



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma

---

Juutinen, Nina

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön  
kehittymisen suunnitelma

Juutinen Nina  
Turvallisuusosaaminen yamk  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2014

Juutinen Nina

### Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittämisen suunnitelma

Vuosi 2014 Sivumäärä 167

---

Rikosseuraamuslaitos (Rise) pitää yllä rikosoikeudellisten seuraamusten järjestelmää ja huolehtii omalta osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta täytäntöönpanemalla seuraamukset laillisesti ja turvallisesti. Pelson vankila toimii osana oikeusministeriön alaista Riseä. Vankila kuuluu Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamus-alueeseen ja on suljettu laitos, johon sijoitellaan kaikenlaisia vankeja. Vankilalla työskentelee 9 rikosseuraamusesimiestä (rse), jotka yhdessä toimivat 40 vartijan lähiesimiehenä.

Millainen on hyvä esimies? Esimiestehtävien kirjo on laaja ja vaativa. Sen lisäksi viitekehyyksessä tarkastellaan turvallisuutta, johtajuutta ja johtamista sekä tunneälyä. Viitekehyyksessä, empiirisessä tutkimuksessa ja toimenpide-esityksissä nojataan paikoin voimakkaastikin soveltaen syväjohtamisen malliin. Syväjohtaminen on oppimis- ja koulutusohjelma sekä johtajana ja esimiehenä kasvamisen malli (Nissinen 2004).

Opinnäytetyössä tarkastellaan Pelson vankilan valvontahenkilöstön (johtajat, rset, vartijat) käsitystä ko. vankilan rsetyöstä. Tutkimuksen päätavoitteena on luoda kehittämisen suunnitelma Pelson vankilan rsetyölle. Päätevoite jakaantuu tutkimuskysymyksiin (1. Löytyykö Pelson vankilan rsetyön tasosta merkittävässä määrin esimiestyön laadukkuuden parantamiseen liittyviä aihealueita? 2. Mitkä ovat Pelson vankilan rsetyön laadukkuuden parantavia aihealueita? 3. Millä toimenpiteillä Pelson vankilan esimiestyön laadukkuutta voidaan parantaa?), joiden pohjalta selvitetään ne esimiehisyyteen vaikuttavat osa-alueet, joita kannattaisi jatkossa rsetyöskentelyssä kehittää Pelson vankilassa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena strukturoidun monivalintakyselyn muodossa. Kyselyn tuloksia verrattiin vastaajaryhmittäin, jolloin kehittämisen osa-alueiksi nousivat yrittämisen halu, kontrolloiva johtaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja tehokkuus. Tulosten perusteella tuotettiin johtamiskäyttäytymistä kuvaavat johtajaprofiilit ja kehittämisen suunnitelma Pelson vankilan rsetyölle. Suunnitelma sisältää kehittämisen osa-alueet, lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet ja osatavoitteet, toimenpide-esitykset, edellytykset (osaaminen, tietotekniikka, työkäytännöt, resurssit, verkostot, motivaatio, tuki jne.), aika-tilan, vastuutahot ja arvioinnin. Se auttaa hahmottamaan ns. haastavia osa-alueita, tarpeita ja tavoitteita jokapäiväisessä rsetyössä ja konkretisoi niitä toimenpiteitä, joilla päästään laadukkaampaan työotteeseen. Lisäksi suunnitelma antaa mahdollisuuden kehittämisen arviointiin. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan luoda yhtä projektia vaan selkeä laadukkaaseen esimiehisyyteen pohjaava kulttuuri, joka muodostaa Pelson vankilan rsetyön selkärangan valvontahenkilöstön näkökulmasta ja vastaa vankilan oman toimintasuunnitelman haasteisiin myös tulevaisuutta ajatellen. Kehittämisen suunnitelma tarjoaa rselle työkaluja itsetuntemuksen lisäämiseen ja sitä kautta oman rsetyön kehittämiseen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kansio, joka sisältää aiheeseen liittyvää tutkimateriaalia.

Asiasanat: turvallisuus, esimiestyö, johtaminen, syväjohtaminen, tunneäly

Juutinen Nina

**Pelso Prison´s senior sanctions officials´ work development plan**

Year	2014	Pages	167
------	------	-------	-----

The Criminal Sanctions Agency (Rise) maintains the system of enforcement of sanctions contributes to security in society by implementing the sanctions legally and safely. Pelso Prison is part of the Rise, which functions under the direction of the Ministry of Justice. Pelso Prison belongs to the Criminal Sanction Region of Eastern and Northern Finland. It is a closed institution, where all types of prisoners are placed. Nine senior criminal sanctions officials work in the prison and they together operate as the closest superiors for 40 criminal sanctions officials.

What makes a good supervisor? Supervision covers a wide area of demanding tasks. In addition to this, issues of security, leadership and management as well as emotional intelligence are examined in the framework of the study. The theoretical framework, empirical research as well as the suggestions for measures of improvement rely, at times rather considerably, on the deep leadership model. Deep Leadership is a learning and training program as well as a model for growing as leader and supervisor (Nissinen, 2004).

The thesis examines the Pelso Prison control personnel´s (directors, senior criminal sanctions officials, criminal sanctions officials) views and opinions on Pelso Prison´s senior criminal sanctions officials´ work. The main objective is to create a development plan for Pelso Prison senior criminal sanctions officials. The main objective is divided into research questions (1. Can significant areas of improvement be detected in the quality level of the supervision of Pelso Prison senior criminal sanctions officials? 2. What are the areas of improvement related to Pelso Prison senior criminal sanctions officials´ work quality? 3. What are the measures to improve the Pelso Prison senior criminal sanctions officials´ work quality?), which help to identify those areas of supervision work that are worth for further development in Pelso Prison senior criminal sanctions officials´ work.

The research was carried out as a quantitative study by using a structured questionnaire. The results of the survey were compared by respondent group. The areas of development identified included the desire to try one´s best, controlling leadership, intellectual stimulation, inspiring way to motivate and efficiency. Based on the results, leadership profiles describing leadership behavior and development plan were produced for Pelso Prison senior criminal sanctions officials. The plan includes a description of the areas of development, short-term and long-term goals and sub-goals, suggestions for measures of improvement, requirements (skills, information technology, work practices, resources, networks, motivation, support, etc.), schedule, responsible parties and evaluation. It helps to identify the so-called challenging areas, needs and goals in senior criminal sanctions officials´ everyday work and concrete the measures aimed at achieving better quality at work. The plan also allows for the assessment of development. It is not intended, however, to create one project, but a clear, quality based culture of leadership, which forms the basis of Pelso Prison senior criminal sanctions officials´ work from the perspective of control staff and which corresponds to the challenges in the prison´s own action plan in the future. The development plan provides senior criminal sanctions officials tools for increasing self-awareness and thereby for developing their own work as senior criminal sanctions officials. As a result of the study, a folder containing the topic related support material was produced.

Keywords: security, supervisor work, leadership, deep leadership, emotional intelligence

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Tutkimuksen tausta.....	9
2.1	Rikosseuraamuslaitos .....	9
2.1.1	Visio.....	12
2.1.2	Keskeiset tavoitteet .....	12
2.1.3	Perustehtävä .....	12
2.1.4	Arvot.....	12
2.2	Pelson vankila.....	13
2.2.1	Henkilöstövoimavarat ja osaaminen .....	13
2.2.2	Esimiestyö .....	14
3	Tutkimuksen tavoitteet .....	16
3.1	Oheistuote .....	17
3.2	Lähestymistapa .....	18
4	Turvallisuus .....	18
5	Johtajuus ja johtaminen.....	20
5.1	Turvallisuusjohtaminen .....	22
5.2	Strateginen johtaminen .....	23
6	Esimiestyö .....	25
6.1	Tekniikasta ihmisiin.....	27
6.2	Millainen on hyvä esimies?.....	30
6.3	Esimerkillisyys ja mallioppiminen .....	33
6.4	Huono esimerkki.....	35
7	Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004) .....	36
7.1	Valmius.....	39
7.1.1	Ammattitaito.....	40
7.2	Johtamiskäyttäytyminen.....	40
7.2.1	Luottamuksen rakentaminen .....	41
7.2.2	Inspiroiva tapa motivoida .....	41
7.2.3	Älyllinen stimulointi .....	42
7.2.4	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen .....	42
7.2.5	Kontrolloiva johtaminen .....	42
7.2.6	Passiivinen johtaminen .....	43
7.3	Johtamisen vaikutukset .....	43
7.3.1	Tyytyväisyys .....	43
7.3.2	Tehokkuus .....	43
7.3.3	Yrittämisen halu .....	44
8	Tunneäly .....	44

9	Tutkimuksen toteutus .....	47
	9.1 Aikataulukuvaus .....	47
	9.2 Tutkimusmenetelmät .....	48
10	Tutkimustulokset .....	50
	10.1 Alaiset .....	51
	10.2 Vertaiset .....	62
	10.3 Esimiehet .....	72
	10.4 Vertailu: alaiset, vertaiset, esimiehet .....	80
	10.5 Kehitettävät osa-alueet .....	95
	10.5.1 Alaiset .....	96
	10.5.2 Vertaiset .....	97
	10.5.3 Esimiehet .....	98
	10.5.4 Kaikki .....	100
11	Kehittymisen suunnitelma ja toimenpide-esitykset .....	101
	11.1 Johdon sitouttaminen .....	103
	11.2 Tulosten läpikäyminen ja kehittymisen suunnitelman esittely .....	104
	11.3 Aikataulutuksen laatiminen .....	104
	11.4 Julkistaminen .....	104
	11.5 Tukimateriaaliin tutustuminen .....	105
	11.6 Rikosseuraamusesimiesten henkilökohtaiset arviot (Nissinen 2004) .....	105
	11.7 Kehitettävät osa-alueet .....	106
	11.8 Ideointi .....	106
	11.9 Henkilökohtainen kehittymisen suunnitelma .....	107
	11.10 Uudet esimiehet .....	107
12	Kansion sisältö .....	107
	12.1 Info .....	107
	12.2 Tulokset osa-alueittain .....	107
	12.3 Johtajaprofiilit .....	108
	12.4 Kehittymisen suunnitelmat .....	108
	12.5 Huoneentaulu .....	108
	12.6 Tukimateriaali .....	108
	12.7 Työmenetelmiä .....	109
	12.8 Opinnäytetyö .....	109
	12.9 Lisäksi .....	109
13	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	109
	13.1 Tutkimuksen arviointia .....	112
	13.2 Jatkotutkimusaiheet .....	115
	Lähteet .....	116
	Kuviot .....	121

Taulukot .....	122
Liitteet.....	124

## 1 Johdanto

Kun puhutaan turvallisuuskriittisistä organisaatiosta tuo se mukanaan tosiasian siitä, että turvallisuus on korostuneessa asemassa organisaatiossa. Turvallisuudesta on tullut emergentti ominaisuus eli se ei ole yksittäinen asia kokonaisuudessa vaan enemmän kuin osiensa summa. Organisaation turvallisuuden ymmärtämiseksi toiminnan ohella ihmisten roolien tarkasteleminen on välttämätöntä. (Reiman ja Oedewald 2008, 36.)

Esimies on avainasemassa työyhteisön hyvän ilmapiirin luomisessa. Ja nimenomaan hyvä esimies. Millainen on sitten hyvä esimies? Itseäni on kiinnostanut jo kauan aikaa asian selvittäminen omaan työpaikkaani liittyen, jotta voisin vastata minua mietityttäneisiin kysymyksiin ja pyrkiä itse parempaan esimiehisyteen omassa toimintaympäristössäni. 18 vuoden työkokemuksella uskallan sanoa sen vihdoinkin ääneen: Voisiko rikosseuraamusesimiestyötä vankilassamme tehdä paremmin? Kysymykseni kuulostaa kovin raa'alle eikä tarkoita sitä ettemme olisi hyviä tai olisimme osaamattomia esimiehiä vaan sitä, että henkilökohtaisesti koen ettei esimiestyö yllä sille tasolle kuin sen kuuluisi ja siksi toivoisin sitä tehtävän laadukkaammin. Näkemystäni ovat vuosien saatossa muokanneet mm. omat kohtaamiset toisten esimiesten kanssa, oma riittämättömyyden tunne ja alaisilta saatu palaute.

Työpaikallani Pelson vankilassa työskentelee itseni lisäksi 8 rikosseuraamusesimiestä, jotka yhdessä toimivat noin 40 vartijan lähiesimiehinä. Työ on esimiestyönä mielestäni ehkä ns. normaalia esimiestyötä vielä vaativampaa, koska toimintaympäristönämme on vankila ja sen mukanaan tuomat haasteet. Yhtenä haasteena näen esim. sen, että vankilassa varaudutaan joka päivä jollakin tasolla kohtaamaan vaativia olosuhteita ja tilanteita, joihin liittyy usein väkivaltaa ja sen uhkaa. Esimiehen on itsensä lisäksi pystyttävä pitämään yllä alaitensa valmiutta, toimintakykyä ja mahdollisuuksia selvittää vaativistakin tilanteista.

Yleisesti ottaen, esimiestyö kohtaa paljon haasteita ja vaatimuksia, joten jollakin tavalla niihin pitää pystyä vastaamaan. Jotta kehittymistä voisi tapahtua tulee tietää tämän hetken tilanne ja tulevaisuuden haasteet. Opintoni ylemmässä ammattikorkeakoulussa antoivat loistavan mahdollisuuden tarttua tuohon minua jo pitkään mietityttäneeseen asiaan. Opinnäytetyöni suunta oli siis selvä; halusin kehittää oman työyhteisöni rikosseuraamusesimiestyötä. Olisin voinut rajata asian koskemaan ainoastaan vain omaa kohtaani, mutta jotta hyötynäkökulma asiaan olisi mahdollisimman suuri halusin laajentaa asian koskeväksi kaikkia rikosseuraamusesimiehiä. Huomasin miettiväni: Entä jos asia ei olekaan niin kuin luulen? Entä jos rikosseuraamusesimiestyö Pelson vankilassa onkin parasta mahdollista tasoa ja mitään kehitettävää ei olekaan? Jotta pystyisin vastaamaan omiin kysymyksiini minun piti ensinnäkin selvittää pitääkö subjektiivinen näkemykseni esimiestyön laadun tilasta paikkaansa. Toiseksi minun piti selvittää ne osa-alueet, joihin kehittymistä kaivattiin, mikäli kehitettävää olisi. Näkemys-



sen asiaan halusin valvontahenkilöstöltä eli vankilan johtajilta (esimiehet), rikosseuraamusesimiehiltä (vertaiset) ja vartijoilta (alaiset).

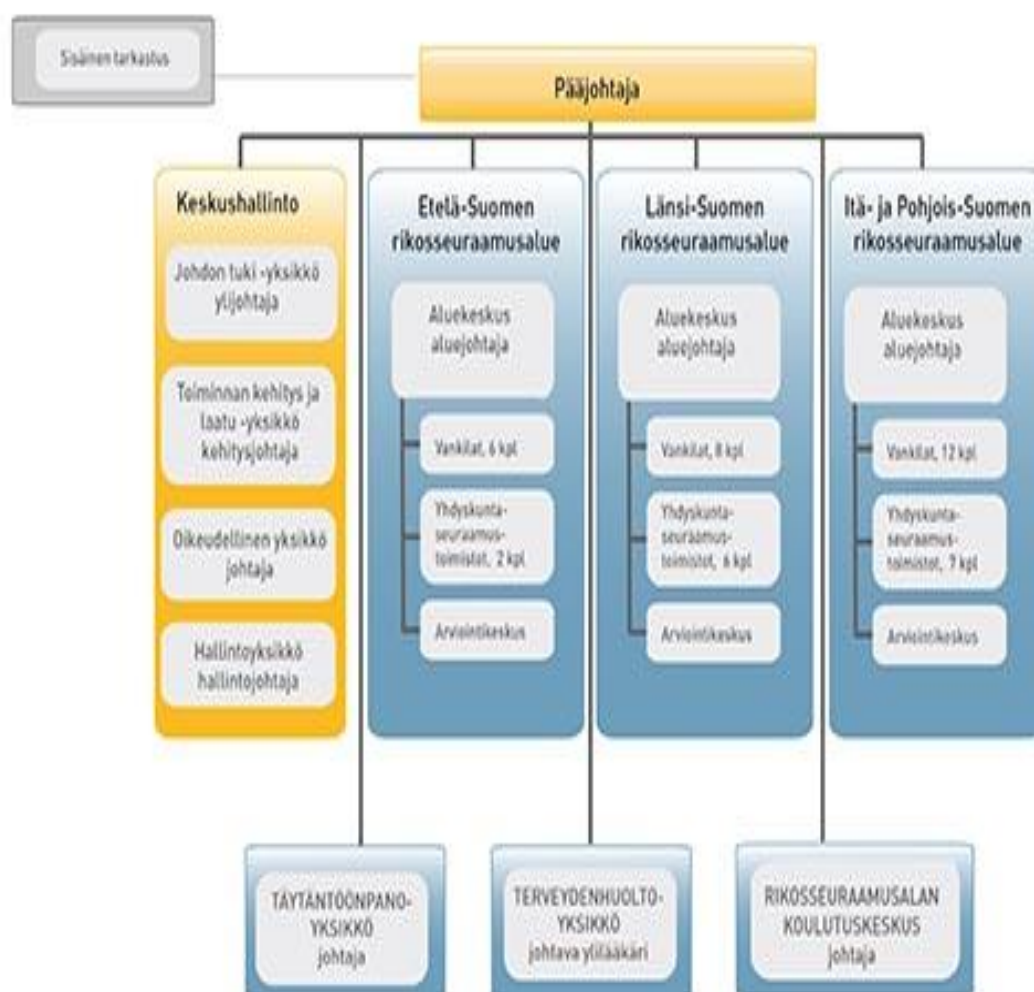
Opinnäytetyöni viitekehyksessä käyn läpi esimiestyöhön liittyvää teoriaa; johtajuutta, johtamista, itse esimiestyötä, tunneälyä ja syväjohtamisen mallia, joka vaikutti voimakkaasti koko opinnäytetyöhöni. Empiirinen osuus antaa kuvauksen siitä millä aikataululla ja millä menetelmällä opinnäytetyöni on prosessina edennyt. Opinnäytetyön tuotteena syntynyt Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma pitää sisällään kehitettävien osa-alueiden tukimateriaalia sekä vaihtoehtoisia menetelmiä ja tapoja toimintamalleiksi ja osaamisen kehittämiseen. Konkreettiseksi avuksi kehittymistyöhön olen kerännyt kansioon tukimateriaalia tutustumista ja oppimista varten.

## 2 Tutkimuksen tausta

### 2.1 Rikosseuraamuslaitos

Julkishallinto toteuttaa kansalaisille palveluita, jotka tulee lakien ja määräysten nojalla olla yhteiskunnassa. Suurimmalla osalla näistä perinteisistä palveluista (mm. terveyspalvelut, sosiaali- ja opetustoimi) on pitkä historia, myös järjestyksen ja turvallisuuden ylläpidolla. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 140.) Opinnäytetyötä koskeva toimiala on rikosseuraamus, jossa Rikosseuraamuslaitos (Rise) pitää yllä rikosoikeudellisten seuraamusten järjestelmää ja huolehtii omalta osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta täytäntöönpanemalla seuraamukset laillisesti ja turvallisesti. Päätehtävän lisäksi pyrkimyksenä on vaikuttaa uusintarikollisuuden vähentämiseen ja estää rikosten tekeminen vankeusaikana. (Rikosseuraamuslaitos 2010.)

## RIKOSSEURAAMUSLAITOS



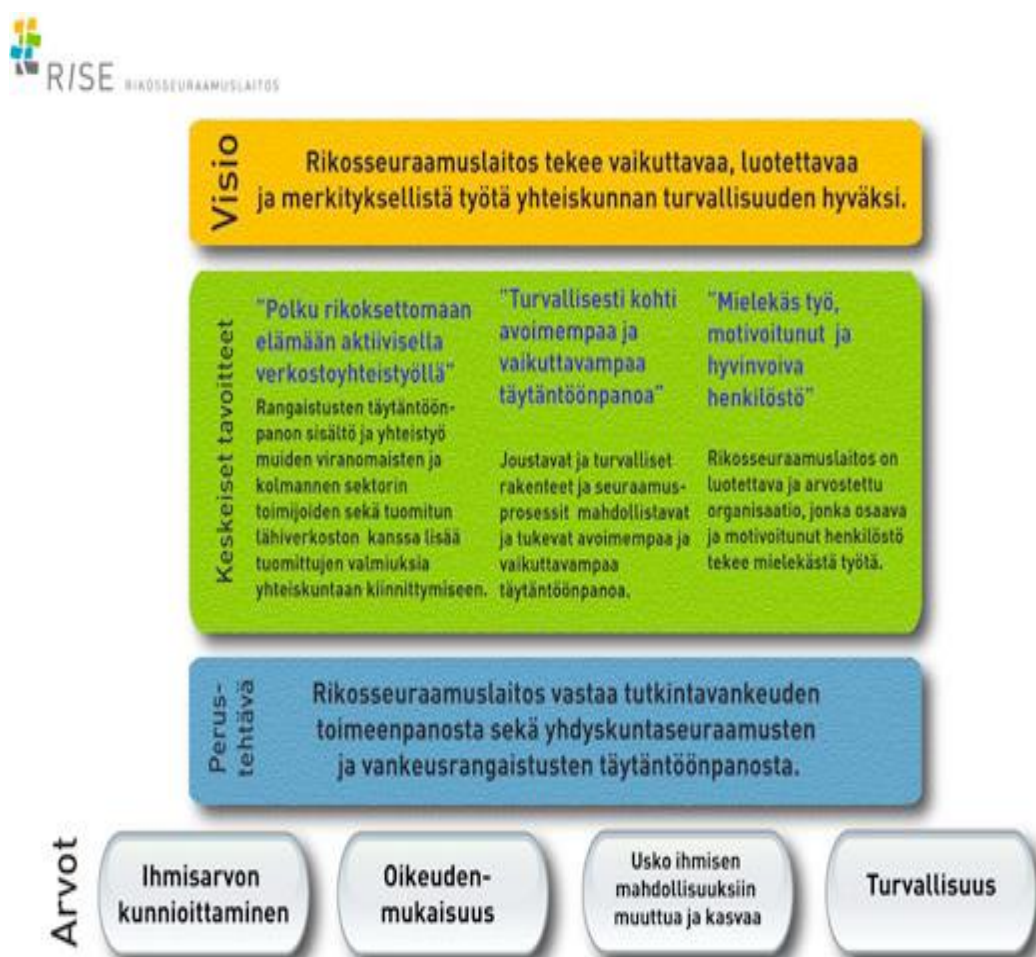
Kuvio 1. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2010)

Rikosseuraamuslaitos muodostuu keskushallintoyksiköstä, kolmesta täytäntöönpanoalueesta, täytäntöönpanoyksiköstä, terveydenhuoltoyksiköstä sekä koulutuksesta vastaavasta rikosseuraamusalan koulutuskeskuksesta. Täytäntöönpanoalueet jakaantuvat Etelä-, Länsi- ja Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueisiin. Alueiden hallinnosta vastaavat alue- ja arviointikeskukset. Rikosseuraamusalueilla toimii vankiloita ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja. (Rikosseuraamuslaitos 2010.)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa 2011-2020 perustana ovat organisaation arvot ja visiot. Strategia suunnitellaan pitkälle tähtäimelle päämäärän tavoittamiseksi ja sen avulla budjetoidaan, annetaan resurssit ja jaetaan tehtävät organisaatiossa niin, että ne tukevat kaikkien yhteistä päämäärää. (Paasonen ym. 2012, 42.) Julkishallinnon eri yksiköissä on yleensä poliittisen strategian lisäksi perustehtävän toteuttamista koskeva toimintastrategia,

joka voi muodostua useammastakin eri yksikön strategiasta (Lindroos ja Lohivesi 2004, 140). Pelson vankilalla ei ole varsinaisesti omaa strategiaa vaan se seuraa Risen strategiaa, joka jalkautetaan portaittain alaspäin.

Risen ja näin ollen myös Pelson vankilan strategia muodostuu visiosta, keskeisistä tavoitteista, perustehtävästä ja arvoista. Raamit strategialle asetetaan toiminta- ja taloussuunnitelmassa (TTS), joka konkretisoidaan vuositavoitteiksi tulossopimuksilla. Oikeusministeriön kriminaalipoliittinen osasto antaa tavoitteet Rikosseuraamuslaitokselle, jonka keskushallintoyksikkö jalkauttaa rikosseuraamusalueille, terveydenhuoltoyksikköön ja alan koulutuskeskukseen. Rikosseuraamusalueelle tulossopimus puretaan yksiköiden (mm. vankilat) toimintasuunnitelmiksi, joissa sovitaan tavoitteet ja resurssit. Työntekijöiden henkilökohtaiset tulostavoitteet kehityskeskusteluissa kytketään yksiköissä toimintasuunnitelmiin. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 2011.) Yksiköittäin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan puolivuositain aluejohtojen kanssa (Pohjola 2012).



Kuvio 2. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-20 (rikosseuraamuslaitos 2011, 2)

### 2.1.1 Visio

Alunperin visiolla on tarkoitettu näkyä tai harhanäkyä, joka on liittynyt uskonnolliseen tai huumaaavilla aineilla saavutettuun hurmostilaan (Willamo 2012, 82). Tänä päivänä visolla pyritään kuvaamaan organisaation mielikuvaa tulevaisuudesta realistisesti ja hyvin perustellusti (Sydänmaanlakka 2001, 127). Sanaa visio kuvaisi paremmin sana unelma, joka olisi kansanomaisempi ja jo pelkästään sanana koskettaisi yksilöinä sydämeen ja saisi innostumaan ja innostamaan. Se kertoisi paremmin siitä kuinka organisaation jäsenet toimivat innostuneen joukkueen tavoin tavoitellessaan unelmaansa. (Willamo 2012, 83) Rikosseuraamuslaitoksen organisaation visio on tehdä vaikuttavaa, luotettavaa ja merkityksellistä työtä yhteiskunnan turvallisuuden hyväksi (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 2011).

### 2.1.2 Keskeiset tavoitteet

Tavoitteena on vankeusaikana luoda vangille polku rikoksettomaan elämään (uusintarikolliisuuden vähentäminen) aktiivisella verkostoyhteistyöllä, jolloin rangaistusten täytäntöönpanon sisältö ja yhteistyö muiden viranomaisten ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä tuomitun lähiverkoston kanssa lisää tuomittujen valmiuksia yhteiskuntaan kiinnittymiseen. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 2011).

Lisäksi tavoitteena on mielekäs työ, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joka tekee työtä luotettavassa ja arvostetussa organisaatiossa. Tehtävien tulee mielekkyyden lisäksi olla merkityksellisiä ja henkilöstöllä tulee olla yhteinen näkemys työn tavoitteista ja arvoista. Tehtäväkuvat sekä ammattitaidon ja uran kehittämismahdollisuudet ovat monipuolisia. Johdattamisen ja toimintakulttuurin tulee tukea hyvinvointia ja uusien toimintamallien luomista, jolloin työyhteisössä kannustetaan innovatiivisuuteen ja työprosessien kehittämiseen. Esimiestyön tulee olla osallistavaa. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 2011.)

### 2.1.3 Perustehtävä

Rise vastaa tutkintavankeuden sekä yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanosta. Täytäntöönpanon eri seuraamusprosessien tulee mennä turvallisesti kohti avoimuutta ja vaikuttavuutta joustavien ja turvallisten rakenteiden avulla. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 2011.)

### 2.1.4 Arvot

Arvot näkyvät kaikessa toiminnassa ja suhtautumisessa työtovereihin, henkilöstöön ja rikosseuraamusasiakkaisiin. Ihmisarvon kunnioittaminen tarkoittaa perus- ja ihmisoikeuksien turvaamista sekä inhimillistä, asiallista ja tasavertaista kohtelua. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa kaiken toiminnan lainmukaisuutta sekä oikeuden ja kohtuuden noudattamista. Usko ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa tarkoittaa täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä hänen pyrkimystään rikoksettomaan elämään. Turvallisuus tarkoittaa täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se on turvallista yhteiskunnalle, henkilökunnalle ja rikosseuraamusasiakkaille. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020 2011.)

## 2.2 Pelson vankila

Opinnäytetyöni kohdistan Pelson vankilaan, joka toimii osana oikeusministeriön alaista Riseä. Vankila kuuluu Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamus-alueeseen ja on suljettu laitos, johon sijoitellaan kaiken tyyppisiä vankeja Lapista, Keski- ja Pohjois-Pohjanmaalta, Kainuusta, Karjalasta, Savosta, Keski-Suomesta ja Kymenlaaksosta eli maantieteellisesti suurimmasta osasta Suomea. Vankipaikkalukumme on tällä hetkellä 120, johon sisältyy sekä mies- että naisvankipaikkoja. Itse työskentelen Pelson vankilassa päivystävänä rikosseuraamusesimiehenä.

Vankilan organisaatorakenne valvontapuolella on hyvin yksinkertainen ja selkeä. Johtajan alaisuudessa työskentelee kaksi apulaisjohtajaa, joista toisen vastuualueena on turvallisuus. Apulaisjohtajien alaisuudessa työskentelee 9 rikosseuraamusesimiestä, jotka yhdessä toimivat 40 vartijan lähiesimiehinä. Rikosseuraamusalalla 18 vuotta työskennellyäni pidän tätä 9 rikosseuraamusesimiehen joukkoa erittäin merkittävänä strategisen johtamisen työkaluna. Pelson vankilan kehittämiskohteet ovat Risen strategian keskeisten tavoitteiden mukaisia ja annetaan valmiina rikosseuraamusalueelta. Vankilassa suunnitellaan niiden konkreettinen toteuttamistapa.

Pelson vankilan toiminta- ja kehittämissuunnitelmaan kuuluu viisi (5) eri osa-alueita (toiminta, vapauttamisvaihe ja sidosryhmäyhteistyö, turvallisuus, henkilöstövoimavarat ja osaaminen sekä talous- ja toimitilat), joista tarkemmin käsittelen henkilöstövoimavarat ja osaaminen osiota.

### 2.2.1 Henkilöstövoimavarat ja osaaminen

Opinnäytetyötä aloittaessani käytössäni oli Pelson vankilan toimintasuunnitelma vuodelle 2012 ja se vaikutti voimakkaasti taustalla. Prosessin aikana olen tutustunut myös vuoden 2013 ja 2014 toimintasuunnitelmiin.

Pelson vankilassa henkilöstölle laaditaan koulutussuunnitelma ja työhyvinvointiin tähtäävää toimintaa lisätään (Pohjola 2012). Yksikön toimintasuunnitelmasta kävi kuitenkin konkreettisesti ilmi se seikka miten vähän henkilökuntaan panostetaan. Tavoitteita henkilökunnan henkisten voimavarojen hankintaan ja kehittämiseen oli vain kolmanneksen verran esimerkiksi vankilähtöisiin tavoitteisiin verrattuna. Näistä tavoitteista yksikköämme tosiasiallisesti koski vain yksi tavoite, työhyvinvointiin tähtäävän toiminnan määrän lisääminen.

Tuoreimmassa, vuoden 2014 toimintasuunnitelmassa aiheen alla työhyvinvoinnissa esiteltiin työtyytyväisyyskyselystä suppea taulukko. Mitään konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi ei oltu esitetty. Henkilöstön koulutuksen osalta todettiin tavoitteena olevan vähintään yhden esimiehen saaminen johtamiskoulutuksen pariin ja jokaiselle tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon sisältyisi kolmen päivän koulutusvaatimuksen toteutuminen (Pohjola 2014). Harmikseni huomasin edellisten henkilökunnan henkisten voimavarojen hankinnan ja kehittämisen vähäisen panostamisen vähentyneen entisestään.

### 2.2.2 Esimiestyö

Organisaatiolla on usein myös omia, samanaikaisia tavoitteita, jotka ovat näkymätön lisä virallisen strategian ulkopuolella. Yhtenä tällaisena tavoitteenaan vankilan johtaja Ville-Veikko Pohjola (2012) mainitsee esimiestyön profiilin nostamisen osana strategiaa, mutta myös osana kulttuurin muutosta. Edelleen Pohjola (2014) jatkaa Pelson vankilan esimiestyön kehittämisen strategiasta: ”Pelson vankilassa ei ole mitään kirjattua strategiaa, mutta johtamisideologisenä linjana on ollut vastuun ja toimintaa ohjaavan vallan jakaminen aiempaa laajemmin johdon ja lähiesimiesten kesken. Kääntäen strategisena tarkoituksena on ollut sitouttaa esimiehet vankilan muutostyöhön ja aktivoita esimiesten rooli esimiehenä. Esimiehissyyden perinteinen ongelma vankilassa on ollut tosiasiallisen vastuun puute, joka on johtunut perusteettoman suuresta apulaisjohtajan roolista ja johtajalle keskitetyn vallankäytön historiallisesta ulottuvuudesta. Tavoitteena on ollut ja on edelleen, että esimiehet ja erityisesti lähiesimiehet ainakin puoliksi näkisivät päätöksiensä vaikutuksen työnantajan näkökulmasta (talous, resurssit, muutokset, kehittäminen) ja toisaalta, että rivihenkilöstö oivaltaisi lähiesimiehissyyden tarkoittavan sitä tasoa, jota on syytä ensisijaisesti lähestyä itseään koskevissa asioissa.”

Opinnäytetyöni kohdistuu suoraan henkilökuntaan, heidän työhön ja hyvinvointiin panostamiseen kattaen koko valvontapuolen henkilökunnan johtajista vartijoihin saakka ja on näin ollen osaltaan lisäämässä Pelson vankilan toimintasuunnitelmassa 2012 mainittua henkilökunnan

voimavarojen lisäämiseen tähtäävää tavoitetta. Organisaatiossamme käydään kehityskeskusteluja, tehdään työtyytyväisyysmittauksia, osallistutaan ulkopuolisten luennotsijoiden tilaisuuksiin, käsitellään asioita erilaisissa työryhmissä jne., mutta käsitykseni mukaan niitä pidetään irrallisina ja lyhytaikaisina kokonaisuuksina, joilla on ylevät tavoitteet, mutta ei yhteyttä arkiseen työhön. Näkemykseni mukaan tällaiseen toimintatapaan ollaan kyllästytty ja yksi huolistani ovatkin työyhteisömme ennakoasenteet, joita työntekijöillä ihan oikeutetusti on. Henkilöstön työmotivaation nostamisen yksi kulmakivistä on esimiestaitojen kehittäminen, joka luo edellytykset myös henkilöstön tavoitteiden toteutumiseksi (Ruohotie ja Honka 1999, 3).

Jos yhdistetään kaikki organisaatiopääoman osa-alueet eli kulttuuri, johtajuus, kohdistus ja tiimityö niin mielestäni kyse on ilmapiiristä, missä työtä tehdään. Ilmapiiri ei koske ainoastaan esimiestyön ilmapiiriä vaan koko organisaatiota. Esimiehet ovat tärkeä osa organisaation henkilökuntaa ja olisi tärkeää, että muu henkilökunta (erityisesti alaiset) kokisi aina, että juuri tässä organisaatiossa on hyvä esimiesilmapiiri eikä työntekijä senkään takia haluaisi siirtyä toiseen organisaatioon työskentelemään.

Olen aloittanut esimiehenä toimimisen Pelson vankilassa noin 10 vuotta sitten ja omakohtaisesti työelämässä tehtyihin havaintoihini ja alaisilta saatuun palautteeseen perustuen koen esimiesrintamalla tapahtuneen muutosta esimiehisydessä. Koen, että nykyisellään esimiestyö ei laadukkuudessaan yllä sille tasolle, jolle sen kuuluisi yltää. Tiedostan myös sen, että ensimmäisinä vuosinani esimiehenä en ehkä vielä osannut nähdä niin laajoja kokonaisuuksia asioiden tilasta kuin tänä päivänä, joten muutosta ei välttämättä ole tapahtunut vaan käsitykseni mukainen asioiden tila on voinut olla samankaltainen jo pitkään. Pelson vankilalla on ollut jo pitkään toimintakulttuuri, jossa johtajat ovat osittain tehneet työtä, jonka he helposti voisivat delegoida esimiehille (esimerkiksi esimiesten erityiset vastualueet rutiinotoimintojen lisäksi) ja esimiesten asemaa ei mielestäni ole painotettu tarpeeksi. Joskin siinä asiassa on johtajan vaihtumisen myötä vuosien mittaan tapahtunut jo huomattavaa parannusta. Kuitenkin, tällä hetkellä vielä minulla henkilökohtaisesti on tunne, että ihmisten johtamista ei ole katsottu sen arvoiseksi, että siihen panostettaisiin riittävästi tai että se näkyisi esimiestyön suunnittelussa. Sitä on mielestäni edelleen liian vähän tai jos sitä on niin se on pirstaloitunutta ja hajanaista sekä tiedottaminen asiasta on ollut heikkoa, jolloin sitä on vaikea hahmottaa kokonaisuutena. Tai sitten sitä pidetään tärkeänä, mutta pitämällä sitä itsestään selvyytenä madalletaan sen merkitys hyvin alhaiselle tasolle. Hyvä ihmisten johtaminen ei ole koskaan itsestäänselvyys. Monien muiden asioiden tavoin se vaatii hoitamista, paneutumista sekä ajan ja resurssien antamista. Vuosien saatossa saamani käsityksen mukaan esimiesten arvostus lähinnä alaisten eli vartijoiden osalta on laskenut useasta näkökulmasta. Muutos ei ole mairitteleva, mutta ei maata kaatavakaan. Organisaationi kaipaa mielestäni tuulahdusta esimiesrintamalle ja muistutusta esimiehisyden perusolemuksista.

Jotta esimiestyön kehittäminen olisi myös osa Pelson vankilan työyhteisön kehittämistä, opin-  
näytetyö tulisi kohdentaa yleiseltä tasolta ko. vankilaa koskevaksi. Se taas edellyttää mieles-  
täni henkilökunnan mukaan ottamista opinnäytetyön tekemiseen parannettavien esimiehisy-  
den aihealueiden selvittämisen kautta. Kaikki toimintaympäristöt ovat ainutlaatuisia ja siksi  
haluan opinnäytetyöni olevan voimakkaasti sidoksissa Pelson vankilaan nimenomaan valvon-  
tapuolen henkilökunnan osallistamisen kautta. Jotta henkilöstöllä olisi todellinen edellytys  
toimia tasa-arvoisesti on hyödynnettävä erilaisia mielipiteitä ja otettava huomioon henkilös-  
tön omat toiveet (Ruohotie ja Honka 1999, 3, 201). Koen, että esimiestyön kehittäminen lin-  
kittyy voimakkaasti Pelson vankilan toimintasuunnitelmassa mainittuun henkilökunnan voima-  
varojen kehittämiseen. Opinnäytetyöni on näin ollen helposti linkitettävissä osaksi Pelson  
vankilan johtamisideologiseen linjaukseen esimiestyön osalta.

Esimiestyön laadun paraneminen lisää mielestäni ajan kanssa myös esimiestyöhön ha-  
keutumisen halukkuutta. Nissisen (2004, 19-20) ja Halavan (2012, 309) mukaan 2000-luvun  
yhteiskunnassa ihmiset ovat tulleet entistä tietoisemmiksi omasta ja oman osaamisensa arvosta.  
Edelleen he jatkavat työelämän muuttuneen suuntaan, jossa valinnanvapaus näyttelee  
suurta roolia työpaikkojen ja työnantajien kilpailuttamisen ja vaihtuvuuden, työtehtävien  
vaihtumisen, ammattitaidottomien esimiesten boikotoinnin ja työelämästä pois siirtymisen  
keinoin. Tällaisen suuntauksen vallitessa on mielestäni ensiarvoisen tärkeää, että laadukkaal-  
la esimiestyöskentelyllä luomme positiivista julkikuvaa työpaikasta, jossa esimiehet haluavat  
työskennellä pitkäjänteisesti.

