

# Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana

## 360°-palautte yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä

ANNASTIINA MÄKI



360°-arviointi voidaan nähdä yhtenä 1990-luvun merkittävimmistä johtamisen kehittämisen innovaatioista. Siinä kerätään palautetta henkilön toiminnasta hänen kanssaan tiiviisti yhteistyötä tekevilta henkilöiltä sekä häneltä itseltään. 360°-prosessi tulee nähdä ennen kaikkea kehittämisen, ei objektiivisuuteen pyrkivän arvioinnin työkaluna. Vaikka arviointi on nähty ennen kaikkea yksilöllisen kehittämisen välineenä, menetelmän keskeiset haasteet liittyvät palautteen tulkintaan ja sille organisaatiossa annettuun käyttötarkoitukseen.

Johtamisen kontekstuaalisuus ja yhteisöllinen luonne on tunnustettu monissa viimeaikaisessa johtamisen kehittämiseen liittyvissä kannanotoissa. Johtamistarkasteluun on nostettu mm. jaetun ja hajautuneen johtajuuden käsitteet. Erityisen mielenkiintoista on, kenen silmin ilmiötä tarkastellaan. Johtajan näkökulmasta jaettua johtajuutta tarkastelevat kollektiivinen, demokraattinen, osallistava ja transformatiivinen johtajuus. Johdettavan tarkastelunäkökulmaa valottavat esimerkiksi itseohjautuvuuden, alaistaitojen ja *empowermentin* käsitteet. Yhteisönäkökulmaa tuovat puolestaan mm. organisaatiokulttuurin ja jaetun asiantuntijuuden tarkastelu. Johtajien kehittäminen ja johtamistoiminnan kehittäminen eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymejä. Keskeiseksi omien johdon kehittäjän kokemusteni pohjalta nouseekin kysymys siitä, miten yksilön ja yhteisön kehittyminen toisiinsa organisaatiossa linkittyvät; miten yhteisöä voidaan kehittää yksilön kautta – entä voidaan yksilön valmiuksia kehittää yhteisön kautta?

Johtamisen 360°-arviointi on perinteisesti nähty ennen kaikkea yksilöllisen kehittämisen työkaluna. Tämän artikkelin lähtökohtana on tarkastella 360°-arvioinnin käyttöarvoa erityisesti yhteisöllisen kehittämisen näkökulmasta. Johtamisen 360°-arvioinnin keskeiset haasteet liittyvät palautteen tulkintaan ja sille organisaatiossa annettuun käyttötarkoitukseen. 360°-palautteen mieltäminen objektiivisen arvioinnin välineenä ohjaa tulkintaa kehittämisen näkökulmasta ongelmalliselle, usein tuhoisallekin tielle. Vaikka 360°-palaute on parhaimmillaan erinomainen kehittämisen väline, on se samalla myös vahva väline, joka väärin tai puolittaisesti tulkittuna ja viestittynä voi saada aikaan enemmän pahaa kuin hyvää.

Erityisen selkeästi tulkinnan ja kontekstin merkitys korostuu juuri asiantuntijayhteisössä, jossa tavoitteena on tuottaa ja soveltaa uutta osaamista. Johtajuus on tällöin jaettua, kompleksista ja edellyttää rohkeutta, avoimuutta sekä tilanteiden jatkuvaa tulkintaa (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 135). Johtamistoiminnan kehittämisen kan-

nalta välinettä keskeisemmäksi nousee sen avulla tuotetun informaation tulkinta sekä tulkintaprosessi. Aloitan tarkastelun kuvaamalla lyhyesti jaetun johtamistoiminnan kehittämisen edellytyksiä sekä 360°-palautteen lähtökohtia, jonka jälkeen pohdin prosessia palautemittarin rakentamisen, palautteen tulkinnan ja hyödyntämisen kannalta. Tarkastelen 360°-prosessia myös käytännön esimerkkitapauksen avulla peilaten kysymyksiä asiantuntijaorganisaation kehittämishankkeeseen, jossa palautetta on hyödynnetty sekä yksilöiden, johtoryhmien että organisaation johtamistoiminnan kehittämisessä. Artikkelin tavoitteena on palvella käytäntöä sekä tuoda näkökulma kontekstuaaliseen johtamistoimintaan liittyvään keskusteluun käytännön kehittämisvälineen avulla.

### **Jaetun johtamistoiminnan kehittämisen edellytyksiä**

Jaetun johtajuuden peruslähtökohta on johtajuuden vastuiden ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken. Asiantuntijaorganisaatioissa on johtajuus lähes poikkeuksetta jaettu tavalla tai toisella. Jaetun johtamistoiminnan hyödyt korostuvat asiantuntijayhteisöissä, kun työ vaatii lähtökohteisesti suhteellisen suurta itsenäistä ongelmanratkaisua ja tekijällä on usein oman spesiaalialansa paras asiantuntemus yhteisössä. Tällöin ei voida edes olettaa, että esimies tuntee kunkin alaisensa työhön vaikuttavat tekijät paremmin kuin asiantuntijat itse. On mielekästä, että tekijällä on riittävä vaikutusmahdollisuus ja autonomia omaan työhönsä, kuitenkin sovittujen raamien sisällä. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu heikosti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka edellyttää kunkin toimijan oma-aloitteellisuutta sekä herkkyyttä muutossignaalien suhteen. Yhteisöllinen vastuunotto on jaetun johtajuuden kriittisiä tekijöitä. Yhteisö luovuttaa toimivaltaa yksilöille, jotka puolestaan ovat yhteisölle vastuussa toiminnastaan. Jaetun johtajuuden taustalla vaikuttavat parhaimmillaan demokratian ihanteet; yhdenvertaisuus, osallistumismahdollisuus, itsemääräämisoikeus, autonomia ja keskinäinen dialogi. Tämä demokratian ihannetila ei kuitenkaan toteudu automaattisesti, vaan vaatii johtamiskyvykkyyttä, sekä johtajalta että yhteisön kultakin jäseneltä.

