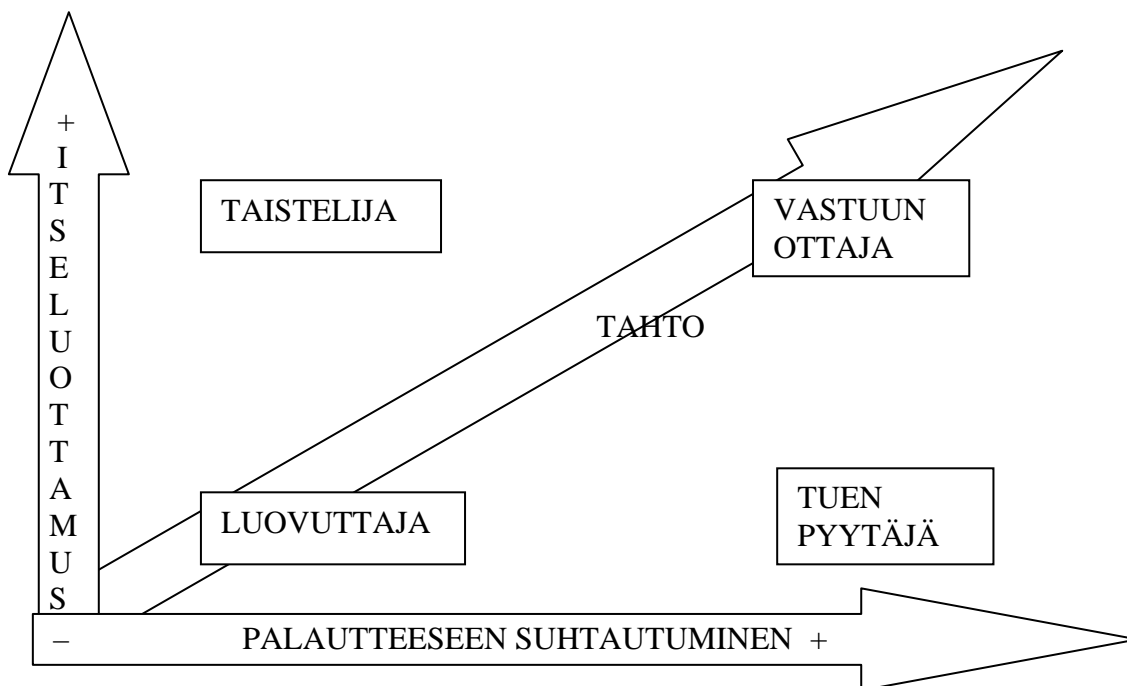


Viivadiagrammi arvioiden vertailun välineenä

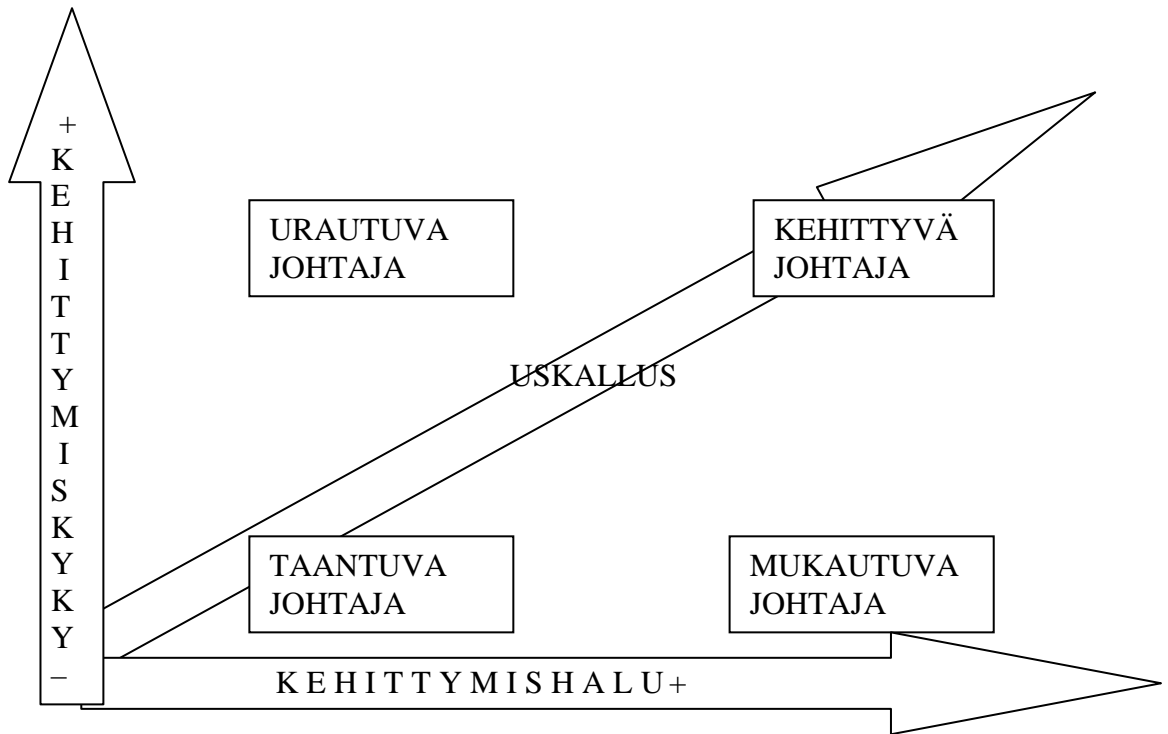
3.2 Kehittymisen kaaviot



Kokemusperäisen oppimisen vaiheet (Kolb, Mumford ja Honey)



Vastuunottaminen omasta kehittämisestä (Pirnes, 2003)



Johtajan kehittämishalu ja – kyky (Pirnes 2003)

3.3 Liikkuvan poliisin organisaatiokaavio 1996–2009