Mielestäni organisaation kehitys riippuu ratkaisevalla tavalla esimiehisyden ja esimiestyön  
laadusta. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että nostaisin esimiehet ja johtajat jalustalle, mui-  
den henkilöiden yläpuolelle. Tarkoitukseni on ennemminkin korostaa meidän työyhteisös-  
sämme tämän yhden, varsin pienen henkilöstöryhmän tärkeyttä osana koko organisaatiota ja  
organisaation menestymistä.

Esimiehenä kehittyminen on tärkeää paitsi esimiehen itsensä myös organisaation menestymi-  
sen kannalta (Hyppänen 2007, 250). Mielenkiintoista on myös se, että 1990-luvun johtamisen  
kehittämistä koskevassa arviossa jo vuonna 2001 henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat ke-  
hittyneet kaikkein vähiten. Esimiestyön laadun heikkous on nähty yhtenä selkeänä ongelma-  
kohtana valtionhallinnossa jo silloin. (Temmes ym. 2001, 84-85.)

### 3 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyöni päätavoitteena on luoda suunnitelma esimiehenä kehittymiselle. Suunnitelma  
tehdään Pelson vankilan rikosseuraamus-esimiehille.



Päätavoitteeni jakaantuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Löytyykö Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön tasosta merkittävässä määrin esimiestyön laadukkuuden parantamiseen liittyviä aihealueita?
2. Mitkä ovat Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön laadukkuuden parantavia aihealueita?
3. Millä toimenpiteillä Pelson vankilan esimiestyön laadukkuutta voidaan parantaa?

Selvitän ne esimiehisyteen vaikuttavat osa-alueet, joita kannattaisi jatkossa rikosseuraamusesimiestyöskentelyssä kehittää Pelson vankilassa. Tulosten pohjalta luon suunnitelman rikosseuraamusesimiestyön kehittymiselle. Suunnitelma sisältää rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen osa-alueet, lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet ja osatavoitteet, toimenpiteesitykset, edellytykset (osaaminen, tietotekniikka, työkäytännöt, resurssit, verkostot, motivaatio, tuki jne.), aikataulun, vastuutahot ja arvioinnin.

Syväjohtamisen mallissa (Nissinen 2004) puhutaan valmentamiseen erikoistuneista yrityksistä, jotka hoitavat esimiesten valmennustyön. Koska opinnäytetyöni keskittyy tuota edeltävään aikaan jää yritysvaalmennus pois ja varsinainen valmennus Pelson vankilassa alkaa rikosseuraamusesimiesten oikeanlaisen oppimisasenteen ja oppimaan sitoutumisen myötä. Avuksi esimiehenä kehittymisen suunnitelmalle teen kansion, johon kerään suunnitelman lisäksi siihen liittyvät asiat tukimateriaalina konkreettiseen, luettavaan ja läpikäytävään muotoon.

### 3.1 Oheistuote

Lisäksi varsinaisen päätavoitteeni ja tutkimuskysymysten ulkopuolella opinnäytetyöni tukee vankilan johtaja Pohjolan esimiestyön kehittämisen strategiaa. Opinnäytetyöni avulla voimakkaasti turvallisuuteen suuntautunut organisaatiomme voisi ottaa strategisen johtamisen tulevaisuuden visioksi rikosseuraamusesimiesten merkittävän roolin rakentamisen osaksi vankilan arkea ja yhdeksi kehittämisen painopisteeksi esimiesprofiilin nostamisen tavalla, jossa he vastaisivat sekä alaisten että esimiesten odotuksiin.

Oheistuotteena tutkimus antaa johtajille tutkittua tietoa Pelson vankilan esimiehisydestä ja siihen kohdistuvista tarpeista tulevaisuuden päätöksentekoa varten ja sen avuksi. Lisäksi samankaltaiset vankilat voisivat mahdollisesti hyödyntää tutkimustuloksia omassa esimiestyössään ja ottaa mallinnuksen toimintatavasta esimiestyön kehittämisen osa-alueiden selvittämiseksi ja rikosseuraamusesimiestyön kehittämisen suunnittelemiseksi.

### 3.2 Lähestymistapa

Pelkkä hyvän esimiehisyyden ja johtajuuden tarkastelu alkoi vaikuttamaan liian laajalle kokonaisuudelle ja varteenotettavan tiedon ja tutkimusten määrä tuntui hallitsemattomalle, joten halusin lähestyä sitä suunnasta, joka vastaisi itse itselleni asettamiini kysymyksiin, opinnäytetyön tavoitteisiin ja joka luontevasti sopisi käytettäväksi vankilaorganisaatiossa. Viitekehystä luodessani tutustuin syväjohtamisen ja tunneällyn käsitteisiin, joka osaltaan vastasivat näihin em. vaatimuksiini.

Syväjohtamisen alkuperäinen kohdeorganisaatio puolustusvoimat on hyvin samankaltainen rikosseuraamuslaitoksen kanssa; molemmat ovat vanhoja, byrokraattisia, valtiollisia, hierarkisia, yhteiskuntajärjestystä turvaavia isoja organisaatioita. Itse naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneena ja rikosseuraamuslaitoksessa kohta 20 vuotta työskennelleenä koen organisaatioiden olevan olemukseltaan, kulttuuriltaan, tehtäväpohjaltaan ja ideologialtaan hyvin samankaltaisia.

Tunneällyssä painotetaan omien ja muiden tunnetilojen tunnistamista sekä hallitaan ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Omakohtaisten havaintojeni perusteella miesvaltaisessa työyhteisössä kaivataan tunneälyä. Tuntui, että syväjohtaminen ja tunneäly jotenkin loksautti paikoilleen omaan opinnäytetyöhöni; ne pukivat sanoiksi monia omia ajatuksiani. Olin löytänyt lähestymistavan, jossa valtavasta tietomäärästä oli löydetty olennaisin omien tavoitteitteni saavuttamisen tueksi. Vaikka viitekehyksessä painotus on syväjohtamisessa ja tunneällyssä on siihen sisällytetty muutakin johtajuuteen ja esimiestyöhän viittaavaa kirjallisuutta.

## 4 Turvallisuus

Turvallisuustermiä käsitteellistetään suomenkielessä englannin kielisillä sanoilla security ja safety. Security ymmärretään ns. kovana turvallisuutena kuten vartiointina ja toimitilaturvallisuutena. Abstraktimmassa merkityksessä se voidaan liittää vapauden tunteeseen, turvaan, vaaralta suojautumiseen ja riskistä vapautumiseen. Safety ymmärretään puolestaan ns. pehmeänä turvallisuutena kuten työsuojeluna tai palo- ja pelastustoimena. Abstraktimmassa merkityksessä se voidaan liittää turvassa pitämisen ja turvalliseksi tekemisen kykyyn. (Mäkinen 2007, 56.)

Vaikka turvallisuustermi onkin perinteisesti jaoteltu em. kaltaisesti, koen itse turvallisuuden terminä tarkoittavan kokonaisvaltaista, hyvinkin muuttuvaa tilaa siitä mikä määrittelee elinympäristön rauhallisen vakaaksi ja tasapainoiseksi ilman välittömiä uhkakuvia. Ariman (2014, 28) mukaan näkymätön turvallisuustyö on tehty silloin hyvin kun mitään ei tapahdu. Toimintakykyisen ihmisen yksi perustarpeista on turvallisuus (Nissinen 2004, 10). Tällöin esi-

merkiksi organisaatiossa turvallisuus voidaan käsittää niin monella tapaa kuin on ihmisiä sitä käsitettä tulkitsemassa huolimatta siitä, että he ovat sitoutuneet organisaation määrittelemään turvallisuuskäsitteeseen mikäli sellainen organisaatiossa on määritelty. Turvallisuusjohtamisessa tulisi mielestäni ottaa huomioon perinteisen turvallisuustermin molempien käsitteiden (security ja safety) merkitys, jolloin se antaa laajemman näkökulman turvallisuusjohtamiseen ja sen yhdistämisen strategiseen suunnitteluun.

Klusteriajattelussa turvallisuus nähdään laajassa merkityksessä kuuden kokonaisturvallisuuden tekijän (pelastustoiminta, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu, toiminnan turvallisuus, toimitilaturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus, turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusjohtaminen) kautta, joihin koko henkilökunta statuksesta riippumatta sitoutetaan. (Mäkinen 2007, 122-123.) Turvallisuuden osa-alueet jaotellaan Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2009, 39) mukaan 9-osaan; kokonaisuus muodostuu työterveydestä ja työturvallisuudesta, liikenne-, palo-, tuote-, ympäristö-, tieto-, rikos-, asiakas- ja toimitilaturvallisuudesta. Kahden em. turvallisuuden osa-alueiden mallien pinnallisella vertailulla voidaan mielestäni huomata toisen lähestyvän turvallisuutta selkeästi operationaalisemmasta ja toisen taas työsuojelullisemmasta näkökulmasta. Molemmista malleista löytyy yhteneväisenä piirteenä tietoturvallisuus, mikä on nykypäivän tietoverkkoyhteiskunnassa oletettavaa. Toinen yhteinen tekijä on toimitilaturvallisuus, joka lienee teknisine järjestelyineen turvallisuusjohtamisen asioista ajallisesti ensimmäisiä, joihin on kiinnitetty huomiota.

Mäkisen (2007, 122-123) strategisen kokonaisturvallisuuden malli on mielestäni ihanteellinen monitahoisuudessaan ja jakaa käsitykseni siitä kuinka organisaation jokaisella tasolla jokainen yksittäinen työntekijä tulee sitouttaa turvallisuusajatteluun. Klusteri sopii aihealueiltaan hyvin melkein sellaisenaan vankilamaailmaan. Puutteena näen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta omana turvallisuustekijänä vaativat tilanteet, jotka olisivat voimakkaasti sidoksissa muihin klusterin aihealueisiin. Vaarana kaikenlaisissa järjestelmissä näen sen, että ilman termien kokonaisvaltaista selkeyttämistä käytännön koulutuksen kautta se ei välttämättä avaudu kaikille ja silloin siitä oletettavasti saatava hyöty jää saavuttamatta.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa turvallisuus perustuu henkilökunnan, vankien ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen sekä vankien ja asiakkaiden tuntemukseen, jolloin se on laaja-alaista ja dynaamista. Toiminnallista turvallisuutta lisätään vankien arviointiprosessilla, joka on yksi erittäin tärkeä osa kokonaisturvallisuutta. (Hypèn, Keinänen ja Laulumaa 2011, 178.) Rikosseuraamuslaitoksen turvallisuusstrategia 2010-2015 ei kuitenkaan mielestäni ota huomioon palo- ja pelastustoimintaa, joka on erityisen vahvassa roolissa erityisesti maaseutu- vankiloissa, joissa etäisyydet muihin viranomaisiin ja sidosryhmiin ovat pitkät.

## 5 Johtajuus ja johtaminen

Nissisen (2004, 21-22) mukaan johtaminen on monimuotoinen ilmiö, joka on mukana kaikessa inhimillisessä, järjestelmällisessä yhteistoiminnassa. Edelleen hän jatkaa johtajuuden muodostuvan näkemyksestä, jossa on tilaa sekä perustehtävälle, toiminnan suunnalle että tavoitteille. Nissinen (2004, 22) mainitsee johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi menestystä tukevan toiminnan yhdessä organisaation muiden työntekijöiden kanssa.

Johtajuus on yksi osa aineetonta organisaatiopääomaa, johon lisäksi kuuluvat kulttuuri, kohdistus ja tiimityö. Aineettoman pääoman tavoitteissa organisaation kaikille tasoille pyritään saamaan päteviä johtohenkilöitä jalkauttamaan strategiaa. Taustalla voimakkaasti organisaation aineettoman pääoman tärkeyden ymmärtäminen ja siihen panostaminen esimiesten ja johtajien roolin organisaatiossa ollen yksi keskeisimmistä elementeistä. (Kaplan ja Norton 2004, 56.)

Johtamisen mekanismien mallissa mekanismit jaotellaan primaarisiin ja sekundaarisiin. Tarkoituksellinen roolimallina oleminen luetaan primaareihin mekanismeihin yhdessä mm. huomion kiinnittämisen, kontrolloinnin, kriiseihin reagoimisen, resurssien kohdentamisen, palkintojen jakamisen, rekrytoinnin, ylentämisen ja erottamisen kanssa. Sekundaariset mekanismit nimetään artikulointi- ja vahvistamismekanismeiksi, joita ovat mm. järjestelmät ja proseduurit, riitit ja rituaalit, tarinat ja viralliset lausunnot. Keskeistä on se, että sekundaariset mekanismit eivät voi toimia ilman primaaristen mekanismien samanlinjaisuutta, jolloin esim. organisaation virallisia lausuntoja tärkeämpää ovat käyttäytymismallit. Viralliset järjestelmät toimivat hyvänä apuna organisaation arvojen juurruttamisessa, mutta niiden pitää olla linjassa todellisen käyttäytymisen kanssa. (Flink, Reiman ja Hiltunen 2007, 119.)

Maailmanlaajuisesti valtioiden sosiaalisia turvaverkkoja kyseenalaistetaan ja yrityksille annetaan entistä enemmän vastuuta kansalaisten turvaamisesta. Mm. työttömyyden, sairauden, vammautumisen, perheenjäsenen kuoleman aiheuttamien seuraamusten vastuunkanto on siirtymässä enenevässä määrin myös yritysten kannettavaksi. Kyse ei ole yritysten ahtaalle laittamisesta vaan kasvavasta yhteiskunnallisesta roolista, joka antaa mahdollisuuksia toiminnan tehostamiselle ja riskienhallinnalle. Esimerkiksi kehitysmaissa paikallisen yhteisön tukeminen (mm. koulut, terveyspalvelut) tuottaa entistä ammattitaitoisempaa ja terveempää työvoimaa, joka haluaa olla yrityksessä töissä ja ostaa yrityksen tuotteita. Vastuullisuus on pitkäjänteistä periaatteellisuutta, joka muodostaa pohjan koko liiketoiminnalle ja ulottuu toiminnan kaikille osa-alueille ja organisaation kaikille toimijatasoille. Vastuullinen liiketoiminta sopii siis yrityksille, joilla on pitkän aikavälin tavoitteet, usko hyvän johtamisen ja sidosryhmäsuhteiden perustasta sijoitetun pääoman tuotolle ja halu luottamukselliseen ja sitoutuneeseen sidosryhmätoimintaan. (Könnölä ym. 2001, 12, 16.) Vastuullisuudella tarkoitetaan siis yrityk-

sen mittakaavassa samaa kuin kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan maailmanlaajuisesti (Lehtipuu ym. 2007, 63).

Vastuullinen johtajuus on ennen kaikkea kehittynyttä henkilöstöjohtamista ja oikean toimintakulttuurin luomista, jonka tunnusmerkkeinä ovat läpinäkyvyys, pitkäjänteisyys ja kokonaisvaltaisuus. Se perustuu johdon tekemään tietoiseen linjaukseen vastuullisesta toimintatavasta ja kovaan työhön sen aikaansaamiseksi. Itseään vahvistava kierre vastuullisessa johtamisessa syntyy henkilöstöjohtamisen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin, välittömästi henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden kautta ja välillisesti yrityksen menestymisen kautta. Vastuullisuuden vahvistaminen tapahtuu ennen kaikkea rehellisellä nykytilakartoituksella ja toimenpiteiden oikealla ajoittamisella. Rehellinen nykytilan kartoitus vastuullisessa johtamisessa tarkoittaa omien toimien ja sidosryhmiin kohdistuvien vaikutusten tietoisuutta (Könnölä ym. 2001, 111). Van Aken (2004, 219-246) korostaa, että johtamisongelman ymmärtäminen on vasta puolivälissä sen ratkaisemista; lisäksi tarvitaan tietämystä siitä miten ja millä toimenpiteillä ongelma voidaan ratkaista. Edelleen hän jatkaa johtamisen perusasioihin kuuluvan useiden asioiden yhteensovittamisen ja osaamisen, pyrkimyksen hyvään ja teorian viemisen käytäntöön.

Vastuullinen liiketoiminta perustuu kolmeen teesiin. 1. Vastuullisuus liitetään yrityksen päätöksentekoon ja liiketoimintaan. Tietoa kerätään taloudellisista ja yritykseen vaikuttavista asioista hyödyntäen sidosryhmiä ja luonnonympäristöä. Yhteistyö sidosryhmien kanssa sisältää arvokeskustelut. 2. Vastuullinen päätöksenteko perustuu kerättyyn tietoon ja se pystytään perustelemaan myös taloudellisesti. 3. Vastuullisuus tarkoittaa sekä riskienhallintaa että tuotosten lisäämistä. Kerätyn tiedon perusteella tehtävät päätökset ovat taloudellisesti kannattavia. (Könnölä ym. 2001, 15.)

Kyseessä on ajattelutapa, jolla tavoitellaan hyvää johtajuutta, laadukasta henkilöstöjohtamista sekä johtamisen ja hyvän organisaation syvempää ymmärtämistä. Ajattelutapa tukee organisaation pitkän aikavälin tavoitteita, jolloin vastuullisuuden tulokset syntyvät kaukana tulevaisuudessa. Vastuullisuus ei kuitenkaan tarkoita liiallista varovaisuutta vaan luovuudelle, vapaudelle, uuden yrittämiselle ja rohkeudelle riskien ottamiseen tulee olla myös organisaatiossa tilaa. (Aaltonen ym. 2004, 19-21, 243-244.) Johtamisajattelu perustuu näkemykseen siitä millainen oma organisaatio on. Kokemus synnyttää ajatusprosessin, jossa jokainen johtaja luo oman tyyliensä johtaa. Organisaatiossa aikaisemmin syntynyt johtamiskulttuuri, johtajan näkemys hyvästä johtamisesta, yhteisön odotukset sekä mahdollisuudet johtajuuden jakamiseen vaikuttavat johtamistyyliihin. (Onnismaa ja Kiander 2012, 26, 30.)

Johtamisen kehittäminen on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena jo vuosia kun elinkeinoelämän rakenne on muuttunut selkeästi teollisuudesta palvelukeskeisyyteen. Organisaatioi-

den hyvinvoinnin ja menestyksen avaimet eivät ole enää pelkästään tuottavuudessa ja bussinessosaamisessa vaan myös ihmisten välisissä psykologisissa asioissa, joihin yhtenä elementtinä kuuluu tunneälytaidot. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joka pitkälti tiedostamatta toimii osittain myös tunteidensa ohjaamana. Ihmisten huomioimista työelämässä on tutkittu jo pitkään ja tunneälytaitojen merkitys on korostunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, mutta vasta nyt tunteiden merkitys työelämässä ja johtamisen työkaluna on saamassa ansaittua jalansijaa. (Kultanen 2009.)

Hyvin usein johtamisesta puhutaan kansallisella tasolla, jolloin unohdetaan kansainväliset, maan rajojen ulkopuolella ja yli operoivat yritykset ja maiden ja maan osien väliset erot johtamistavoissa. Johtaminen tällaisissa usein multikansallisissa yrityksissä tuo omat haasteensa huolimatta siitä, että joitakin johtamisoppeja voidaan soveltaa ns. klassisina, parhaina käytänteinä. Haasteina voidaan mainita mm. kansainvälisen ja kansallisen lainsäädännön erot, kielet ja kulttuuri, historia, uskonto, politiikka ja käytännöt (Stahl ja Björkman 2006, 68-69, 74-75, 84.)

## 5.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on määritelty yrityksen tai julkisyhteisön turvallisuustoiminnan johtamiseksi, suunnitteluksi, organisoimiseksi, kehittämiseksi ja asioihin reagoimiseksi. Turvallisuusjohtaminen nähdään johtamisen yhtenä osa-alueena, joka koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta. Se jaetaan sektoreihin, joihin kuuluu turvallisuuden merkityksestä tiedottaminen, liiketoiminnan suunnittelussa turvallisuuden huomioiminen, lainsäädännöllisten velvoitteiden selvittäminen ja niiden noudattaminen, turvallisuusmyönteisen ajattelutavan edistäminen, riskien hallinta ja toimintaympäristön muutosten havainnointi. (Tikkanen 2011, 108.)

Turvallisuusjohtaminen on osa vastuullista toimintaa, johon sisältyy työntekijöiden, asiakkaiden ja ympäristön turvallisuudesta huolehtiminen. Vastuullisen toiminnan (taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen) lisäksi turvallisuusjohtamiseen kuuluu riskienhallinta. Painotus on voimakkaasti riskienhallinnassa, joka ulottuu myös vastuullisen toiminnan sektorille. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on luoda menettelytapoja, jotka parantavat turvallisuustasoa johdon ja esimiesten toiminnan kautta. (Laitinen ym. 2009, 36-37). Puhakaisen (2012) mukaan työntekijöitä motivoidaan turvalliseen toimintaan lähijohtamisella; systemaattisella, välittömällä puuttumisella epäkohtiin, oikeaan toimintaan ohjaamisella, kannustavalla palautteella ja pitämällä sovitusta asioista kiinni. Edelleen Puhakainen jatkaa: koulutuksella, viestinnällä, rankaisemisella ja palkitsemisella voidaan tukea tavoitteiden saavuttamista, mutta niillä ei saada aikaan pysyviä muutoksia.

Molempia em. teoksia turvallisuusjohtamisen osa-alueiden määrittelyssä yhdistää riskienhallinta. Riskienhallinta turvallisuusjohtamisessa on ”päivän sana” ja löytynee kaikista uusimmista turvallisuusjohtamista jollakin tavalla käsittelevistä teoksista. Vaikka Laitisen ym. (2009) teos on pitkälti yritystoiminnan lähtökohdasta kirjoitettu teos, sen määritelmä turvallisuusjohtamisen tavoitteesta (luoda menettelytapoja, jotka parantavat turvallisuustasoa johdon ja esimiesten toiminnan kautta) tukee käsitystäni esimiesten tärkeästä roolista turvallisuusjohtamisen työkaluna.

Vankilat ovat hierarkisia laitoksia, joissa sekä vangit että vartijat nojaavat voimakkaasti vankilan johtajaan, joka heidän mielestään saisi omata selkeän näkemyksen asioista määritellesään vankilan turvallisuuskulttuurin. Johtajan kaltaisten tärkeiden henkilöiden tulee kyetä innostamaan henkilökuntaa oikeanlaiseen toimintaan vaikeassa työympäristössä. Vahva johtamiskulttuuri tuottaa turvallisen toimintaympäristön ja tehokkaat turvatoimet, mutta inhimillisen ilmapiirin ja positiivisen kulttuurin myötä syntyy näkyvää johtamista. (Coyle 2007, 496 ja 511.) Turvallisuusjohtaminen mielestäni tarkoittaa turvallisuusajattelun läpiviemistä organisaation kaikilla tasoilla niin, että se näkyy jokapäiväisessä työnteossa ajatusmallina, joka on lähtökohtana kaikessa tekemisessä. Sen tavoitteena kuuluisi olla tila, jossa riskit ja uhkat ovat hallinnassa. Erityisesti turvallisuusalalla tämä ideologia on kaiken toiminnan perusta ja lähtökohta.

## 5.2 Strateginen johtaminen

Strategia on jo vuosituhansia sitten sotapäälliköiden soveltama oppi sotien voittamiseksi. Se on organisaation valinta keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista muuttuvassa maailmassa, jolloin laitetaan asioita paremmuusjärjestykseen ja tehdään valintoja eri vaihtoehtojen joukosta. Organisaation valintojen yhteinen tiedostaminen auttaa strategian toteuttamisessa. (Kamensky 2010, 16,19.) Strategia on tie nykytilasta visioon, jonka organisaatio valitsee itselleen kuljettavaksi. Väärän tien valitessaan organisaatio ei pelastu kovaa juoksemalla eli operatiivisella tehokkuudella ei voida korvata oikeaa strategiaa. (Sydänmaanlakka 2001, 127, 214). Organisaation sisäisessä näkökulmassa määritetään ne prosessit, joiden oletetaan eniten vaikuttavan strategiaan, arvon tuottamiseen ja sen ylläpitämiseen (Kaplan, Norton 2004, 203). Sisäiset prosessit jaetaan toiminta-, asiakas-, innovaatio- sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin (Kaplan, Norton 2004, 43).

Myös johtamiselle tarvitaan oma strategia, joka muuttaa teorian suorituksiksi ja testaa teorian toimivuutta. Parhaimmillaan strategia auttaa organisaatiota tarkoituksella käyttämään hyväksi kulloinkin vallitsevaa tilannetta. 2000-luvun maailmassa haasteita myös strategialle aiheuttaa maailman nopea muutossykli ja sen myötä aiheutuva epävarmuus. (Drucker 2000, 57-58.) Onkin selvää, että selvitäkseen kilpailukykyisenä organisaation tulee joustavuuden ja

luovuuden kautta tehdä nopeita strategisia muutoksia, mikä edellyttää aina jollakin tasolla tuntemattoman tulevaisuuden hyväksymistä. Stacey (1992, xi-xii) vertaakin organisaation tätä suuntausta ennustamattomaksi ja jännittäväksi elämymatkaksi turvallisten ja ennalta suunniteltujen strategioitten valmismatkojen rinnalla.

Organisaation strategia voi syntyä johtajan visiosta, jolloin menestymisen ehtona on johtajan kyky tunnistaa oikea suunta ja muiden halu hänen seuraamiseen. Kun strategiaa suunnitellaan, analysoidaan, havainnoidaan ja prosessoidaan huolella, painottuu se rationaalisuuteen ja muodollisuuteen. Mikäli strategian luomiseen osallistuu useita henkilöitä näkyy henkilöiden mieltymykset, mielipiteet ja mielenkiinnon kohteet siinä jollakin tasolla. Sisäisten ajattelumallien ei saisi antaa kuitenkaan liikaa vaikuttaa strategian syntymiseen, koska negatiivinen ryhmäajattelu voi ohjata ja korostaa liikaa yksilöiden vaikutusta. Mikäli organisaation toimintaan liittyy poliittisia vaikuttimia voi strategia muodostua poliittiseksi valtapeliksi aivan samalla tavalla kuin esim. ekologiset valintaperusteet voivat ohjata strategian syntymistä sallivassa ja omaehtoiseen yrittämiseen kannustavassa ilmapiirissä. Joskus voi olla jopa niin, että organisaatio selviytyy ilman minkäänlaista strategiaa vaikka onkin siltä osin kaaoksen vallassa. (Honkanen 2006, 119-120.)

Strateginen johtaminen on aina osa organisaatiota, nykyään myös valtionhallinnossa ja se tavoittelee johdon määrittelemiä visioita ja nostaa organisaation arvoa sidosryhmille. (Paasonen ym. 2012, 41-42.) Yleisesti ottaen valtionhallinto tuottaa perustehtävänsä mukaista lisäarvoa toimiessaan tehokkaasti. Sen intressit kohdistuvat lyhyemmällä aikavälillä oman perustehtävän toteuttamiseen ja toiminnan kokonaispuutteisiin vaikuttamiseen pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin tavoitteiden toteutuminen vaatii työtä, vaikuttamista ja osallistumista mm. lainsäätäjien, ministeriöiden ja poliittisten tahojen kautta lainsäätämiseksi ja perustehtävän määrittämiseksi. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 139-140.) Vaikka valtionhallinnossa on yksityisen sektorin tavoin pyritty vastaamaan strategisen johtamisen ja ohjaamisen ajan haasteisiin ovat työntekijöiden keskuudessa nopeat ja jatkuvat muutokset aiheuttaneet myös hallitsemattomuuden tunnetta tilanteissa, joissa uusien muutosten alkutoteuksen keskelle tuodaan jo uusia muutoksia toteutettavaksi (Virta 2005, 24). Heikkalan (2012, 294-295) mukaan johtaminen valtionhallinnossa poikkeaa esim. kansalaistoiminnan johtamisesta, koska yhdistysten ja järjestöjen toiminta perustuu eri tavalla vapaaehtoisuuteen, painottuu harrastustoimintaan, vertaistukeen ja vaikuttamiseen. Heikkala painottaa ihmisten liittyvän yhteen henkilökohtaisesti merkityksellisen tekemisen muodossa, mikä painottaa tunteiden, mielekkyyden ja jakamisen merkitystä itsensä toteuttamisessa. Hän mainitsee palkkatyön olevan käytännöllinen välttämättömyys, jossa työ tehdään kolmannelle osapuolelle taloudellisen voiton tavoittelemiseksi.

Aikaisemmin strategiset asiat ovat mielletty ylimmän johdon elitistiseksi, epämääräiseksi ja salaperäiseksi yksinoikeudeksi, mutta nykyään strateginen pohdinta organisaatiossa kuuluu



koko henkilökunnalle. Käsitteellistä ajattelua tulee löytyä organisaation kaikilta tasoilta, jotta jatkuva, prosessinomainen kokonaisuuksien hahmottaminen saisi aikaan laajaa strategista ajattelua ja jatkuvaa keskustelua. (Sydänmaanlakka 2001, 128, 215)

## 6 Esimiestyö

Esimiestyö on johtamista, jossa vuorovaikutuksen tavoitteellisin keinoin pyritään vaikuttamaan joko yksilöihin tai ryhmiin (Hyppänen 2007, 7; Sauer 2012, 129; Mäki ja Palonen 2012, 22; Kulla 2011, 106; Nissinen 2004, 9). Esimiestyö on etulinjan johtajuutta, jossa tiimiesimiehet, projektipäälliköt, työnjohtajat jne. oman työnsä kautta pyrkivät varmistamaan yksilöiden kohdentavan osaamisensa, oppimisensa ja energiansa yritykselle tarkoituksenmukaisella tavalla (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2001, 124; Mäki ja Palonen 2012, 22).

Esimiestehtävien kirjo on laaja ja vaativa, mutta yksin niistä ei tarvitsekaan selvitä. Tukijoukkoja tehtävien hoitamiseen löytyy omasta esimiehestä, kollegoista ja organisaation johdosta. Esimiehen tehtävät pitävät sisällään mm.: töiden ja yhteistyön sujumisen varmistamisen, ihmisen kehittymisen tukemisen, osaamisen arvioimisen ja kehittämisen, motivaatiosta huolehtimisen, palautteen antamisen ja kannustamisen, erilaisuuden hyödyntämisen, jaksamisesta huolehtimisen, henkilöstön sitoutumisen varmistamisen, toiminnan kehittämisen, hyvän tiedonkulun ja toimivien palaverien varmistamisen, selkeiden tavoitteiden asettamisen, tulosten seuraamisen, ilmapiiristä huolehtimisen, oikeudenmukaisena ja tasapuolisena olemisen sekä henkilöstön ristiriitojen ratkaisemisen tukemisen ja auttamisen. Laajojen kokonaisuuksien ymmärtäminen edellyttää oman roolin sisäistämisen ja erilaisten johtamistyylien tuntemisen, esimiehelle asetettujen pitkän ajan tavoitteiden tietämisen, motivaation ja hyvän työilmapiirin merkityksen ymmärtämisen suhteessa työsuorituksiin, osaamisen ja kehittymisen merkityksen ymmärtämisen kannustamisen keinoin, kommunikoinnin, kuuntelemisen ja rakentavan palautteen antamista, muutosten vaikutusten ymmärtämistä henkilöstön tunnetiloihin, omasta jaksamisesta huolehtimista ja tuen ja avun löytämistä tarvittaessa. Esimiehen on oltava yhtä aikaa sekä pehmeä että kova alaisiaan kohtaan, mutta ennen kaikkea pystyä johtamaan itseään. (Hyppänen 2007, 11-12, 22, 250.)

Esimiesosaaminen sisältää hyvän henkilöstöhallinnon velvollisuuksia, vastuita ja osaamista, jolloin sen yhteys organisaation menestymiseen on vahva. Kuten esimiehen, on myös työntekijän ymmärrettävä oma rooli ja tehtävät, pyrkimykset ja kehittymiskohteet suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Esimiehen rooli voi olla valmentaja, tiiminvetäjä, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, perehdyttäjä tai yksikön johtaja. Vaikka esimiehen oma mielikuva roolistaan olisi mikä tahansa, hän on aina silti työnantajan roolissa toteuttaessaan työlainsäädäntöä ja työnantajan sääntöjä ja periaatteita. (Hyppänen 2007, 7, 9.)

Englannin kielessä johtaminen ja esimiestyö jaetaan management- ja leadership-tehtäviin. Management-tehtäviin (asioiden johtaminen) kuuluu suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa kun taas leadership-tehtäviin (ihmisten johtaminen) kuuluu visiointia, yhteistyötä sekä ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin vaikuttamista. Suomen kielessä ei ole oleellista jakaa johtajuuden ja esimiehisyuden käsitettä vaan hyvä esimies tekee ja on hyvä molemmilla osaluilla. (Hyppänen 2007, 10-11.) Leadership ja management erotettiin jyrkästi toisistaan alun johtamistutkimuksessa, mutta myöhemmin on päädytty käsitykseen, jossa ne täydentävät toisiaan ja ovat molemmat tarpeellisia (Bass ja Riggio 2006, 6-11). Kulla (2011, 126) mainitsee perinteisen kahtiajaon ihmisten ja asioiden johtamisen välillä painottuvan selkeästi ihmisten (sekä yksilöiden että ryhmien) johtamiselle, jolloin huomio kiinnittyy erityisesti lähimpiin alaisiin. Hän ei tue nykykäsitystä (mm. Tainio 2007, 19) johtajista, jotka on nähty usein asiakeskeisinä käskyttäjinä.

Esimiesten rooli organisaatiossa ja sen tuottavuudessa on merkittävä. Heidän kauttaan organisaatiossa rakentuu mm. ilmapiiri, luovuus, luottamus, motivaatio ja stressi. Kun ihminen ei voi hyvin, tuottavuus laskee. Kultanen (2009, 13), Sauer (2012, 131) ja Nissinen (2004, 122) laajentavat esimiesroolin merkityksellisyyden kansantaloudellisiin ja kansanterveydellisiin seikkoihin saakka mm. sairauspoissaolojen kautta. Esimiestyön laadukkuus vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaolojen syntyyn ja määrään. Poissaolojen noustessa myös kustannukset nousevat. Esimiesten tunneälytaitojen ja laadukkaan työn avulla organisaatio voi hyvin luottamuksen ilmapiirissä ja tuottavuus kasvaa. Moninaisten esimiestaitojen lisäksi esimiehen tulee osata havainnoida tarpeeksi aikaisin syntymässä olevia häiriöitä (mm. konfliktit, laiminlyönnit, kiusaaminen) ja kyetä tarttumaan niihin. On taito myös turvautua ulkopuoliseen apuun silloin kun omat voimat eivät riitä. (Kultanen 2009, 58.) Sauerin (2012, 131, 132) mukaan kehittyvän organisaation tulisi ottaa tunteet huomioon myös fyysisyyden kautta; miten tunteita ilmaistaan katseen, kosketuksen, kehon rytmin ja tilan käytön avulla.

Kun keskustellaan työelämästä motivaatio on usein puheenaiheena. Useat yritykset ja organisaatiot kärsivät työntekijöidensä huonosta motivaatiosta mikä on huolestuttavaa tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta. Tehokas ja tuottava organisaatio tarvitsee taakseen motivoituneen ja sitoutuneen henkilökunnan. Motivoituneesta henkilökunnasta syntyy inspiroiva työyhteisö, jonka positiiviset vaikutukset näkyvät myös työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä. (Heikurainen ja Joutsenkunnas 1999, 96.)

Erilaisten vaativien tilanteiden takia vankila työympäristönä luo omanlaiset haasteensa esimiestyölle normaalien ja tavallisten esimiestyön haasteiden lisäksi. Vankilassa varaudutaan joka päivä jollakin tasolla kohtaamaan äkillisiä, vakavia, stressaavia ja erityisen haastavia olosuhteita ja tilanteita. Tilanteisiin liittyy usein väkivaltaa ja sen uhkaa, jolloin fyysinen ja henkinen stressi kasvaa hetkellisesti äärirajoille. Jokainen tilanteessa mukana oleva työnteki-

jä reagoi yksilöllisesti stressiin, minkä takia rikosseuraamusesimiesten rooli on hyvin tärkeä. Suljetussa toimintaympäristössä toimiminen on selkeästi käskyihin perustuvaa ja silloin on erityisen tärkeää, että esimies pystyy pitämään yllä alaistensa valmiutta, toimintakykyä ja mahdollisuuksia selvitä vaativista tilanteista.

## 6.1 Tekniikasta ihmisiin

Jokainen aikakausi pitää sisällään sille ominaisia johtamisen ja esimiehisyyden piirteitä, joihin vaikuttavat sen ajan trendit ja ilmiöt (Ruohotie ja Honka 1999, 184). 1970-luvulla johtaminen perustui pitkälti teknisten asioiden tukemiseen. Pikku hiljaa alettiin kiinnittämään huomiota ihmisten käyttäytymiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tällöin painopiste siirtyi tekniikan keinojen hallitsemisen lisäksi inhimillisten tekijöiden huomioimiseen henkilöstön valinnan, ohjeistuksen, koulutuksen, valvonnan ja motivoinnin kautta. Esimiesten rooli koettiin keskeisenä henkilöstön ohjaamisessa. (Laitinen ym. 2009, 38-39). Organisaation ihmisriippuvuuden voimistuessa ja sen merkityksen ymmärryksen lisääntyessä tarvitaan johtajuutta, joka ymmärtää kunnioittaa ihmisen yksilöllisyyttä (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 127).

Ihmisten johtaminen on organisaation toimivuuden ja päätöksenteon ohella yksi johtamisen perustekijöistä (Nissinen 2004, 19). Yrityksiä johdetaan koko ajan enenevässä määrin inhimillisistä, henkilöstöön liittyvistä lähtökohdista. Hallinnoivan johtamisen, managementin, rinnalle on tullut ihmisläheisempi tapa johtaa, leadership (Aaltonen ym. 2004, 21). Aaltosen ym. (2004, 243) mukaan henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Painopiste on selkeästi siirtynyt tavoitteellisuuteen ja suunnan näyttämiseen, kannustamiseen ja arvostamiseen kautta itsenäisyyteen, mutta myös tuen tarjoamista tarpeen mukaan (Hyppänen 2007, 37; Sauer 2012, 129).

Vaikka painopiste selkeästi onkin ihmisten johtamisessa on siitä kirjoitettu ja tutkittu hämmästyttävän vähän liikemaailman ja työorganisaatioiden ulkopuolisissa konteksteissa kuten teatterissa, yhdistyksissä, oppilaitoksissa, kirkossa jne. Syynä tähän lienee se, että päätösten seurausten arviointi ja mittaaminen on selkeämpää ja helpompaa tuotannollis-teknisissä kuin ihmisten, tietämisen tai osaamisen johtamiseen liittyvissä abstrakteissa asioissa. (Mäki ja Palonen (toim.) 2012, 10, 13.)

Palkitsevaan ja kannustavaan johtamiseen liitetään voimakkaasti aito kiinnostus siitä mitä alaiset tekee, suora palautteen antaminen työsuoritusten ja tulosten osalta, hyvä ilmapiiri sekä palkkiojärjestelmä, joka on oikeudenmukainen ja tehokas (Ruohotie ja Honka 1999, 3). Northousen (2010, 221) mukaan kyseessä on aito, läpinäkyvä, avoin, eettinen, tietoa jakava ja alaisten työtä arvostava johtamistyyli, joka perustuu positiiviseen psykologiaan. Hän korostaa em. ominaisuuksien kehittyvän pitkällä aikavälillä, johon usein mahtuu johtajan henkilö-

kohtaisia, vaikuttavia, kriittisiä elämäntapahtumia. Tällainen positiivinen johtamistapa perustuu ajatukseen johtamisesta myönteisistä lähtökohdista, jolloin ei keskitytä heikkouksien poistamiseen (Juuti 2004, 60-72; Drucker 1954, 184; Yukl 2010, 330-331). Työntekijöille on tärkeää, että heidät nähdään myös kanssaihmisinä eikä pelkästään resursseina tai tuotantotehtävinä (Nissinen 2004, 23).