Johtaja vastaa työssään kokonaisuuksista toimien myös itse osana kokonaisuutta. Haasteelliseksi johtamistyön tekee se, että johdettu asia, yksikkö tai henkilö on toisaalta oma kokonaisuus-

ensa, toisaalta yleensä osa jotakin suurempaa kokonaisuutta, johon sen tulee sopia (Caccioppe & Albrecht, 2000). Asiantuntijaorganisaation arjessa kehitetään toimintaa, vuorovaikutetaan ja tehdään päätöksiä monissa erilaisissa foorumeissa, eriaikaisissa hankkeissa sekä yksikkö- ja organisaatorajoja ylittävissä projektiryhmissä. Hetkellisissä ja päällekkäisissä työtilanteissa on tärkeää saada luotua vuorovaikutteinen, itseohjautuvuutta korostava toimintaympäristö ja ennen kaikkea saada ihmiset luottamaan toimintatapaan (Mäki & Saranpää 2008). Asiantuntijayhteisön johtamishaaste liittyykin usein kiinteästi siihen, miten toisaalta ohjata ihmisiä itseohjautuvuuteen, toisaalta luoda selkeyttä ja turvallisuutta hektisesti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Johtamistutkimus on ollut perinteisesti universaalien johdettavien tutkimista, jolloin taustalla on ollut ajatus siitä, että kaikki ihmiset jakavat tietyt perustarpeet, myös johtamisodotustensa suhteen. Psykologis-individualistinen lähestymistapa, joka tarkastelee johtajuutta johtajan näkökulmasta, näkee johtajat tapahtumien todellisina liikuttajina, mutta ei tavoita heitä omaan kontekstiinsa sidottuina toimijoina (Wood 2005). Johtaminen kietoutuu kuitenkin vahvasti tapahtumaympäristönsä, kulttuuriin sekä aikaan ja paikkaan sidottuihin tapahtumiin, joten yleispätevästi toimivaa johtamista ei ole kyetty mallintamaan. Johtamisosaaminen, johtamiskäyttäytyminen ja johtamiseen kohdistuvat odotukset kehittyvät vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden ihmisten kanssa. Johtamisajattelun perustana voidaan nähdä ympäristön; johdettavien ja muiden sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen. Huono johtajuus nähdään tällöin piittaamattomuutena ja johdettavien tarpeiden laiminlyöntinä. Tarpeet ovat subjektiivisia, yksilöllisesti koettuja ja ne liittyvät usein sosiaalisiin, joko johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen, tai vastaavasti ryhmän keskinäisiin suhteisiin.

Johtamistoiminnan kehittämisen haasteellisuutta lisää se, että korkeatasoinen osaaminen on aina relationaalista ja suhteessa johonkin yhteiseen tehtävään tai työyhteisöön (Hakkarainen 2008). Johtamistoiminta ja johtamisosaaminen ovat siten vahvasti sidoksissa kontekstiinsa. Johtamistoiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää organisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä, sillä kulttuuriset elementit määrittävät oleellisesti strategiaa, tavoitteita ja arjen toimintatapoja. Kehittämisen näkökulmasta haastetta tuo se, että kulttuuri on usein tiedostamaton,

mutta kuitenkin vahva sarja voimia, jotka määrittävät organisaation toimijoiden yksilö- ja ryhmäkäyttäytymistä, arvoja, ajatusmalleja ja käsitystapoja (Schein 1999). Organisaatioiden eri toimijoiden osin samanlaiset, osin yksilölliset, toiminnan taustalla vaikuttavat skeemat on tärkeää huomioida myös 360°-prosessia suunniteltaessa. Sekä johtajien että palautteen antajien tulkinnat pohjautuvat odotuksiin, arvoihin ja ajatusmalleihin, jotka ovat määrityneet yksilöllisen kulttuurisen taustan ja kokemusten pohjalta.

### 360°-palaute kehittämisen välineenä

360°-palautteeseen pohjautuvassa arvioinnissa, ns. monitahoarvioinnissa, kerätään palautetta kyseisen henkilön toiminnasta hänen kanssaan tiiviisti yhteistyötä tekevilta henkilöiltä sekä häneltä itseltään. Vaikuttamisäteen katsotaan muodostuvan suhteesta omaan esimieheen, alaisiin, kollegoihin ja yhteistyökumppaneihin. Palautteen antajien valinta voidaan fokusoida prosessin käyttötarkoituksen pohjalta sen mukaan, halutaanko palautteen tulkinnassa keskittyä esimerkiksi organisaation sisäiseen toimintaan ja suhteisiin vai laajennetaanko näkökulmaa myös ulkoisiin yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja verkostoihin. Menetelmä kehittää reflektointitaitoja sekä kykyä vastaanottaa ja hyödyntää palautetta kehittymisessä. 360°-palaute ei kuitenkaan sinällään vielä kehitä toimintaa. Johtamistoiminnan kehittäminen edellyttää palautteen huolellista analyysiä sekä sen pohjalta tehtyjen johtopäätösten kytkemisen konkreettiseen kehityssuunnitteluun. (Mäki 2008.)