Ihmisten hyvinvoinnin huomioimisen lisäksi yrityksissä on herätty myös kestävän kehityksen ja ympäristön huomioimiseen liiketoiminnassa, koska kuluttajat ovat tulleet enenevässä määrin vaativiksi tuotteiden ympäristöystävällisyydestä ja oikeudenmukaisesta tuotantotavasta. Tämä luo yrityksille vastuullisuusarvioinnin kysyntää ja jopa strategisia lähtökohtia kun halutaan tavoitella tiettyä asiakaskuntaa tukemalla asiakkaalle tärkeitä asioita (Könnölä ym. 2001, 11, 13.) Asiakasnäkökulmassa annetaan arvolupaus siitä kuinka organisaatio tuottaa kestävää arvoa kohteelleen. Se on keskeinen tekijä silloin kun halutaan vaikuttaa myös taloudelliseen tulokseen. Menetystä voidaan mitata mm. asiakastyytyväisyydellä. (Kaplan, Norton 2004, 7, 38.)

Ydinkyvykkyydet organisaatiossa liittyvät voimakkaasti strategiaan. Ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation osaamisen ydintä, kuten henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Henkilöstönäkökulman ja organisaation inhimillisten voimavarojen painottaminen on tärkeää. (Paasonen ym. 2012, 42.) Suurelta osin organisaation toiminta ja strategian toteutuminen perustuu ihmisiin, jotka muodostavat perustan organisaatiolle. Menestystekijöiksi ja kilpailuvalteiksi organisaatiot nimeävät nykyään pääsääntöisesti oman henkilöstönsä ja sen osaamisen. Henkilöstöjohtamisella pyritään ylläpitämään henkilöstön työkykyä, motivaatiota ja sitoutumishalua organisaation tavoitteita kohtaan. Samalla henkilöstöjohtamisen pitää perustua myös organisaation tavoitteisiin esim. markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkillisissä muutostilanteissa ja pystyä varmistamaan sopiva henkilöstö sekä laadullisesti että määrällisesti. Organisaation tulee olla osaava ja jatkuvasti kehittyvä. (Viitala 2009, 8-10.) On hyvin tavallista, että johtamisen tuloksellisuutta mitataan saavutettujen tavoitteiden kautta ja tutkimalla alaisten motivoituneisuutta organisaation tavoitteiden toteuttamiseen omalta osaltaan (Yukl 2010, 200).

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta (kuinka organisaatio on oppiva ja kehittyvä, jotta visio toteutuisi) aineetonta pääomaa edustaa organisaatiopääoma; kulttuuri, johtajuus, kohdistus, tiimityö ja inhimillinen pääoma; taidot, koulutus, tietämys sekä informaatiopääoma; järjestelmät, tietokannat, verkostot (Kaplan ja Norton 2007, 19). Osaamispääomanakin tunnettu inhimillisen ja informaatiopääoman osa-alueet ovat organisaation aineetonta pääomaa eli kaikkea sitä mitä ei pystytä fyysisesti laskemaan pääomaksi (Myyry 2008, 5).

Inhimillisessä pääomassa taidot, koulutus ja tietämys tarkoittavat strategista osaamista, jonka avulla voidaan suorittaa strategian mukaiset tehtävät (Kaplan ja Norton 2004, 203). Tuottava

organisaatio perustuu osaamispääoman tehokkaaseen käyttöön tavalla, johon liitetään osaamisen, tietojen ja taitojen lisäksi myös tunteet, motivaatio, asenteet, terveys, työhyvinvointi ja arvot (Myyry 2008, 6-7). Työntekijöiden kehittyminen yksilöinä koordinoitusti organisaation haluamaan suuntaan onnistuu vain siten, että organisaation johto on onnistunut strategian jalkauttamisessa alaisten käyttäytymisen kautta. Kysymys on suurelta osin viestinnästä, jota tapahtuu strategiaprosessin ulkopuolella, jokapäiväisessä kommunikaatiossa. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 124; Yukl 2010, 200; Nissinen 2004, 22.) Organisaatiopääomassa johtajuus tarkoittaa osaavien johtajien ja esimiesten saamista organisaation kaikille tasoille, jotta strategia voisi jalkautua (Kaplan, Norton 2004, 203).

Käytännön ongelmana strategioitten jalkauttamisessa näen niiden pitkän matkan johtoportaan abstrakteista ajatuksista kenttätason toimijoiden työntekoon. Johtajat joutuvat pakostakin tiivistämään omat abstraktit visionsa ja tavoitteensa käsitteiksi paperille, jolloin täsmällisen ilmaisun sijaan usein käytetään ympärilyöntejä lauseita. Kun työntekijät tulkitsevat näitä ympärilyöntejä lauseita vaarana on niiden ymmärtäminen eri tavalla kuin lähtöajatuksessa. Strategia muuttuu näin helpostikin aivan erilaiseksi kuin se on alunperin tarkoitettu ja tällöin sen merkitys voi olla enemmän negatiivinen kuin positiivinen. Strategioitten jalkauttaminen organisaatiossa tehdään esimiesten kautta. Esimiehillä on paras kokonaiskuva työntekijöiden kyvyistä, tarpeista, tavoista ja välineistä, minkä vuoksi juuri esimiesten avulla johdon ajatukset pääsevät parhaiten kiinnittymään organisaatioon (Kesti 2010, 132-133). Samassa yhteydessä voidaan puhua myös keskeisimpien strategisten valintojen arkikielestämisestä, joka tarkoittaa mielekkään suunnan löytämistä osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001, 124). Esimiesten rooli onkin tärkeä molempiin suuntiin. Esimiesten tulee olla tietoisia siitä, mitä johtoportaan strategia käytännössä todella tarkoittaa ja mitä sillä halutaan viestittää alaspäin. Viestin tulee kulkea esimiesten avulla nimenomaan sellaiseen alimmallekin työntekijätasolle, jotta se voisi aidosti ja oikeasti käynnistyä ja alkaa toteutua toivotulla tavalla. Strategian selventämisessä voidaan käyttää esim. ryhmätyöharjoituksia, joissa esim. tiimeittäin selkeytetään vaikeat termit ja niiden merkitys kansankielelle kaikkien osallistuessa erilaisten pelien avulla (Mantere ym. 2006, 65-76).

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyy aina jonkinlaista auktoriteettiasemaa ja valtaa. Vallalla tarkoitetaan taitoja, joiden avulla päästään haluttuihin päämääriin ja voitetaan sitä mahdollisesti kohdannut vastustus (Huczynski ja Buchanan 2001, 886.) Useimmissa tapauksissa esim. yrityksen johtoon nimetyllä henkilöllä on asemansa mukanaan tuoma lakisäätäinen valta, jota kutsutaan suoraksi vaikutusvallaksi. Toinen vallan muoto on epäsuora vaikutusvalta, jota voidaan luonnehtia esim. termeillä sulava johtaminen, arvojohtaminen, huomiovalta ja oma vaikuttajaprofiili. Tällaista valtaa käyttää esim. presidentti. (Mäki ja Palonen (toim.) 2012, 9.) Muina vallan muotoina Yukl (2010, 210-211) mainitsee mm. palkitsemis-, pakko-, asiantuntija- ja ihailuvallan, joista kaksi viimeisintä liitetään voimakkaasti aseman sijasta henkilöön.

Perinteisen johtajien työkaluna pitämisen sijaan esimiehet voidaan nähdä myös organisaation käytännön valintojen ja linjauksien vaikuttajina. Esimerkit kertovat siitä, että esimiehet ovat joskus jopa merkittävästikin vaikuttaneet organisaation suuntaan johtajien vastustuksesta huolimatta. (Mantere, Suominen ja Vaara 2011, 54.) Vaikuttamisen mahdollisuudet ovat riippuvaisia mm. organisaation koosta, luonteesta ja esimiesten yhtenäisyydestä. Esimiesten vaikutusmahdollisuuksia ei pitäisi aliarvioida vaan osata käyttää taitavasti organisaation tavoitteiden toteuttamisen välikappaleena ja voimavarana. Joka tapauksessa, joku käyttää aina valtaa. Ellei johtajuuden ja esimiehisyyden työn laadukkuuden kriteerit täyty tilalle syntyy rinnakkainen tai jopa vastakkainen epäformaali organisaatiorakenne. Kyseessä on yksilöiden halu lisätä omaa vapautta ja tarve päästä vaikuttamaan organisaation asioihin hyväksi havaituin, toimivin keinoin ja rakentein. (Palonen 2012, 221-222.)

## 6.2 Millainen on hyvä esimies?

Antonakiksen, Cianciolon ja Sternbergin (2004, 7) mukaan esimiesten ja johtajien ominaisuuksia kuvattiin enemmän vuosina 1920-1960, jonka jälkeen taas 1980-luvulla asia nousi uudelleen pinnalle. He arvelevat johtajatutkimuksen painotuksen inhimillisiin asioihin (mm. johtajien karisma) yhtä aikaa pehmeiden arvojen lisääntymisen myötä vaikuttaneen asian uudelleen kiinnostukseen.

Ajatellaan, että jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään esimieheen, johtajaan ja hyvään johtamiseen (Nissinen 2004, 20). Hyvän johtamisen ja hyvän johtajuuden ideaaleja voidaan yrittää kuvata, mutta johtamisen kompleksisuuden, monisärmäisyyden ja aikakauserojen takia hyvän johtajuuden määrittelemisestä on tullut vaikeaa ja yksiselitteisten vastausten antaminen on miltei mahdotonta. (Onnismaa ja Kiander 2012, 25; Virtaharju, Kostamo ja Liiri 2012, 262-266; Mäki ja Palonen 2012, 22; Nissinen 2004, 21.)

Johtamisesta ja esimiehisyydestä luettaessa ja erityisesti keskulteltaessa pääpaino on hyvin usein negatiivisissa asioissa. Palautetta on annettu esim. johtamisen puuttumisesta tai johtajien vääränlaisesta vallankäytöstä suhteessa alaisiin (Mäki ja Palonen (toim.) 2012, 9). Mikä on sitten hyvää esimiehisyyttä? Useimmiten ihmisellä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä hyvä esimiehisyys pitää sisällään. Nissisen (2004, 9) mukaan hyvää johtamista kuvaavat käsitteet luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen. Verrattaessa esimiehiä hyvillä piirteillä varustetut esimiehet eivät kuitenkaan käyttäytymiseltään juurikaan eroa muista esimiehistä. (Ruohotie ja Honka 1999, 184).

Amerikkalaisessa tutkimuksessa pyrittiin löytämään 12 organisaation ja 2000 johtajan tutkimisella menestyvän esimiehen pätevyysalueet. Oletettiin, että kukin pätevyysalue koostuisi eri

menestystekijöistä. Menestystekijöillä tarkoitettiin ominaisuutta, joka johtaa tehokkaaseen tai korkeatasoiseen työsuoritukseen. Ominaisuuksia voivat olla jokin piirre, taito, ominaisuus (minäkuva tai sosiaalista roolia luonnehtiva) tai omaksuttu tietoaaines. Menestystä näillä osa-alueilla mitattiin esimiesten, työtovereiden ja alaisten arviointien ja työn tuloksellisuuden kautta. Tuloksena saatiin 18 menestystekijää, jotka ryhmiteltiin viideksi eri pätevyysalueeksi: 1. Päämääräsuuntautuneisuus (kyky johtaa ja vaikuttaa, tehokkuussuuntautuneisuus, diagnostiset kyvyt, toiminnallisuus), 2. Johtamistaito (itseluottamus, suullinen esitystaito, loogisuus, kokonaisvaltaisuus), 3. Inhimillisten voimavarojen kehittäminen (sosiaalisen vallan käyttö, myönteinen ihmiskäsitys, ryhmäprosessin johtaminen, realistinen minäkuva), 4. Muiden huomioon ottaminen (muiden kehittäminen, kyky käyttää valtaa spontaanisti ja samanarvoisesti, spontaanisuus) ja 5. Ryhmätoimintojen johtaminen (itsehillintä, arviointien objektiivisuus, kestävyys ja sopeutuvuus). Päämääräsuuntautuneisuus tarkoittaa henkilöstön mukaan saamista työskentelemään yhteisten päämäärien ja tavoitteiden eteen. Tavoitteiden määrittely, toimintasuunnitelmien luominen, päätösten tekeminen mm. resurssien käytöstä ja ongelmien ratkaisutavoista edellyttävät jolloin tasolla johtajalta riskin ottamista, visionääristä näkemystä sekä kykyä toimia oikealla tavalla oikeassa hetkessä. Resurssien käytöstä ja niihin liittyvistä tavoitteista tulee tiedottaa henkilökuntaa, tehdä ne ymmärrettäväksi ja kannustamisen kautta saada henkilökunta kiinnostumaan, innostumaan ja toteuttamaan niitä. Henkilökohtainen valta syntyy olemalla kiinnostunut alaisten tarpeista ja tavoitteista. Koska ihmiset ovat organisaation toimijoita tulee johdon ja esimiesten osata koordinoida isoja kokonaisuuksia pitäen sisällään yhteistyön edistämistä, ongelmien ratkaisemista ja onnistunutta tiedonvälitystä. Henkilöstö työskentelee helpommin organisaation tavoitteiden mukaisesti jos esimies pystyy luomaan jonkinasteista ylpeyttä ja uskollisuutta. Johtamistaitoon liitetään voimakkaasti älykkyys, ulospäinsuuntautuneisuus ja maskuliinisuus. Odotusten vastaisesti esimerkiksi empaattisuuden, hallitsevuuden, konservatiivisuuden ja sovinnollisuuden ei uskota olevan merkittävässä roolissa johtamistaitoja ajatellen. (Boyatzis 1982, 47-172.)

Kullan (2011, 29) esittelemässä mallissa hyvän ja tehokkaan johtajan ominaisuuksia ovat korkea energiataso ja hyvä paineensietokyky, ulospäin suuntautuneisuus, sosiaaliset taidot, itsevarmuus, usko omaan kykyyn vaikuttaa asioihin, tunnekypsyys, tasapainoisuus, älykkyys, avoimuus, henkilökohtainen eettisyys, luotettavuus, rehellisyys, sosiaalisesti hyväksyttävä valtamotivaatio, kohtalaisen korkea suoritusmotivaatio sekä matala tarve tulla hyväksytyksi. Zaccaron (2001, 304) mukaan hyvään johtajuuteen liitetään myös teknisiä, sosiaalisia ja käsitteellisiä taitoja, joista teknisten taitojen merkitys vähenee mitä ylemmäksi johtotasolla mennään. Hän korostaa käsitteellisen ajattelun liittyvän monimutkaisten vaikutussuhteiden menestyksekkääseen tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen sekä pitkäaikaisten ja monimutkaisten kysymysten ratkomiseen. Edelleen Zaccaro kiinnittää huomiota sosiaalisiin taitoihin (emotio-naalinen ja sosiaalinen älykkyys), jotka käsitteellisten taitojen tapaan lisääntyvät mitä ylemmäksi johtotasolla mennään.

TenKeys® on malli yhteisöllisen johtajuuden ja esimiehistyksen ominaisuuksista, joiden avulla pystytään valmistautumaan tulevaisuuden muutoshasteisiin ennakoimalla. Kyseessä on ideaalimalli, jota vasten organisaatio voi peilata omaa johtajuuttaan ja esimiehistyttään. Mallia voidaan laajentaa koko työyhteisöä koskeväksi, koska johtajuus ja esimiehisyys ovat suhteessa työyhteisöön mitä suurimmassa määrin yhteisöllinen, toisiinsa jatkuvasti vaikutuksessa oleva asia. Ominaisuuksia eli avaimia on 10 kpl: 1. moniäänisyys, 2. vuorovaikutus, 3. asiantuntijuus, 4. joustavuus, 5. sitoutuminen, 6. vastuunotto, 7. neuvottelu, 8. päätöksenteko, 9. luottamukselle rakentuva kontrolli ja 10. oman toiminnan arviointi. Avaimet ovat kompleksisia, toisiinsa koko ajan sidoksissa olevia, muuttuvia, joustavia, yhdessä toimivia kokonaisuuksia. (Jäppinen 2012, 202-207.)

Hyvän johtamisen ja esimiestyön yhtenä tärkeänä osatekijänä on piilo-organisaation, epämuodollisten verkostojen tärkeyden ja hyväksi käyttämisen ymmärtäminen. Apuvälineenä tähän on luotu sosiaalinen verkostanalyysi, joka tekee nämä näkymättömät rakenteet näkyviksi ja analysointikelpoisiksi. Tällöin niiden aiheuttamiin haittoihin on helpompi puuttua mm. yksittäisten toimijoiden aseman paikantamisen myötä. Verkostanalyysissä tukeudutaan neljään periaatteeseen: 1. Ihmisten väliset suhteet ovat tärkeitä. Henkilöiden ominaisuudet eivät yksistään riitä määrittelemään piilo-organisaation suhteita. 2. Sosiaalisuuden korostuminen. Yleisesti ottaen sosiaalisuus on ihmisissä sisäsyntyistä ja sen avulla yksilöt kiinnittyvät työyhteisöön. Tutun ihmisen kanssa on helpompi asioida, joten yleensä tuottuus toimijana ratkaisee enemmän kuin sattumanvaraisuus tai rationaalisuus. 3. Sosiaalinen pääoma. Suhteilla on välineellistä ja mitattavissa olevaa arvoa. 4. Suhteet muodostavat merkityksellisiä rakenteita. Sosiaalisuutta voidaan laajentaa tarkasteltavaksi kahden ihmisen tasolta yleiselle tasolle. (Palonen 2012, 228-229.)

Mäen ja Palosen (2012, 22) mukaan odotukset johtajia ja esimiehiä kohtaan ovat suuret. He korostavat yhteisen ymmärryksen löytämisen vaikeutta asiassa, mutta toteavat johtajilta odotettavan muiden ihmisten käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttamista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, työntekijöiden innostamista painostamisen sijaan, tulevaisuusnäkemystä ja visiointia organisaation suunnasta ja taitoa sitouttaa alaiset siihen. Lisäksi he mainitsevat toimintakyvyn erilaisissa tilanteissa, jolloin pelkät hyvät luonteenpiirteet, osaamisalueet tai asiallinen käytös eivät enää riitä.

Johtamisen lähtökohtana on esimiehen oma käyttäytyminen, suhtautuminen ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Erityisesti muutostilanteissa esimies on avainasemassa uskottavassa organisaation kehittämisessä, koska alaiset hyvin usein omaksuvat toimintamallit juuri esimieheltään. Esimiehen sitoutumattomuus asiaan antaa voimaa vastarinnalle, joka yleensä johtaa vastarinnan voittamiseen. Esimiehen oma innostuminen ja käyttäytyminen malliesi-



merkkinä viestittää työyhteisölle asioihin suhtautumisen vakavuudesta. Esimiehillä tulee olla vahva näkemys siitä kuinka henkilökunta yleensä saadaan sitoutumaan organisaation ajatusmalliin oppimalla tekemisen kautta, jolloin saadaan syntymään sitoutumisen, osaamisen ja ymmärtämisen positiivinen kierre. Omalla esimerkillään esimies rohkaisee ja innostaa muitakin kuin itseään kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja ja rutiineja, puuttumaan epäkohtiin ja tarttumaan kehittämisen ajatuksiin, jolloin kehittämiseen saadaan ihannetapauksessa osallistumaan muutkin kuin johto ja esimiehet. (Laitinen ym. 2009, 288-290, 298-299.) Myös Jäppinen (2012, 202-207) mainitsee johtajien ja esimiesten osallisuuden tärkeydestä puhuttaessa sitoutumisesta. Hänen mukaan sitoutuminen on em. lisäksi avoimuutta ja rehellisyyttä toisia kohtaan, yhteisten sääntöjen noudattamista ja työyhteisön tukemista.

Esimiesosaaminen koostuu tietojen ja taitojen lisäksi tahdosta toimia esimiestehtävissä. Tahdossa on kyse asenteesta ja halusta toimia ihmisten kanssa, omien kehittämiskohteiden ymmärtämisestä ja niiden kehittämisestä. Tämä johtaa hyvään itsetuntemukseen, edelleen parempaan sitoutumiseen ja kykyyn neuvojen kysymiseen. (Hyppänen 2007, 22, 24-25.) Itsensä kehittämisen lisäksi asialleen sitoutunut työntekijä haluaa löytää mahdollisuuksia tehdä työssä entistä paremmin uusien näkemysten ja virikkeiden kautta (Ruohotie ja Honka 1999, 10).

Koska johtaja ei ehdi joka paikkaan, hänen pitää kyetä parantamaan alustensa työsuoritusta ja motivaatiota itsenäiseen työskentelyyn, joka ideaalitapauksessa johtaa esimerkilliseen esimiestyöskentelyyn.

”Yksi esimiehen tärkeimmistä teoista on luoda se maailma, joka ohjaa toisten toimintaa (tuntematon ajattelija).”

### 6.3 Esimerkillisyys ja mallioppiminen

Esimerkkinä olemisesta puhutaan Nolanin periaatteiden kohdalla ja sillä tarkoitetaan kaikkien hyvien periaatteiden edistämistä ja tukemista oman esimerkin kautta. Nolanin periaatteet tunnetaan nimenomaan valtionhallinnon julkisen viran haltijoiden periaatteina. (Hopkin 2010, 181.) Näinä päivinä johtajuuteen ja esimiehisyyteen liitetään voimakkaasti vaatimus moraalista, hyvästä käyttäytymisestä ja omalla esimerkillä johtamisesta. Esimiesten ja johtajien tulee noudattaa hyviä tapoja, kaikkien hyväksymiä sääntöjä ja pidättäytymistä eduista tilanteissa, jolloin alaisten etuja vähennetään. (Mäki ja Palonen (toim.) 2012, 11.)

Koen itse hyvänä esimerkkinä olemisen vaikuttavan hyvin moneen asiaan ja sitä kautta laajalaiseen ajatteluunkin. Olivatpa johtamisen strategiset ajatukset mitä tahansa, omalla esimerkillään esimies pystyy innostamaan omia alaisiaan oikeasuuntaiseen ajatteluun ja toimintaan. Esimiesten sanoja punnitaan, eleitä analysoidaan ja esimerkkiä seurataan. Ideaalita-

pauksessa työntekijät haluavat tehdä enemmän kuin pelkästään pakolliset työtehtävät ja sellainen asenne antaa pohjaa oppivalle ja kehittyvälle organisaatiolle.

Esimerkillisyys vaatii aika ajoin kentälle laskeutumista työtehtäviin, joita alaiset tekevät. Ainoastaan tällä suhteellisen säännöllisellä kenttätöskentelyllä esimies pysyy riittävän ajan tasalla niistä tehtävistä, joiden esimerkillistä suorittamista hän alaisiltaan vaatii. Toimiessani vankilan päivystävänä esimiehenä toimenkuvaani kuuluu vankilan turvallisuudesta vastaaminen tasolla, joka ei vaadi erikoistilanteita lukuun ottamatta juurikaan vankikontakteja. Koska alaiseni työskentelevät miltei kaikissa työtehtävissään vankikontakteihin perustuen, pyrin itse osallistumaan satunnaisesti vartijoiden työtehtävien seuraamiseen tekemällä konkreettisia työtehtäviä myös itse. Tässä toimintatavassa tulee mielestäni kuitenkin olla varovainen sen suhteen ettei esimiehen rooli ja siihen liittyvät odotukset hämärä.

”Yhteistoiminta perustuu yhteisesti jaettuihin normeihin ja arvoihin, jotka muodostavat yhteisen toiminnan perustan” (Mäkinen 2007, 57). Hyvä esimiestyö perustuu mielestäni ainakin osittain yhteisöllisyyden kokemukseen ja haluun sitoutua noudattamaan myös moraalisia periaatteita. Johdon lisäksi myös esimiehillä on mielestäni vastuu ja velvollisuus mm. oman esimerkin kautta mahdollistaa tehokas strateginen johtaminen omalta osaltaan.

Banduran (1977, 191-197) mukaan esimies on aina työyhteisössä auktoriteetti, jonka toimintaa peilataan koko ajan ja johon omaa toimintaa peilataan. Hän jatkaa suurelta osiltaan kyseessä olevan myös tiedostamaton tulkinta ja esimiehen matkiminen, joka ei perustu palkkioihin tai rangaistuksiin. Kesti (2010, 78-79) ja Nissinen (2004, 9) kiinnittävät huomiota innostuneisuuteen, jolla esimies saa alaiset helposti lähtemään mukaan uusiinkiin asioihin ja vastaavuuksista esimies voi pienelläkin eleellä mitätöidä alaiselle tärkeitä asioita. Kestin (2010, 79) mukaan kyse on pitkälti sanattomasta, tiedostamattomasta viestinnästä, jossa alitajuntamme vahvistaa mielihyvää tuottavaa toimintaa. Hän mainitsee myös esimerkiksi verbaalisessa viestinnässä käytettävän usein niitä ilmaisuja, joista tiedetään vastapuolen pitävän. Organisaatioissa tällä haetaan tiedostamatta esimiehen hyväksyntää, Kesti edelleen tulkitsee. Mallioppimista tapahtuu myös ihailun kautta, jolloin esimies herättää alaisessa sen kaltaista ihailua, että alainen haluaa tulla mahdollisimman paljon esimiehensä kaltaiseksi ja samaistua esimiehen edustamiin arvoihin saadakseen esimieheltään hyväksyntää (Yukl 2010, 2014). Mitä toimimisen suunta voi olla myös ylöspäin. Mielestäni pienellä eleellä voi mitätöidä myös organisaation strategisen johtamisen mukaisia toimintamalleja, ohjeita ja suuntaviivoja ja näin ollen antaa kasvualustaa organisaation tavoitteiden toteutumattomuudelle. Aina verbaalisessa viestinnässä vastapuolelle mielekkäiden ilmaisujen käyttäminen ei mielestäni ole tiedostamattomaa. Se voi olla myös osa julmaa ja suunnitelmallista ihmishuuhdelyä, jossa pyritään vaikuttamaan esimieheen arveluttavin keinoin.

Esimiestyö liitetään läsnä olemisen taitoon. Erityisesti muutostilanteissa johto ja esimiehet ovat suurennuslasin alla nimenomaan esimerkkikäyttäytymisen tiimoilta. Käytännön esimerkkinä aikataulut; jos sovitusta aikatauluista aletaan lipsumaan johdon ja esimiesten taholta, omaksutaan sama tapa nopeasti muuallekin organisaatioon. Rutiineilla ja totutuilla työtavoilla on työntekijöihin rauhoittava ja turvallisuuden tunnetta lisäävä vaikutus, minkä takia niistä tulisi pitää kiinni. (Mattila 2007, 185.)

Kaiken kaikkiaan, esimiehen rooli on vaativa. Esimiehenä toimimiseen löytyy lukuisa määrä oppaita, jotka lähestyvät kukin omasta näkökulmastaan esimiehisyttä ja joiden vaatimukset kuulostavat suorastaan epäinhimillisiltä. On äärimmäisen tärkeää, että esimiehet ovat osa organisaation perusrakenteita ja epäinhimillisistä vaatimuksista huolimatta pyrkivät hyvään, esimerkilliseen esimiehisyteen. Jos inspiraatio ja kiinnostus on hetkellisesti hukassa, se liepee normaalia ja inhimillistä. Kaikki päivät eivät ole parhaita mahdollisia ja välillä on lupa myös huonoihin päiviin. Esimerkillisyydestä ei kuitenkaan saisi myöskään tulla painolastia, jolloin se pahimmassa tapauksessa johtaa ylilyönteihin ja syö työn ilon koko työyhteisöltä.

#### 6.4 Huono esimerkki

Kautta aikojen historia kertoo toistaan karumpia kertomuksia siitä miten johtajuudella saadaan aikaan myös pahaa (Nissinen 2004, 22). Huonon esimerkin kautta työntekijöitä mahdollisesti jopa yllytetään toimimaan riskialttiisti ja organisaation näkökulmia väheksyen. Pahimmassa tapauksessa esimies voi omalla esimerkillään tuhota työmoraaalin, kommunikaation ja uusien ideoiden syntymisen sekä turhauttaa kokonaisvaltaisesti. (Mäki ja Palonen (toim.) 2012, 13; Laitinen ym. 2009, 40.) Työyhteisössä on aina ns. pahanilman lintuja, jotka negatiivisuudellaan saavat aikaan paljon vahinkoa. Vankilamaailmassa tällaisten työntekijöiden vaikutus nakertaa johtamista ja esimiehisyttä sekä pahimmillaan aiheuttaa turvallisuusriskejä, joiden seuraukset toteutuessaan voivat vaikuttaa yhteiskunnan turvallisuuteen, vankilan henkilökunnan ja vankien turvallisuudesta puhumattakaan.

Stanfordin vankilatutkimus (1973) mainitaan usein esimerkkinä epäeettisestä tutkimuksesta ja vastuuttomasta johtamisesta. Simoloidussa vankilakokeessa tutkija Zimbardo toimi myös vankilan johtajan ominaisuudessa ja laiminlöi mm. velvollisuuksiaan puuttua vanginvartijoiden ei-toivottuun ja epäinhimilliseen käyttäytymiseen. Kokeilu havainnollisti sen, että tilannetekijät ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Vain harva ihminen pystyy vastustamaan tilanteen ja rajattoman vallan luomaa kiusausta vääränlaiseen vallan käyttämiseen juuri luontaisen, sadistisen taipumuksen takia. Nämä luontaiset piirteet eivät tule esille normaalissa elämässä muuten kuin sopivien tilannetekijöiden vallitessa. Tilannetekijöiden lisäksi roolit ohjaavat ihmisten toimintaa. (Haney ym. 1973.)

Ihmisen itsetunto rakentuu pääasiassa kasvuiässä kavereiden, kodin ja koulun vaikutuksesta, jolloin työelämään tullessa mahdollisen huonon itsetunnon korjaaminen on vaikeaa. Esimie-

hen huono käytös ja negatiivisuus esimiestyössä sen sijaan pystyy tuhoamaan hyvänkin itsetunnon. (Willamo 2012, 82.)

## 7 Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004)

Syväjohtaminen on oppimis- ja koulutusohjelma, järjestelmä, johtajana ja esimiehenä kasvamisen malli, valmennusmenetelmä ja -prosessi, ohjelmakokonaisuus ja tapa ajatella. Se tiivistää ajatukset siitä, mitkä ovat johtamiskäyttäytymisessä tavoittelemisen arvoisia asioita. Sen tarkoitus on olennaisen löytämisen avulla tukea esimiehisyteen ja johtamiseen kasvamisessa. Ajatuksena on se, että kukaan ei synny johtajaksi vaan hyvä johtajuus on opittava ominaisuus, jota lähtökohtaisesti jokaisen esimiehen tulisi opetella.

Syväjohtaminen muodostuu syväoppimisesta ja ihmisten johtamisesta, jolloin prosessissa käsitellään teoreettisten tietojen lisäksi arvoja, asenteita, motiiveja ja tunteita. Arvoiltaan syväjohtaminen korostaa demokratiaa, eettistä ajattelua ja kehittymishaluista ihmiskäsitystä. Syväjohtamisen logiikka tiivistyy ajatukseen, jossa jokaisella esimiehellä on oma tapansa johtaa ja toimia esimiehenä. Tapa perustuu esimiehen henkilökohtaisiin valmiuksiin ja saa aikaan aina jonkinlaisen reaktion työyhteisössä.

Syväjohtaminen rakentuu niistä asioista, mitkä ovat ihmisten mielestä erinomaisia johtaja- ja esimieskäyttäytymisessä. Syväjohtamisen kysymyssarjan avulla voidaan kerätä palautetta yksittäisille johtajille ja esimiehille. Opinnäytetyössäni sovellan tätä tapaa koko esimiesryhmään, jolloin yksittäiset henkilöt eivät nouse esille. Kysymyssarjaa täydennetään avoimilla kysymyksillä, joilla voidaan saada esiin kysymyssarjan ulkopuolelle jääviä asioita; esimerkiksi vahvuuksien ja kehittämistarpeiden kuvaaminen rakentavassa hengessä. Palautteen avulla esimiehet peilaavat omia kokemuksiaan ja saamaansa palautetta. Tavoitteena on, että esimies itse löytää omat heikot kohtansa ja kehittämistarpeensa. Syy- ja seuraussuhteiden purkaminen ja analysointi lisää omaa ajattelua ja itseohjautuvuutta (tavoitteellinen oppiminen, motivaatio ja halu kehittyä). Esimiehisyiden heikkojen kohtien eliminoiminen mahdollistaa todellisen, uskottavan ja pysyvän käyttäytymismuutoksen. Esimiehenä ja johtajana kehittymisestä tehdään avoin prosessi, jossa saatu palaute ja siitä tehdyt johtopäätökset käsitellään organisaation sisällä palautteen antajien kanssa. Esimiehen antaessa konkreettisen mallin omasta oppimisestaan saadaan oppiminen ja johtaminen lähelle toisiaan. Sisäisen palauteprosessin toimiessa johtamisosaamisen perustaksi muodostuu syväoppiminen eli oppimisen osaaminen. Nissinen (2004, 29) kritisoikin nykyisiä koulutusjärjestelmiä, jotka painottavat liikaa ammattiosaamista ja jättävät liian vähäisen roolin vuorovaikutus- ja oppimisen osaamiselle.

Syväjohtamisessa puhutaan paljon valmennuksesta, jota tehdään siihen erikoistuneiden yritysten toimesta. Opinnäytetyössäni tällaisen osuuden poisjääminen tarkoittaa sitä, että varsinaisen valmennus alkaa kun esimiehellä on oikeanlainen asenne oppimiseen ja hän sitoutuu oppimaan. Lisäksi esimiehen tulee olla itseohjautuva eli hänellä on kyky itse ohjata omaa oppimisprosessiaan. Työyhteisöanalyysin ja esimiesprofiilin luomisen avulla esimies pystyy itse määrittelemään omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, tekemään niiden suhteen päätöksiä ja toteuttamaan niitä oman arkisen työn lomassa. Esimies saa ymmärryksen niistä seikoista, mitä ihmisten johtaminen häneltä vaatii, hänellä on kykyä kriittisesti arvioida omaa esimieskäyttäytymistään ja hän kannustaa itseään ja muita esimiehiä jatkuvaan itsensä kehittämiseen vastuullisesti. Näin ollen se keskittyy sisällöltään voimakkaasti ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutuksessa tärkeää on myönteinen asenne kehittämiseen.

Syväjohtaminen on konkreettinen esimiesten valmennusmenetelmä, joka esitetään kaikille helposti ymmärrettävässä muodossa. Sitä on helppo soveltaa myös elämän muille osa-alueille, mikä tekee siitä äärettömän monipuolisen ja hyödyllisen. Mielestäni syväjohtamisen mallissa ja esimiesprofiilin luomisessa on erityisen hyvää juuri se seikka, että siinä tuodaan abstraktit asiat konkreettiselle tasolle, jolloin ne saadaan helpommin juurrutettua osaksi arkea. Oma ajatukseni siitä, että oppimista esimiestyön laadukkuuden säilyttämisessä ja kehittämisessä pitäisi tapahtua koko ajan sai myös tukea syväjohtamisesta, jossa jatkuvasta oppimisesta pyritään muodostamaan yhteinen toimintakulttuuri esimiestyölle. Kokemus esimiestyöstä tuo mukanaan varmuutta, osaamista ja asiantuntemusta, mutta se vaatii rinnalleen pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittymistä.

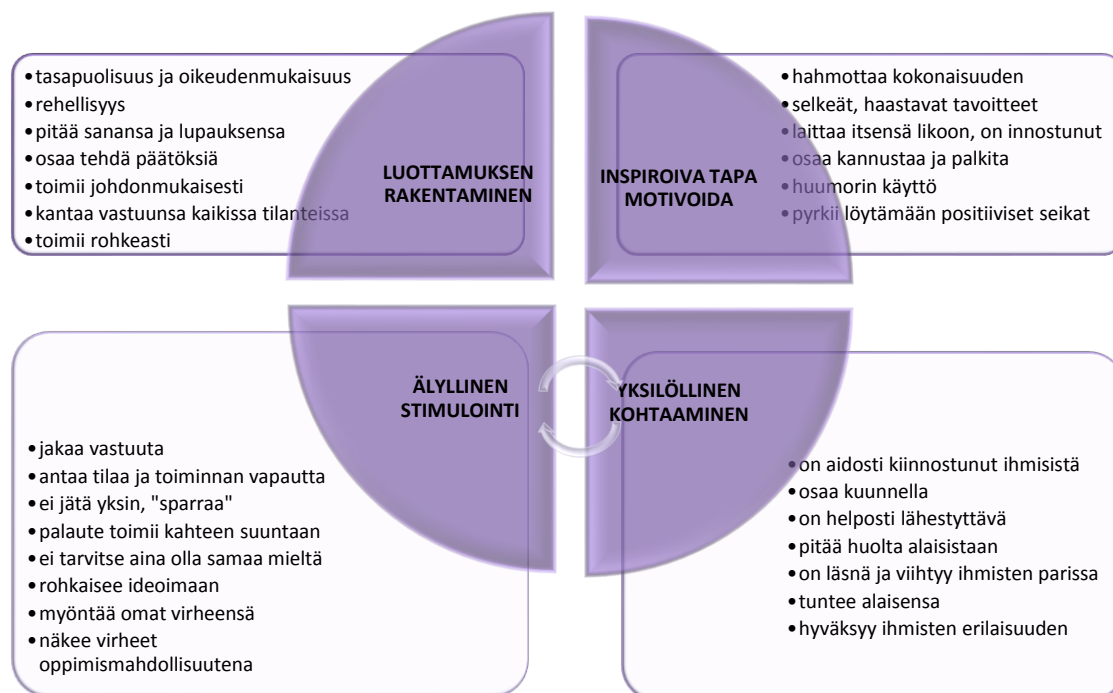
Syväjohtamisen malli on kaksitasoinen, jossa on päätasot ja niiden alapuolella alatasot eli faktorit. Syväjohtamisen kysymyssarja perustuu malliin, joka jakaantuu kolmeen päätasoon eli ulottuvuuteen; 1. Valmius, 2. Johtamiskäyttäytyminen ja 3. Johtamisen vaikutukset. Syväjohtaminen itsessään sisältää 4 kulmakiveä (kuviossa 1 punaisella); luottamuksen rakentami-

nen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.



Kuvio 3. Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004, 37).

Hyvä johtaja ja esimies käyttää näitä neljää (4) syväjohtamisen kulmakiveä (1. Luottamuksen rakentaminen, 2. Inspiroiva tapa motivoida, 3. Älyllinen stimulointi ja 4. Yksilöllinen kohtaaminen) tasapainoisesti ja samalla pystyy vastaamaan ihmisen perustarpeisiin työn näkökulmasta; turvallisuuteen (jatkuvuus, työkyky, oikeudenmukainen palkkaus), vuorovaikutukseen (arvostus, hyväksyttynä olemisen tunne, hyvä työilmapiiri) ja kasvuun (työn sisällä ja siihen liittyen oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia). Näin organisaatio tekee työntekijän kannalta itsestään houkuttelevan.



Kuvio 4. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen 2004, 33)

Syväjohtamisen kulmakivien painotus muuttuu tilanteiden muuttuessa. Esimerkiksi kriisin keskellä työntekijät kaipaavat tarvehierarkian mukaisesti turvallisuutta, jolloin kulmakivistä painottuvat voimakkaammin luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Uusien ratkaisujen edessä taas kulmakivistä tulevat voimakkaasti esille inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi.

Syväjohtamista toteuttavat johtajat ovat tehokkaimpia verrattaessa passiiviseen ja kontrolloivaan johtamistapaan jo senkin takia, että syväjohtamisen vaikutukset kestävät pidempään kuin muiden. Näin ollen se pystyy myös ennaltaehkäisemään organisaation tehokkuutta mataltavia ja haittaavia vakaviakin ilmiöitä. Kulttuuri- ja organisaatorajat eivät ole este syväjohtamisen toteuttamiselle.

## 7.1 Valmius

Syväjohtamisessa ajatellaan ihmisessä olevan kaksi puolta; sekä tähän astisen elämän historia, persoona, opitut asiat, kasvatus, kokemukset, koulutus että potentiaali oppimiselle. Nämä kaksi puolta muodostavat valmiuden esimiehisyydelle ja johtajuudelle. Syväjohtaminen on realistinen, hyväksyvä käsitys esimiehen tämän hetkisestä tilasta hyvine ja huonoine puolineen, mutta samaan aikaan positiivisuutta, mahdollisuuksia ja kehittymistä korostava ajatusmalli. Jokaisessa esimieheessä ajatellaan olevan oppimispotentiaalia, joka saadaan selville itsensä kehittämisprosessin avulla. Syväjohtamisprosessin aikana esimies saa ympäriltään palau-

tetta, jota hänen pitäisi rakentavasti ja kriittisesti pystyä tulkitsemaan, analysoimaan ja arvioimaan suhteessa omiin arvoihin, asenteihin ja toimintatapoihin. Jos esimieheessä ei ole tilaa, halua, valmiutta syväoppimiselle hän ei pysty merkittävästi kasvamaan esimiehenä ja johtajana. Näin ollen valmius on perusta johtamiskäyttäytymiselle ja johtajana kehittymiselle.

### 7.1.1 Ammattitaito

Syvässä tarkastelussa valmius-ulottuvuus sisältää ammattitaidon ulottuvuuden, jota kutsutaan myöskin ensimmäiseksi ulottuvuudeksi. Ammattitaidolla tarkoitetaan ammattia varten ja ammatin harjoittamisen aikana opittuja teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Oppimisen kautta syntyneen tietotaidon kautta syväoppimisen prosessi ymmärretään ja sisäistetään. Tiedot ja taidot muodostavat johtajan yleisen valmiuden ja perustan esimiehen arvioinnille. Arviointi perustetaan muiden ihmisten käsitykseen näistä valmiuksista.

## 7.2 Johtamiskäyttäytyminen

Tarkasteltaessa esimiehisyyttä ja johtamista on tärkeää kohdistaa tutkiminen esimiehen todelliseen käyttäytymiseen. Tällöin saadaan realistinen käsitys esimiehen oppimisen mahdollisuuksista suhteessa hänen asenteeseensa. Johtamiskäyttäytyminen on tekoja, puhetta, toimintaa, reagoitua, jota voidaan havainnoida ja arvioida ulkoa päin muiden ihmisten toimesta. Kun havainnoitsijoina toimivat muut ihmiset, tulee ymmärtää havainnoinnin rajattomuus. Havainnointia tehdään myös vapaa-aikana työympäristön ja työajan ulkopuolella.

Johtamiskäyttäytyminen on myös tavoitteellista vuorovaikutusta, johon vaikuttavat esimiehen omat tunnereaktiot ja toimintaympäristö. Esimiehen tulee tunnistaa ja ymmärtää omia inhimillisiä piirteitään ja tunnereaktioitaan ja hallita niitä. Syväjohtamisessa käsitellään siis teoreettisten tietojen lisäksi arvoja, asenteita, motiiveja ja tunteita, joka vie aiheen lähelle tunneälyä. Halusin näiden kahden aiheen voimakkaan sidonnaisuuden toisiinsa näkyvän opinäytetyöni viitekehityksessä, minkä takia tunneälyä käsitellään tarkemmin luvussa 8 Tunneäly.

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan konkreettista ja henkistä ympäristöä, missä johtaja työskentelee ja tekee havaintoja. Havaintojen perusteella johtaja muodostaa asioille ja ajatuksille merkityksiä, jolloin johtajan ajattelu, ympäristö ja toiminta ovat jatkuvasti sidoksissa toisiinsa. Esimieheltä tulee löytyä samaa tunnistamista ja ymmärtämistä myös toimintaympäristön vaikutuksista, koska mikään toiminta ei tapahdu koskaan tyhjiössä. Toimintaympäristön vaikutusten havaitseminen on haastavaa, koska se muuttuu koko ajan. Isot, konkreettiset ja selkeät muutokset toimintaympäristössä ovat helpoimmin havaittavissa kun taas jatkuvassa muutoksessa pieniä muutoksia on niin paljon ettei niitä välttämättä havaitse. Muutosten lisäksi toimintaympäristöön vaikuttavat siinä toimivat, sinne tulevat ja sieltä poistuvat ihmiset,



jotka tavallaan ovat osa muutosta. Myös muutokset ihmisten henkisissä tiloissa aiheuttavat muutoksia toimintaympäristöön. Johtamisen ja toimintaympäristön (ja sen muutosten) välinen tasapaino muodostaa oppimisen ytimen.

Syvämmässä tarkastelussa johtamiskäyttäytyminen sisältää syväjohtamisen, kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen ulottuvuudet, joita jokaisella johtajalla ja esimiehellä on jossain määrin. Syväjohtamisen neljä kulmakiveä (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) ovat tavoitteellisia käyttäytymismuotoja kun taas kontrolloiva ja passiivinen johtaminen ovat vähemmän tavoitteellisia käyttäytymismuotoja. Negatiivisävytteisyydestään huolimatta kontrolloivaa ja passiivista johtamista esiintyy kuitenkin aina. Merkityksellistä on se missä suhteessa ne ovat toisiinsa ja millainen painoarvo niillä on kussakin toimintaympäristössä.

### 7.2.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen on syväjohtamisen mallin toinen ulottuvuus ja varsinaisten kulmakivien tärkein asia. Syväjohtaminen perustuu kauttaaltaan vuorovaikutukseen, minkä takia luottamuksen rakentaminen ja henkilöiden keskinäinen luottamus nähdään tukipilarina. Luottamus perustuu esimerkin näyttämiseen ja vastuun kantamiseen.

Tarkemmin eriteltynä luottamuksen rakentaminen pitää sisällään tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden, sanansa ja lupauksensa pitämisen (ei turhia lupauksia), päätösten tekemisen, johdonmukaisen toimimisen, kaikissa tilanteissa vastuunsa kantamisen ja rohkeasti toimimisen. Esimiehen tulee pystyä seisomaan alaistensa takana ja ottamaan heidän tarpeensa huomioon siten, että ne menevät hänen omien tarpeidensa edelle. Eettisyys ja moraalit ovat tärkeässä roolissa kun kyseessä on aseman suoma vallankäyttö; sitä ei saa käyttää ainoana tavoitteenaan palvella esimiehen omia etuja.

### 7.2.2 Inspiroiva tapa motivoida

Inspiroiva tapa motivoida on syväjohtamisen mallin kolmas ulottuvuus, joka tähtää organisaation yhteisten tavoitteiden ja visioiden toteutumiseen. Esimiehen oma innostuneisuus (kannustaa muita toimimaan samoin), optimismi ja oma sitoutuminen on tärkeässä roolissa. Tavoitteiden tulee olla yhteisiä, haastavia, mielekkäitä ja työtä vaativia, jolloin ne synnyttävät yhteisiä, myönteisiä kokemuksia ryhmätoiminnasta.

Inspiroiva tapa motivoida pitää sisällään kokonaisuuden hahmottamisen, selkeät ja haastavat tavoitteet, innostuneisuuden ja itsensä likoon laittamisen, kannustamisen ja palkitsemisen (kiitoksen jakaminen ja yllätykset), huumorin käytön (keventää muuten raskasta työtä) ja

pyrkimyksen löytää positiiviset seikat. Alaiset otetaan mukaan yhteisten tavoitteiden, reuna-  
ehto- ja sääntöjen määrittelyyn, jolloin niihin on helpompi jokaisella sitoutua.

### 7.2.3 Älyllinen stimulointi

Älyllinen stimulointi on syväjohtamisen mallin neljäs ulottuvuus, jossa kyseenalaistetaan pe-  
rusolettamuksia ja saadaan alaisten luovuus ja innovatiivisuus kasvamaan. Ongelmia tulee  
tarkastella kriittisesti; niihin haetaan uusia ratkaisumalleja ja näkökulmia, joiden myötä  
alaista innostetaan sisällöllisesti uuteen, mielenkiintoiseen ja haastavaan työhön. Oppiminen  
ja oman ajattelun kehittäminen ovat avainasemassa.

Älyllinen stimulointi pitää sisällään vastuun jakamista, tilan ja toiminnanvapauden antamista,  
sparraamista ja sitä ettei jätetä yksin, palautteen toimimisen kahteen suuntaan (antaminen  
ja ottaminen), sen ettei aina tarvitse olla samaa mieltä esimiehen kanssa, ideoimaan rohkai-  
semisen, omien ja alaisten virheidensä myöntämisen ja virheiden näkemisen oppimismahdolli-  
suutena. Virheet ymmärretään osana luonnollista ja kehittyvää organisaatiota. Esimies toimii  
alaistensa valmentajana ruokkien älyllistä toimintaa.

### 7.2.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on syväjohtamisen mallin viides ulottuvuus, joka perustuu  
myönteiseen ihmiskäsitykseen. Alaista kohdellaan tasavertaisena ihmisenä ja saadaan hänet  
tuntemaan ettei hän ole pelkästään työntekijä. Hankalissa tilanteissa päätöksentekoa ohjaa-  
vat arvot eivätkä arkiset työtehtävät.

Yksilöllinen kohtaaminen pitää sisällään aidon kiinnostuksen ihmisistä, kuuntelemisen ja kes-  
kustelemisen (aiempien keskustelujen muistaminen), helpon lähestyttävyyden, alaisista huo-  
len pitämisen, läsnäolon ja ihmisten parissa viihtymisen, alaisensa tuntemisen henkilökohtai-  
sesti ja ihmisten erilaisuuden hyväksymisen (yksilölliset erot). Ihmisen yksilöllinen kohtaami-  
nen kiteytyy kuuntelemisen lisäksi myös valmentamiseen.

### 7.2.5 Kontrolloitu johtaminen

Kontrolloiva johtaminen on syväjohtamisen mallin kuudes ulottuvuus, jossa esiin tulevat seu-  
ranta, valvonta, sanktiot ja muut ohjauskeinot. Organisaatiossa on erikseen turvallisuuden tai  
laadun takaamiseksi tarpeellisia järjestelmiä, joita ei saa sekoittaa tähän. Kontrolloitu joh-  
taminen nähdään usein luottamuksen vastakohtana siten, että mitä enemmän kontrollia sitä  
vähemmän luottamusta. Luottamuksen puuttuessa esimies tekee itse mahdollisimman paljon  
asioita, koska uskoo alaisten toimivan hyvin ainoastaan silloin jos heihin on kohdennettu kont-

rollitoimia. Pääpaino on tällöin negatiivisissa asioissa, virheiden etsimisessä ja rankaisemisessa. Uusia asioita ja ideoita ei uskalleta rangaistusten pelossa tuoda esille ja ajan kanssa alaiset passivoituvat eivätkä ole oma-aloitteisia ja tehokkaita.

#### 7.2.6 Passiivinen johtaminen

Passiivinen johtaminen on syväjohtamisen mallin seitsemäs ulottuvuus, joka katsotaan käytännön tasolla johtajuuden puuttumiseksi. Passivoituminen lähtee esimies- ja johtajatasolta, jossa halutaan työskennellä yksin. Asioiden annetaan mennä omalla painollaan ja niihin otetaan kantaa vasta pakon edessä, koska motivaatio esimiestyöhön on matalalla tasolla. Päätösten tekeminen on vaikeaa, ongelmallista ja viivästynyttä.

Passiivista ja kontrolloivaa johtamista vertailtaessa aktiivisesti ja kontrolloivasti toimivat johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset johtajat.

### 7.3 Johtamisen vaikutukset

Johtaja toimii organisaation vastuuhenkilönä, keulakuvana, toiminnan ohjaajana ja tuloksellisuuden vaatijana. Mitattaessa organisaation asioita ovat ne asiasta riippumatta aina jollakin tavalla kytköksissä johtajaan ja johtamiskäyttäytymiseen, joko välillisesti tai suoraan. Johtajuutta ja siinä onnistumista arvioidaan useimmiten suhteessa siihen miten esimiehet ovat yhdessä alaistensa kanssa päässeet heille asetettuihin tavoitteisiin (yksilö/ryhmä/organisaatio). Vaikutuksia voidaan analysoida useiden eri kriteerien valossa, pitkällä ja lyhyellä aikataimella. Syväjohtamisessa johtamisen tärkeimpänä vaikutuksena pidetään oppimisen aikaansaamista. Se edellyttää pitkän aikavälin seurantaa ja näin ollen on hankalammin mitattavissa kuin välittömät vaikutukset. Johtamisen vaikutukset sisältää tyytyväisyyden, tehokkuuden ja yrittämisen halun ulottuvuudet.

#### 7.3.1 Tyytyväisyys

Tyytyväisyys on syväjohtamisen mallin kahdeksas ulottuvuus, joka kohdennetaan esimiehiin ja johtajiin. Tyytyväisyys toteutuessaan tarkoittaa sitä, että alaiset ovat tyytyväisiä saadessaan työskennellä juuri oman esimiehensä alaisuudessa, hänen käyttäytymiseensä ollaan tyytyväisiä koko organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella.

#### 7.3.2 Tehokkuus

Tehokkuus on syväjohtamisen mallin yhdeksäs ulottuvuus, joka ulottuu koko organisaatioon. Se on tulosta esimiehen innostuksen johdosta syntyneestä tehokkuudesta, jolloin tavoitteet

saavutetaan ja ylitetäänkin. Arjen työssä mukana ovat rakentava ja sujuva yhteistyö, toisten pyyteetön auttaminen ja avoin vuorovaikutus.

### 7.3.3 Yrittämisen halu

Yrittämisen halu on syväjohtamisen mallin kymmenes ja viimeinen ulottuvuus, joka syntyy hyvän esimiehen ja johtajan ympärille. Kyseessä on ilmapiiri, jonka vuoksi ja ansiosta alaiset sitoutuvat organisaation yhteisiin tavoitteisiin, esimieheen ja käytännön työtehtäviin. Käytännössä tämä näkyy oma-aloitteisena työpanoksen lisäämisenä, joka tuottaa menestystä. Hyvä esimies kannustaa menestyksen myötä alaisia yhä mahtavimpiin suorituksiin.

## 8 Tunneäly

Tunneäly tarkoittaa sosiaalisia ja henkilökohtaisia taitoja, joissa tunnistetaan sekä omia että muiden tunnetiloja ja hallitaan ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly jaetaan kahteen osa-alueeseen, henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin sisältyy itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Itsensä tunteva esimies tunnistaa ja ymmärtää omat tunteensa ja ajatuksensa sekä niiden seuraukset. Itsensä hallitseva esimies hallitsee omia tunteitaan ja keskittyy työssään asioihin, jotka ovat tärkeitä menestymisen näkökulmasta. Motivoitunut esimies osaa itsensä motivoinnin lisäksi motivoida alaisensa työskentelemään haluttujen päämäärien eteen. Sosiaalisiin taitoihin sisältyy empatia ja sosiaaliset kyvyt. Empaattinen esimies ymmärtää ja havaitsee muiden ihmisten tunteet, tarpeet ja huolenaiheet sekä pystyy vaikuttamaan alaisiinsa. Sosiaaliset taidot omaava esimies ymmärtää tehtäväkseen alaisten arvostuksen tunteen kokemisen mahdollistamisen ja sitä kautta itsetunnon nostamisen. Sosiaaliset taidot omaava esimies pystyy parhaimmillaan vaikuttamaan alaisiinsa luomalla aidon motivaation työhön. (Kultanen 2009, 90-91.)

Tunneälyyn kuuluu voimakkaasti sosiaalinen äly, joka jakaantuu kahteen kategoriaan; sosiaaliseen tietoisuuteen ja sosiaaliseen kyvykkyyteen. Sosiaalisessa tietoisuudessa tunnistetaan nopeasti toisen ihmisen tunnetiloja, ymmärretään hänen tunteita ja ajatuksia sekä ollaan monimutkaisten tilanteiden tasalla. Em. asiat onnistuvat vaistonvaraisen empatian (sanattomien tunneviestien havaitseminen), emotionaalisen virittäytymisen (samalla aaltopituudella oleminen), empaattisen tarkkuuden (toisen ajatusten, tunteiden ja aikomusten ymmärtäminen) ja sosiaalisen kognition (ihmissuhteiden toimintaperiaatteiden sisäistäminen) avulla. Sosiaalisessa kyvykkyydessä sosiaalinen tietoisuus on tasolla, jolla ollaan sujuvasti tekemisissä ihmisten kanssa ja se on tarkoituksenmukaista. Em. asiat onnistuvat synkronian (sujuva sanaton vuorovaikutus), hyvän vaikutelman antamisen (esiintyminen luontevasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla) ja huolenpidon (toisten tarpeiden huomioiminen) avulla (Goleman 2007, 93.)

Tunneälytaitoja tarvitaan taaperosta vanhukseen saakka, koska tunteet ja niiden taustalla olevat tarpeet vaikuttavat kaikkeen tekemiseemme kotona ja töissä. Siltikään kukaan ei tunneälyn saralla tule valmiiksi. Keskeneräisyyden hyväksyminen onkin iso osa tunneälytaitoja. Tunteisiin liittyvät ajattelu- ja toimintamallit ovat sosiaalisesti opittuja tapoja, jolloin niistä voidaan myös oppia pois. Tunteita on sekä voimaannuttavia että lamaannuttavia, minkä takia itsensä tunteminen on erityisen tärkeää. Omien rajojen tuntemisen kautta pystyy ymmärtämään paremmin erilaisuutta ja uskaltautuu ohjattavaksi. Toimintakyky lisääntyy tunneälytaitoja kehittämällä, oma osaaminen vahvistuu ja henkinen ja sosiaalinen joustavuus kasvaa. (Sankari 2014, 46-50.) Kehitettävänä osa-alueena nähdään erityisesti tunneälyn elämyksellinen puoli, jossa vahvassa tunnetilassa tulisi tunteita osata tunnistaa, arvioida ja tukea omia ajatuksia niiden avulla (Saarinen 2007, 5).

Tunneälyn lisäksi yksi esimiehisytyteen liittyvä keskeinen käsite on temperamentti, joka tarkoittaa ihmisten erilaisuuden piirrettä käyttäytymiseen ja asioihin reagoimisen osalta. Temperamentti on synnynnäinen piirre, jota ympäristö muokkaa. Sen keskeisyys on erilaisuuden ymmärtämisessä ja sen hyödyntämismahdollisuuksissa. Ihmiset ovat erilaisia päätöksentekotyyliissä, motivaatiotekijöissä, luontaisessa työrytmisissä, suhtautumisessa uuteen, kommunikointityyliissä jne. Tuntemalla ihmisten erilaisuuden ja ymmärtämällä sitä esimies pystyy saavuttamaan hyviä tuloksia organisaation positiivisen ilmapiirin luomisessa ja kehittämisessä sekä muutoinkin helpottamaan kaikkea toimintaa. Lisäksi se helpottaa menestystä monenlaisissa elämäntilanteissa myös työelämän ulkopuolella. (Kultanen 2009, 104, 107-108.)

Kultanen Consultingin toimitusjohtaja ja filosofian tohtori Timo Kultanen on tarkastellut vuonna 2009 väitöskirjassaan Tunneälytaidot (esimiestaidot ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi) esimiestyöhön liittyviä tunneälytaitoja, niiden merkitystä ja kehittämistä. Lisäksi Kultanen on tarkastellut tunneälyn yhteyttä temperamenttiin ja luonteenpiirteisiin. Väitöskirjan kohderyhmänä olivat ICT-alan yritykset ja niiden esimiehet. Kiinnostuksen kohteena Kultasella on psykologis-painotteinen esimiesvalmennus ja sen mahdollisuudet ihmisten muuttamisessa paremmiksi johtajiksi. Kultanen määrittelee sekä johtajat että esimiehet esimies-termin taakse tutkimuksessaan vaikka kokeekin, että yleensä siinä on pieni sävyero. Edelleen hän jatkaa esimiestyön ja siitä tehtyjen tutkimusten tarkastelun osoittaneen, että johtajien tyylejä ja ominaisuuksia on kyllä tutkittu, mutta johtamistyötä itsessään on kuvattu aika vähän. Kultanen huomasi lähdekirjallisuuden perusteella ettei esimiesvalmennus kuulunut korkeakouluopetukseen. Lisäksi esimiestyön kehittäminen nousi keskeiseksi intressiksi Tietotyö-hankkeen pohjalta tehtyjen haastattelujen ja työkonferenssien perusteella, minkä takia Kultanen halusi PIT-ohjelman (prosessi-intensiivinen esimiesvalmennusohjelma) painottavan nimenomaan alaisten johtamista ja hyvän esimiehen psykologisia

taitoja. Suunnittelun punaisena lankana Kultanen piti organisaation sisäistä luottamusta ja johtajien käyttäytymisen suurta vaikutusta alaisiin.

Kultasen (2009) väitöskirjasta jäi vahva olettamus siitä, että kaikista ihmisistä voidaan tehdä hyviä esimiehiä kouluttamalla ja valmentamalla. Stogdillin (1974, 28) tavoin en itse välttänyt allekirjoita tuota ajatusta. Johtajana ja esimiehenä oleminen ei mielestäni ole niin yksinkertainen asia, että sen voisi sisäistää pelkästään oppimalla. Mielestäni kaikki eivät vaan sovi niihin tehtäviin. Johtajalla ja esimiehellä tulee olla karismaa, luonnetta, synnynnäisiä kykyjä, henkistä johtajuutta ja polte, sisäinen halu tehtäviin. Asiaa on vaikea kuvata sanallisesti, mutta sellaisen esimiehen ja johtajan kyllä tunnistaa helposti. Stogdill painottaa käsitystään esimieheksi ja johtajaksi nousemisesta nimenomaan syntymälähjäksi saatujen ominaisuuksien perusteella. Hänen mukaan johtajaksi nousemiseen eivät vaikuta sosiaaliset, organisaationaaliset tai historialliset olosuhteet.

Ruhotien ja Hongan (1999, 11) sekä Nissisen (2004, 9) mukaan hyvät esimiestaidot määräytyvät pääasiassa oppimisen eli saavutusten, ei syntymälähjän kautta. Nissisen (2004, 25) mukaan syväjohtamisen johtajaprofiilit osoittavat erityisesti nuorten esimiesten karisman olevan hyvin harvinainen ilmiö. Hieman vivahteeltaan erilaista käsitystä edustaa Jäppisen (2012, 197-198, 203) ajatus siitä, että johtamista itsessään ei voi opettaa vaan se syntyy ja kehittyy tarkoituksenmukaisessa työyhteisön prosessissa. Hän mainitsee em. kaltaisen oppimisprosessin synnyttävän työyhteisölle tärkeää jaettava johtajuutta, jota hän nimittää huomisen johtajuudeksi. Kullan (2011, 112) mukaan johtamistaidot opitaan ajan kanssa käytännön johtamistyötä tehtäessä. Hän painottaa kuitenkin varhaista esimies- ja johtamistaitojen tunnistamista, joka taas viittaa jonkinasteiseen ilman oppimista olevaan johtamispotentiaaliin. Hänen mukaan tulevat johtajat ja esimiehet eivät uran alkupuolella vielä tiedostaneet omaa potentiaaliaan johtamistehtäviin vaikka sellainen oli selkeästi nähtävillä heidän esimiestensä toimesta.

Työpaikoilla on edelleenkin usein sellainen käsitys, että tunteet eivät kuulu työpaikalle. Se on vanhakantainen perimä talousmaailmasta, jossa ihmiset mielletään rationaalisiksi ja autonomisiksi yksilöiksi. Sauerin (2012, 132-133) mukaan kaikessa johtamistutkimuksessa tunteita ja niiden vaikutusta johtamisen osatekijänä ei ole aikaisemmin huomioitu juurikaan. Edelleen hän jatkaa perinteisesti miesvaltaisen johtamisen edesauttaneen tunteiden merkityksen syrjäyttämistä; miehet on nähty kylminä, hyvinä johtajina ja naiset tunteidensa vietävissä olevina, huonoina johtajina. Esimiehet joutuvat koko ajan enenevässä määrin kokemaan koviin vaatimusten aiheuttamia tunteita, joista osaltaan voi selvitä tunneälyosaamisen avulla (Saarinen 2007, 4).

Hyvä ihmisten johtaminen muodostuu sanan avtal (sopimus) kirjaimista: aitous, välittäminen, tasa-arvo, avoimuus ja luottamus. Aitous on parhaimmillaan ilman rooleja, omana itsenään

olemista. Tässä viitataan vahvasti ihmisen persoonallisuuteen, joka työelämässä ollessa on jo useimmiten muovautunut jonkinlaiseksi ja sitä on hankala aikuisiällä muuttaa tai peittää. Yleisesti ottaen kaikilla ihmisillä on tarve tulla välitetyksi. Välittämisen puute myös työmaailmassa voi johtaa työtehtävien hoitamiseen tavalla, jossa keskitytään ainoastaan välttämättömien ja pakollisten työtehtävien suorittamiseen kehittymisen ja tulevaisuuden tavoitteiden totaalaisesti unohtuessa. Tasa-arvossa on kysymys kahden ihmisen arvosta huolimatta siitä mitä ammattikuntaa he edustavat tai mitä tittelä he kantavat. Esimiehisyyttä ei tuo mukanaan paremman ihmisen määritelmää. Esimiehen ja alaisen suhde tulee olla niin avoin, että alainen uskaltaa sanoa oman mielipiteensä asioista esimiehelleen huolimatta siitä, että esimies käyttää koko ajan valtaa suhteessa alaiseen. Luottamuksellinen ilmapiiri organisaatiossa edellyttää kaikkia aikaisemmin mainittuja hyvän ihmisten johtamisen piirteitä; aitoutta, välittämistä, tasa-arvoa ja avoimuutta. Luottamusta rakennetaan pitkällä aikajänteellä, mutta sen menettäminen voi tapahtua silmän räpäyksessä. Luottamus syntyy aina tekojen kautta, ei puhumalla tai käskemällä. Yksi esimiehen pahimmista luottamuksen menettämistavoista on toisen idean varastaminen. (Willamo 2012, 71-77, 80.)

## 9 Tutkimuksen toteutus

### 9.1 Aikataulukuvaus

Opinnäytetyön tekeminen keskeytyi suhteellisen alkuvaiheessa lapsen syntymän ja äitiyslomalle jäännin vuoksi vuoden 2012 lopulla. Työskentely opinnäytetyön parissa jatkui äitiysloman päättymisen jälkeen vuoden 2014 alusta, jolloin muodostin viitekehäyksen kevään 2014 aikana. Opinnäytetyön ohjaaja Jyri Paasonen oli siirtynyt toisiin tehtäviin äitiysloman aikana, joten sain maaliskuussa 2014 uudeksi ohjaajakseni Jukka Ojasalon, jonka kanssa sovittiin tapaaminen 29.4.2014. Tapaamisessa käytiin läpi tähän astinen tuotos opinnäytetyön osalta ja sovittiin jatkotyöskentelystä. Tapaamisen jälkeen aloitin kyselylomakkeen työstämisen. 28.5.2014 jaoin kyselylomakkeen saatteen, kyselylomakkeet ja palautuskirjekuoren nimellisessä kirjekuoressa esimiehille ja johtajille henkilökohtaisesti esimiespalaverissa, jossa he saivat rauhassa vastata kyselyyn. Vartijoille sekä esimiespalaverista poissaolleille kyselykaavakkeet jaoin seuraavana päivänä 29.5.2014 jättämällä kirjekuoren henkilökunnan lokeriin, josta se on kaikilla helposti saatavilla. Vartijoiden ja esimiespalaverista poissaolevien kyselykaavakkeet täytettiin omalla ajalla ja palautettiin henkilökunnan postilokeroon palautuskirjekuoressa, johon oli valmiiksi kirjoitettu nimi, jotta kenenkään ei tahtoessaan tarvitsisi kirjoittaa omalla käsialallaan ja näin ollen kyselyyn vastaaminen ja sen palauttaminen nimettömänä tulisi turvatuksi. Kysely jaettiin Pelson vankilan virkasuhteessa olevalle 41:lle vartijalle, 8:lle rikosseuraamusesimiehelle ja 3:lle johtajalle. Kohdehenkilöiden joukko yhteensä 52 henkilöä. Kyselyt pyydettiin palauttamaan 15.6 meneessä, mutta käytännössä lo-

makkeita palauteltiin minulle kesäkuun loppuun saakka, jonka jälkeen aloin työstämään tuloksia koneelle. Varsinaiseen tulosten koneelle kirjaamiseen pääsin elokuussa 2014.

Kyselylomakkeen toimivuus, loogisuus ja ymmärrettävyys on testattu yhdellä vartijalla ja yhdellä rikosseuraamusesimiehellä etukäteen toukokuussa 2014. Etukäteistestauksen perusteella selkeytin kyselylomaketta pääasiassa graafisesti.

Syyskuussa 2014 opintovapaani aikana aloitin analyysivaiheen käymällä läpi tutkimustulokset ensin vastaajaryhmittäin (alaiset, vertaiset ja esimiehet). Kultakin vastaajaryhmältä kävin läpi kaikki osa-alueet ja luokittelin ne numeraalisten arvojen perusteella, jolloin pääsin muodostamaan keskiarvoja vastaajaryhmittäin. Konkretisoin vastaukset taulukkomuotoon ja aloitin varsinaisen analyysin. Tulkitsin saatuja vastauksia myös sanalliseen muotoon ja irroitin jokaisesta vastaajaryhmästä värikoodein tulokset vertailun tekemisen helpottamiseksi ja näin tein vertailun kaikkien kolmen vastaajaryhmän välille. Lisäksi muodostin vastaajaryhmien vastausten ja keskiarvojen perusteella kaikkia vastaajaryhmiä koskevan yhteisen tuloksen. Tulosten avulla pystyin erottamaan rikosseuraamusesimiesten kehittymisen osa-alueet sekä vastaajaryhmittäin että kaikkien vastaajien kokonaisarvion.

Lokakuussa aloitin varsinaisen rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelman työstämisen ja kansion kokoamisen. Tämän jälkeen viimeistelin ja täydensin matkan varrella hieinan kesken jääneitä lukuja, tein tarkistuksia ja viimeistelytyötä sekä yritin saada opinnäytetyöstä ja sen rakenteesta ehjän kokonaisuuden.

## 9.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on kvantitatiivinen tutkimus, jossa systemaattisesti kartoitetaan strukturoidun kyselyn muodossa esimiehisyyteen liittyviä asioita (nykytilan kartoitus suljettujen kysymysten avulla), toiveita ja kaivattuja parannuksia (tulevaisuden kehittämisalueiden kartoitus avoimen kysymyksen avulla). Kysely on keino päästä opinnäytetyöni päätavoitteeseen eli luoda suunnitelma Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymiselle. Kysely on luonteeltaan ensisijaisesti kvantitatiivinen ja se ilmentää vastaajien tämän hetkisiä ja vallitsevia käsityksiä Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyöstä ja sen kehittämisestä osittain syväjohtamisen näkökulmasta.

Kyselyn tein yhdessä osassa valvontapuolelle kokonaisuudessaan (vartijat, esimiehet, johtajat), jotta saadaan selville tosiasiallisesti se, että pitääkö subjektiivinen näkemykseni alkuunkaan paikkaansa ja samalla selvitetään osa-alueita, joihin kannattaisi jatkossa esimiestyöskentelyssä kiinnittää huomiota. Naisten ja miesten välistä erottelua en nähnyt tarpeelliseksi, koska olennaista on koko valvontahenkilökunnan mielipiteen esille saaminen. Kyselyn toteut-



taminen sukupuolierottelulla olisi ollut myös hankalaa, koska itseni lisäksi vankilassamme on ainoastaan yksi naispuolinen esimies, jolloin hänen vastauksensa olisivat tulleet ilmi. Itse en vastannut kyselyyn.

Kyselyllä sain kartoitettua esimiesten nykyisen osaamisen ja vaatimusten välinen ero tuomalla esille muutoskohteet. Painotus on voimakkaasti kehittämisen osa-alueiden selvittämisessä, jotta tuloksilla voitaisiin kehittää rikosseuraamusesimiestyöskentelyn laadukkuutta. Kyselyn avulla koko organisaatio voi olla esimiehille apuna mahdollisesti uuden, ehkä vähän paremman johtamistavan löytämisessä.

Kysely on monivalintakysely, jossa osittainen näkökulma syväjohtamisesta toi henkilökunnan mielipiteisiin raamit, jotka helpottavat heidän arviointityötä. Toisaalta arviointityössä tullaan myös raamien ulkopuolisten näkemysten esilletuonti kyselylomakkeen lopussa olevan avoimen kysymyksen kautta. Esimiehet ovat joukko, jota arvioidaan paljon, erityisesti kahvipöytäkeskusteluissa. Halusinkin, että myös nuo kahvipöytäkeskustelujen todelliset mielipiteet tulisivat esille kyselyssä (kattava, rehellinen palaute). Mielestäni todellista muutosta haluttaessa on ensiarvoisen tärkeää, että se kytkeytyy todellisen vankilaelämän todellisiin käsityksiin esimiestyöstä ja sen puutteista. Opinnäytetyössäni tavoitellaan kaikkien työntekijöiden kollektiivista näkemystä.

Kyselylomakkeessa on yksi taustakysymys: vastaajan asema (alainen, vertainen, esimies), josta tulokset voitiin eritellä analyysivaiheessa. Kysymyslomakkeessa on viisiportainen arviointiasteikko: (0) ei lainkaan, (1) vain vähän, (2) jonkin verran, (3) usein ja (4) säännöllisesti eli lähes aina. Vastaukset muutetaan tuloksiksi suluissa merkityin arvo. Kuhunkin ulottuvuuteen lasketaan useamman kysymyksen keskiarvo. Varsinaisen esimiesprofiilin arvo on myös viisiportainen 0-4. Tavoitteellisina arvoina neljä (4) lukuunottamatta kontrolloivaa ja passiivista johtamista, joissa tavoitteellisena arvona nolla (0). Kysymyslomakkeessa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin analyysivaihetta varten seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloiva johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Kyselylomakkeen tuloksena organisaatiolle tuotetaan kansioon tuloste, jossa esimiesprofiili näkyy sekä käyränä että lukuarvoina. Lisäksi avointen kysymysten tuottama palaute tuodaan analysoituina mukaan tuloksiin. Vertailua tehdään eriteltynä alaisten, vertaisten sekä esimiesten välillä.

Syväjohtamisen mallissa esimiehet itse organisoivat itseltään, omilta alaisiltaan, vertaisiltaan ja esimiehiltään esimiesprofiilin tuottamisen, mutta opinnäytetyössäni minä teen sen työn kaikkien rikosseuraamusesimiesten yhteisenä johtajaprofiilin muodostamisena, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa mm. aikataulun suhteen. Kuitenkin, tämä rikosseuraamusesimiehiä työllistävä työvaihe on otettu huomioon varsinaisessa kehittymisen suunnitelmassa, jossa tätä esitetään yhtenä toimenpiteenä.

Kyselystä nousee suoraan esimiehisyyden tärkeimmät muutoskohteet, jotka kuvataan, luokitellaan ja yhdistetään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelman lähtökohdaksi. Kehittymisen suunnitelma sisältää mm. toimenpide-ehdotuksia, joilla muutoksia aletaan toteuttamaan. On helpompaa lähteä kehittämään rikosseuraamusesimiestyötä kun on jonkinlaista kaikupohjaa mistä lähteä liikkeelle.

## 10 Tutkimustulokset

Syväjohtamisen mallin päätasot, faktorit ja kyselylomakkeen väittämät tarjoaisivat uskomattoman mahdollisuuden mittaviin tulosten tarkasteluihin. Opinnäytetyössäni keskityn tarkastelemaan rikosseuraamusesimiesten johtajaprofiilia faktoreittain ensin vastaajaryhmien (alaiset, vertaiset, esimiehet) mukaan ja lisäksi vertaillen vastaajaryhmien vastauksia toisiinsa. Tätä kautta löydän rikosseuraamusesimiesten ne kehittämisen osa-alueet, jotka ovat koko valvontahenkilökunnan yhteinen mielipide.

Kaksitasoisessa syväjohtamisen mallissa, jota olen kyselyssäni käyttänyt soveltuvin osin, päätasot ovat valmius, johtamiskäyttäytyminen ja vaikutukset. Jokaisen esimiehen persoonallinen valmius on johtamiskäyttäytymisen perusta, johon taas havaitut vaikutukset työyhteisössä perustuvat. Päätasot jakaantuvat alatasoihin eli faktoreihin, joiden tulokset esitellään alaisien, vertaisten ja esimiesten vastausten perusteella.

Rikosseuraamusesimiesten esimiesten joukon (3 hlöä) ollessa niin pieni en ole erikseen tuonut esille vaihtoehtoja mihin ei kyselyllä ole saatu vastauksia toisin kuin alaisien ja vertaisten kohdalla, jolloin myös vastaamattomien vaihtoehtojen merkitys on voinut olla merkittävä.

Kysymyslomakkeen viisiportainen arviointiasteikko, (0) ei lainkaan, (1) vain vähän, (2) jonkin verran, (3) usein ja (4) säännöllisesti eli lähes aina, on muutettu tuloksiksi suluissa merkityin arvoin. Numero kaksi (2) eli tulos jonkin verran on keskimäinen tuloksista ja näin ollen yleisesti ottaen voidaan ajatella vastaukseksi, joka on melko neutraali ja jossa ei ole selkeästi otettu kantaa kumpaankaan suuntaan. Toisaalta, joskus olen vaihtoehtoisena tulkintana ottanut huomioon myös sen, että arviointiasteikko on annettu vastaajille kirjallisessa muodossa 2 = jonkin verran, joka voi myös tarkoittaa kannanottoa suuntaan, jossa arvioitava asia ilmenee ilmaistun mukaisesti jonkin verran. Kuhunkin ulottuvuuteen on laskettu vastausten kes-

kiarvo yhden desimaalin tarkkuudella, joka on pyöristetty lähimpään arviointiasteikon numeraaliseen arvoon 0-4. Tarkemmat tulokset taulukkoineen liitteissä 3-6.

Analyysissä todetaan rikosseuraamusesimiesten vahvuudet ja käydään läpi tarkemmin kehittämiskohteet, joihin on tulevaisuudessa syytä kiinnittää huomiota. Rikosseuraamusesimiehet saavat käsityksen niistä seikoista, mitä hyvänä ja osaavana esimiehenä oleminen valvontapuolen ihmisten käsityksen mukaan heiltä vaatii. Näiden aihealueiden kehittämiseen panostaminen tukee omaa kriittistä arviointia esimeistyöskentelyn suhteen ja parempaan esimiehisyyteen kasvamista Pelson vankilassa.

Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 52 kpl, joista palautettiin 42 kpl palautusprosentin ollessa noin 80 (80,77 %). Kaikki palautetut vastaukset pystyttiin ottamaan mukaan analyysiin.