360°-arviointi voidaan nähdä yhtenä 1990-luvun merkittävimmistä johtamisen kehittämisen innovaatioista (Atwater & Waldman 1998). 360°-palautteeseen pohjautuvat mittarit ovat kuitenkin muuttuneet 1990-luvun pitkistä, geneerisistä kysymyspatteristoista. Organisaatiot toivovat tänä päivänä entistä fokusoidumpia, omaan organisaatiokontekstiin ja kieleen räätälöityjä mittareita. Myös ajankäytön taloudellisuus koetaan tärkeänä. Väittämämäärän tulee olla kohtuullisen rajattu myös siksi, että palautteen antajan vastausintensiiteetti säilyy. Käyttötarkoituksen määrittäminen on keskeisen tärkeää koko kehittämisprosessin onnistumisen kannalta. 360°-prosessi tulee mielestäni nähdä ennen kaikkea kehittämisen, ei objektiivisuuteen pyrkivän arvioinnin välineenä. Palautetta tulee siten kerätä, käsitellä ja tulkita subjek-

tiivisina, henkilökohtaiseen kokemukseen ja mieli-kuviin pohjautuvina näkemyksinä. Käyttötarkoituksen painottuminen arvioinnista kehittämiseen on näkynyt 2000-luvulla myös terminologian hioutumisena. Varsinkin englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään termiä 360°-palaute (360° feedback) jo huomattavasti 360°-arviointia (360° assessment) enemmän.

360°-palautteen käyttötarkoituksen sekä kehittämisprosessin tavoitteiden ja lähtökohtien viestintään on kiinnitettävä erityistä huomiota. Parhaimmillaan prosessi nivoutuu tiiviiksi osaksi organisaation strategiatyötä, osaamisen kehittämistä sekä esimiestyön ja yhteistyön tavoitetilan määrittelyä. Palautteen hyödyntämisessä on mielekasta edetä vaiheittain. Eri vaiheiden tulee linkittyä toisiinsa, organisaation tarpeisiin ja kehittämisprosessille asetettuihin tavoitteisiin. Seuraavassa käsitelen prosessia aloittaen tavoiteasetannasta ja palautemittarin rakentamisesta, edeten palautteen yksilölliseen ja yhteisölliseen tulkintaan sekä hyödyntämiseen. Lähtökohtani on tarkastella 360°-palautteen hyödyntämisen mahdollisuuksia ennen kaikkea yhteisöllisestä näkökulmasta.

### Palautemittarin rakentamiseen liittyviä haasteita

360°-palautteen perustana on kerätä tietoa omaan toimintaan kohdistuvista odotuksista ja käsityksistä. Palautteen hyödyntämisen edellytyksenä on kriittinen analyysi ympäristön toiveiden ja omien tavoitteiden välillä. Lähtökohtana on kerätä monipuolisesti tietoa siitä, miten lähipiiri johtamiskäyttäytymisen näkee ja sitä tulkitsee. Tavoitteena ei kuitenkaan voi olla vastata toivotulla tavalla kaikkiin esille tulleisiin tarpeisiin, vaan analysoida saatua informaatiota omia käsityksiä ja tavoitteita vasten – ja tehdä tämän pohjalta johtopäätöksiä mahdollisten kehittämistarpeiden ja -toimenpiteiden suhteen. Jo ennen palautemittarin rakentamista on tärkeää tiedostaa, mitä 360°-prosessilla organisaatiossa käytännön tasolla todella tavoitellaan. Onko lähtökohtana johtamistoiminnan ja johtamiskäyttäytymisen arviointi vai kehittäminen? Tähän peruskysymykseen linkittyvä suuri määrä mittarin rakentamiseen, arvioijavalintaan ja viestintään liittyviä käytännön kysymyksiä. Mikäli mittauksen tavoitteena on perinteinen arviointi, rakentuu palauteprosessi merkittävästi eri tavoin, eikä juurikaan palvele kehittymistä.

Objektiivisuuteen pyrkivän arvioinnin taustalla on ilmiön hallinta – ei niinkään kehittäminen. Tällöin 360°-arvioinnin tarkoituksena on muodostaa selkeä ja vertailukelpoinen kuva arvioitavien johtamisosaamisesta. Perinteinen 360°-arviointi mahdollistaa vertailun laajempaan aineistoon, mutta sulkee pois mahdollisuuden huomioida organisaation kontekstin, kulttuurin, strategiset tavoitteet, organisaatiossa omaksutun yhteisen kielien sekä yhteisötasolla tavoiteltavan arvomaailman. Palauteen antajat ovat tuomarin roolissa, jolloin pyritään varmistamaan, että kukin käyttää arviointivälinettä yhdenmukaisella tavalla. Palaute kootaan yhtenäisiksi näkemyksiksi. Tavoitteena on mahdollisimman yksimielinen kuva arvioitavan suoriutumisesta. Yhteisöllistä, tulkintoihin liittyvää keskustelua ei juuri käydä, sillä sen katsotaan heikentävän arvioijien objektiivisuutta. (Toegel & Conger 2003.) Johtamistoiminnan yhteisöllisen kehittämisen kannalta merkittävää on, että kun taustalla vaikuttaa arviointinäkökulma, on tavoiteltava arviointitulokset absoluuttinen lopputulema. Tällöin tilaa rakentavalle keskustelulle, spekuloinnille, tulkinnoille tai vaihtoehtoisille näkemyksille tuskin jää.

Kehittymiseen tähtäävän 360°-palautteen tarkoituksena on puolestaan ohjata ja tukea yksilöiden ja yhteisön kehittämistä johtamisessa. Palauteen antajat ovat tällöin kehittämisen tukijoita, jotka antavat palautetta oman työnsä positiosta. Toimintaa kuvaavien väittämien rinnalla on perusteltua käyttää myös avoimia kysymyksiä, jotka manipuloistavat analyysiprosessia. (Toegel & Conger 2003.) Kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että esimiehet valitsevat palautteen antajat itse. Esimiehille tulee kuitenkin antaa välineitä valita palautteen antajat siten, että kehittämissä palautte muodostuisi mahdollisimman kattavaksi.

Palauteittarin työstäminen on parhaimmillaan osa johtamiseen liittyvien yhteisten merkitysten luomista sekä organisaatiossa tavoiteltavan johtamiskäyttäytymisen määrittelyä. Tällöin palauteittarin rakentamisen perustana on organisaation ja yhteisön kulttuuri. Schein (1999) korostaa, etteivät kulttuuriset oletukset koske kuitenkaan vain organisaation sisäisiä toimintoja, vaan myös sitä, miten organisaatio näkee itsensä suhteessa toimintakontekstiinsa. Näin ollen palauteittarin rakentaminen on syytä linkittää organisaation strategiaprosessiin ja tarkastella sitä, millainen johtamistoiminta johtaa organisaation menestymiseen pitkällä tähtäimellä. Toisin sanoen, millaista johta-

juutta juuri kyseisessä organisaatiossa tavoitellaan. Toisaalta palauteittarin rakentamisessa on huomioitava tavoiteltavan lisäksi myös nykytila, jolloin tarkastelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitkä tekijät nykyisessä kulttuurissa estävät tavoiteltavaan kulttuuriin siirtymistä. Usein esimerkiksi organisaation rakenne ja prosessit ovat merkittäviä kulttuurin muuttamisen esteitä.

Palauteittarin rakentamisessa on mielekästä hyödyntää useita eri foorumeja, mikä edesauttaa organisaatiokulttuurin moniulotteisuuden ja moniäänisyyden hahmottamista. Itse näen palauteittarin rakentamisen tärkeänä osana kehittämissä prosessia myös yhteisölliseltä näkökulmalta, mikäli keskustelua johtamistoiminnan nyky- ja tavoiteltavasta käydään riittävän laajalla skaalalla ja erilaisissa foorumeissa. Parhaimmillaan keskustelu avaa aivan uudenlaisia kytköksiä johtamiselle kunkin toimijan näkökulmasta. Johtaminen kun ei ole vain ”johtajien juttu”, vaan laajempi, koko organisaation toimintakulttuuriin sidoksissa oleva ilmiö.

## Palautteen tulkintaan ja hyödyntämiseen liittyviä haasteita

360°-palautteen hyödyntämisen lähtökohtana on tuottaa ymmärrystä johtamistoiminnan kehittämiseen sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Esimiesten ammatillinen kehittyminen tapahtuu merkittävältä osaltaan arjen johtamistyössä. Kehittyminen on aina sidoksissa siihen toimintaan, kontekstiin ja kulttuuriin, jossa tietoa opitaan ja käytetään. Yhdessä kontekstissa opittu tieto ei transferoidu automaattisesti toisiin konteksteihin, joten 360°-prosessi tulisi suunnitella kyseisen tiedon tulevia käyttötarkoituksia silmälläpitäen. Toisaalta on tärkeää tiedostaa, että vaikka yksilöt oppivat ikään kuin organisaatiokontekstin kautta, on yksilöiden oppimisprosesseilla ja niiden tuloksilla vastaavasti vaikutusta organisaation toimintaan (Cook & Yanow 2001, 401). Kontekstin, kehittämismenetelmien ja -tavoitteiden tulee olla yhteensopivia, jotta oppiminen tapahtuu mahdollisimman luontevalla tavalla (Mäki 2007). Erityisen konkreettisenä tämä kontekstin ja oppijan vastavuoroinen suhde näkyy juuri johtamisen kehittämisessä, kun oppimisprosessin tuloksena syntynyt toiminta koskettaa yleensä suhteellisen suuren osaa, ellei koko organisaatiota.

360°-palautetta on hyödyllistä prosessoida sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Kehittämisen

kannalta parhaimpaan tulokseen päästään kokemusteni perusteella, kun tulkintaprosessissa yhdistyvät sekä yksilöllinen fasilitointi että yhteisölliset foorumit. Yhteisöllisen tulkinnan kannalta merkittävää on, ettei keskusteluissa vain välitetä jo olemassa olevaa tietoa, vaan tuotetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta uutta tietoa ja yhteisiä merkityksiä. Yksilöt tulevat tietoisiksi omista ja toistensa ajatteluprosesseista, kehittyvät vuorovaikuttajina, ongelmanratkaisijoina, neuvottelijoina sekä kriittisinä ajattelijoina (Häkkinen & Arjava 1999).

Yhteistoiminta ei kuitenkaan vielä takaa yhteisöllistä oppimista. Luottamus on aina ansaittava ja sitä on osoitettava jatkuvasti, jotta kukin yksilö kokee yhteistyön palkitsevaksi. Haasteellista yhteisöllisen tulkinnan ja oppimisen näkökulmasta on, että kasvatuksemme, koulutuksemme ja työkokemuksemme painottavat yleisesti yksilövastuuta. Suorituksia myös arvioidaan ja palkitaan useimmissa organisaatioissa pääosin mittareilla, jotka korostavat yksilön menestymistä. 360°-palautteen tulkintafoorumeita suunniteltaessa onkin tärkeää tiedostaa organisaation avoimuuden ja luottamuksen nykytila ja soveltaa työskentelytapoja, jotka ohjaavat nykyistä avoimempaan keskustelukulttuuriin, kuitenkin siten, että ihmiset eivät koe tilanteita ahdistaviksi.

Tulkintaa on mielekästä tehdä yhteisöllisesti analysoimalla organisaation toimintaympäristöä ja johtamisodotuksiin erityisesti vaikuttavia tekijöitä. Schein (1999) toteaa, että säilyäkseen ja kasvaakseen on jokaisen organisaation kehitettävä toteuttamiskelpoisia oletuksia siitä, mitä tehdä ja miten toimia. Jotta organisaatio voi menestyä, tulee sen kyetä vastaamaan sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Schein näkee kulttuurin yhteisön historiansa aikana oppimien, yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusummana ja jakaa kulttuuriin oletuksiin vaikuttavat tekijät kolmeen alueeseen: ulkoiseen säilymiseen liittyviin tekijöihin, sisäiseen yhdentymiseen liittyviin tekijöihin sekä yhteisön syviin perusoletuksiin. Scheinin jäsenyys luo mielenkiintoisen perustan 360°-palautteen yhteisölliseen tulkitsemiseen.