Tutkimustulokset käydään läpi vastaajaryhmittäin siten, että ensin tarkastellaan jokaista osa-aluetta ja sen jälkeen avoimet palautteet. Lopuksi esitetään vastaajaryhmittäin vastausten perusteella luotu graafinen kuvaus. Viimeisenä samalla tarkasteluperiaatteella suoritetaan vertailu vastaajaryhmien välillä. Kehittämisen osa-alueet käydään läpi sekä vastaajaryhmittäin että kokonaisuudessaan.

### 10.1 Alaiset

Kyselylomake jaettiin rikosseuraamusesimiesten kolmellekymmenelleyhdeksälle (39) vakituisessa virassa olevalle alaiselle (vartijoille), joista 29 (n. 75 %) palautti kyselylomakkeen.

#### Ammattitaito (AM)

Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-aluetta, jolla tarkoitetaan ammattia varten ja ammatin aikana opittuja teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Ammattitaito-osuudessa mitataan esimiehen persoonallista, yleistä valmiutta ja perustaa toimia esimeistyössä. Aiheesta enemmän luvussa 7.1.1 Ammattitaito. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen näistä valmiuksista.

Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,9 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Merkittävää on se, että miltei 60 % (58,62) antoi vastaukseksi 3 = usein ja noin 20 % (20,69) 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (noin 80 %) on selkeästi alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten hyvästä esimiehisyydestä ammattitaidon suhteen. Yksi alaisista (3,5 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä vain vähän ja noin 17 % (17,24) jonkin verran.

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Verrattaessa edelliseen ammattitaidon osa-aluetta mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Merkittävää on se, että yli 40 % (41,38) antoi vastaukseksi 3 = usein ja melkein 40 % (37,93) 2 = jonkin verran. Vastausten painoarvo (noin 80 %) on selkeästi alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiä luontaisesti lahjakkuudesta esimiehenä jonkin verran ja usein. Neljä alaisista (noin 14 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä vain vähän kun taas kaksi alaisista (noin 7 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä säännöllisesti eli lähes aina.

Ammattitaidon osa-alueelta alaiset kokevat rikosseuraamusesimiä olevan hyviä esimiehiä, mutta tulosten perusteella ammattitaito nähdään enemmän opittuna ja hankittuna osaamisena kuin luontaisena lahjakkuutena. Valmiudet rikosseuraamusesimistöön ovat Pelson vankilassa alaisten näkemyksen mukaan hyvät. Huomioon tulee ottaa kuitenkin muutamat yksilöt, jotka eivät ole asiasta samaa mieltä.

#### Luottamuksen rakentaminen (LR)

Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19 koskivat luottamuksen rakentamisen osa-aluetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja niistä tärkein. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.1 Luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentamisen tärkeys painottuu organisaatiossa tilanteissa, joissa kriisin keskellä alaiset kaipaavat turvallisuutta. Pelson vankila on vuosia kestäneiden muutos- ja kriisivaiheiden jälkeen taas uudessa kriisissä kun vankilan olemassaolon jatkuminen on epävarmaa, minkä takia koen tämän osa-alueen painottuvan juuri tällä hetkellä. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiä luottamuksen rakentamiseen alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiä käyttäytymisestä.

Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että noin 45 % (44,83) antoi vastaukseksi 3 = usein ja yli 30 % (31,03) 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (noin 75 %) on selkeästi alaisten käsityksessä siitä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Yksi alaisista (3,5 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa vain vähän ja noin 20 % (20,69) jonkin verran.

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvo on 2,1 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Ver-

rattaessa edelliseen luottamuksen rakentamisen osa-alueetta mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Merkittävää on se, että noin 20 % (20,69) antoi vastaukseksi 1 = vain vähän ja noin 7 % (6,90) 0 = ei lainkaan. Vastauksista melkein 30 % (27,59) on selkeästi sitä mieltä etteivät rikosseuraamusesimiehet aseta tarvittaessa ryhmän etua oman etunsa edelle. Saman verran eli melkein 30 % (27,59) vastasi rikosseuraamusesimiesten asettavan tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle jonkin verran. Kuitenkin, melkein 40 % (37,93) vastasi 3 = usein ja noin 7 % (6,90) 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina yhteisprosentin ollessa noin 45 (44,83) voidaan todeta asiasta positiivisia käsityksiä olevan enemmän kuin negatiivisia.

Luottamuksen rakentamisen osa-alueella alaisten käsityksen mukaan rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa usein vaikeissakin tilanteissa, mutta kolmasosan mielestä rikosseuraamusesimiehet eivät tarvittaessa aseta ryhmän etua oman etunsa edelle.

#### Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5 koskivat inspiroivan tavan motivoida osa-alueetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumiseen. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, kannustamisen, optimismin ja oman sitoutumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.2 Inspiroiva tapa motivoida. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Kummankaan ääripään (0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia ei ollut yhtään. Suurin osa, melkein 50 % (48,28) vastaisi melko neutraalisti 2 = jonkin verran. Merkittävää on se, että yli 30 % (34,48) antoi vastaukseksi 3 = usein. Näin ollen vastausten painoarvo (mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon) kallistuu enemmän positiiviselle kuin negatiiviselle puolella alaisten käsityksestä rikosseuraamusesimiesten toimimisesta esimerkkinä alaisilleen. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee edelleen yli 80. Noin 18 % (17,24) alaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen vain vähän.

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvo on 2,1 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on edellisen kysymyksen tavoin se, että toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ei ollut yhtään ja toisenkin ääripään (4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia oli vain 1 kpl. Neutraa-

leja 2 = jonkin verran vastauksia oli yli 30 % (31,03) samoin kuin 1 = vain vähän vastauksia. Samaa suuruusluokkaa eli noin 35 % (34,48) oli 3 = usein vastauksia. Vastausten painoarvo (noin 97 %) on selkeästi alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten puhumisesta innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta arviointiasteikon keskikäyrällä jakaantumatta selkeästi kumpaankaan suuntaan.

Rikosseuraamusesimiesten toimiminen esimerkkinä alaisilleen ja puhuminen innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta ei herättynyt voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan. Alaisten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat motivoida alaisiaan inspiroivalla tavalla jonkin verran.

### Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17 koskivat älyllisen stimuloinnin osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää perusolettamusten kyseenalaistamiseen luovuuden, kriittisyyden, uusien ratkaisumallien ja innovatiivisuuden kautta. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.3 Älyllinen stimulointi. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ei ollut yhtään ja toisenkin ääripään (4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia oli vain 1 kpl. Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli noin 35 % (34,48). Yli 40 % (41,38) antoi vastaukseksi 3 = usein ja noin 20 % (20,69) 1 = vain vähän. Vastausten painoarvo (noin 45 %) on (mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon) selkeästi enemmän alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten alaistensa älyllisestä stimuloinnista usein kuin vain vähän. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee edelleen melkein 80.

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että noin 55 % (55,17) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Neutraaliksi vastaukseksi tulkittuna se on merkittävä prosentuaalinen osuus. Toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ei ollut yhtään ja toisenkin ääripään (4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia oli vain 2 kpl (noin 7 %). Vastausten painoarvo (noin 35 %) on (mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon) alaisten käsityksessä, että rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin usein ja säännöllisesti eli lähes aina. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee edel-

leen melkein 90. Kolme alaisista (noin 10 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin vain vähän.

Rikosseuraamusesimiösten erilaisten näkökulmien etsiminen ratkaistessaan ongelmia ja avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin suhtutuminen ei herättynyt voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan. Alaisten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat älyllisesti stimuloida alaisia jonkin verran.

#### Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20 koskivat ihmisen yksilöllisen kohtaamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka tavoittelee myönteistä ihmiskäsitystä. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi arvojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiösten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiösten käyttäytymisestä.

Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvo on 2,48 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Kukaan alaisista ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät pidä huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan lainkaan. Vastaukset jakaantuivat arviointiasteikolla siten, että 1 = vain vähän oli noin 17 % (17,24), 2 = jonkin verran oli noin 30 % (31,03), 3 = usein oli melkein 40 % (37,93) ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina oli noin 14 % (13,79). Merkittävää on se, että yli 50 % (51,72) antoi vastaukseksi 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina.

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvo on 2,9 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kukaan ei vastannut rikosseuraamusesimiösten kuuntelevan häntä lainkaan ja vain 1 kpl vain vähän. Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli melkein 30 % (27,59). Vastausten painoarvo (noin 70 %) on (mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon) alaisten käsityksessä, että rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat alaisia usein ja säännöllisesti eli lähes aina. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee edelleen melkein 97.

Alaisten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat kohdata alaisensa kuuntelemalla heitä usein, mutta pitämällä huolta heistä ja heidän tarpeistaan vain jonkin verran.

#### Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8 koskivat kontrolloivan johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudestaan huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden ohjauskeinojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.5 Kontrolloiva johtaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että molempien ääripäiden (0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia oli vain 1 kpl (3,5%). Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli yli 30 % (31,03). Samaa suuruusluokkaa olevia vastauksia 1 = vain vähän oli melkein 30 % (27,59) ja 3 = usein oli noin 35 % (34,48). Vastausten painoarvo (noin 93 %) on selkeästi alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten kontrolloivasta johtamisesta arviointiasteikon keskikäyrällä jakaantumatta selkeästi kumpaankaan suuntaan. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan myönteisenä kannanottona prosenttiluku nousee edelleen melkein 70 % (68,97).

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvo on 1,4 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän. Merkittävää on se, että kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Edellinen huomioiden, vastausten ääripäät 0 = ei lainkaan ja 3 = usein saivat molemmat noin 10 % (10,34) vastauksista. Yli 50 % (51,72) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään 1 = vain vähän ja 2 = jonkin verran melkein 30 % (27,59).

Alaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan jonkin verran, mutta kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään vain vähän. Kontrolloivaa johtamistapaa havaittavissa jonkin verran.

#### Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14 koskivat passiivisen johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudestaan huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi käytännössä passivoitumisen ja esimiehisyiden puuttumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.6 Passiivinen johtaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.



Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvo on 1,4 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän. Merkittävää on se, että kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Edellinen huomioiden, vastausten ääripäät 0 = ei lainkaan ja 3 = usein saivat molemmat noin 10 % (10,34) vastauksista. Eniten, melkein 50 % (48,28) vastauksia tuli arvolle 1 = vain vähän. 2 = jonkin verran sai vastauksia yli 30 % (31,03).

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvo on 1,5 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta säännöllisesti eli lähes aina. Eniten, melkein 40 % (37,93) vastauksia tuli arvolle 1 = vain vähän. 2 = jonkin verran sai vastauksia yli 30 % (31,03). Sovittujen asioiden hoitamatta jättämistä 3 = usein oli havainnut kuitenkin melkein 20 % (17,24) alaisista.

Näitä kahta (kontrolloivaa ja passiivista) vähemmän tavoitteellista johtamiskäyttäytymisen muotoa vertailtaessa voidaan todeta vastausten keskiarvojen (1,72 ja 1,46) olevan hyvin lähellä toisiaan. Kuitenkin vastausten jakautumisesta käy selkeästi ilmi, että rikosseuraamusesimiehillä on alaisten näkemysten mukaan enemmän kontrolloivaa kuin passiivista johtamista. Esimiestyöskentelyn kannalta se on hyvä tulos samoin kuin se, että keskiarvot ovat näinkin pienet. Toki tulee ottaa huomioon, että tavoitteellinen tulos näillä esimiestyön osa-alueilla olisi ollut 0 = ei lainkaan.

#### Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tehokkuuden näkökulmasta. Tehokkuus on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka ulottuu koko organisaatioon. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, tavoitteiden, yhteistyön, toisten auttamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.2 Tehokkuus. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että noin 45 % (44,83) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran ja yli 40 % (41,38) 3 = usein. Yksi alaisista (3,5 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (yli 50 %) on selkeästi alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten kyvystä löytää pulmatilanteisiin vaihto-

ehtoisia ratkaisuja jonkin verran ja usein. Mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon painopiste säilyy silti 3 = usein vastauksissa. Kolme alaisista (noin 10 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja vain vähän. Kukaan ei vastannut vaihtoehtoa 0 = ei lainkaan.

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että yli 50 % (51,72) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran ja melkein 40 % (37,93) 3 = usein. Yksi alaisista (3,5 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (yli 55 %) on selkeästi alaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten kyvystä saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti jonkin verran ja usein. Mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon painopiste säilyy silti 3 = usein vastauksissa. Kaksi alaisista (noin 7 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti vain vähän. Kukaan ei vastannut vaihtoehtoa 0 = ei lainkaan.

Alaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet ovat tehokkaita, saavuttavat asetetut tavoitteet ja löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja jonkin verran.

#### Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tyytyväisyyden näkökulmasta. Tyytyväisyys on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten tyytyväisyydestä. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.1 Tyytyväisyys. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvo on 2,8 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että melkein 50 % (48,28) antoi vastaukseksi 3 = usein ja yli 20 % (20,69) 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (melkein 70 %) on selkeästi siinä, että alaiset ovat tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa. Kaksi alaisista (noin 7 %) oli tyytyväinen tilanteeseen vain vähän ja melkein 25 % (24,14) jonkin verran. Kukaan ei ollut täysin tyytymätön tilanteeseen.

Kysymys 11: olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvo on 2,5 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että melkein 50 % (48,28) antoi vastaukseksi 3 = usein ja melkein 7 % (6,90) 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Yli 30 % (31,03) vastasi 2 =

jonkin verran. Vastausten painoarvo (noin 55 %) on selkeästi siinä, että alaiset ovat tyytyväisiä Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten johtamistapaan usein ja säännöllisesti eli lähes aina. Mikä huomioidaan neutraalit 2 = jonkin verran vastaukset prosentuaalinen osuus nousee melkein 90 % (86,51). Kolme alaisista (noin 10 %) oli tyytyväinen tilanteeseen vain vähän ja yksi vastaajista ei lainkaan.

Alaiset ovat usein tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa heidän johtamistavallaan.

#### Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia yrittämisen halun näkökulmasta. Yrittämisen halu on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten halusta yrittää. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä, johon vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi ilmapiirin, sitoutumisen ja oma-aloitteisuuden kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.3 Yrittämisen halu. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvo on 1,9 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että melkein 40 % (37,93) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Melkein saman verran (noin 35%) tuli vastauksia 1 = vain vähän. Kummankaan ääripään, 0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina, vastauksia ei ollut yhtään kappaletta. Kahdeksan (melkein 30 %) alaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän usein. Vastaukset eivät herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan.

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvo on 1,7 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Kummankaan ääripään, 0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina, vastauksia ei ollut yhtään kappaletta. Suurin osa, melkein 45 % (44,83) vastaisi melko neutraalisti 2 = jonkin verran. Merkittävää on se, että yli 40 % (41,38) antoi vastaukseksi 1 = vain vähän. 4 alaisista (melkein 15 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet saavat usein alaisensa jopa ylittämään itsensä. Näin ollen vastausten painoarvo (mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon) kallistuu enemmän negatiiviselle kuin positiiviselle puolelle. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee melkein 60 (58,62).

Alaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehillä on kykyä lisätä alaisten halua yrittää enemmän ja yrittämisen halua jonkin verran. Huomioitavaa on se, että molempien kysymysten keskiarvo on alle kahden, joten tulosta ei voida pitää kovinkaan hyvänä.

#### Avoim palaute

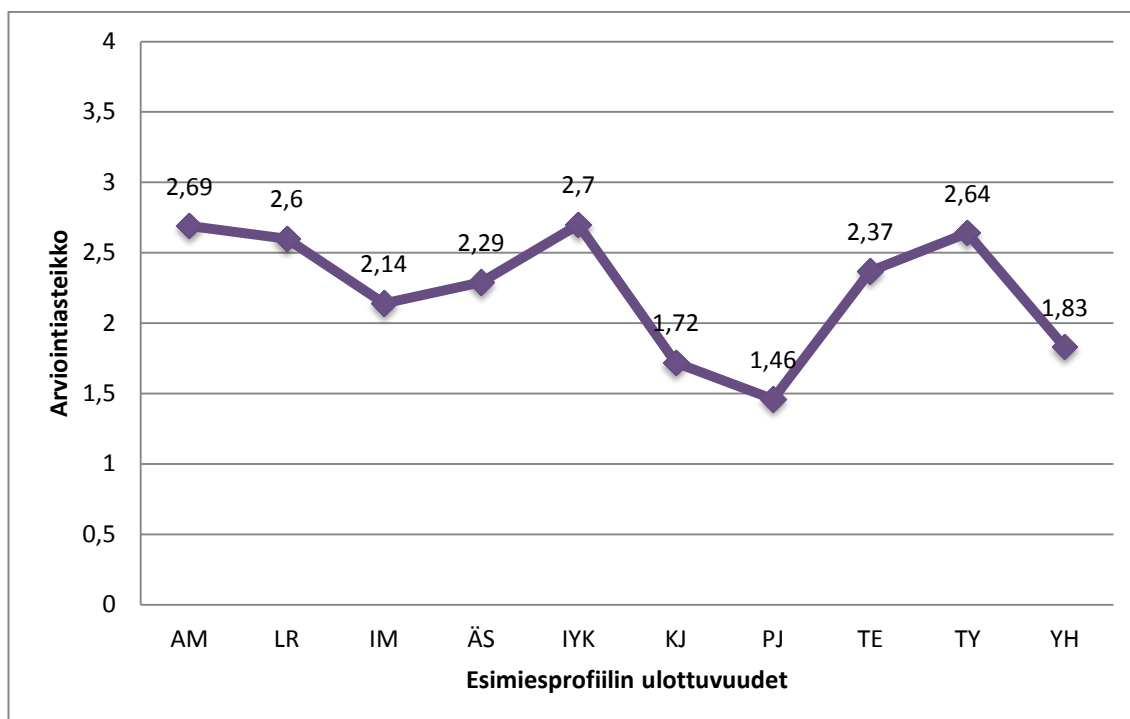
Avointa palautetta antoi 5 alaista ja vastausten erilaisuuden takia niistä ei voi tehdä merkittäviä johtopäätöksiä. Huomioon otettavana seikkana mm. se, että yksi alaisista ilmoitti vaikeaksi asiaksi juuri ns. massa-arvioinnin esimiesten ollessa kovinkin erilaisia. Joku koki vaikeaksi arvioida esimiehille asetettujen tavoitteiden toteutumista, koska ei itse tuntenut niitä. Kahdessa vastauksessa voidaan tulkita esimiesten saaneen yleisesti ottaen positiivista palautetta, koska toinen kertoi esimiesten joukkoon mahtuvan vain yhden huonon esimiehen ja toisen mielestä oman vähäisen laitoskokemuksen perusteella Pelson vankilan esimiehet olivat parempia kuin muiden vankiloiden esimiehet. Toisaalta taas yksi alaisista koki esimiesten olevan liian kaukana kentän tehtävistä, koska eivät tutustu alaisten työtehtäviin ja -pisteisiin.

1. Kohta 12: Hankala vastata, sillä en tunne esimiehille asetettuja tavoitteita.
2. Hankala täyttää kun esimiehet ovat niin erilaisia.
3. Yleisesti ottaen Pelson esimiehet ovat kaikin puolin parempia kuin muissa vankiloissa (vähäinen kokemus muista vankiloista), hyvä ilmapiiri.
4. Monet esimiehet eivät välttämättä tiedä kaikkia alaistensa hommia, rutinoituvat siihen omaan sarkaansa eivätkä käy tutustumassa tarpeeksi alaistensa työpisteisiin ja työtehtäviin.
5. Toki yksi huono esimies tähänkin Pelson joukkoon mahtuu.

#### Esimiesprofiilin graafinen kuvaus

Esimiesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvojen keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 1. Esimiesprofiili (alaiset)

Graafisen kuvauksen analysoinnissa olen pitänyt arvoa 2 (=jonkin verran) rajakohtana, koska se on keskimäinen arvoasteikon arvoista. Rikosseuraamusesimiesten vahvimpiin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka ylittivät arvon 2,5, koska se pyöristetään arvoon 3. Kehitettäviin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka alittivat arvon 2,5, koska 2,4 pyöristetään arvoon 2. Alaisten vastausten perusteella vahvoja osa-alueita rikosseuraamusesimiestyöskentelylle muodostui 5 kpl, kuten myös kehitettäviä alueita.

Graafisesta kuvauksesta nähdään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vahvimpia osa-alueita olevan ihmisen yksilöllinen kohtaaminen arvolla 2,7, ammattitaito arvolla 2,69, alaisten tyytyväisyys arvolla 2,64, luottamuksen rakentaminen arvolla 2,6 ja passiivisen johtamisen vähäisyys arvolla 2,54. Näillä edellä mainituilla osa-alueilla keskiarvo kaikissa on 2,54-2,70 välillä. Tavoitteena on 4 ja esimiesten tulos saavuttaa parhaimmillaan arvon 2,7. Arviointiasteikon ollessa 0-4, voidaan miettiä sitä onko saavutettu parhaimmillaan tulos riittävä?

Kontrolloivan ja passiivisen johtamisen tulokset pitäisi käänteisesti lähestyä nollaa. Pääsääntöisesti ne korreloivat keskenään. Alaisten arvion mukaan passiivinen johtaminen sai arvon 1,46 ja kontrolloiva johtaminen 1,72. Käännettynä vertailtaviksi arvoiksi passiivinen johtaminen saa arvon 2,54 ja kontrolloiva johtaminen 2,28.

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta alaisten vastausten perusteella voimakkaammin esiin nousseen yrittämisen halun arvolla 1,83. Muina kehitettävinä osa-alueina esiin

nousevat inspiroiva tapa motivoida arvolla 2,14, kontrolloiva johtaminen arvolla 2,28, älyllinen stimulointi arvolla 2,29 ja tehokkuus arvolla 2,37. Kehitettävistä osa-alueista enemmän luvussa 10.5.

## 10.2 Vertaiset

Kyselylomake jaettiin rikosseuraamusesimiesten kahdeksalle (8) vakituisessa virassa olevalle vertaiselle (toisille rikosseuraamusesimiehille) ja kahdelle (2) vakituiselle esimiessijaiselle (yhteensä kymmenelle), joista kaikki (100 %) palauttivat kyselylomakkeen.

### Ammattitaito (AM)

Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-alueita, jolla tarkoitetaan ammattia varten ja ammatin aikana opittuja teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Ammattitaito-osuudessa mitataan esimiehen persoonallista, yleistä valmiutta ja perustaa toimia esimiestyössä. Aiheesta enemmän luvussa 7.1.1 Ammattitaito. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen näistä valmiuksista.

Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvo on kolme (3) = usein. Merkittävää on se, että kukaan vertaisista ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät olisi tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä lainkaan tai vain vähän. 60 % antoi vastaukseksi 3 = usein ja 20 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina ja 2 = jonkin verran. Vastausten painoarvo (80 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten hyvästä esimiehisyydestä ammattitaidon suhteen.

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Verrattaessa edelliseen ammattitaidon osa-alueita mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Kukaan ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusmiehet eivät ole lainkaan luontaisesti lahjakkaita esimiehiä ja vain yksi vastaajista koki rikosseuraamusesimiesten olevan säännöllisesti eli lähes aina luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Merkittävää on se, että 40 % antoi vastaukseksi 3 = usein. 30 % vastasi 2 = jonkin verran ja 20 % 1 = vain vähän. Vastausten painoarvo (noin 60 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten luontaisesta lahjakkuudesta esimiehenä jonkin verran ja usein.

Ammattitaidon osa-alueelta vertaiset kokivat rikosseuraamusesimiesten olevan hyviä esimiehiä, mutta tulosten perusteella ammattitaito nähdään enemmän opittuna ja hankittuna osaamisena kuin luontaisena lahjakkuutena. Valmiudet rikosseuraamusesimiestyöhön ovat Pelson vankilassa vertaisten näkemyksen mukaan hyvät.

## Luottamuksen rakentaminen (LR)

Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19 koskivat luottamuksen rakentamisen osa-alueetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja niistä tärkein. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.1 Luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentamisen tärkeys painottuu organisaatiossa tilanteissa, joissa kriisin keskellä alaiset kaipaavat turvallisuutta. Pelson vankila on vuosia kestäneiden muutos- ja kriisivaiheiden jälkeen taas uudessa kriisissä kun vankilan olemassaolon jatkuminen on epävarmaa, minkä takia koen tämän osa-alueen painottuvan juuri tällä hetkellä. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että 30 % antoi vastaukseksi 3 = usein ja 40 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (70 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä siitä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa usein ja säännöllisesti eli lähes aina. Yksi vertaisista (10 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa vain vähän ja 2 = 20 % jonkin verran. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät kanna vastuutaan vaikeissa tilanteissa lainkaan.

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvo on 2,7 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Verrattaessa edelliseen luottamuksen rakentamisen osa-alueetta mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Merkittävää on se, että vain yksi (10 %) antoi vastaukseksi 1 = vain vähän ja kukaan ei vastannut 0 = ei lainkaan. 30 % vastasi rikosseuraamusesimiesten asettavan tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle 3 = jonkin verran. Kuitenkin, 40 % vastasi 3 = usein ja 20 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina yhteisprosentin ollessa noin 60 voidaan todeta asiasta positiivisia käsityksiä olevan enemmän kuin negatiivisia.

Luottamuksen rakentamisen osa-alueella vertaisten käsityksen mukaan rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa usein ja säännöllisesti eli lähes aina vaikeissakin tilanteissa samoin kuin asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle.

## Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5 koskivat inspiroivan tavan motivoida osa-aluetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumiseen. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, kannustamisen, optimismin ja oman sitoutumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.2 Inspiroiva tapa motivoida. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvo on 3,2 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ei ollut yhtään samoin kuten ei myöskään vastauksia 1 = vain vähän. Merkittävää on se, että suurin osa, 60 % vastasi 3 = usein ja 30 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Näin ollen vastausten painoarvo 90 % on vastauksissa 3 = usein tai 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vain yksi (10 %) vastaajista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen jonkin verran.

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.

Merkittävää on se, että vastaukset painottuvat selkeästi enemmän negatiiviselle puolelle kuin positiiviselle. 20 % vastasi 0 = ei lainkaan ja 30 % 1 = vain vähän. 4 = säännöllisesti eli lähes aina ja 3 = usein vastauksia oli molempia vain 1 kpl (10 %). Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli 30 %. Vastausten painoarvo (50 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten puhumisesta innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta ei lainkaan tai vain vähän.

Rikosseuraamusesimiesten toimiminen esimerkkinä alaisilleen sai tulokset usein ja säännöllisesti eli lähes aina kun taas tavoitteiden saavuttamisesta innostavasti puhuminen vain jonkin verran. Vertaisten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat motivoida alaisiaan inspiroivalla tavalla jonkin verran.

#### Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17 koskivat älyllisen stimuloinnin osa-aluetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää perusolettamusten kyseenalaistamiseen luovuuden, kriittisyyden, uusien ratkaisumallien ja innovatiivisuuden kautta. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.3 Älyllinen stimulointi. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.



Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että toisen ääripään kahta (0 = ei lainkaan ja 1 = vain vähän) vastauksia ei ollut yhtään ja samoin kuin toisenkin ääripään (4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia. Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli eniten, 60 %. 40 % antoi vastaukseksi 3 = usein. Vastausten painoarvo (60 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiästen alaisten älyllisestä stimuloinnista jonkin verran. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee edelleen 80.

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvo on 1,8 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että 60 % antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Neutraaliksi vastaukseksi tulkittuna se on merkittävä prosentuaalinen osuus. Kummankaan ääripään (0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia ei ollut yhtään ja 3 = usein vastauksiakin vain 1 kpl (10 %). 1 = vain vähän vastauksia oli 30 %, jolloin vastausten painoarvo (90 %) on vertaisten käsityksessä, että rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin jonkin verran ja vain vähän.

Rikosseuraamusesimiästen erilaisten näkökulmien etsiminen ratkaistessaan ongelmia ja avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin suhtutuminen ei herättynyt voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan. Vertaisten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat älyllisesti stimuloida alaisiaan jonkin verran.

#### Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20 koskivat ihmisen yksilöllisen kohtaamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka tavoittelee myönteistä ihmiskäsitystä. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi arvojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiästen alaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiästen käyttäytymisestä.

Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvo on 2,9 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Kukaan vertaisista ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät pidä huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan lainkaan tai vain vähän. Vastaukset jakaantuivat arviointiasteikolla siten, että 2 = jonkin

verran oli 20 %, 3 = usein oli 70 % ja yksi oli vastannut 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Merkittävää on se, että 90 % vastaukseksi 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina.

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvo on 3,1 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kukaan ei vastannut rikosseuraamusesimiestä kuuntelevan häntä lainkaan tai vain vähän. Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli vain yksi (1) kpl (10 %). Vastausten painoarvo 70 % on vertaisten käsityksessä, että rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat alaisia usein ja 20 % säännöllisesti eli lähes aina. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee 100.

Vertaisten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat kohdata alaisensa kuuntelemalla ja pitämällä huolta heistä ja heidän tarpeistaan usein.

#### Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8 koskivat kontrolloivan johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudesta huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden ohjauskeinojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.5 Kontrolloiva johtaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiestä vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiestä käyttäytymisestä.

Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ei ollut yhtään ja se pois huomioiden molempien ääripäiden vastauksia (1 = vain vähän ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) oli molempia vain 1 kpl (10 %). Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli 50 %. 3 = usein vastauksia oli 30 %. Vastausten painoarvo (mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan myönteisenä kannanottona) 80 % on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiestä kontrolloivasta johtamisesta arviointiasteikon keskikäyrällä ja hieman sen positiivisella puolella jonkin verran ja usein.

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvo on 1,8 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että vastauksista 80 % sijoittui alueelle 0 = ei lainkaan (10 %), 1 = vain vähän (30 %) ja 2 = jonkin verran (40 %). Yksi (10 %) vastasi 3 = usein ja samoin 1 (10 %) 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena vastauksena rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään 60 %.

Vertaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan jonkin verran samoin kuin kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään jonkin verran. Kontrolloivaa johtamistapaa havaittavissa jonkin verran.

#### Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14 koskivat passiivisen johtamisen osa-aluetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudesta huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi käytännössä passivoitumisen ja esimiehisyyden puuttumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.6 Passiivinen johtaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvo on 1,3 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän. Merkittävää on se, että kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä 3 = usein tai 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten toinen ääripää 0 = ei lainkaan sai vain yhden (10 %) vastauksen. Eniten, 50 % vastauksia tuli arvolle 1 = vain vähän. 2 = jonkin verran sai vastauksia 40 %.

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvo on 1,4 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän. Merkittävää on se, että kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta säännöllisesti eli lähes aina tai usein. Eniten, 60 % vastauksia tuli arvolle 1 = vain vähän. 2 = jonkin verran sai vastauksia 40 %. Sovittujen asioiden hoitamatta jättämistä 3 = usein ei ollut havainnut kukaan vertaisista.

Näitä kahta (kontrolloivaa ja passiivista) vähemmän tavoitteellista johtamiskäyttäytymisen muotoa vertailtaessa voidaan todeta vastausten keskiarvojen (2,10 ja 1,35) olevan enemmän kaukana toisistaan kuin alaisten arviossa. Kuitenkin vastausten jakautumisesta käy selkeästi ilmi, että rikosseuraamusesimiehillä on vertaisten näkemysten mukaan enemmän kontrolloivaa kuin passiivista johtamista. Esimiestyöskentelyn kannalta se on hyvä tulos, mutta kontrolloivan johtamisen keskiarvo saisi olla pienempi ottaen huomioon, että tavoitteellinen tulos näillä esimiestyön osa-alueilla olisi ollut 0 = ei lainkaan.

#### Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tehokkuuden näkökulmasta. Tehokkuus on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka ulottuu koko organisaatioon. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, tavoitteiden, yhteistyön, toisten auttamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.2 Tehokkuus. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.

Merkittävää on se, että 60 % antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran ja 30 % 3 = usein. Yksi (10 %) vertaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja 1 = vain vähän. Kummankan ääripään (0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia ei ollut yhtään. Vastausten painoarvo (90 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten kyvystä löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja jonkin verran ja usein. Mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon painopiste (30 %) säilyy silti 3 = usein vastauksissa.

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että 70 % antoi vastaukseksi 3 = usein. 20 % antoi vastauksen 2 = jonkin verran. Kummankaan ääripään (0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia ei ollut yhtään. Yksi (10 %) vertaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet vain vähän. Vastausten painoarvo (90 %) on selkeästi vertaisten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten kyvystä saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti jonkin verran ja usein. Mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon painopiste (70 %) säilyy silti 3 = usein vastauksissa.

Vertaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet ovat tehokkaita usein ja saavuttavat asetetut tavoitteet ja löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja jonkin verran.

#### Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tyytyväisyyden näkökulmasta. Tyytyväisyys on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten tyytyväisyydestä. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.1 Tyytyväisyys. Arviointi

perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvo on 3,1 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että 70 % antoi vastaukseksi 3 = usein ja 20 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (90 %) on selkeästi siinä, että vertaiset ovat tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa. Yksi (10 %) vertaisista oli tyytyväinen tilanteeseen jonkin verran. Kukaan ei ollut täysin tyytymätön tilanteeseen eli vastauksia 0 = ei lainkaan ja 1 = vain vähän vastauksia ei tullut yhtään.

Kysymys 11: olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että 30 % antoi vastaukseksi 3 = usein ja 20 % säännöllisesti eli lähes aina. 40 % vastasi 2 = jonkin verran. Vastausten painoarvo (50 %) on selkeästi siinä, että vertaiset ovat tyytyväisiä Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten johtamistapaan usein ja säännöllisesti eli lähes aina. Mikä huomioidaan neutraalit 2 = jonkin verran vastaukset positiivisina vastauksina prosentuaalinen osuus nousee 90. Yksi (10 %) vertaisista oli tyytyväinen tilanteeseen vain vähän.

Vertaiset ovat usein tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa heidän johtamistavallaan.

#### Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia yrittämisen halun näkökulmasta. Yrittämisen halu on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten halusta yrittää. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä, johon vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi ilmapiirin, sitoutumisen ja oma-aloitteisuuden kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.3 Yrittämisen halu. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten vertaisten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että 50 % antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Toisiinsa nähden saman verran (20%) tuli vastauksia 1 = vain vähän ja 3 = usein vaihtoehdoille. Toisen ääripään, 0 = ei lainkaan, vastauksia ei ollut yhtään ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina vastauksia vain yksi (10 %). Vastaukset eivät herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan.

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Kummankaan ääripään, 0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina, vastauksia ei ollut yhtään kappaletta. Suurin osa, 50 % vastaisi melko neutraalisti 2 = jonkin verran. Merkittävää on se, että 40 % antoi vastaukseksi 3 = usein. Yksi (10 %) vertaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet saavat alaisensa jopa ylittämään itsensä vain vähän. Näin ollen vastausten painoarvo (mikäli neutraaleja vastauksia 2 = jonkin verran ei oteta huomioon) kallistuu enemmän positiiviselle kuin negatiiviselle puolelle. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona prosenttiluku nousee 90.

Vertaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehillä on kykyä lisätä alaisten yrittämisen halua jonkin verran samoin kuin kykyä saada alaisensa jopa ylittämään itsensä. Huomioitavaa on se, että molempien kysymysten keskiarvo vain hieman yli kaksi (2,25), joten tulosta ei voida pitää kovinkaan hyvänä.

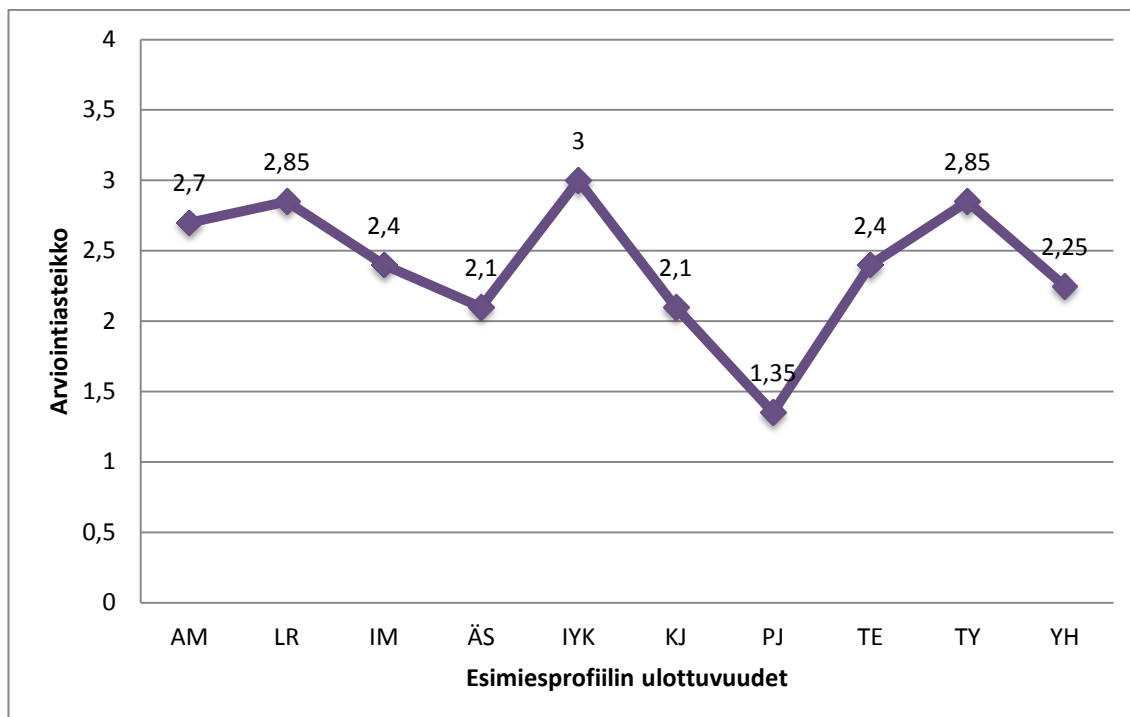
#### Avoin palaute

Vertaisilta ei tullut avointa palautetta.

#### Esimiesprofiilin graafinen kuvaus

Esimiesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvojen keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 2. Esimiesprofiili (vertaiset)

Graafisen kuvauksen analysoinnissa olen pitänyt arvoa 2 (=jonkin verran) rajakohtana, koska se on keskimäinen arvoasteikon arvoista. Rikosseuraamusesimiesten vahvimpiin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka ylittivät arvon 2,5, koska se pyöristetään arvoon 3. Kehitettäviin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka alittivat arvon 2,5, koska 2,4 pyöristetään arvoon 2. Vertaisten vastausten perusteella vahvoja osa-alueita rikosseuraamusesimiestyöskentelylle muodostui 5 kpl, kuten myös kehitettäviä alueita.

Graafisesta kuvauksesta nähdään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vahvimpia osa-alueita olevan ihmisen yksilöllinen kohtaaminen arvolla 3,0, luottamuksen rakentaminen arvolla 2,85, alaisten tyytyväisyys arvolla 2,85, ammattitaito arvolla 2,7 ja passiivisen johtamisen vähäisyys arvolla 2,65. Näillä edellä mainituilla osa-alueilla keskiarvo kaikissa on 2,65-3,00 välillä. Tavoitteena on 4 ja esimiesten tulos saavuttaa parhaimmillaan arvon 3,0. Arviointiasteikon ollessa 0-4, voidaan miettiä sitä onko saavutettu parhaimmillaan tulos riittävä?

Kontrolloivan ja passiivisen johtamisen tulokset pitäisi käänteisesti lähestyä nollaa. Vertaisten arvion mukaan passiivinen johtaminen sai arvon 1,35 ja kontrolloiva johtaminen 2,10. Käännettynä vertailtaviksi arvoiksi passiivinen johtaminen saa arvon 2,65 ja kontrolloiva johtaminen 1,90.