Schein ohjaa organisaatioita tarkastelemaan toimintakulttuuriaan artefakteista käsin. Ulkoiseen säilymiseen liittyviä artefakteja ovat mm. organisaation strategia, päämäärät, rakenne ja prosessit. Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät artefaktit muodostuvat puolestaan organisaation yhteisestä kie-

lestä ja käsitteistä, yhteisön identiteetistä, ihmisten välisistä suhteista, valtasuhteista sekä palkitsemisen ja statuksen kohdentamisesta. Edellä mainittujen, näkyvien tekijöiden kautta päästään analysoimaan organisaatiokulttuurin ns. syvimpiä oletuksia todellisuudesta, totuudesta ja ihmisten välisistä suhteista. Tulkintafoorumit mahdollistavat syvien perusoletusten, ulkoiseen säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvien tekijöiden välisten ristiriitojen ja yhdenmukaisuuksien paljastumisen. Niiden analysointi luo perustaa palautteen yhteiselle tulkinnalle.

Yhteisöllisten tulkintafoorumien (vrt. Mäki & Saranpää 2008) kokoonpano kannattaa usein rakentaa luonnollisissa toimintayhteyksissä, esimerkiksi johtoryhmässä. Tällöin toimintaympäristön analyysissä, palautteen tulkinnassa sekä sen pohjalta tehtävissä johtopäätöksissä on mahdollista päästä hyvin konkreettiselle tasolle. Tulkintaprosessi voidaan myös luontevasti linkittää esimerkiksi osaksi johtoryhmän strategiatyöskentelyä, jolloin tulkinnan pohjalta tehdään päätöksiä ja suunnitelmia. Johtoryhmän yksi merkittävimpiä tehtäviä on luoda käytännön foorumi strategiselle keskustelulle, erilaisten mielipiteiden esittämiselle sekä yhteisen tavoitteen rakentamiselle (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007). Palautteen yhteisöllinen analysointi luo parhaimmillaan perustaa tälle tehtävälle: syventää johtoryhmän strategista keskustelua, edistää avoimuutta, jäsentää yhteisiä merkityksiä ja päämääriä sekä kehittää keskinäistä yhteistyötä.

Joissakin tapauksissa on kuitenkin perusteltua muodostaa tulkintafoorumit yli yksikkö- ja toimintorajojen. Mikäli esimerkiksi kehittämisprosessin tavoitteissa painottuvat eri organisaatiotahojen välinen yhteistyö, voidaan kokoontua eri osastoja, toimintoja ja organisaatiotahoja edustavien esimiesten välisiin sekaryhmiin. Kun tulkintaa tehdään ei-tyypillisessä ryhmässä, ilman vakiintuneita rooleja, käyttäytymiskaavoja ja odotuksia, voi tulkinnoista muodostua luovempia ja moniulotteisempia. Foorumit edistävät osaltaan myös organisaation eri tahojen ja toimijoiden yhteenkuuluvuutta, eri tulokulmien ymmärtämistä sekä yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista.

Yhteisöllisen tulkinnan lisäksi on palautteen käsittelyä usein tarpeellista syventää yksilöllisen työskentelyn avulla. Saatua palautetta peilataan palautteen antajien odotuksiin ja yhteistyösuhteisiin huomioiden organisaatiokulttuuriset vaikuttimet sekä erilaiset tilannetekijät. Tavoitteena on

täsmentää henkilökohtaisen johtamiskäyttäytymisen vahvuudet ja kehityshaasteet sekä hyödyntää johtopäätöksiä yksilöllisessä kehityssuunnittelussa. Ulkopuolisen kehittäjän ja fasilitoijan roolina on sparrata yksilöä johtopäätösten teossa, esittää kysymyksiä ja vaihtoehtoisia selitysmalleja, ohjata henkilöä kyseenalaistamaan omia tulkintojaan sekä välttämään liian suoraviivaisten johtopäätösten tekoa. Oleellista kehittymisen kannalta on nähdä asioiden syy- ja seuraussuhteet sekä se, miten johtamiskäyttäytymisestä tehtyihin tulkintoihin voi omasta tulokulmasta vaikuttaa. Kehittämisen kannalta tärkeää on nähdä kokonaisuus sekä tulevaisuuden haasteet, eikä vain vastata menneisyydestä ja tämän hetken tarpeista kumpuaviin toiveisiin.

### **Tapausesimerkki: johtamisen kehittämisen asiantuntijaorganisaatiossa**

Seuraavassa kuvaan lyhyesti erään valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation kehittämisprosessia, jossa tavoitteena on ollut hyödyntää 360°-palautetta sekä yksilöiden, johtoryhmien että organisaation johtamistoiminnan kehittämisessä. Toimin hankkeessa itse kehittäjänä. Organisaatiossa koettiin tarpeelliseksi kehittää esimiesten johtamisosaamista ja organisaation johtamistoimintaa muuttuvan toimintaympäristön haasteita paremmin vastaavaksi. Tavoitteena oli lisätä toisaalta johtamisen kehittämistarpeisiin liittyvää ymmärrystä, toisaalta yhteistyötä organisaatiosektorien sisällä ja välillä. Tavoitteet nivoutuivat osaksi monivuotista kehittämisohjelmaa.