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta vertaisten vastausten perusteella voimakkaimmin esiin tulevan kontrolloiva johtaminen arvolla 1,90. Muina kehitettävinä osa-

alueina esiin nousevat älyllinen stimulointi arvolla 2,1, yrittämisen halu arvolla 2,25, inspiroiva tapa motivoida arvolla 2,4 ja tehokkuus arvolla 2,4. Kehitettävistä osa-alueista enemmän luvussa 10.5.

### 10.3 Esimiehet

Kyselylomake jaettiin rikosseuraamusesimiesten kolmelle (3) esimiehelle (johtajalle ja kahdelle apulaisjohtajalle), joista kaikki (100 %) palauttivat kyselylomakkeen.

#### Ammattitaito (AM)

Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-alueita, jolla tarkoitetaan ammattia varten ja ammatin aikana opittuja teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Ammattitaito-osuudessa mitataan esimiehen persoonallista, yleistä valmiutta ja perustaa toimia esimiestyössä. Aiheesta enemmän luvussa 7.1.1 Ammattitaito. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen näistä valmiuksista.

Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kaikki 3 vastasivat kysymykseen eri tavalla. 30 % (33,33) antoi vastaukseksi 4 = säännöllisesti eli lähes aina, 30 % (33,33) antoi vastaukseksi 3 = usein ja 30 % (33,33) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Vastausten painoarvo (melkein 70 %) on selkeästi esimiesten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten hyvästä esimiehisydestä ammattitaidon suhteen.

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Verrattaessa edelliseen ammattitaidon osa-alueita mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Merkittävää on se, että melkein 70 % (66,66) antoi vastaukseksi 3 = usein. Yksi (noin 30 %) vastaajista vastasi 2 = jonkin verran. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona positiivisten vastausten prosenttiluku nousee 100.

Ammattitaidon osa-alueelta esimiehet kokevat rikosseuraamusesimiesten olevan hyviä esimiehiä, mutta tulosten perusteella ammattitaito nähdään enemmän opittuna ja hankittuna osaamisena kuin luontaisena lahjakkuutena. Valmiudet rikosseuraamusesimiestyöhön ovat Pelson vankilassa esimiesten näkemyksen mukaan hyvät. Huomioon tulee ottaa kuitenkin vain kolmen henkilön vastaajien joukko, jolloin kovin suuri yleistyksiä tuloksista ei voida tehdä.

#### Luottamuksen rakentaminen (LR)



Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19 koskivat luottamuksen rakentamisen osa-alueetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja niistä tärkein. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.1 Luottamuksen rakentaminen.

Luottamuksen rakentamisen tärkeys painottuu organisaatiossa tilanteissa, joissa kriisin keskellä alaiset kaipaavat turvallisuutta. Pelson vankila on vuosia kestäneiden muutos- ja kriisivaiheiden jälkeen taas uudessa kriisissä kun vankilan olemassaolon jatkuminen on epävarmaa, minkä takia koen tämän osa-alueen painottuvan juuri tällä hetkellä. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvo on 3,3 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että melkein 70 % (66,66) antoi vastaukseksi 3 = usein. Yksi vastaajista (noin 30 %) vastasi 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vastausten painoarvo (melkein 70 %) on selkeästi esimiesten käsityksessä siitä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat usein ja säännöllisesti eli lähes aina vastuunsa vaikeissakin tilanteissa.

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran. Verrattaessa edelliseen luottamuksen rakentamisen osa-alueetta mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 2 = jonkin verran. Vastaus 2 = jonkin verran voidaan tulkita neutraaliksi, ei oikein kumpaankaan suuntaan osoittavaksi vastaukseksi tai siten kuin sen sanamuoto ”jonkin verran” antaa ymmärtää. Joka tapauksessa, voidaan ajatella, että vastaukset eivät ole herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan.

Luottamuksen rakentamisen osa-alueella esimiesten käsityksen mukaan rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa usein vaikeissakin tilanteissa, mutta asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle jonkin verran.

#### Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5 koskivat inspiroivan tavan motivoida osa-alueetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumiseen. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, kannustamisen, optimismin ja oman sitoutumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.2 Inspiroiva tapa motivoida. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että melkein 70 % (66,66) antoi vastaukseksi 3 = usein. Yksi (noin 30 %) vastaajista vastasi 2 = jonkin verran. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona positiivisten vastausten prosenttiluku nousee 100.

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että 2 = jonkin verran vastauksia oli melkein 70 % (66,66) ja 1 = vain vähän vastauksia oli 1 kpl (noin 30 %). Vastausten painoarvo on selkeästi arviointiasteikon negatiivisella puolella esimiesten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten puhumisesta innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta.

Esimiesten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen usein, mutta puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta jonkin verran tai vain vähän. Esimiesten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat motivoida alaisiaan inspiroivalla tavalla jonkin verran.

#### Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17 koskivat älyllisen stimuloinnin osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää perusolettamusten kyseenalaistamiseen luovuuden, kriittisyyden, uusien ratkaisumallien ja innovatiivisuuden kautta. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.3 Älyllinen stimulointi. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että melkein 70 % (66,66) antoi vastaukseksi 3 = usein. Yksi vastaajista (noin 30 %) vastasi 2 = jonkin verran. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan positiivisena kannanottona positiivisten vastausten prosenttiluku nousee 100.

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että 2 = jonkin verran vastauksia oli melkein 70 % (66,66) ja 1 = vain vähän vastauksia oli 1 kpl (noin 30 %). Vastausten painoarvo on selkeästi arviointiasteikon negatiivi-

sella puolella esimiesten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten suhtautumisesta avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin.

Rikosseuraamusesimiehet etsivät esimiesten mielestä erilaisia näkökulmien ratkaistessaan ongelmia usein ja jonkin verran ja suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin jonkin verran ja vain vähän. Esimiesten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat älyllisesti stimuloida alaisiaan jonkin verran.

#### Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20 koskivat ihmisen yksilöllisen kohtaamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka tavoittelee myönteistä ihmiskäsitystä. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi arvojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 3 = usein.

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 3 = usein.

Esimiesten käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat kohdata alaisensa yksilöllisesti kuuntelemalla heitä ja pitämällä huolta heistä ja heidän tarpeistaan usein.

#### Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8 koskivat kontrolloivan johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudesta huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden ohjauskeinojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.5 Kontrolloiva johtaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.

2 = jonkin verran vastauksia on yksi (noin 30 %) kappale. Kaksi vastaajista vastasi 3 = usein oli melkein 70 % (66,66). Vastausten painoarvo on selkeästi esimiesten käsityksessä rikosseuraamusesimiesten kontrolloivasta johtamisesta usein. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan myönteisenä kannanottona positiivinen prosenttiluku nousee edelleen 100.

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvo on yksi (1) eli vain vähän. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 1 = vain vähän.

Esimiesten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan usein, mutta kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään vain vähän. Kontrolloivaa johtamistapaa havaittavissa jonkin verran.

#### Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14 koskivat passiivisen johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudesta huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi käytännössä passivoitumisen ja esimiehisyden puuttumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.6 Passiivinen johtaminen. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten käyttäytymisestä.

Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvo on yksi (1) eli vain vähän. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 1 = vain vähän.

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvo on 0,3 eli pyöristettynä nolla (0) eli ei lainkaan. Merkittävää on se, että eniten, melkein 70 % (66,66) vastauksia tuli arvolle 0 = ei lainkaan ja vain yksi (noin 30 %) vastaus arvolle 1 = vain vähän.

Näitä kahta (kontrolloivaa ja passiivista) vähemmän tavoitteellista johtamiskäyttäytymisen muotoa vertailtaessa voidaan todeta vastausten keskiarvojen (1,80 ja 0,65) olevan suhteellisen lähellä toisiaan. Kuitenkin vastausten jakautumisesta käy selkeästi ilmi, että rikosseuraamusesimiehillä on esimiesten näkemysten mukaan enemmän kontrolloivaa kuin passiivista johtamista. Esimiestyöskentelyn kannalta se on hyvä tulos samoin kuin se, että keskiarvot ovat näinkin pienet. Toki tulee ottaa huomioon, että tavoitteellinen tulos näillä esimiestyön osa-alueilla olisi ollut 0 = ei lainkaan.

### Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tehokkuuden näkökulmasta. Tehokkuus on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka ulottuu koko organisaatioon. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, tavoitteiden, yhteistyön, toisten auttamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.2 Tehokkuus. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 3 = usein.

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein. Merkittävää on se, että kaikki 3 vastasivat kysymykseen eri tavalla. 30 % (33,33) antoi vastaukseksi 4 = säännöllisesti eli lähes aina, 30 % (33,33) antoi vastaukseksi 3 = usein ja 30 % (33,33) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Vastausten painoarvo (melkein 70 %) on selkeästi esimiesten käsityksessä siitä, että rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti.

Esimiesten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet ovat tehokkaita, saavuttavat asetetut tavoitteet ja löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja usein.

### Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tyytyväisyyden näkökulmasta. Tyytyväisyys on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten tyytyväisyydestä. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.1 Tyytyväisyys. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvo on 3,6 eli pyöristettynä neljä (4) eli säännöllisesti eli lähes aina. Merkittävää on se, että melkein 70 % (66,66) antoi vastaukseksi 4 = säännöllisesti eli lähes aina ja yksi (noin 30 %)

vastaajista 3 = usein. Vastausten painoarvo on selkeästi siinä, että esimiehet ovat hyvin tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa.

Kysymys 11: olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein. 2 = jonkin verran vastauksia on yksi kappale (noin 30 %). Kaksi vastaajista eli noin 70 % (66,66) vastasi 3 = usein. Vastausten painoarvo on selkeästi esimiesten tyytyväisyydessä rikosseuraamusesimiesten tapaan johtaa. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan myönteisenä kannanottona positiivinen prosenttiluku nousee edelleen 100.

Esimiehet ovat säännöllisesti eli lähes aina tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa heidän johtamistavallaan.

#### Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia yrittämisen halun näkökulmasta. Yrittämisen halu on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten halusta yrittää. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä, johon vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi ilmapiirin, sitoutumisen ja oma-aloitteisuuden kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.3 Yrittämisen halu. Arviointi perustetaan rikosseuraamusesimiesten esimiesten käsitykseen rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vaikutuksista.

Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että melkein 70 % (66,66) antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran. Yksi (noin 30 %) antoi vastauksen 3 = usein. Mikäli arvo 2 = jonkin verran tulkitaan neutraalina kannanottona vastaukset eivät herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan. Tulkitessa arvo 2 = jonkin verran positiivisena kannanottona voidaan todeta painopisteen olevan hieman enemmän positiivisella puolella.

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran. Merkittävää on se, että kaikki antoivat vastaukseksi 2 = jonkin verran. Vastaus 2 = jonkin verran voidaan tulkita neutraaliksi, ei oikein kumpaankaan suuntaan osoittavaksi vastaukseksi tai suuntaan, jossa arvioitava asia ilmenee ilmaistun mukaisesti jonkin verran. Joka tapauksessa, voidaan ajatella, että vastaukset eivät ole herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan.

Esimiesten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehillä on kykyä lisätä alaisten halua yrittää enemmän ja ylittää itsensä jonkin verran. Huomioitavaa on se, että molempien kysymysten pyöristetty keskiarvo on kaksi, joten tulosta ei voida pitää kovinkaan hyvänä.

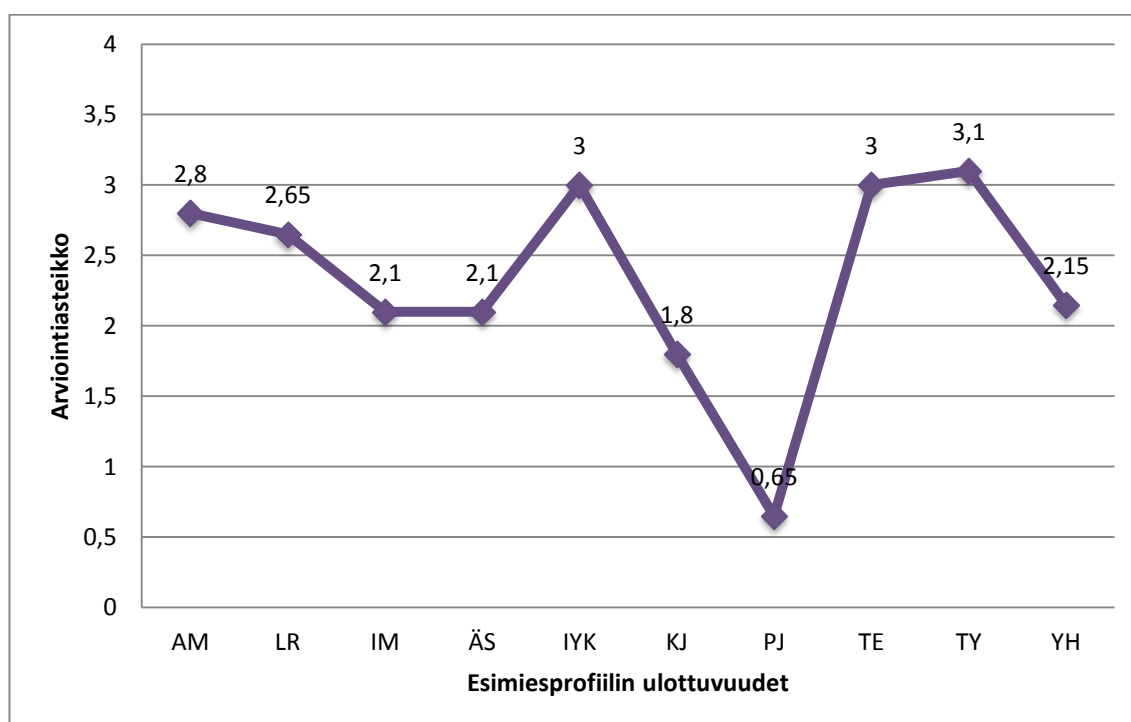
#### Avoim palaute

Esimiehiltä ei tullut avointa palautetta.

#### Esimiesprofiilin graafinen kuvaus

Esimiesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvojen keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 3. Esimiesprofiili (esimiehet)

Graafisen kuvauksen analysoinnissa olen pitänyt arvoa 2 (=jonkin verran) rajakohtana, koska se on keskimäinen arvoasteikon arvoista. Rikosseuraamusesimiesten vahvimpiin osa-alueisiin

on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka ylittivät arvon 2,5, koska se pyöristetään arvoon 3. Kehitettäviin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka alittivat arvon 2,5, koska 2,4 pyöristetään arvoon 2. Esimiesten vastausten perusteella vahvoja osa-alueita rikosseuraamusesimiestyöskentelylle muodostui 6 kpl ja kehitettäviä osa-alueita 4 kpl.

Graafisesta kuvauksesta nähdään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vahvimpia osa-alueita olevan passiivisen johtamisen vähäisyys arvolla 3,35, alaisten tyytyväisyys arvolla 3,1, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen arvolla 3,0, tehokkuus arvolla 3,0, ammattitaito arvolla 2,80 ja luottamuksen rakentaminen arvolla 2,65. Näillä edellä mainituilla osa-alueilla keskiarvo kaikissa on 2,65-3,35 välillä. Tavoitteena on 4 ja esimiesten tulos saavuttaa parhaimmillaan arvon 3,35. Arviointiasteikon ollessa 0-4 voidaan sanoa, että kolmen arvon saaneet faktorit ovat hyvällä tasolla.

Kontrolloivan ja passiivisen johtamisen tulokset pitäisi käänteisesti lähestyä nollaa. Pääsääntöisesti ne korreloivat keskenään. Esimiesten arvion mukaan passiivinen johtaminen sai arvon 0,65 ja kontrolloiva johtaminen 1,80. Käännettynä vertailtaviksi arvoiksi passiivinen johtaminen saa arvon 3,35 ja kontrolloiva johtaminen 2,20.

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta esimiesten vastausten perusteella voimakkaimmin esiin nousseen inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi arvoilla 2,10. Muina kehitettävänä osa-alueina esiin nousevat yrittämisen halu arvolla 2,15 ja kontrolloiva johtaminen arvolla 2,20. Kehitettävistä osa-alueista enemmän luvussa 10.5.

#### 10.4 Vertailu: alaiset, vertaiset, esimiehet

Muodostaessani alaisten, vertaisten ja esimiesten eli kaikkien vastaajaryhmien yhteistä keskiarvoa otin laskennallisesti huomioon jokaisen vastaajaryhmän molempien kysymysten vastausten keskiarvot yhden keskiarvon sijasta.

Tuloksissa tulee ottaa huomioon esimiesten vähäinen vastaajamäärä (3 hlöä), jolloin yksikin annettu vastaus muuttaa %-arvoa merkittävästi. Vastausten painoarvo on selkeästi vastaajien käsityksessä rikosseuraamusesimiesten hyvästä esimiehisydestä ammattitaidon suhteen.

#### Ammattitaito (AM)

Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-alueita, jolla tarkoitetaan ammattia varten ja ammatin aikana opittuja teoreettisia tietoja ja käytännön taitoja. Ammattitaito-osuudessa mitataan esimiehen persoonallista, yleistä valmiutta ja perustaa toimia esimiestyössä. Aiheesta enemmän luvussa 7.1.1 Ammattitaito.



Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen on 2,9-3,0 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,96 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Vain hieman kriittisimpiä ovat alaiset (ka 2,9) ja sen takia ammattitaidon arvio näyttää hieman kasvavan johtamistason noustessa, mutta ei kuitenkaan merkittävästi. Kriittisyydestään huolimatta vertaisten lisäksi alaisten tuloksissa oli 60 % arvoja 3 = usein. Em. arvo oli esimiehillä 33,33 %. Alaiset ja vertaiset saivat samankaltaiset tulokset myös arvolle 4 = säännöllisesti eli lähes aina, joka oli noin 20 %. Esimiesten vastaava arvo oli 33,33 %. Merkittävää on se, että kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät olisi tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä lainkaan. Yksi alaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä vain vähän. 2 = jonkin verran vastausten määrä kasvoi johtamistason noustessa (17 %, 20 % ja 33,3%).

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen on 2,4-2,6 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,46 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Verrattaessa edelliseen ammattitaidon osa-alueella mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Kukaan ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusmiehet eivät ole lainkaan luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Suurimmat vastausmäärät tulivat vaihtoehdolle 3 = usein (alaiset ja vertaiset noin 40 % ja esimiehet noin 70 %). Sekä alaisissa että vertaisissa löytyi muutama vastaaja, jotka antoivat vastauksen 1 = vain vähän. 4 = säännöllisesti eli lähes aina vastaukselle löytyi muutama kannattaja kaikista vastaajaryhmistä. Neutraalein vastausvaihtoehto 2 = jonkin verran sai alaisilta vastauksia noin 40 %, vertaisilta ja esimiehiltä noin 30 %. Mikäli 2 = jonkin verran tulokseen positiivisena kannanottona positiivisten vastausten määrä nousee merkittävästi.

Ammattitaidon molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,69, vertaisten 2,70 ja esimiesten 2,80. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,78 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Ammattitaidon osa-alueelta vastaajat kokevat rikosseuraamusesimiesten olevan hyviä esimiehiä, mutta tulosten perusteella ammattitaito nähdään enemmän opittuna ja hankittuna osaamisena kuin luontaisena lahjakkuutena. Valmiudet rikosseuraamusesimiestyöhön ovat Pelson vankilassa vastaajien näkemyksen mukaan hyvät. Huomioon tulee ottaa kuitenkin muutamat yksilöt, jotka eivät ole asiasta samaa mieltä.

#### Luottamuksen rakentaminen (LR)

Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19 koskivat luottamuksen rakentamisen osa-alueella, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja niistä tärkein. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot,

puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.1 Luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentamisen tärkeys painottuu organisaatiossa tilanteissa, joissa kriisin keskellä alaiset kaipaavat turvallisuutta. Pelson vankila on vuosia kestäneiden muutos- ja kriisivaiheiden jälkeen taas uudessa kriisissä kun vankilan olemassaolon jatkuminen on epävarmaa, minkä takia koen tämän osa-alueen painottuvan juuri tällä hetkellä.

Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 3,0-3,3 välillä. Yhteinen keskiarvo on 3,1 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät kanna vastuutaan vaikeissa tilanteissa lainkaan. Alaisten ja vertaisten vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia; alaisista noin 45 % antoi vastaukseksi 3 = usein, vertaisista noin 30 % ja säännöllisesti eli lähes aina alaiset noin 30 % ja vertaiset noin 40 % sekä molemmat 2 = jonkin verran noin 20 %. Esimiesten vastaavat osuudet olivat noin 70 % , noin 30 % ja 0 %. Sekä alaisista että vertaisista löytyi yksi vastaaja, joka oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa vain vähän. Vastausten painoarvo on selkeästi vastaajien käsityksessä siitä, että rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa hyvin ja säännöllisesti eli lähes aina.

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 2,0-2,7 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,26 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Verrattaessa edelliseen luottamuksen rakentamisen osa-aluetta mittaavaan kysymykseen tulokset ovat hieman huonompia. Kriittisyyttä oli havaittavissa eniten alaisten vastauksissa, joista noin 20 % antoi vastaukseksi 1 = vain vähän ja noin 7 % 0 = ei lainkaan kun taas vertaisissa ja esimiehissä 0 = ei lainkaan vastauksia ei ollut yhtään ja 1 = vain vähän vastauksia vertaisissakin vain yksi. Lisäksi noin 30 % alaisista vastasi rikosseuraamusesimiesten asettavan tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle jonkin verran. Mikäli alaisten vastaukset 2 = jonkin verran tulkitaan negatiivisina kannanottoina vastauksista melkein 60 % alaisista on sitä mieltä jollakin tasolla etteivät rikosseuraamusesimiehet aseta tarvittaessa ryhmän etua oman etunsa edelle. Jokatapauksessa prosentti alaisten tyytymättömyyden kohdalla merkittävän suuri 30. Kuitenkin, alaisista noin 40 % vastasi 3 = usein ja noin 7 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Alaisten vastausten 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina yhteisprosentin ollessa noin 45 voidaan todeta asiasta positiivisia käsityksiäkin olevan. Vertaisten vastauksista noin 60 % muodostui vastauksista 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Esimiehistä kaikki antoivat vastaukseksi 2 = jonkin verran, joten voidaan ajatella, että vastaukset eivät ole herättäneet esimiehissä voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan. Vertaisista noin 30 % vastasi 2 = jonkin verran.

Luottamuksen rakentamisen molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,60, vertaisten 2,85 ja esimiesten 2,60. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,65 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Luottamuksen rakentamisen osa-alueella vastaajien käsityk-

sen mukaan rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa usein vaikeissakin tilanteissa, mutta ryhmän edun oman edun edelle asettamisessa näkyi hieman eroja. Kriittisimmin asiaan suhtautuivat alaiset kun kolmasosan mielestä rikosseuraamusesimiehet eivät tarvittaessa aseta ryhmän etua oman etunsa edelle. Positiivisimmin asiaan suhtautuivat vertaiset ja neutraaleimmin esimiehet.

#### Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5 koskivat inspiroivan tavan motivoida osa-aluetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumiseen. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, kannustamisen, optimismin ja oman sitoutumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.2 Inspiroiva tapa motivoida.

Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 2,2-3,2 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,67 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Kummankaan ääripään (0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia ei ollut yhtään. Alaisista noin 18 % oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen 1 = vain vähän. Sekä vertaisista että esimiehistä molemmista ainoastaan 1 hlö vastasi 2 = jonkin verran kun taas alaisista sitä mieltä oli melkein 50 %. Mikäli 2 = jonkin verran tulkitaan alaisten vastauksissa negatiivisena kannanottona negatiivisten vastausten prosenttiluku nousee melkein 70. 3 = usein vastanneiden määrä (noin 30 %) oli alhaisempi alaisten vastauksissa kuin muiden (vertaiset noin 60 %, esimiehet noin 70 %). Vertaisista jopa 30 % vastasi 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vertaisilla oli positiivisin kun taas alaisilla negatiivisin näkemys rikosseuraamusesimiesten toimimisesta esimerkkinä alaisilleen.

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 1,6-2,1 välillä. Yhteinen keskiarvo on 1,77 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Vastauksia 4 = säännöllisesti eli lähes aina oli ainoastaan kaksi kappaletta, toinen alaisilla ja toinen vertaisilla. 3 = usein vastauksia esimiehillä ei ollut lainkaan, vertaisillakin vain 1 kpl ja alaisilla noin 35 %. Vastausten painoarvo on selkeästi arviointiasteikon negatiivisella puolella vastaajien käsityksessä rikosseuraamusesimiesten puhumisesta innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Neutraaleja 2 = jonkin verran vastauksia oli alaisilla ja vertaisilla noin 30 % samoin kuten 1 = vain vähän vastauksia. Esimiehillä vastausten määrä 2 = jonkin verran noin 70 % ja 1 = vain vähän noin 30 %. Merkittävää on, että vertaisista 20 % vastasi 0 = ei lainkaan. Alaisilla eikä esimiehillä ei ollut yhtään toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia. Vastausten painoarvo sekä alaisilla että esimiehillä on selkeästi käsityksessä rikosseuraamusesimiesten puhumisesta innostavasti ta-

voitteiden saavuttamisesta arviointiasteikon keskikäyrällä jakaantumatta selkeästi kumpaankaan suuntaan toisin kuten vertaisilla. Vertaisten painotus (noin 50 %) on arvoissa 1 = vain vähän tai 0 = ei lainkaan.

Rikosseuraamusesimiesten toimiminen esimerkkinä alaisilleen ei herättänyt voimakkaita kannanottoja alaisissa, mutta sai sekä vertaisilta että esimiehiltä arvon 3 = usein kun taas puhuminen innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta sai kaikilt vastaajaryhmiltä tulokseksi pääasiassa 2 = jonkin verran tai jopa 1 = vain vähän. Vastaajien käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat motivoida alaisiaan inspiroivalla tavalla jonkin verran.

Ispiroivan tavan motivoida molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,14, vertaisten 2,4 ja esimiesten 2,10. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,22 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran.

#### Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17 koskivat älyllisen stimuloinnin osa-alueetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä ja tähtää perusolettamusten kyseenalaistamiseen luovuuden, kriittisyyden, uusien ratkaisumallien ja innovatiivisuuden kautta. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.3 Älyllinen stimulointi.

Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 2,3-2,6 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,43 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Merkittävää on se, että millään vastaajaryhmällä ei ollut yhtään toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ja toisenkin ääripään (4 = säännöllisesti eli lähes aina) vastauksia oli vain 1 kpl alaisilla. 1 = vain vähän vastauksia löytyi ainoastaan alaisilta 20 %. 2 = jonkin verran vastauksia oli alaisilla noin 35 %, vertaisilla noin 60 % ja esimiehillä noin 30 %. Suurimman osuuden muodostivat 3 = usein vastaukset, joita oli alaisilla ja vertaisilla molemmilla noin 40 % ja esimiehillä noin 70 %. Esimiehillä on käsitys, että rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia usein kun taas alaiset ja vertaiset arvioivat sitä tapahtuvan jonkin verran.

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 1,6-2,3 välillä. Yhteinen keskiarvo on 1,90 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. 2 = jonkin verran sai eniten vastauksia: alaiset noin 55 %, vertaiset noin 60 % ja esimiehet noin 70 %. Prosenttiosuudet ovat merkittäviä. Toisen ääripään (0 = ei lainkaan) vastauksia ei ollut yhtään. Alaisista ja esimiehistä molemmista vain 1 vastaaja oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet

suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin vain vähän kun taas vertaisten vastaava luku prosentteina on noin 30. 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina vastauksia oli yhteensä muutama alaisilla ja vertaisilla. Alaisten mielestä rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimemmin uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin kuin vertaisten ja esimiesten mielestä.

Rikosseuraamusesimiesten erilaisten näkökulmien etsiminen ratkaistessaan ongelmia ja avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin suhtutuminen ei herättynyt voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan. Vastaajien käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat älyllisesti stimuloida alaisiaan jonkin verran kuitenkin huomiolla, että esimiesten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehillä älyllinen stimulointi on hieman huonompaa suhtautumisessa avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin kuin erilaisten näkökulmien etsiminen ratkaistessaan ongelmia.

Älyllisen stimuloinnin molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,29, vertaisten 2,1 ja esimiesten 2,10. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,12 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran.

#### Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20 koskivat ihmisen yksilöllisen kohtaamisen osa-aluetta, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka tavoittelee myönteistä ihmiskäsitystä. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi arvojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 2,48-3,00 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,79 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet eivät pidä huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan lainkaan. Arvoasteikolla 1 = vain vähän sai vastauksia vain alaisilta, noin 17 % ja 2 = jonkin verran noin 30 % alaisilta ja vertaisilta noin 20 %. 3 = usein sai eniten vastauksia kaikissa vastaajaryhmissä (alaiset noin 40 %, vertaiset noin 70 % ja esimiehet 100 %). Alaisista noin 14 % antoi vastauksen 4 = säännöllisesti eli lähes aina.

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 2,90-3,10 välillä. Yhteinen keskiarvo on kolme (3) = usein. Kukaan ei vastannut rikosseuraamusesimiesten kuuntelevan häntä lainkaan ja vain 1 hlö alaisista vastasi 1 = vain vähän. Vertaisten ja alaisten vastausten painoarvo oli käsityksessä,

että rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat heitä 3 = usein ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Alaisilta löytyi myös 2 = jonkin verran vastauksia noin 30 %. Esimiehet olivat selkeästi ja yhteisesti vastanneet 3 = usein.

Vastaajien käsitysten mukaan rikosseuraamusesimiehet osaavat kohdata alaisensa kuuntelemalla ja pitämällä huolta heistä ja heidän tarpeistaan usein kuitenkin huomiolla, että alaisten näkemyksen mukaan alaisten kohtaaminen on hieman huonompaa heidän tarpeiden huolenpidon osalta kuin kuuntelemisen osalta.

Ihmisen yksilöllisen kohtaamisen molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,70, vertaisten 3,00 ja esimiesten 3,00. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,90 eli pyöristettynä kolme (3) = usein.

#### Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8 koskivat kontrolloivan johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudesta huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden ohjauskeinojen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.5 Kontrolloiva johtaminen.

Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 2,00-2,60 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,33 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Alaisista ja vertaisista molemmista yksi henkilö oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan 4 = säännöllisesti eli lähes aina. 3 = usein vastauksia oli eniten esimiehillä (noin 70 %), luvun ollessa alaisilla noin 35 ja vertaisilla noin 30. Vertaisilla oli eniten (noin 50 %) 2 = jonkin verran vastauksia, luvun ollessa alaisilla noin 30 ja esimiehillä noin 30. Alaisista noin kolmannes (melkein 30 %) oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan 1 = vain vähän kun taas vertaisista näin ajatteli vain 1 henkilö. Alaisista yksi oli valinnut vaihtoehdon 0 = ei lainkaan. Arvio kontrolloivasta johtamisesta rikosseuraamusesimiestyössä näyttää hieman kasvavan johtamistason noustessa.

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 1,00-1,80 välillä. Yhteinen keskiarvo on 1,40 eli pyöristettynä yksi (1) = vain vähän. Vertaisista yksi vastasi rikosseuraamusesimiesten kiinnittävän kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Myös arvo 3 = usein sai vain muutamia vastausmääriä alaisilta

ja vertaisilta. Arvo 2 = jonkin verran sai alaisilta vastauksia noin 30 % ja vertaisilta 40 %. Esimiehistä kaikki olivat yksimielisesti arvon 1 = vain vähän kannalla kun taas alaisilta se sai vastauksia noin 50 % ja vertaisilta noin 30 %. Vertaisista suurin joukko (noin 80 %) vastasi 0 = ei lainkaan ja alaisista noin 10 %.

Alaisten ja vertaisten näkemyksen mukaan rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan jonkin verran, mutta esimiehet arvioivat sitä tapahtuvan usein. Rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään vain vähän alaisten ja esimiesten mieltä kun taas vertaisten mielestä sitä tapahtuu jonkin verran. Kontrolloivaa johtamistapaa havaittavissa jonkin verran.

Kontrolloivan johtamisen molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 1,72, vertaisten 2,10 ja esimiesten 1,80. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 1,87 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran.

#### Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14 koskivat passiivisen johtamisen osa-alueita, joka on yksi syväjohtamisen näkökulman ulottuvuuksista ja vähemmän tavoitteellinen johtamiskäyttäytymisen muoto. Se kuvaa esimiehen todellista käyttäytymistä arkipäiväisessä työssä ja negatiivisuudesta huolimatta sitä esiintyy aina. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi käytännössä passivoitumisen ja esimiehisyyden puuttumisen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.2.6 Passiivinen johtaminen.

Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 1,00-1,40 välillä. Yhteinen keskiarvo on 1,23 eli pyöristettynä yksi (1) = vain vähän. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä 4 = säännöllisesti eli lähes aina, mutta arvo 3 = usein sai jo vastauksia alaisilta noin 10 %. Alaisista noin 30 % arvioi rikosseuraamusesimiesten välttelevän vastuuta vaikeuksien ilmetessä 2 = jonkin verran, samaisen arvon ollessa vertaisilla noin 40 %. Eniten vastauksia tuli arvolle 1 = vain vähän; alaiset ja vertaiset noin 50 % ja esimiehet 100 %. Vain muutamat alaisista ja vertaisista olivat vastauksen 0 = ei lainkaan kannalla.

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 0,30-1,50 välillä. Yhteinen keskiarvo on 1,07 eli pyöristettynä yksi (1) = vain vähän. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta säännöllisesti eli lähes aina, mutta arvo 3 = usein sai jo vastauksia alaisilta noin 20 %. Alaisista noin 30 % arvioi rikosseuraamusesimiesten jättävän sovittuja asioita hoi-

tamatta 2 = jonkin verran, samaisen arvon ollessa vertaisilla noin 40 %. Alaisista ja vertaisista eniten vastauksia tuli arvolle 1 = vain vähän; alaiset noin 40 % ja vertaiset noin 60 %). Esimiehistä yksi oli vastannut em. tavoin. Esimiehistä kaksi (noin 70 %) vastasi ainoana arvon 0 = ei lainkaan.

Passiivisen johtamisen molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 1,72, vertaisten 1,35 ja esimiesten 0,65. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 1,15 eli pyöristettynä yksi (1) = vain vähän.

Näitä kahta (kontrolloivaa ja passiivista) vähemmän tavoitteellista johtamiskäyttäytymisen muotoa vertailtaessa voidaan todeta vastausten keskiarvojen (1,72 ja 1,46) olevan hyvin lähellä toisiaan. Vertaisten keskiarvot (2,10 ja 1,35) ovat enemmän kaukana toisistaan kuin alaisten keskiarvot kun taas esimiehillä ne ovat taas suhteellisen lähellä toisiaan (1,80 ja 0,65). Kuitenkin vastausten jakautumisesta käy selkeästi ilmi, että rikosseuraamusesimiehillä on vastaajien näkemysten mukaan enemmän kontrolloivaa kuin passiivista johtamista. Esimiestyöskentelyn kannalta se on hyvä tulos samoin kuin se, että keskiarvot ovat näinkin pienet. Toki tulee ottaa huomioon, että tavoitteellinen tulos näillä esimiestyön osa-alueilla olisi ollut 0 = ei lainkaan.

#### Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tehokkuuden näkökulmasta. Tehokkuus on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka ulottuu koko organisaatioon. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi innostuneisuuden, tavoitteiden, yhteistyön, toisten auttamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.2 Tehokkuus.

Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 2,20-3,00 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,53 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Noin 45 % alaisista antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran ja noin 40 % 3 = usein. Vertaisten vastauksista eniten noin 60 % annettiin arvolle 2 = jonkin verran ja 30 % 3 = usein. Esimiehistä kaikki kolme vastasivat yksimielisesti 3 = usein. Kolme alaisista ja yksi vertaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja 1 = vain vähän. Ainoastaan yksi alaisista vastasi 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Kukaan ei vastannut vaihtoehtoa 0 = ei lainkaan.

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 2,40-3,00 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,67 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Kukaan ei vastannut vaihtoehtoa 0 = ei lainkaan. Alaisista yli 50 % antoi



vastaukseksi 2 = jonkin verran, määrän ollessa vertaisilla noin 20 % ja esimiehillä noin 30 %. Merkittävää on se, että vertaisista 70 % antoi vastaukseksi 3 = usein. Alaisista noin 40 % ja esimiehistä noin 30 % vastasivat em. kohtaan. Vain kaksi henkilöä (1 alainen ja 1 esimies) vastasivat arvon 4 = säännöllisesti eli lähes aina.

Johtamistason noustessa myös näkemys rikosseuraamusesimiesten tehokkuudesta, asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja pulmatilanteisiin vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämisestä näyttää kasvavan hieman.

Tehokkuuden molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,37, vertaisten 2,40 ja esimiesten 3,00. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,60 eli pyöristettynä kolme (3) = usein.

### Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia tyytyväisyyden näkökulmasta. Tyytyväisyys on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten tyytyväisyydestä. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä. Tähän vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.1 Tyytyväisyys.

Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 2,80-3,60 välillä. Yhteinen keskiarvo on 3,12 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Noin 70 % esimiehistä, noin 20 % vertaisista ja alaisista antoi vastaukseksi 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Merkittävää on se, että vertaisista noin 70 % ja alaisista noin 50 % vastasi 3 = usein. Esimiehistä yksi vastasi em., jolloin prosentuaalinen osuus on 30. Yksi vertaisista antoi arvon 2 = jonkin verran kun taas alaisilla määrä oli noin 25 %. Kukaan ei ollut täysin tyytymätön (0 = ei lainkaan) tilanteeseen ja alaisistakin vain kaksi (noin 7 %) oli tyytyväinen tilanteeseen 1 = vain vähän.

Kysymys 11: olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 2,50-2,60 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,57 eli pyöristettynä kolme (3) = usein. Noin puolet alaisista (50 %) antoi vastaukseksi 3 = usein ja noin 7 % 4 = säännöllisesti eli lähes aina. Vertaisten vastaavat luvut noin 30 % ja noin 20 %. Esimiehistä noin 70 % vastasi 3 = usein, mutta 4 = säännöllisesti eli lähes aina vastauksia ei ollut yhtään. Arvo 2 = jonkin verran sai alaisilta vastauksia noin 30 %, vertaisilta noin 40 % ja esimiehiltä noin 30 %. Kolme alaisista (noin 10 %) ja yksi vertaisista olivat tyytyväinen tilanteeseen 1 = vain vähän ja yksi alaisista 0 = ei lainkaan.

Alaiset ja vertaiset ovat 3 = usein tyytyväisiä työskennellessään juuri Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten kanssa heidän johtamistavallaan. Esimiehillä arvo on 4 = säännöllisesti eli lähes aina.

Tyytyväisyyden molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 2,64, vertaisten 2,85 ja esimiesten 3,10. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,87 eli pyöristettynä kolme (3) = usein.

#### Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16 koskivat johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia yrittämisen halun näkökulmasta. Yrittämisen halu on yksi syväjohtamisen näkökulman tavoitteellisista kulmakivistä, joka kertoo alaisten halusta yrittää. Se kuvaa esimiestyön todellisia vaikutuksia arkipäiväisessä työssä, johon vaikuttavat esimiehen teot, puhe, toiminta ja reagointi ilmapiirin, sitoutumisen ja oma-aloitteisuuden kautta. Aiheesta enemmän luvussa 7.3.3 Yrittämisen halu.

Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvot olivat hyvin samankaltaisia, vaihdellen 1,90-2,30 välillä. Yhteinen keskiarvo on 2,13 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran. Merkittävää on se, että noin 40 % alaisista antoi vastaukseksi 2 = jonkin verran, luvun ollessa vertaisilla noin 50 % ja esimiehillä noin 70 %. Alaisilta tuli vastauksia 1 = vain vähän noin 35% ja vertaisilta noin 20 %. Toisen ääripään 0 = ei lainkaan vastauksia ei ollut yhtään kappaletta ja toisenkin ääripään 4 = säännöllisesti eli lähes aina oli vain yksi vastaus vertaisilla. Noin 30 % alaisista ja esimiehistä sekä noin 30 % vertaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet lisäävät 3 = usein ihmisten halua yrittää enemmän. Vastaukset eivät herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan.

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 1,70-2,30 välillä. Yhteinen keskiarvo on kaksi (2) = jonkin verran. Kummankaan ääripään, 0 = ei lainkaan ja 4 = säännöllisesti eli lähes aina, vastauksia ei ollut yhtään kappaletta. Merkittävää on se, että esimiehistä kaikki antoivat vastaukseksi 2 = jonkin verran, alaisista noin 45 % ja vertaisista noin 50 %. Noin 15 % alaisista ja noin 40 % vertaisista oli sitä mieltä, että rikosseuraamusesimiehet saavat 3 = usein alaisensa jopa ylittämään itsensä. Noin 40 % alaisista ja 1 vertaisista (katso tähän prosenttiluku) antoi vastaukseksi 1 = vain vähän. Kysymykset eivät herättäneet voimakkaita kannanottoja kumpaankaan suuntaan.

Vastaajien näkemysten mukaan rikosseuraamusesimiehillä on kykyä lisätä alaisten yrittämisen halua ja itsensä ylittämistä jonkin verran. Huomioitavaa on se, että molempien kysymysten yhteinen keskiarvo on noin kaksi (2), joten tulosta ei voida pitää kovinkaan hyvänä.

Yrittämisen halun molempien kysymysten alaisten vastausten keskiarvo on 1,83, vertaisten 2,25 ja esimiesten 2,15. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,07 eli pyöristettynä kaksi (2) = jonkin verran.

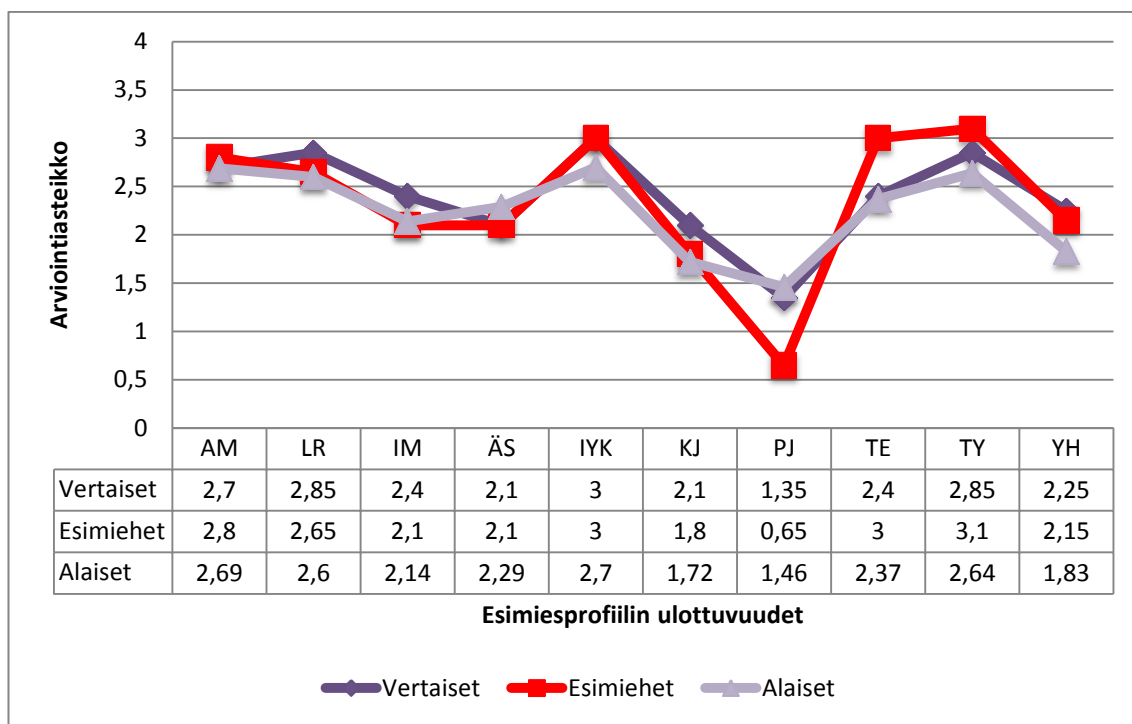
#### Avoim palaute

Avointa palautetta antoi ainoastaan 5 alaista, joten vertailla vertaisiin ja esimiehiin nähden ei pysty tekemään.

#### Esimiesprofiilin graafinen kuvaus

Esimiesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 4. Esimiesprofiili (alaiset, vertaiset, esimiehet)

Vertaillaessa kaikkia vastaajaryhmiä voidaan todeta Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten johtajaprofiilin olevan hyvin samansuuntainen kaikkien vastaajaryhmien mielestä. Rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelman kannalta on helposti löydettävissä osa-alueet, joihin tulee kohdentaa voimavaroja. Lisäksi voidaan todeta kehittymisen osa-alueiden olevan kaikkien valvontapuolen henkilöiden yhteinen mielipide, mikä olikin yksi opinnäytetyöni tarkoituksista.

Yhtenäisin arvo (arvojen vaihteluväli 0,11) on saatu ammattitaidon ulottuvuudelle, jonka positiivisimmin kokevat esimiehet. Muita hyvin yhtenäisiä arvoja on löydettävissä älyllisestä stimuloinnista (arvojen vaihteluväli 0,19), luottamuksen rakentamisesta (arvojen vaihteluväli 0,25), ispiroivasta tavasta motivoida (arvojen vaihteluväli 0,30) sekä ihmisen yksilöllisestä kohtaamisesta (arvojen vaihteluväli 0,30).

Suurin eroavaisuus löytyy passiivisen johtamisen ulottuvuudesta, jonka esimiehet kokevat selkeästi positiivisemmin kuin alaiset ja vertaiset (arvojen vaihteluväli 0,81). Ero ei ole kuitenkaan merkittävä, koska myöskään alaisen että vertaisten mielestä se ei lukeudu kehitettäviin osa-alueisiin. Muita toisistaan jonkin verran eriäviä arvoja on löydettävissä tyytyväisyydestä (arvojen vaihteluväli 0,46), yrittämisen halusta (arvojen vaihteluväli 0,42) sekä kontrolloivasta johtamisesta (arvojen vaihteluväli 0,38). Ei merkittävyyttä.

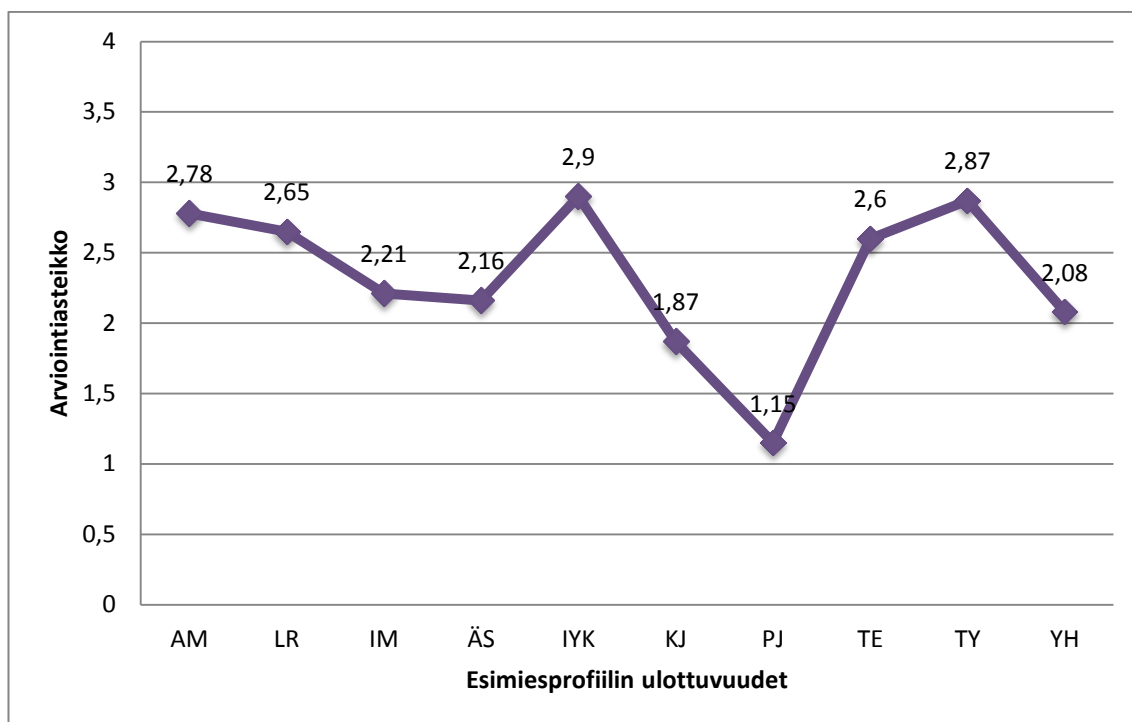
Kaikkien vastaajaryhmien korkein arvo yksittäisellä osa-alueella löytyi esimiehiltä passiivisen johtamisen vähäisyydestä (3,35). Passiivisen johtamisen arvo 0,65 on muutettu vertailtavaan

muotoon. Tavoitearvon ollessa 4 voidaan esimiesten arvoa pitää sangen hyvänä. Muita korkeita arvoja löytyi esimiehiltä tyytyväisyydestä (3,1), tehokkuudesta (3,0) sekä ihmisen yksilöllisestä kohtaamisesta (3,00). Myös vertaiset kokivat rikosseuraamusesimiesten ihmisen yksilöllisen kohtaamisen tasolle 3. Kymmenen eri osa-alueen joukosta sai vain 5 osa-aluetta yksittäiseltä vastaajaryhmältä arvon, joka oli 3 tai enemmän. Se on huomattavan vähän (noin 17 %) kun lukumäärä voisi parhaassa tapauksessa olla 30.

Kaikkien vastaajaryhmien matalin arvo yksittäisellä osa-alueella löytyi alaisilta yrittämisen halusta (1,83). Toinen matala arvo löytyi vertaisilta kontrolloivasta johtamisesta (1,90). Kontrolloivan johtamisen arvo 2,1 on muutettu vertailtavaan muotoon.

Suurin vaihteluväli vastaajaryhmittäin oli alaisilla (0,86) ammattitaidon (2,69) ja yrittämisen halun (1,83) välillä, vertaisilla (1,10) ihmisen yksilöllisen kohtaamisen (3,00) ja kontrolloivan johtamisen (1,90) välillä sekä esimiehillä (1,0) tyytyväisyyden (3,1) ja inspiroivan tavan motiivoida/älyllisen stimuloinnin (2,1) välillä. Voidaan todeta, että rikosseuraamusesimiestyön osa-alueilla ei ole merkittävän suuria vaihteluvälejä vastaajaryhmittäin.

Kaikkien osa-alueiden keskiarvo vastaajaryhmittäin näyttää sen, että esimiehet (2,65) arvioivat rikosseuraamusesimiestyötä kaikkein positiivisimmin. Vastaavat luvut vertaisilla 2,51 ja alaisilla 2,41. Rajakohtana pitämäni 2,50 arvon alittaa ainoastaan alaisten arvo, mikä mielestäni kertoo alaisten tyytymättömyydestä tilanteeseen. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,52, joka ylittää rajakohtana pitämäni 2,50 arvon. Kun otetaan huomioon tavoitearvo 4 ja verrataan tuloksia Nissisen (2004) tekemän laajan johtajaprofiilin tuloksiin, voidaan kysyä onko Pelson vankilassa tehtävä rikosseuraamusesimiestyö yleisesti ottaen riittävän korkealla tasolla?



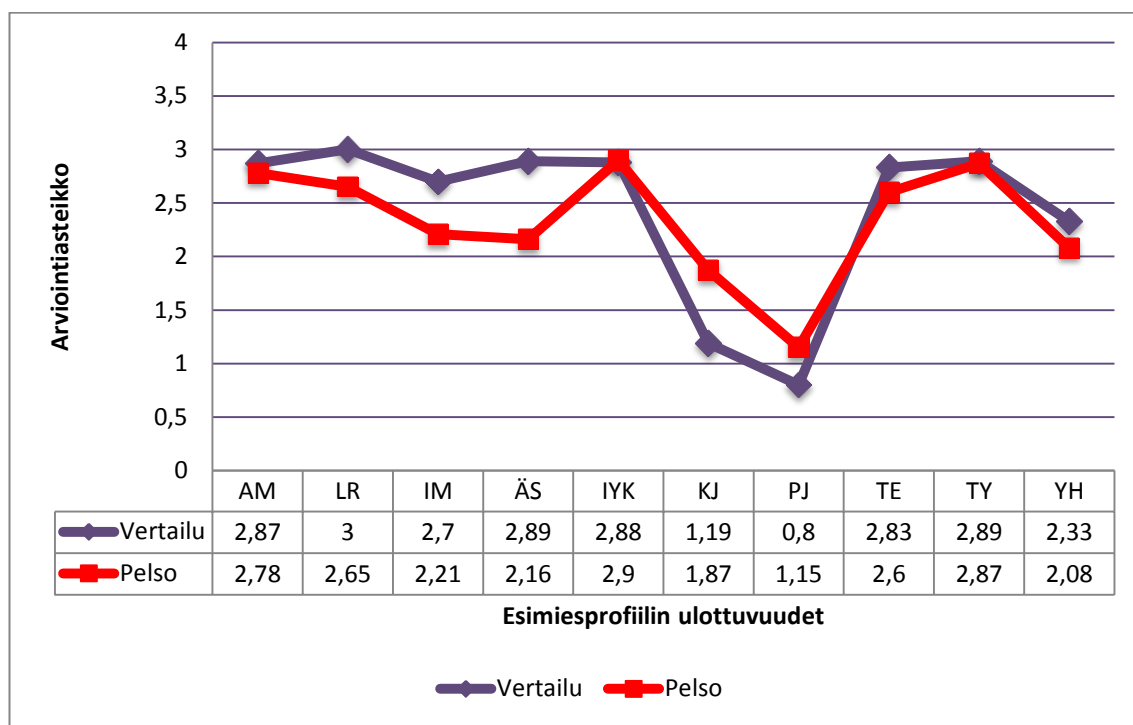
Taulukko 5. Esimiesprofiili (keskiarvo: alaiset, vertaiset, esimiehet)

Graafisen kuvauksen analysoinnissa olen pitänyt arvoa 2 (=jonkin verran) rajakohtana, koska se on keskimäinen arvoasteikon arvoista. Rikosseuraamusesimiesten vahvimpiin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka ylittivät arvon 2,5, koska se pyöristetään arvoon 3. Kehitettäviin osa-alueisiin on otettu mukaan ulottuvuudet, jotka alittivat arvon 2,5, koska 2,4 pyöristetään arvoon 2. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo kullekin osa-alueelle on saatu laskemalla keskiarvo jokaisen vastaajaryhmän kunkin kysymyksen vastausten keskiarvoista. Kaikkien vastaajaryhmien vastausten perusteella vahvoja osa-alueita rikosseuraamusesimiestyöskentelylle muodostui 6 kpl ja kehitettäviä osa-alueita 4 kpl.

Graafisesta kuvauksesta nähdään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten esimiestyön vahvimpia osa-alueita olevan ihmisen yksilöllinen kohtaaminen arvolla 2,90, alaisten tyytyväisyys arvolla 2,87, passiivisen johtamisen vähäisyys arvolla 2,85, ammattitaito arvolla 2,78, luottamuksen rakentaminen arvolla 2,65, tehokkuus arvolla 2,60. Näillä edellä mainituilla osa-alueilla keskiarvo kaikissa on 2,60-2,90 välillä. Tavoitteena on 4 ja esimiesten tulos saavuttaa parhaimmillaan arvon 2,90. Arviointiasteikon ollessa 0-4 voidaan sanoa, että kolmen arvon saaneet faktorit ovat hyvällä tasolla ja tämä ylittää miltei siihen.

Kontrolloivan ja passiivisen johtamisen tulokset pitäisi käänteisesti lähestyä nollaa. Pääsääntöisesti ne korreloivat keskenään. Esimiesten arvion mukaan passiivinen johtaminen sai arvon 0,65 ja kontrolloiva johtaminen 1,80. Käännettynä vertailtaviksi arvoiksi passiivinen johtaminen saa arvon 2,85 ja kontrolloiva johtaminen 2,13.

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta kaikkien vastausten perusteella voimakkaimmin esiin nousseen yrittämisen halu arvolla 2,08. Muina kehitettävänä osa-alueina esiin nousevat kontrolloiva johtaminen arvolla 2,13, älyllinen stimulointi arvolla 2,16 ja inspiroiva tapa motivoida arvolla 2,21. Kehitettävistä osa-alueista enemmän luvussa 10.5.



Taulukko 6. Esimiesprofiili (vertailu, pelso)

Jotta saatuja arvoja olisi helpompi suhteuttaa taulukossa 6 on Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten johtajaprofiilin rinnalla esitetty Nissisen (2004) vuosina 2002-2004 keräämä johtajaprofiilien keskiarvo suuremmalla aineistolla. Aineistossa on 476 johtajaprofiilia, jotka koostuvat laajalla kirjolla suomalaisista eri yhteiskunnallisista esimiessektoreista.

Verrattaessa näitä kahta profiilia toisiinsa voidaan Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten saaneen samankaltaiset arvot ammattitaidon, ihmisen yksilöllisen kohtaamisen ja tyytyväisyyden kohdalla kuin vertailuprofiilissa. Yleisesti ottaen tulokset ovat Pelson vankilalla hieman huonommat kuin vertailuprofiilissa. Enempää vertailua en lähde tekemään, koska se ei ole mielestäni olennaista. Tärkeämpää on suhteuttaa saatuja arvoja suuremman aineiston rinnalla.

## 10.5 Kehitettävät osa-alueet

### 10.5.1 Alaiset

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta alaisten vastausten perusteella voimakkaimmin esiin nousseen yrittämisen halun arvolla 1,83. Muina kehitettävänä osa-alueina esiin nousevat inspiroiva tapa motivoida arvolla 2,14, kontrolloiva johtaminen arvolla 2,28, älyllinen stimulointi arvolla 2,29 ja tehokkuus arvolla 2,37.

#### Yrittämisen halu

Yrittämisen halussa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän) vastausten keskiarvo on 1,9 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä) vastausten keskiarvo on 1,7 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran, jolloin voidaan todeta ettei kumpikaan kysymys aiheuta kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti yrittämisen halu, joka sisältää molemmat kysymykset.

#### Inspiroiva tapa motivoida

Inspiroivassa tavassa motivoida molemmat kysymykset (arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen ja arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta) saivat hyvin saman kaltaiset tulokset; 2,2, ja 2,1, jolloin voidaan todeta ettei kumpikaan kysymys aiheuta kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti inspiroiva tapa motivoida, joka sisältää molemmat kysymykset.

#### Kontrolloiva johtaminen

Kontrolloivassa johtamisessa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) vastausten käänteiseksi muutettu keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään) vastausten käänteiseksi muutettu keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein, jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) ympärille.

#### Älyllinen stimulointi



Älyllisessä stimuloinnissa molempien kysymysten (arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia ja arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin) vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran, jolloin voidaan todeta ettei kumpikaan kysymys aiheuta kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti älyllinen stimulointi, joka sisältää molemmat kysymykset.

#### Tehokkuus

Tehokkuudessa molempien kysymysten (arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja ja arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti) vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran, jolloin voidaan todeta ettei kumpikaan kysymys aiheuta kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti tehokkuus, joka sisältää molemmat kysymykset.

#### 10.5.2 Vertaiset

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta vertaisten vastausten perusteella voimakkaimmin esiin tulevan kontrolloiva johtaminen arvolla 1,90. Muina kehitettävänä osa-alueina esiin nousevat älyllinen stimulointi arvolla 2,1, yrittämisen halu arvolla 2,25, inspiroiva tapa motivoida arvolla 2,4 ja tehokkuus arvolla 2,4.

#### Kontrolloiva johtaminen

Kontrolloivassa johtamisessa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) vastausten käänteiseksi muutettu keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään) vastausten käänteiseksi muutettu keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran, jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) ympärille.

#### Älyllinen stimulointi

Älyllisessä stimuloinnissa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia) vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtau-

tuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin) vastausten keskiarvo on 1,8, jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin) ympärille.

#### Yrittämisen halu

Yrittämisen halussa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän) vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä) vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran, jolloin voidaan todeta ettei kumpikaan kysymys aiheuta kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti yrittämisen halu, joka sisältää molemmat kysymykset.

#### Inspiroiva tapa motivoida

Inspiroivassa tavassa motivoida ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen) vastausten keskiarvo on 3,2 ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta) vastausten keskiarvo on 1,6, jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta painoarvoa voidaan asettaa toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta) ympärille.

#### Tehokkuus

Tehokkuudessa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja) vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti) vastausten keskiarvo on 2,6, jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja) ympärille.

#### 10.5.3 Esimiehet

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta esimiesten vastausten perusteella voimakkaimmin esiin nousseen inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi arvoilla 2,10. Muina kehitettävänä osa-alueina esiin nousevat yrittämisen halu arvolla 2,15 ja kontrolloiva johtaminen arvolla 2,20.

### Ispiroiva tapa motivoida

Inspiroivassa tavassa motivoida ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen) vastausten keskiarvo on 2,6 ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta) vastausten keskiarvo on 1,6, jolloin voidaan todeta jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta) ympärille.

### Älyllinen stimulointi

Älyllisessä stimuloinnissa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia) vastausten keskiarvo on 2,6 ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin) vastausten keskiarvo on 1,6, jolloin voidaan todeta jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin) ympärille.

### Yrittämisen halu

Yrittämisen halussa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän) vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran. Toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä) vastausten keskiarvo on 2,0 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran, jolloin voidaan todeta ettei kumpikaan kysymys aiheuta kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti yrittämisen halu, joka sisältää molemmat kysymykset.

### Kontrolloiva johtaminen

Kontrolloivassa johtamisessa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) vastausten käänteiseksi muutettu keskiarvo on 1,40 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän ja toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään) vastausten

käänteiseksi muutettu keskiarvo on 3 eli usein, jolloin voidaan todeta, että kehittämisen kannalta painoarvoa voidaan asettaa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) ympärille.

#### 10.5.4 Kaikki

Kehitettäviä osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta kaikkien vastausten perusteella voimakkaimmiksi esiin nousseen yrittämisen halu arvolla 2,08. Muina kehitettävinä osa-alueina esiin nousevat kontrolloiva johtaminen arvolla 2,13, älyllinen stimulointi arvolla 2,16 ja inspiroiva tapa motivoida arvolla 2,21. Lisäksi kehitettäviin osa-alueisiin otetaan mukaan tehokkuus, joka alitti arvo 2,5 sekä alaisilla että vertaisilla.

##### Yrittämisen halu

Yrittämisen halussa kumpikaan kysymys (1. arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän ja 2. arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä) ei aiheuta rikosseuraamusesimiestyön kehittämisen kannalta erityistä painoarvoa ja kehittämisen kohteeksi otetaan yleisesti yrittämisen halu, joka sisältää molemmat kysymykset.

##### Kontrolloiva johtaminen

Kontrolloivassa johtamisessa kaikkien vastaajaryhmien näkemyksen mukaan kehittämisen kannalta pientä painoarvoa voidaan asettaa ensimmäisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan) ympärille. Toisena kysymyksenä: arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Alaisten mukaan se ei kuulu kehitettäviin osa-alueisiin, mutta vertaisten ja esimiesten näkemys huomioiden se on syytä ottaa mukaan tarkasteluun.

##### Älyllinen stimulointi

Älyllisen stimuloinnin osalta voidaan todeta, että kehittämisen kannalta pientä painoarvoa vertaisten ja esimiesten vastausten perusteella voidaan asettaa toisen kysymyksen (arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin) ympärille. Toisena kysymyksenä: arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia.

##### Inspiroiva tapa motivoida

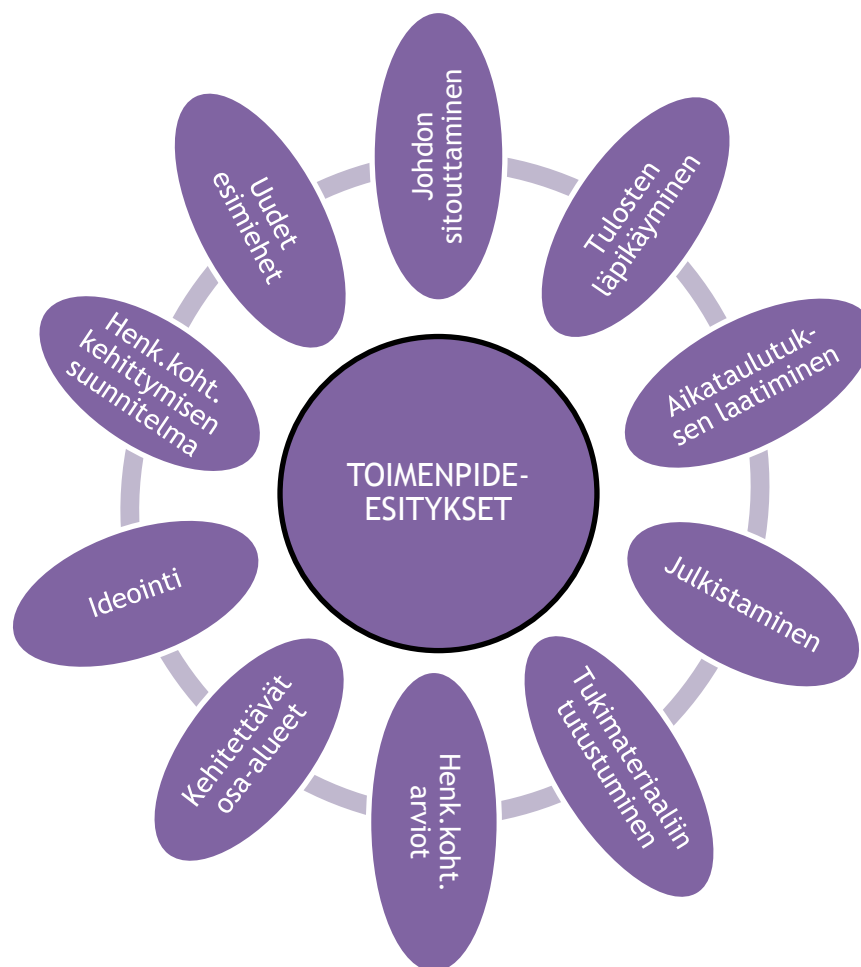


Suunnitelma (liite 7) sisältää kehittymisen osa-alueet, lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet ja osatavoitteet, toimenpide-esitykset, edellytykset (osaaminen, tietotekniikka, työkäytännöt, resurssit, verkostot, motivaatio, tuki jne.), aikataulun, vastuutahot ja arvioinnin. Se auttaa hahmottamaan ns. haastavia osa-alueita, tarpeita ja tavoitteita jokapäiväisessä rikosseuraamusesimiestyössä ja konkretisoi niitä toimenpiteitä, joilla päästään laadukkaampaan työotteeseen. Lisäksi suunnitelma antaa mahdollisuuden kehittymisen arviointiin. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan luoda yhtä projektia vaan selkeä laadukkaaseen esimiehisyyteen pohjaava kulttuuri, joka muodostaa Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön selkärangan myös alaisen näkökulmasta ja vastaa vankilan oman toimintasuunnitelman haasteisiin myös tulevaisuutta ajatellen. Pitkällä tähtäimellä se toivottavasti tulee antamaan vankilallemme positiivista julkisuuskuvaa.

Opinnäytetyön sisällä olevan suunnitelman lisäksi halusin saada aikaan jonkin konkreettisen työvälineen, joka toivottavasti jäisi pysyväksi osaksi työyhteisöämme toimiakseen luontevasti osana rikosseuraamusesimiestyön kehittämistä. Päädyin kansion tekemiseen, koska se on käytännöllinen tapa säilyttää aiheeseen liityvää materiaalia ja se on helposti saatavilla kaikille asiasta kiinnostuneille. Materiaalin ollessa käsin kosketeltavassa muodossa sitä on helpompi lähestyä ja siihen on helppo tarttua silloin kun on aikaa. Kansion on tarkoitus jäsentää ja konkretisoida, tuoda aihe lähelle ennen kaikkea rikosseuraamusesimiehiä, mutta myös muuta henkilökuntaa. Kansion on tarkoitus olla tukimateriaalina rikosseuraamusesimiehille heidän matkallaan kohti parempaa esimiehisyyttä.

Kehittymisen pitäisi edetä tiiviinä prosessina, jotta kehittämisen jänne ei katkeaisi (Eklund, Tyyskä, ja Ropo (toim.) 2007, 18). Prosessin tiiviyden takaamiseksi kullekin kehitettävälle osa-alueelle ja sen tavoitteiden toteutumiseksi määritellään myös ajallinen velvoite. Ajallisen velvoitteen lisäksi projektille määrätään projektipäällikkö ja jokaiselle tehtävälle erikseen tulee nimetä vastuuhenkilö.

Koska esimiesprofiilin nostaminen on innovatiivinen prosessi vaan esimiehisyyden kehittämistä ja ajan tasalla pysymistä tulee edelleen tukea osallistuttamalla esimiehiä koulutuksiin, seminaareihin, palavereihin, olemaan yhteydessä muiden vankiloiden esimiehiin ja perehtymään aiheen kirjallisuuteen ja erityisesti uusiin tutkimuksiin.



Kuvio 6. Kehittymisen suunnitelman toimenpide-esitykset

### 11.1 Johdon sitouttaminen

Kaikenlainen muutos- ja kehitystyö vaatii motivaation kohderyhmältä, mutta ennen sitä on laitoksen johdolle ja opinnäytetyön tekijälle luotava yhteinen käsitys asiasta ja tulevaisuuden johtamis- ja esimiestyön kulttuurista. Organisaatiopääoman näkökulmasta kulttuuri tarkoittaa strategialle tärkeiden missioiden, visioiden ja arvojen tiedostamista ja ymmärtämistä (Kaplan, Norton 2004, 203). Opinnäytetyössä kulttuuri sidotaan Pelson vankilassa erityisesti rikosseuraamusesimiehiin ja johtajiin, jotka sitoutuvat esimiesprofiilin kehittämiseen ja omalla työllään tukevat prosessin onnistumista. Ilman johdon tukea ja sitoutumista todellisen halun kautta projektia on hankala toteuttaa. Pelson vankilan johtajat levittävät koulutuksen ym. kautta uuden esimiesprofiilin koko esimiesjoukolle käytännön tasolle saakka, jolloin johto ja esimiehet työskentelevät tiiminä kohti parempaa esimiehisyyttä.

Johdolle pidetään pieni esittelytilaisuus opinnäytetyön tekijän toimesta. Tilaisuudessa käydään läpi opinnäytetyön tulokset ja esitellään kehittymisen suunnitelma ja keskustellaan johdon

roolista ja konkreettisista toimenpiteistä (mm. rikosseuraamusesimiestyön kehittämisestä maininta seuraavaan laitoksen toimintasuunnitelmaan, yhteisen projektin julistaminen, palaverihin osallistuminen, säännöllinen informoiminen, esimies-alaiskeskustelut, tutorointi jne.).

### 11.2 Tulosten läpikäyminen ja kehittymisen suunnitelman esittely

Johdon ja rikosseuraamusesimiesten yhteinen tilaisuus, jossa opinnäytetyön tulokset käydään läpi ja kehittymisen suunnitelma esitellään. Yhteisen käsityksen syntyminen aiheesta on tärkeää. Tämän voi yhdistää esim. kohdan 11.7 kanssa, jossa käydään tarkemmin läpi kehitettäviä osa-alueita.

### 11.3 Aikataulutuksen laatiminen

Yhdessä johdon sekä rikosseuraamusesimiesten kanssa kehittymisen suunnitelmasta mietitään menetelmällisesti huomioon otettavaksi ne kohdat, jotka ovat toteuttamiskelpoisia ja hyväksytään osaksi käytännön toimenpiteitä. Näin menetelmät tukevat varsinaisen tavoitteen lisäksi myös oppimista ja prosessin sivutuotteena syntyy yhteistä osaamista.

Yhdessä johdon ja rikosseuraamusesimiesten kanssa laaditaan projektille aikataulutus. Yhdessä suunniteltu aikataulutus antaa paremman pohjan kehittymistyöhön sitoutumiselle ja silloin voidaan ottaa huomioon johdon ja rikosseuraamusesimiesten tuntemat laajemmat kysymykset vankilan muun arjen aikataulutuksen suhteen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että projektin tiiviystä huolimatta sille tulee antaa tarpeeksi aikaa ja kokonaisuuden toteutuminen vie helposti aikaa vuosia.

### 11.4 Julkistaminen

Tiimityö tarkoittaa strategian kannalta tärkeän tiedon jakamista koko organisaatiolle (Kaplan, Norton 2004, 203), minkä takia uudesta esimiehisydestä on syytä informoida koko organisaatiota. Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen projekti ja huoneentaulu julkaistaan ja laitetaan esille koko henkilökunnan tiedotustilaisuudessa. Paikalle tilaisuuteen kutsutaan myös Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen johtaja. Huoneentaulu allekirjoitetaan rikosseuraamusesimiesten toimesta ja ripustetaan symbolisena eleenä yhdessä mietittyyn, sille sopivaan, julkiseen paikkaan esille muistuttamaan vankilan johtajien ja rikosseuraamusesimiesten sitoutumisesta työyhteisönsä kehittämiseen. Henkilökunnalle annetaan arvolupaus uudesta, paremmasta esimiehisydestä.



### 11.5 Tukimateriaaliin tutustuminen

Kansioon kerätty tukimateriaali on tarkoitettu kehitettäviin aihealueisiin tutustumista ja oppimista varten. Rikosseuraamusesimiehet voivat käydä sitä läpi itsenäisesti silloin kun aikaa ja energiaa on. Se voidaan ottaa myös säännöllisesti viikoittaisten esimiespalavereiden yhdeksi aiheeksi esim. asia/kokoontuminen.

Tukimateriaalia (noin 70 sivua) ei ole sisällytetty liitteinä tähän opinnäytetyöhön.

### 11.6 Rikosseuraamusesimiesten henkilökohtaiset arviot (Nissinen 2004)

Rikosseuraamusesimiehet tekevät itsestään myös henkilökohtaisen arvion koko valvontahenkilöstölle laaditun kyselyn tavoin. Lisäksi jokainen rikosseuraamusesimies teetäyttää arvion itsestään omilla alaisillaan, vertaisillaan ja esimiehillään. Tästä saadulla henkilökohtaisella johtajaprofiililla rikosseuraamusesimies voi verrata omaa ja yleistä rikosseuraamusesimiesten profiilia. Tarkoituksena kartoittaa lähtötilanne yleisen esimiestason lisäksi myös henkilökohtaisella tasolla.

Vahvuusalueiden tunnistaminen on myös tärkeää, koska ne antavat kantavuuden koko kehittymistyölle nostamalla esimiehen itsetuntoa. Kriittisten osa-alueiden kohdalla on hyvä tukeutua vahvuusalueille ja yrittää edetä sitä kautta. Tarkoituksena aina säilyttää omat vahvuusalueet. Jokaiselta osa-alueelta tulisi löytyä jotain kehitettävää, koska tuskin täysin valmista esimiestä on olemassakaan. Kehittämisaalueet laitetaan tärkeysjärjestykseen siten, että aloitetaan vähemmän haastavasta ja edetään kohti haastavuutta, jolloin heti alussa voidaan nauttia myönteisistä oppimiskokemuksista. Tärkeää on, että käytännön kehittämistyössä keskitytään yhteen kehittymisaalueeseen kerrallaan. Kehittymisaalueiden tulee olla sellaisia, että esimies voi niihin itse täydestä sydäimestään sitoutua. Kehittämispäätös ilmaistaan konkreettisesti kehittymislauseella, joka on niin selkeä ja yksinkertainen, että kuka tahansa sen ymmärtää. Kehittymislauseeseen tulisi olla mukana jokaisessa työpäivässä ja näin ollen se voidaan taltioida esim. tietokoneen näytönsäästäjään tai tehdä siitä huoneentaulu.

Kukin rikosseuraamusesimies purkaa saamansa palautteen ja esittelee henkilökohtaisen johtajaprofiilinsa tulokset omille alaisilleen, vertaisilleen ja esimiehilleen. Palautteen purkamisella tavoitellaan uudenlaisen keskustelukulttuurin löytämistä työyhteisössä. Terveessä työyhteisössä pystytään asioista keskustelemaan aidosti, rehellisesti ja kaksisuuntaisesti. Rikosseuraamusesimiehillä on tässä tilaisuus olla suunnannäyttäjinä omalla esimerkillään.

Palauttehetkeen esimiehet valmistautuvat miettimällä omat näkökulmansa (ei selittelyä) asioihin valmiiksi. Esimiehiä kannustetaan kiittämään palautteesta, kertomaan sen olleen hyö-

dyllistä, ilmoittamaan kehittymispäätöksensä ja pyytämään työyhteisöä olemaan tukena tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiesten tulee koko ajan muistaa, että erityisesti näissä purkutilaisuuksissa he ovat mallina alaisilleen koko ajan. Heidän tekemisiään ja sanomisiaan seurataan ja niistä otetaan mallia, halusimmepa tai emme.

Tämä vaihe uusitaan säännöllisesti sovitun ajan kuluttua (esim. 1-2 vuotta), jolloin lähtötilanteeseen saadaan vertailukelpoista materiaalia kehittymisen edistymisen seuraamiseksi ja syväjohtamisen esimiesprofiilista tulisi toimintamalli ja ajattelutapa koko vankilaan.

### 11.7 Kehitettävät osa-alueet

Johdon ja rikosseuraamusesimiesten yhteisiä tilaisuuksia (valmentamiskertoja/seminaareja), jossa käydään tarkemmin läpi kehitettäviä osa-alueita. Tarkoituksena organisaation omien asiantuntijoiden (vaikka yksi rikosseuraamusesimiehistä kerrallaan → aiheeseen etukäteen perehtyminen) lisäksi hankkia valmentajiksi ulkopuolisia asiantuntijoita. Tämän voi yhdistää esim. kohdan 11.2 kanssa, jossa opinnäytetyön tulokset käydään läpi ja kehittymisen suunnitelma esitellään.

Ns. valmentamiskerroista/seminaareista summittainen arvio 5 kpl, joista esim. noin puolet pidettäisiin vankilalla (ei erillisiä tilavuokra- eikä ruokailukustannuksia) ja noin puolet ulkopuolella, esim. Rokuan kuntokeskuksessa. Valmentamiskertoja/seminaareja voidaan laajentaa kehitettävien aihe-alueiden ulkopuolelle, esim. syväjohtamisen malliin, johtamis- ja esimiestyön viitekehukseen jne. Yhteisistä valmentamiskerroista/seminaareista muodostuu aihealueiden ympärille vankilalle oma kouluttajaverkosto, jota hyödynnetään myös tulevaisuudessa.