Prosessi alkoi tavoitemäärittelyksellä ja keskustelulla siitä, mitä hankkeelta odotettiin. Keskustelua käytiin myös siitä, mihin kaikkeen prosessi käytännön tasolla kytkeytyy. Esimieskunnalle prosessin pääpiirteet esiteltiin jo ennen suunnittelutyön alkamista. Tavoitemäärittelyä ja mittarin rakentamista työsti ulkopuolisen kehittäjän lisäksi ydinryhmä, joka keräsi kannanottoja hyödyntäen tahollaan organisaation erilaisia luonnollisia yhteistyöfoorumeita. Prosessi linkitettiin viestinnässä osaksi kokonaisvaltaista johtamistoiminnan kehittämistä. Palautemittarin rakentamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota toisaalta johtamiskäyttäytymiseltä toivottavaan kehityssuuntaan, toisaalta organisaatiossa käytettävään kieleen ja jaettuihin merkityksiin. Ennen varsinaista mittausta järjestettiin esimiehille vielä tilaisuus, jossa käytiin läpi

mm. prosessin tarkoitukseen, luottamuksellisuuteen, palautteen hyödyntämiseen sekä palautteen antajien valintaan liittyviä kysymyksiä. Sekä palautteen antajilla että saajilla oli mahdollisuus kääntyä kysymyksineen ulkopuolisen kehittäjän puoleen myös myöhemmin. Kehittäjän roolina oli ohjata prosessia, sparrata työryhmää, tuoda esille hyväksi havaittuja käytäntöjä ja mahdollisia sudenkuoppia.

Palautteen tulkinta nähtiin prosessin ytimenä, joten siihen panostettiin myös aikaresursseja. Työskentely alkoi kunkin johtoryhmän yhteisellä tulkintafoorumilla, jossa analysoitiin palautteen taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä pohdittiin niiden johtajuudelle luomia odotuksia. Tulkintafoorumeissa analysoitiin myös väittämiin ja käsitteisiin liitettyjä merkityksiä. Palautteen pohjalta määritettiin johtoryhmäkohtaisia kehityshaasteita, joita peilattiin puolestaan toisiinsa organisaation ylimässä johtoryhmässä. Johtoryhmien tulkintafoorumeissa käynnistettiin myös yksilöllinen kehittämisprosessi; esimiehille annettiin välineitä tulkintojen ja johtopäätösten työstämiseen, jota jatkettiin myöhemmin fasilitointikeskusteluissa kunkin kanssa erikseen.

Henkilökohtaisissa fasilitointikeskusteluissa syvennettiin palautteen tulkintaa sekä peilattiin sitä omaa johtamisroolia ja kehityssuunnitelmia vasten. Yksilöllinen valmennus mahdollisti kehittämisprosessin kohdentamisen yksittäisen esimiehen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Osa keskusteluista painottui palautteen syventämiseen ja kehittymistavoitteiden määrittämiseen, joidenkin keskustelujen fokuoituessa kehittämisen kannalta relevanttien menetelmien hyödyntämiseen. Henkilökohtaisen valmennuksen jälkeen prosessi painottui jälleen yhteisölliseen keskusteluun, jolloin johtoryhmien tulkintafoorumeissa keskityttiin valittujen, sektoritasoisten johtamishaasteiden kehittämiseen. Kehittäjän roolina oli ohjata keskustelua, kyseenalaistaa, rohkaista sekä tuoda erilaisia viitekehyksiä analyysityön perustaksi.

Edellä mainittu tapaus on yksi esimerkki 360°-palautteen hyödyntämisestä yksilön ja yhteisön kehittämisessä. Variaatioita on tietysti lukemattomia. Käytännössä kukin prosessi muodostuu omanlaisekseen pohjautuen hankkeen tavoitteisiin, käytettävissä oleviin resursseihin sekä organisaation johtamis- ja toimintakulttuuriin. Kyseinen prosessi osoittautui onnistuneeksi nimenomaan yhteisöllisten merkitysten luomisen näkökulmasta, vaikka hankkeen lähtötilanne oli yhtei-

söllisyyden kannalta haasteellinen. Organisaation toimintakulttuuri perustui vahvasti yksilöiden autonomiaan ja hierarkkisiin valtasuhteisiin, jotka eivät juuri edistäneet asiantuntijuuden jakamista. 360°-palautteen käsittely tarjosi luontevan viitekehyksen keskustelulle ja ohjasi lähestymään kysymystä sekä johtajan, johdettavien että koko yhteisön strategisten tavoitteiden näkökulmista. Prosessin kuluessa käytiin yhteisöllistä keskustelua toimintakulttuurille tyypillisistä piirteistä, mikä tuotti yhteistä ymmärrystä arjen tilanteiden tulkintaan. Kulttuuriseen tiedostamiseen tähtäävät keskustelut edistivät kokemusteni mukaan myös esimiesten varmuutta kohdata arjen haastavia johtamistilanteita. Keskustelujen pohjalta syntynyt valmius tarttua epäkohtiin kehittää puolestaan niin johdon kuin koko työyhteisön työssä jaksamista.

### **Kehittäjä yksilön vai yhteisön tukijana?**

Johtamistoiminnan yhteisöllisyys korostuu asiantuntijayhteisöissä, joissa työssä onnistuminen edellyttää itsenäistä ja verkostomaista työskentelyotetta. Tällöin on tärkeää käydä keskustelua johtamistoiminnan päämääristä ja esimiehen roolista; määrittää yhteisesti jaettu näkemys siitä, mikä on toisaalta kunkin toimijan, toisaalta esimiesten ydintehtävä. Samalla jäsentyy ymmärrys organisaatiossa tavoiteltavasta johtamisosaamisesta. Alaisroolin ja koko organisaation kannalta vähintään yhtä tärkeää on jäsentää kuvaa siitä, millaista johtajuutta on esimieheltä lupa odottaa.

Johdettavan ja johtajan roolit ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, joten niitä ei voi myöskään kehittää irrallaan toisistaan. Ihannetilanteessa organisaation kukin toimija tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän on työssään onnistunut, kuitenkin niin, että yksilön ja ryhmän omalle ongelmanratkaisulle ja innovatiivisuudelle jää riittävästi tilaa. Yhteisöllisen johtamistoiminnan lähtökohdana on, että toiminnan subjekteina ovat organisaation ydintehtävää suorittavat ihmiset, eivät johtajat, jolloin toiminta fokuoituu oikeisiin asioihin. Esimies vaikuttaa enemmänkin toiminnan taustalla; priorisoi, antaa palautetta ja kiinnittää joukkueensa huomion oleellisiin asioihin. Parhaimmillaan johtamistoiminta luo kehystä monimutkaiseen, osin kaoottiseenkin toimintaympäristöön. Tämä edellyttää kuitenkin organisaation johtamisparadigman muuttamista; johtajan tulee kyetä muutta-

maan omaa ajattelu- ja toimintatapaansa pois kontrollista ja mahdollisesta autoritaarisuudesta. Toisaalta kunkin toimijan tulee kyetä ottamaan vastaan aktiivisempi, itseohjautuvampi ja vastuullisempi rooli organisaatiossa.

Mikäli johtamistoimintaa kehitetään kuitenkin vain johtajista käsin, kyetään edellä mainittua paradigmaa tuskin muuttamaan. 360°-palautteen hyödyntämisen lisäarvona on laajentaa oman työn tarkastelukulmaa ja tuottaa ymmärrystä johtamistoiminnan kehittämiseen – myös yhteisön näkökulmasta, sillä kehittäminen on aina sidoksissa kontekstiinsa. 360°-palaute auttaa kysymään parempia, itseymmärrystä ja omaa oppimista edistäviä kysymyksiä. Keskeistä välineen hyödyntämisessä on kuitenkin ymmärtää, ettei se kykene antamaan lopullisia vastauksia (Huotari 2008). 360°-palaute voi parhaimmillaankin vain auttaa löytämään vastaukset itse.

Mikä sitten tulisi olla kehittäjän rooli yhteisölliseen ja yksilölliseen kehittämiseen tähtävässä 360°-palautetta hyödyntävässä prosessissa? Entä mitkä ovat edellytykset kehittämistyön onnistumiselle? Kun kehittäjä toimii yhtäaikaaisesti sekä yksilön että yhteisön tukijana, on tärkeää, että hän ymmärtää kokonaisuuden sekä oman roolinsa suhteessa tavoiteltavaan muutokseen. Hänen tulee kyetä tunnistamaan ja ymmärtämään prosessin lähtökohdat ja tavoitteet sekä johtamistoiminnan kehittämistä edistävät ja estävät tekijät. Luottamuksellisuus ja etiikka ovat tietysti kehittäjän roolissa toimimisen peruslähtökohtia. Yksilöllisen ja yhteisöllisen prosessin tulee kytkeytyä toisiinsa, vaikka keskustelujen fokus eroaa toisistaan selkeästi. Keskeisiä kehittäjän valmiuksia ovat taito tunnistaa taustalla vaikuttavat tekijät, kysyä, nostaa keskusteluun mahdollisia uusia selitysmalleja sekä rohkaista ihmisiä analyttiseen ja rakentavaan keskusteluun.

Kehittäjän roolin täsmentäminen heti prosessin alussa on tärkeää. Kehittäjän roolin monitahoisuutta ja siihen kohdistuvia odotuksia kuvaa käytetyn terminologian moninaisuus. Konsultin ja kehittämiskonsultin lisäksi kutsutaan ulkopuolista kehittäjää mm. termeillä valmentaja, fasilitoija, sparraaja ja coach. Yhtäaikaisesti yhteisöllistä ja yksilöllistä prosessia luotsaavan kehittäjän rooli onkin monisyinen ja käsitys kehittäjän ydintehtävästä sidoksissa tulokulmaansa. Esimerkiksi Schein (2000) toteaa valmennuksen olevan konsultoinnin yksi osa-alue. Kyseinen käsittehierarkia on luonteva yhteisöllistä kehittämisprosessia tar-

kasteltaessa, mutta ei niinkään yksiselitteinen yksilöllisen kehittämisen näkökulmasta katsottaessa.

Yhteisöllisen 360°-prosessin kehittäjän roolilla on paljon yhteyksiä prosessikonsultaatioon. Johtamistoiminnan kehittämisen haasteet ovat monimutkaisia ja kontekstiin sidottuja, jolloin ulkopuolisen asiantuntijan valmiina tuomat ratkaisut palvelevat harvoin kehittämistä sellaisinaan (Schein 1987). Prosessikonsultin työskentelyote soveltuu erityisesti 360°-palautteen yhteisöllisiin tulkintafoorumeihin, jolloin työskentelyn lähtökohtana ovat osallistujien tulkinnat palautteesta. Kehittäjän lähestymistapaa voidaan luonnehtia hienoväiseksi. Hän etenee kysymyksillä, aluksi tiedustelevilla, sitten analysoivilla, myöhemmin yhteenvedonomaisilla kysymyksillä ja varoo tekemästä liian vahvasti yksittäisiin henkilöihin kohdistuvia interventioita (Buhanist, Seppänen & Virtaharju 2007). Henkilökohtaisissa fasilitointikeskusteluissa ja yksilöllisessä valmennuksessa voivat interventiot puolestaan kohdistua suuremmin yksilön käyttäytymiseen, myös sen epäkohtiin.

360°-palaute palvelee johtamistoiminnan yhteisöllistä kehittämistä silloin, kun tavoitteena on aidoisti rakentaa yhteistä ymmärrystä johtamistoiminnan nyky- ja tavoitetilasta. Johtoryhmissä käytävä keskustelu kehittää johtamistoimintaa usein myös ryhmien välillä, jolloin kytkös koko organisaation tasoiseen johtamistoimintaan on vahva. Oleellista on, että saatua palautetta tulkitaan riittävän tarkalla korvalla, ottaen huomioon palautteen taustalla vaikuttavat tekijät, myös asiat, jotka jäävät ilmaisematta. Tässä nousevat kehittäjän rooli ja asiantuntemus keskeiselle sijalle.

Johtamispalautteen tulkintaan ja johtamistoiminnan kehittämiseen tähtääviin keskusteluihin on olennaista ottaa mukaan myös ei-esimiesroolissa toimivat henkilöt. Henkilökohtaisen palautteen pohjalta kannattaa kunkin esimiehen käydä keskustelua oman ryhmänsä kanssa; tarkastella yhdessä palautteen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä, syventää ymmärrystään ja hakea täsmennyksiä kehittämistoimien tueksi. Johtajuuteen kohdistuvia odotuksia kannattaa prosessoida erilaisissa foorumeissa myös yli yksikkörajojen, jolloin toimintokohtaiset taustatekijät tai yksittäisiin esimiehiin kohdistuvat toiveet eivät ohjaa keskustelua liikaa. On tärkeää, että johtamistoiminnan kehittäminen nähdään koko organisaation yhteisenä asiana ja intressinä.

Vaikka kehittämisen tukena voidaan hyödyn-

tää erilaisia välineitä ja menetelmiä, perustuu kehittäminen ennen kaikkea tilannekohtaiseen tulkintaan ja edellyttää kehittäjältä tilanneherkkyyttä ja joustavaa reagoitua. Kehittämistyötä, niin yksilön kuin yhteisönkin näkökulmasta, ohjaavat tällöin kehittäjän henkilökohtaiset käsitykset, kokemukset ja arvostukset. Oma suhdettani johtamistoiminnan kehittämiseen kuvaa muutama teesi, jotka voisi kiteyttää seuraavasti. Ensinnäkin: Lue tilannetta ja pyri tunnistamaan toimintaan vaikuttavat keskeiset tekijät. Toiseksi: Ohjaa yhteisöä ja yksilöitä analysoimaan sekä löytämään itse ratkaisun avaimet. Kolmanneksi: Panosta erityisesti luottamuksen rakentamiseen. Viime kädessä johtamistoiminnan kehittäminen edellyttää kuitenkin havaitun käyttäytymisen muuttamista, joten lopuksi: Vaadi myös konkretiaa, sekä itseltäsi että muilta.

## Lähteet

- Atwater, L. & Waldman, D. (1998). 360-degree Feedback and Leadership Development. *Leadership Quarterly* 9 (4), 423–426.
- Buhanist, P., Seppänen, L. & Virtaharju, J. (2007) Prosessikonsultointi kehittämisen ja teoreettisoinnin lähestymistapana. Teoksessa: E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa – lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*, TYKES raportteja 53, Työministeriö, 244–254.
- Caccioppe, R. & Albrecht, S. (2000). Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop leadership and management skills. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (8), 390–404.
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. (2001). Culture and organizational learning. Teoksessa J.M. Shafritz & J.S. Ott (toim.) *Classics of organizational theory*. 5th Edition. Wadsworth Group Thomson Learning, Belmont.
- Hakkarainen, K. (2008). Asiantuntijuus ja oppimisen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Teoksessa S. Helakorpi (toim.) *Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008.
- Huotari, V. (2008). 360-arviointi johtamisen kehittämisessä. *Kasvatus* 39 (4), 359–372.



- Häkkinen, P. & Arjava, M. (1999). Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salminen, P. (2007). *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Helsinki: Talentum.
- Mäki, A. (2007). Organisaatio johdon ammatillisen kehittymisen ohjaajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2007*. Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö. OKKA-säätiö. 48–58.
- Mäki, A. (2008). *Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä – Organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä*. Licensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Mäki, K. & Saranpää, M. (2008). Tulkintoja, tekoja, aikoja ja tiloja – johtaminen ammattikorkeakoulussa. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.) *Osaamisen muutosmatkalla*. Helsinki: Edita.
- Schein, E. (1987). *Process consultation*. Vol. II. *Lessons for managers and consultants*. Sage.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide – Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass Inc. California.
- Schein, E. (2000). Coaching and consultation. are they the same? Teoksessa M. Goldsmith, L. Lyons & A. Freas (toim.) *Coaching for leadership*. Jossey-Bass. San Fransisco. 65–73.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies* 42(6), 1101–1121.

## KANSANVALISTUSSEURA KUSTANTAA

HELI HULMI

## Saattaen vaihdettava vapaudu kirjoittamalla

Omaelämäkerrallisen kirjoittamisen avulla voi vapautua menneisyyden taakoista. Heli Hulmin *Saattaen vaihdettava* -kirjassa pohditaan esseemäiseen tyyliin muistamista, taiteen terapeutista ulottuvuutta ja ohjaajan roolia. Kirja soveltuu itseopiskeluun ja ohjaajan oppaaksi.

Heli Hulmi on ohjannut kirjoittajaryhmiä esimerkiksi Oriveden Opistossa ja Espoon työväenopistossa.

ISBN 978-951-9140-50-6, 192 sivua, ovh 32 euroa.

Kirjoittamalla  
voi rikkoa  
jäätynneen meren.



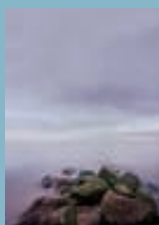
ANNELI KAJANTO (TOIM.)

## Elämänmuutos omakohtaisia kertomuksia

Elämänmuutos yllättää usein nurkan takaa. Se voi merkitä menetystä, kipua ja kaaosta, josta on selvittävä ehjänä, eri lailla ajattelevana ihmisenä.

*Elämänmuutos*-antologiassa on 44 omakohtaista muutostarinaa. Se on valikoima Kansanvalistusseuran, Oriveden Opiston ja OK-opintokeskuksen järjestämän kirjoituskilpailun annista.

ISBN 978-951-9140-52-0, 207 sivua, ovh 30 euroa.



Viimein  
tajusin,  
elämäni  
on tultava  
muutos.