### 11.8 Ideointi

Ideoinnin tarkoituksena on vastata kysymykseen: Millä tavalla toimintatapoja voisi kehitettävillä osa-alueilla kehittää? ja näin ollen tuottaa konkreettisia ehdotuksia rikosseuraamusesimiesten jatkotyöskentelyä varten sekä osallistaa koko valvontahenkilöstö yhteiseen projektiin. Tässä sovelletaan osallistavaa johtamista, jossa luomalla edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle pyritään saavuttamaan näkyvämpiä ja parempia tuloksia (Hypänen 2007, 29). Ideointia pyydetään koko valvontahenkilöstöltä esim. sähköpostin välityksellä, ennen kehityskeskusteluja (/ryhmäkehityskeskusteluja) ja yhteisissä tilaisuuksissa/tulevaisuuskeskusteluissa, joissa hyödynnetään erilaisia ideoiden tuottamiseen soveltuvia menetelmiä (esim. seinätaulutekniikka, aivoriihi, miellekartta). Menetelmiä esitelty tarkemmin luvussa 12.7 Työmenetelmiä.

## 11.9 Henkilökohtainen kehittymisen suunnitelma

Esimiesten henkilökohtainen kehittymisen suunnitelma tukee koko työyhteisön kehittymistä, varmistaa suunnitelmallisuutta, asiaan sitoutumista ja kannustaa esimiehiä työskentelemään asian eteen. Henkilökohtainen kehittymisen suunnitelman luodaan jokaisen rikosseuraamusesimiehen toimesta alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä saadun palautteen ja henkilökohtaisen johtajaprofiilin avulla. Suunnitelmasta tulee käydä Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelman tavoin ilmi nimi, omat vahvuusalueet, kehitettävä osa-alue, sekä lyhyen että pitkän ajan tavoite/tavoitteet (sekä osatavoite/-tavoitteet), kehittämispäätökset, toimenpiteet, edellytykset, aikataulu, vastuutaho sekä arviointi (milloin ja miten). Kehittymisen suunnitelma voidaan tehdä esim. vuodeksi kerrallaan siten, että lyhyen ajan tavoitteet sisältyvät vuodessa saavutettavaan asioihin.

Esimiehet voivat perustaa vertaistukiryhmän tai käsitellä asioita aika ajoin esimerkiksi esimiespalavereissa. Jokaisella esimiehellä voi olla oma kansio, johon hän kerää materiaalia esimiestyöskentelystä ja esimiehenä kehittymisestä.

## 11.10 Uudet esimiehet

Oikeaan suuntaan ohjaaminen ja asioista informoiminen tulee tapahtua mahdollisimman pian uuden rikosseuraamusesimiehen aloitettua tehtävänsä. Koska nuorissa/uusissa on tulevaisuus pitkän oletettavan jäljellä olevan työajan perusteella, tule heidän ajoissa tapahtuvasta ja oikeanlaisista opastamisesta (mentorointi) pitää huolta. Jokaiselle uudelle rikosseuraamusesimiehelle tulee nimetä oma mentori, joka ohjaa ja opastaa uutta työntekijää.

## 12 Kansion sisältö

Kansiosta löytyvä materiaali tallennetaan myös sähköisessä muodossa vankilan J-asemalle (yhteiset → rikosseuraamusesimiestyön kehittäminen).

### 12.1 Info

Tässä osiossa esitellään lyhyesti opinnäytyö, sen tarkoitus ja kansion toimintaperiaate.

### 12.2 Tulokset osa-alueittain

Tässä osiossa esitellään kyselystä saadut tulokset osa-alueittain opinnäytetyön rungon mukaisesti (ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen,

tehokkuus, yrittämisen halu ja tyytyväisyys) sekä kehittymisen osa-alueet (yrittämisen halu, kontrolloiva johtaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja tehokkuus).

### 12.3 Johtajaprofiilit

Tässä osiossa esitellään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten vuoden 2014 johtajaprofiilit vastaajaryhmittäin sekä kaikkien vastaajaryhmien keskiarvo. Jotta saatuja arvoja olisi helppompi suhteuttaa Pelson vankilan rikosseuraamusesimiesten johtajaprofiiliin rinnalla on esitetty Nissisen (2004) vuosina 2002-2004 keräämä johtajaprofiilien keskiarvo suuremmalla aineistolla. Aineistossa on 476 johtajaprofiilia, jotka koostuvat laajalla kirjolla suomalaisista eri yhteiskunnallisista esimiessektoreista.

### 12.4 Kehittymisen suunnitelmat

Tässä osiossa esitellään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma (liite 7) sekä lomake henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelman tekemistä varten. Suunnitelmista tulee käydä ilmi nimi, omat vahvuusalueet, kehittävä osa-alue, sekä lyhyen että pitkän ajan tavoite/tavoitteet (sekä osatavoite/-tavoitteet), kehittämispäätökset, toimenpiteet, edellytykset, aikataulu, vastuutaho sekä arviointi (milloin ja miten). Lisäksi esitellään toimenpide-esityksiä 10 kpl.

### 12.5 Huoneentaulu

Tässä osiossa esitellään kopio huoneentaulusta, joka sisältää rikosseuraamusesimiestyön kehitettäviin osa-alueisiin liittyviä arvolupauksia. Se ripustetaan symbolisena eleenä yhdessä mielitettävään, sille sopivaan, julkiseen paikkaan esille muistuttamaan vankilan johtajien ja rikosseuraamusesimiesten sitoutumisesta työyhteisönsä kehittämiseen.

### 12.6 Tukimateriaali

Tässä osiossa esitellään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen osa-alueisiin (yrittämisen halu, kontrolloiva johtaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja tehokkuus) liittyvä, kerätty ja taltioitu materiaalia taustatiedoksi, oppimisen ja kehittymisen tueksi sekä keskustelun pohjaksi. Materiaali on kopioitu suoraan eri lähteistä sellaisenaan. Joukossa on mielipidekirjoituksia, faktatietoa, opinnäytteen osioita, lehtikirjoituksia, mainoksia, otteita monenlaisista kirjoista jne. Liitteenä lisäksi opinnäytetyön lähdeluettelo, jota voi hyödyntää aiheeseen liittyvän kirjallisuuden hankinnassa. Materiaalia on tarkoituksenmukaista täydentää ja päivittää jatkossa. Mikäli jatkotyöskentelyn ja seurannan myötä ilmenee uusia kehitettäviä osa-alueita tulee materiaalia uusia sen mukaisesti.

## 12.7 Työmenetelmiä

Tässä osiossa erilaisia ideoiden tuottamiseen soveltuvina työmenetelminä esitellään seinätaulutekniikka, aivoriihi ja miellekartta. Menetelmäkuvaukset ovat suoria lainauksia työkirjasta Kehitä osaamista! (Eklund, Tyyskä, ja Ropo (toim.) 2007, 28-30).

## 12.8 Opinnäytetyö

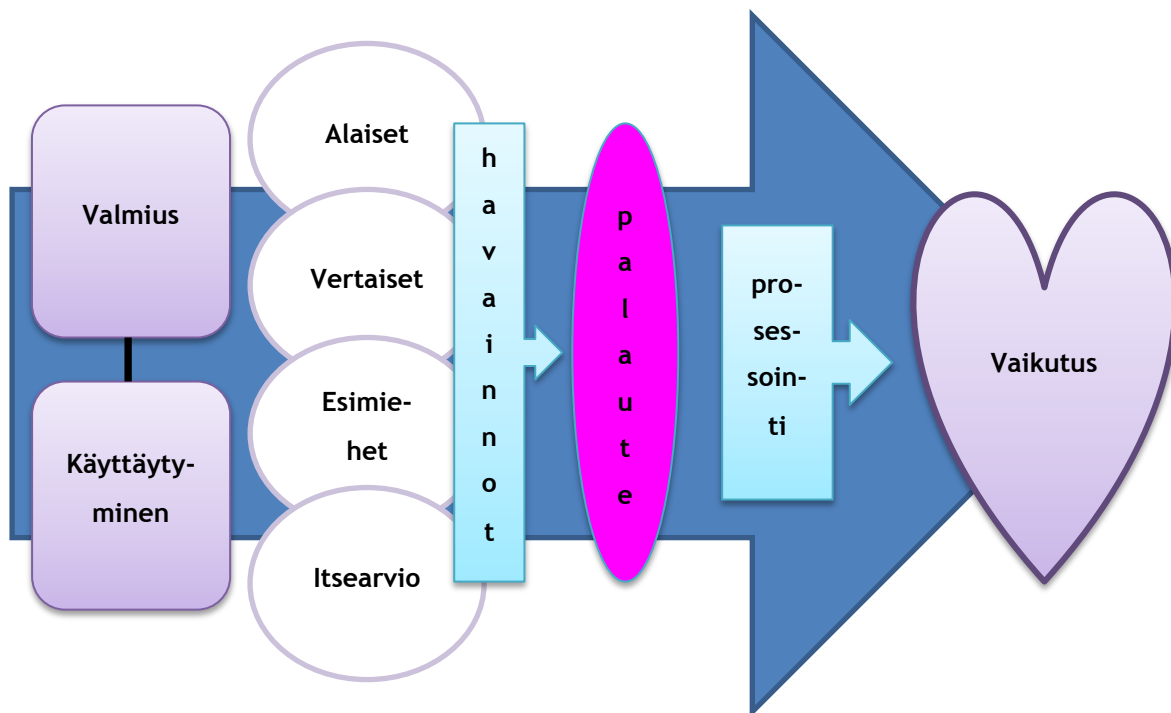
Tässä osiossa esitellään tulosteversio opinnäytetyöstä. Opinnäytetyö sisältää paljon aiheeseen liittyvää teoreettista tietoa ja empiirisen tutkimuksen tuloksineen, joita voidaan tarvittaessa hyödyntää.

## 12.9 Lisäksi

Tässä osiossa esitellään kehittymisen suunnitelman lisäksi muita mahdollisia tapoja ja menetelmiä itsensä kehittämiseen.

## 13 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyössäni on syväjohtamisen mallia (Nissinen 2004) soveltaen arvioitu rikosseuraamusesimiesten johtamiskäyttäytymistä ja valmiutta johtaa. Arviota ovat pyynnöstäni tehneet rikosseuraamusesimiesten alaiset, vertaiset ja esimiehet. Näin on saatu kattava kuva siitä millä tavalla muut rikosseuraamusesimiesten kanssa työskentelevät henkilöt näkevät ja kokevat rikosseuraamusesimiesten valmiudet ja käyttäytymisen. Havaintoja on kerätty koko valvontahenkilöstöltä kyselylomakkeella, jonka tulokset toimivat palautteenantajina rikosseuraamusesimiehille. Palaute on analysoitu ja siitä on selvitetty rikosseuraamusesimiestyön kehitettävät osa-alueet. Opinnäytetyön varsinaisessa tuotoksessa, kehittymisen suunnitelmassa, tuodaan esille kehittämisen osa-alueiden lisäksi erilaisia toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla prosessointia laadukkaamman työotteen saamiseksi voidaan tukea. Yhtenä toimenpide-ehdotuksena itsearvion tekeminen, jolloin myös ulkoisen palautteen lisäksi saadaan sisäinen palaute tueksi esimiehenä kehittymiselle. Todelliset vaikutukset tulevat näkymään vasta useiden vuosien kuluttua, joten tulosten mittaaminen ja näyttäminen tämän opinnäytetyön puitteissa on mahdotonta. Sitäkin tärkeämpää on se, että Pelson vankila saa mahdollisuuden tarttua härkää sarvista, nostaa esimiestensä profiilia laadukkaampaan suuntaan. Organisaatio itse ja sen johto ja esimiehet tekevät päätöksen siitä jätetäänkö opinnäytetyön tulokset käyttämättä vai otetaanko ne vastaan haasteena ja mahdollisuutena, askeleena uuden esimiehistyyden aikakauteen.



Kuvio 7. Valvontahenkilöstön palautteen prosessimalli

Pelson vankilan rikosseuraamusesiimiästen johtajaprofiili arvioitiin keskitasolle. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo 2,52 ylittää rajakohtana pitämäni 2,50 arvon hienoisesti. Koska johtajaprofiili on hyvin samansuuntainen kaikkien vastaajaryhmien mielestä voidaan todeta kehittymisen osa-alueiden olevan kaikkien valvontapuolen henkilöiden yhteinen mielihope. Saatujen tulosten perusteella myöskin voidaan todeta olevan selvää, että kyselylle ja esimiesprofiilin luomiselle on ollut tilaus jo senkin takia, että se konkretisoi tarvetta kehittämistyölle. Samalla opinnäytetyöni osoitti, että subjektiivinen näkemykseni esimiestyön kehittymistä vaativasta tilasta piti ainakin jollakin tasolla paikkansa.

Kaikkien vastaajaryhmien korkein arvo (3,35) yksittäisellä osa-alueella löytyi esimiehiltä passiivisen johtamisen vähäisyydestä. Tavoitearvon ollessa 4 voidaan esimiästen arvoa pitää sangen hyvänä. Muita korkeita arvoja löytyi esimiehiltä tyytyväisyydestä (3,1), tehokkuudesta (3,0) sekä ihmisen yksilöllisestä kohtaamisesta (3,00). Myös vertaiset kokivat rikosseuraamusesiimiästen ihmisen yksilöllisen kohtaamisen tasolle 3. Kymmenen eri osa-alueen joukosta sai vain 5 osa-alueetta yksittäiseltä vastaajaryhmältä arvon, joka oli 3 tai enemmän. Se on huomattavan vähän (noin 17 %) kun lukumäärä voisi parhaassa tapauksessa olla 30.

Kaikkien vastaajaryhmien matalin arvo yksittäisellä osa-alueella löytyi alaisilta yrittämisen halusta (1,83). Toinen matala arvo löytyi vertaisilta kontrolloivasta johtamisesta (1,90). Vastaajaryhmien melko yhtenäisen näkemyksen vuoksi rikosseuraamusesiimiästyön kehittymisen suunnitelman kannalta on helposti löydettävissä ne osa-alueet, joihin tulee kohdentaa voima-

varoja. Kehitettävät osa-alueet ovat yrittämisen halu, kontrolloiva johtaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja tehokkuus.

Syväjohtamisen päätasoista rikosseuraamusesimiesten kehittymisen osa-alueiden perusteella voidaan todeta suurimmat haasteet olevan johtamiskäyttämisen osassa. Ainoastaan yksi kehittymisen osa-alueista on vaikutusten päätasolla. Koska syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttämisen osa-alueita on yhteensä kuusi kappaletta ja rikosseuraamusesimiesten kehittymisen osa-alueista 4 kuuluu tuohon ryhmään niin sillä voidaan jo todeta olevan merkittävyyttä vaikutuksissa. Vaikutusten osa-alueista yksi kolmesta on rikosseuraamusesimiesten kehittymisen osa-alueena.

Kaikkien osa-alueiden keskiarvo vastaajaryhmittäin näyttää sen, että rikosseuraamusesimiesten esimiehet (2,65) arvioivat rikosseuraamusesimiestyötä kaikkein positiivisimmin. Vastaavat luvut vertaisilla 2,51 ja alaisilla 2,41. Rajakohtana pitämäni 2,50 arvon alittaa ainoastaan alaisten arvo, mikä mielestäni kertoo alaisten tyytymättömyydestä tilanteeseen. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo on 2,52, joka ylittää rajakohtana pitämäni 2,50 arvon. Kun otetaan huomioon tavoitearvo 4 ja verrataan tuloksia Nissisen (2004, 84-92) tekemän laajan johtajaprofiilin tuloksiin (taulukko 6), voidaankin kysyä onko Pelson vankilassa tehtävä rikosseuraamusesimiestyö yleisesti ottaen riittävän korkealla tasolla?

Luottamuksen rakentamisen tärkeys painottuu organisaatiossa tilanteissa, joissa kriisin keskellä alaiset kaipaavat turvallisuutta. Pelson vankila on vuosia kestäneiden muutos- ja kriisivaiheiden jälkeen taas uudessa kriisissä kun vankilan olemassaolon jatkuminen on epävarmaa, minkä takia koen tämän osa-alueen painottuvan juuri tällä hetkellä. Rikosseuraamusesimiestyön kannalta on tärkeää ja hyvä asia, että luottamuksen rakentaminen ei kuulu kenenkään vastaajaryhmän arvion mukaan kehitettäviin osa-alueisiin. Kaikkien vastaajaryhmien yhteinen keskiarvo 2,65 ylittää rajakohtana pitämäni 2,5 arvon ja näin ollen pyristetään arvoon 3. Kun tavoitearvona on 4 voidaan kysyä onko 2,65 riittävä arvo tilanteessa, jolloin sen merkitys on erityisen suuri? Ainakin sen merkitystä arkityössä tulee näinä epävarmuuden aikoina korostaa, jotta alaiset saisivat mahdollisimman paljon turvaa omilta esimiehiltään.

Yleisesti ottaen alaiset näkevät esimiehessään ensin ihmisten johtajan ja sitten vasta tulostentekijän. Johtoporras näkee asian yleensä juuri päinvastoin ja vertaiset näkevät asian yleensä näiden kahden väliltä riippuen siitä kuinka tiiviisti he ovat keskenään tekemisissä ja millaisissa tilanteissa (Nissinen 2004, 93.) Alaisten joukossa oli selkeästi muutama henkilö, jotka olivat selkeästi tyytymättömiä rikosseuraamusesimiesten työskentelyyn kaikilla osa-alueilla. Samalla tavalla alaisten joukossa oli selkeästi muutama henkilö, jotka olivat selkeästi erittäin tyytyväisiä rikosseuraamusesimiesten työskentelyyn kaikilla osa-alueilla. Syväjohtamisen malli (Nissinen, 2004) pitää tärkeimpänä alaisten palautetta sen takia, että pääasiassa

alaisten kanssa tuloksia tulee jos on tullakseen. Vertaisista erottui selkeästi yksi henkilö, joka oli selkeästi tyytymätön rikosseuraamusesimiesten työskentelyyn miltei kaikilla osa-alueilla. Esimiesten antama palaute oli muutamia poikkeuksia lukuunottamatta kauttaaltaan hyvää.

Kyselystä saatujen tulosten avulla pääsin opinnäytetyöni päätavoitteeseen eli loin suunnitelman Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymiselle. Suunnitelma auttaa hahmottamaan ns. haastavia osa-alueita, tarpeita ja tavoitteita jokapäiväisessä rikosseuraamusesimiestyössä ja konkretisoi niitä toimenpiteitä, joilla päästään laadukkaampaan työotteeseen. Lisäksi suunnitelma antaa mahdollisuuden kehittymisen arviointiin. Suunnitelma vastaa valvontahenkilökunnan tarpeisiin ja vankilan oman toimintasuunnitelman haasteisiin myös tulevaisuutta ajatellen.

Konkreettisenä työvälineenä syntyi kansio, joka sisältää Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelman, toimenpide-ehdotuksia, työmenetelmiä, opinnäytetyön kokonaisuudessaan ja muuta aiheeseen liittyvää tukimateriaalia.

Kokonaisuudessaan Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittyminen on suunnitelman mukaan aikaa, energiaa ja tahtotilaa vaativa projekti, jonka tavoitteena on ymmärrys esimiesten henkilökohtaisten tavoitteiden linkittymisestä isompaan kokonaisuuteen, esimiesprofiilin nostamiseen. Olisi hyvä kiinnittää huomiota myös rikosseuraamusesimiesten palkitsemiseen esim. saavutetuista välitavoitteista tms. Kannustuspalkkioiden osuus pitäisi näkyä kehityskeskusteluissa, joilla voidaan vaikuttaa palkkaukseen. Sen lisäksi johdolla voisi olla positiivinen tahtotila esimiesten palkitsemisesta muullakin tavalla mikäli positiivisia tuloksia syntyy. Tärkeintä on kuitenkin, että esimies palkitsee itse itsensä saavutettuaan omat tavoitteensa. Samalla hän palkitsee myös työyhteisönsä ja perheensä.

### 13.1 Tutkimuksen arviointia

Koen, että opinnäytetyöni aihe on arka, erityisesti rikosseuraamusesimiehille. Opinnäytetyössäni esimiehenä kehittyminen perustuu organisaatiolta saatuun palautteeseen, missä tunnustetaan kokemuslähtöiset tarpeet. Se voi tuntua rikosseuraamusesimiehistä epämiellyttävälle ja kohdatessa vaatinee nöyryyttä, mutta Nissisen (2004, 20) mukaan syväjohtamisen malli ei sovi vikaan ihmisille, jotka haluavat päästä helpolla työssään.

Koska opinnäytetyössäni muodostuu muodostuu kaikille rikosseuraamusesimiehille yhteinen johtajaprofiili on vaara, että kukaan esimiehistä ei ota sitä omakseen ja sitoutuminen kehitettäviin osa-alueisiin ei välttämättä ole todellista. Voi olla myös niin, että esimiesprofiilin vahvuudet nähdään mielellään omakohtaisina, mutta kehittämiskohteet koetaan muihin esi-



miehiin paremmin sopiviksi. Jotta tämä ongelma saataisiin minimoitua on kehittymisen suunnitelman yhtenä toimenpide-ehdotuksena rikosseuraamusesimiesten henkilökohtaisten arvioiden ja kehittymisen suunnitelmien tekeminen.

Mielestäni jokaisella ihmisellä, jokaisella esimiehellä on oppimispotentiaalia kun se vain osataan kanavoida oikein. Kaikille ei sovi kaiken tyyppiset esimiesvalmennukset, tutkintoon johtavat koulutukset, yksilölliset menetelmät, omaehtoinen opiskelu, etäopiskelu, tutkintojen suorittaminen, kirjojen pönttääminen jne. Tällöin yhtenä väylänä voisi olla juuri tämän kaltainen oppimisprosessi. Mutta tällöinkin esimiehiltä ja johdolta vaaditaan sitoutumista, omaa tahtoa ja myönteistä asennetta omien piilevien resurssien vapauttamiseen ja halua nähdä todellisuudessa omaa osaamista ja aikaansaamista yksin ja yhdessä muiden esimiesten ja johdon kanssa.

Analysoidessani kyselylomakkeiden vastauksia pidin arvoa 2 (=jonkin verran) rajakohtana, koska se on keskimäinen arvoasteikon arvoista. Rikosseuraamusesimiesten vahvimpiin osa-alueisiin otin mukaan ulottuvuudet, jotka ylittivät arvon 2,5, koska se pyöristetään arvoon 3. Kehitettäviin osa-alueisiin otin mukaan ulottuvuudet, jotka alittivat arvon 2,5, koska 2,4 pyöristetään arvoon 2. Voidaan miettiä onko rajakohtan asettaminen juuri em. kohtaan hyvä? Tiukemmassa tulkinnassa rajakohta olisi voinut olla esim. arvo 3, jolloin kehitettävien osa-alueiden määrä olisi noussut, mutta samalla olisi ikään kuin nostettu sitä rajaa mitä pidetään hyväksyttävänä arvona. Jos verrataan saatujen kehitettävien osa-alueiden määrää Nissisen (2004, 84-92) tekemään johtajaprofiiliin voidaan todeta vertailuprofiilille kehittymisen osa-alueita tulevan vain 1 kpl.

Opinnäytetyötä aloittaessani olin sitä mieltä, että tulkitsijan tulee tuntee rikosseuraamusesimiesten toimintaympäristö ja sen kulttuurinen ja sosiaalinen maailma pystyäkseen tekemään oikeansuuntaisia johtopäätöksiä. Saarisen (2003, 25) mukaan olisi hyvä tuntee empatiaa ja ymmärrystä tutkimuksen kohdetta kohtaan, jotta osaisi havaita myös tuttuja asioita tuloksista. Työskentelen itse Pelson vankilan rikosseuraamusesimiehenä ja tutkin kollegoitani, joten ajattelin tilanteen olevan suotuisa. Kollegan tutkiessa kollegaa on jollakin tapaa kyseessä vuoropuhelu, jossa on helppo samaistua tutkittavien joukkoon oman työkokemuksen ja siihen liittyvien tunteiden kautta (Lang 2011, 78). Koska avoimiin kysymyksiin vastanneiden joukko oli niin pieni ei toimintaympäristön tuntemisella ollutkaan niin suurta merkitystä johtopäätöksiä tehtäessä. Naisen tehdessä tutkimusta miesvaltaisella alalla hän joutuu kyseenalaistamaan miehisiä tottumuksia ja tapoja tehdä töitä, jolloin on hyvä varautua jonkin tasoiseen vastarintaan (Lang 2011, 78). Varsinaisen opinnäytetyön prosessin aikana en ole ollut opinnäytetyöni tiimoilta kyselyä enempää tekemisissä kollegoitteni kanssa, minkä takia en ole ainakaan tässä vaiheessa kokenut vastarintaa. Sitä toki osaan odottaa vaiheessa, jolloin opinnäytetyöni tulokset esitellään ja kehittymisen suunnitelmaa aletaan toteuttamaan.

Koko opinnäytetyön prosessin ajan koin oman roolini helpoksi sen takia, että olin selkeästi rajannut itseni kyselyn ulkopuolelle. Mietin sitä kauan, mutta tulin siihen tulokseen, että toimin tutkijana enkä rikosseuraamusesimiehenä ja puolueettomuuteni säilyttämisen vuoksi en osallistu itse tutkimukseen.

Nissisen (2004, 82) mukaan reliabiliteetti on käsite, joka tarkoittaa tilastollisesti ilmaistuna oletetun rakenteen pysyvyyttä ja sisäistä luotettavuutta. Hänen mukaansa syväjohtamisen mallin päätasojen yhteyttä samoin kuin faktoreiden rakenteellista luotettavuutta on vahvistettu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Koska kyseessä on paljon käytetty ja paljon tutkittu menetelmä, olen katsonut siitä saadut aikaisemmat näytöt riittäviksi osoittamaan myös tutkimukseni reliabiliteettia. Lisäksi eri vastaajaryhmien tulokset ja niiden vertaaminen Nissisen (2004) keräämään aineistoon osoittavat sen ettei tutkimukseni ole tuottanut sattumanvaraisia tuloksia. Tilastokeskuksen mukaan reliabiliteetti kertoo myös siitä kuinka toistettavasti käytettynä mittaristo mittaa jotakin ilmiötä. Pitkän ajan toistettavuudesta ei tällä hetkellä ole vielä näyttöä, mutta kyselyn samankaltaisten tulosten perusteella voin ajatella opinnäytetyöni saavuttavan reliabiliteetin vaatimukset.

Tavoitteiden toteutumisen osalta voin todeta, että opinnäytetyöni päätavoitteena suunnitelman luominen Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymiselle on toteutunut. Päätavoitteeni jakaantui kolmeen tutkimuskysymykseen, joihin kaikkiin olen kyennyt vastaamaan. Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön tasosta löytyi merkittävässä määrin esimiestyön laadun parantamiseen liittyviä aihealueita ja ne pystyttiin nimeämään. Olen opinnäytetyön tuotoksena tehnyt Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittämisen suunnitelman, jossa on esitelty toimenpide-ehdotuksia esimiestyön laadun parantamiseksi.

Suunnitelma ja esitetyt toimenpiteet Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittämiseksi ovat realistiset ja toteutuessaan ne saavat aikaan uutta toimintaa ja edistävät uutta osaamista. Pelson vankilan johtajat ovat sitoutuneet esimiesprofiilin nostamiseen ja opinnäytetyön hyödyntämiseen siihen tarkoitukseen. Opinnäytetyön kautta Pelson vankila on saanut merkittävää uutta tietoa ja uuden tuotteen, jonka sovellettavuus ja siirrettävyys jää käytännössä nähtäväksi. Kehittämisen suunnitelman toteutumisen tueksi tullaan hakemaan kehittämisrahaa mahdollisen ohjausryhmän palkkaamiseen ym. kustannuksiin. Ensimmäisestä aiheeseen liittyvästä suunnittelupalaverista johtajien ja opinnäytetyön tekijän välillä on sovittu 27.10.2014. (Pohjola ja Reiman 2014.) Lisäksi alustavien keskustelujen (Anttila 2014) jälkeen Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö haluaa tietää enemmän ja yksityiskohdallisemmin opinnäytetyöstäni ja on hyvin kiinnostunut sen mahdollisesta valtakunnallisesta hyödynnettävyydestä esimiestyön kehittämiseksi.

## 13.2 Jatkotutkimusaiheet

Varsinaiset väli- ja loppuraportoinnit eivät kuulu opinnäytetyöhöni vaan ne tulee tehdä projektin edetessä ja kokonaisuudessaan sen loputtua. Silloin tulee arvioida tavoitteissa onnistumista (esim. osaamisen lisääntyminen). Mikäli huomataan ettei näin ole tapahtunut tulee arvioida syitä sille ja miettiä mitä voisi tehdä toisin jatkossa. Olisiko olemassa mittareita, jolla tämän kaltainen arviointityö helpottuisi?

Yhtenä väli- ja loppuraportoinnin muotona voi olla palautelähteiden arviointi vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämä tehdään, jotta esimiehet olisivat valmiimpia kohtaamaan palautteenantajat. Tarkoituksena käsitellä esimiehen omaa suhdetta palautteenantajiin, asettua heidän asemaansa ja näin ollen muodostaa kokonaiskuva palautteen antajista. (Nissinen 2004, 76-77.)

Väli- ja loppuraportoinnin yhtenä muotona voi olla myös analyysi omasta toimintaympäristöstä, jota verrataan omaan johtajaprofiiliin. Kyseessä on työyhteisöanalyysi, joka sisältää omaa pohdintaa ja toimintaympäristön kartoittamisen hyvin monipuolisesti huomioiden työyhteisön laajasti sekä erikseen palautteen antajat. (Nissinen s. 75-77).

Oman esimiestyökokemukseni ja opintojeni aikana saamani tiedon perusteella uskon, että hyvän esimiehen määritelmä pitää sisällään joukon asioita, jotka sekä täydentävät että edellyttävät toinen toistaan toimiakseen täydellisesti. Olisi mielenkiintoista saada selvitys hyvän esimiehen ominaisuuksista Pelson vankilasta. Tutkimusta voisi laajentaa kaikkiin vankiloihin ja tehdä rikosseuraamusalalle valtakunnallinen määritelmä asiasta. Poikkeako määritelmä yleisistä hyvän esimiehen määritelmistä? Lisäksi rikosseuraamusalalta tai tietystä vankilasta pois lähtevien työntekijöiden käsitysten kerääminen rikosseuraamusesimiestyön kehitettävistä osaluista olisi mielenkiintoinen aihealue.

Sosiaalisten taitojen omaava esimies ymmärtää tehtäväkseen alaisten arvostuksen tunteen kokemisen mahdollistamisen ja sitä kautta itsetunnon nostamisen (Kultanen 2009, 3). Tuo lause tuo mieleeni siskoni, joka toimii alakoulun opettajana ja on kertonut yhdeksi tehtäväkseen juuri tuon em. lauseen. Organisaatio ja alakoulu, samoja asioita eri ikäisille ihmisille? Ja onko sitten niin, että alakoulussa on epäonnistuttu kun tuota samaa tehtävää pitää jatkaa vielä työelämässäkin?

Useat aiheet käsittelevät johtajuuden ja esimiehisyyden kehittämistä. Alaistaitojen merkitys yhtenä tärkeänä osana kokonaisuudessa unohtuu harmittavan usein. Organisaation ehyt ja toimiva kokonaisuus vaatii sekä esimiesten että alaisten ammatillista ja osaavaa otetta. Yhtä

lailla kuin olen nyt tutkinut Pelson vankilan esimiestyön kehittämisen osa-alueita voisi tutkimuksen kohdistaa alaistaitojen kehittämisen osa-alueisiin. Millainen on hyvä alainen?

#### Lähteet

Aaltonen, T., Luoma M. ja Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Antonakis, J., Cianciolo, T. ja Sternberg, R. 2004. Leadership. Past, Present and Future. Thousand Oaks. California: Sage Publications Inc.

Arima, J. 2014. Iloisin mielin töihin (turvallisuus muutakin kuin tunne). Julkaisussa Kuisma, P. (toim.) Uusi-Kaiku. Valtion työelämän kehittämislehti. 2/2014, 27-29.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Towards Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review 84, 191-197.

Bass, B. ja Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. Second Edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Boyatzis, R. 1982. The Competent Manager. A Model of Effective Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Coyle, A. 2007. Governing, Leadership and Change. Teoksessa Jewkes, Y. (toim.) Handbook on Prisons. Cullompton: Willan Publishing, 496-517.

Drucker, P. 1954. The Practice of Management. Ninth Printing. London: Pan Books.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Flink, A-L., Reiman, T. ja Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eklund, R., Tyyskä, U. ja Ropo, R (toim.). 2007. Kehitä osaamista!-työkirja. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, kehittämispalvelu, oppaita ja työkirjoja 2007:1. Kerava: Savion kirjapaino Oy.

- Halava, I. 2012. Kuluttajakansalainen, rytmialous ja johtamisen näkökulmamuutokset. Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 309.
- Haney, C., Banks, C & Zimbardo P. 1973. A Study of Prisoners and Guards in a Simulated Prison. United States of America: Office of Naval Research, Department of the Navy.
- Heikkala, J. 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 294-295.
- Heikurainen, P. ja Joutsenkunnas, T. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. Painos. Porvoo: WSOY.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hopkin, P. 2010. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Huczynski, A ja Buchanan, D. 2001. Organizational Behaviour. An introductory text. Fourth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hypén, K., Keinänen, A. ja Laulumaa, S. 2011. Vankiloiden turvallisuuden mittaaminen; tarpeet, teoria ja käytäntö. Teoksessa Lavikkala, R. ja Lindeborg, H. (toim.) Rikosseuraamustyon kehittämisen kysymyksiä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, 175-195.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jäppinen, A-K. 2012. Huomisen johtajuus ja sen synnyttäminen. Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 25, 202-207.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. ja Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Karisto Oy.
- Kaplan, R. and Norton, D. 2004. Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kirjavainen, P. ja Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopiston julkaisusarja VÄITÖSKIRJAT 1/2011. Helsinki: Aalto Print.
- Kultanen, T. 2009. TUNNEÄLYTAIDOT. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Könnölä, T ja Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. ja Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Lang, T. 2011. Myyttisestä sankarirehtorista opistoäidiksi ja manageriksi. Sukupuolen näkökulma kansalais- ja työväenopiston johtajuuteen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lehtipuu, P. ja Monni, S. 2007. Synergia: Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lindroos, J-E. ja Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. ja Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mantere, S., Suominen, K. ja Vaara E. (toim.) 2011. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä -tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tykes.
- Mäki, K. ja Palonen, T. (toim.). 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Northouse, P. 2010. Leadership. Theory and Practice. Fifth Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Onnismaa, J. ja Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 25.
- Paasonen, J. (toim.), Huuromonen, T. ja Paasonen, L. 2012. Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Palonen, T. 2012. Voiko piilo-organisaatiota johtaa? Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 220-222, 228-229.
- Puhakainen, P. 2012. Luento; Laurea ammattikorkeakoulu. Vastuullinen johtajuus ja työyhteisön kehittäminen.
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Helsinki: Edita Prima.
- Rikosseuraamuslaitos 2011. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020. Tulostettu 19.2.2012.  
<http://oiva.om.fi/asp/system/empty.asp?P=11866&VID=default&SID=832481187822089&A=closeall&S=0&C=23914>
- Rikosseuraamuslaitos. 2010. Organisaatio. Tulostettu 23.2.2012.  
<http://oiva.om.fi/asp/system/empty.asp?P=1345&VID=default&SID=442447596870797&S=1&C=19772&A=closeall>
- Ruohotie, P. Ja Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saarinen, J. 2003. Naistutkijat tiedemaailmassa. Kertomuksia tutkimusprosesseista. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sankari, E. 2014. Tunnetaidot - Uusi perusosaaminen? Uusi-Kaiku. Valtion työelämän kehittämislehti. 2/2014, 46-50.
- Sauer, E. 2012. Teatterityön johtaminen on tunnetyötä. Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 129, 131.
- Stacey, R. 1992. Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stahl, G (Ed.) ja Björkman, I. 2006. Handbook of Research in International Human Resource Management. Bodmin: MPG Books Ltd.
- Stodgill, R. 1974. Handbook of Leadership. A survey of the literature. New York: Free Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tainio, R. (toim.) 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Helsinki: WSOYpro.
- Temmes, M., Kiviniemi, M. ja Peltonen, P. 2001. Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tikkanen, S., Aapio, L., Kaarnalehto, A., Kammonen, L., Laitinen, J., Mikkonen, J. ja Pisto, M. 2011. Ammattina turvallisuus. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Tulostettu 8.10.2014.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>
- Van Aken, J.E. 2004. Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. Journal of Management Studies 41, No 2, 219-246.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virta, S. 2005. Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Virtaharju, J, Kostamo, T. ja Liiri, T. 2012. Mikä esimestä johtaa: kontekstuaalisuus johtajuuden tarkastelutapana. Teoksessa Mäki, K. ja Palonen, T. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 25, 262-266.
- Willamo, M. 2012. Konkarijohtaja tarinoi. Helsinki: Copy-Set Oy.
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Zaccaro, S. 2001. The Nature of Executive Leadership. A Conceptual and Empirical Analysis of Success. Washington, Dc: American Psychological Association.

## Julkaisemattomat lähteet

Anttila, H. 2014. Erikoissuunnittelijan kanssa käyty keskustelu 20.10.2014. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö. Helsinki.

Pohjola, V-V. 2012. Johtajan haastattelu 13.2.2012. Pelson vankila. Vaala.

Pohjola, V-V. 2011. Pelson vankilan toimintasuunnitelma 2012. Dnro 36/011/2011. Tulostettu 14.2.2012.

Pohjola, V-V. 2012. Pelson vankilan toimintasuunnitelma 2013. Dnro 19/011/2012. Tulostettu 4.1.2013.

Pohjola, V-V. 2013. Pelson vankilan toimintasuunnitelma 2014. Dnro 19/011/2014. Tulostettu 22.10.2014.

Pohjola, V-V. 2014. Esimiestyö. Email nina.juutinen@om.fi 9.4.2014. Tulostettu 20.4.2014.

Pohjola, V-V. ja Reiman, P. 2014. Johtajien haastattelu 27.10.2014. Pelson vankila. Vaala.



## Kuviot

Kuvio 1. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2010).....	10
Kuvio 2. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-20 (rikosseuraamuslaitos 2011, 2).....	11
Kuvio 3. Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004, 37).....	38
Kuvio 4. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen 2004, 33).....	39
Kuvio 5. Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma.....	102
Kuvio 6. Kehittymisen suunnitelman toimenpide-esitykset.....	103
Kuvio 7. Valvontahenkilöstön palautteen prosessimalli.....	110

## Taulukot

Taulukko 1. Esimiesprofiili (alaiset).....	61
Taulukko 2. Esimiesprofiili (vertaiset).....	71
Taulukko 3. Esimiesprofiili (esimiehet).....	80
Taulukko 4. Esimiesprofiili (alaiset, vertaiset, esimiehet).....	92
Taulukko 5. Esimiesprofiili (keskiarvo: alaiset, vertaiset, esimiehet).....	94
Taulukko 6. Esimiesprofiili (vertailu, pelso).....	95
Taulukko 7. Alaisten vastaukset kysymykseen 13.....	129
Taulukko 8. Alaisten vastaukset kysymykseen 18.....	130
Taulukko 9. Alaisten vastaukset kysymykseen 15.....	130
Taulukko 10. Alaisten vastaukset kysymykseen 19.....	131
Taulukko 11. Alaisten vastaukset kysymykseen 3.....	131
Taulukko 12. Alaisten vastaukset kysymykseen 5.....	132
Taulukko 13. Alaisten vastaukset kysymykseen 6.....	132
Taulukko 14. Alaisten vastaukset kysymykseen 17.....	133
Taulukko 15. Alaisten vastaukset kysymykseen 4.....	133
Taulukko 16. Alaisten vastaukset kysymykseen 20.....	134
Taulukko 17. Alaisten vastaukset kysymykseen 2.....	134
Taulukko 18. Alaisten vastaukset kysymykseen 8.....	135
Taulukko 19. Alaisten vastaukset kysymykseen 1.....	135
Taulukko 20. Alaisten vastaukset kysymykseen 14.....	136
Taulukko 21. Alaisten vastaukset kysymykseen 7.....	136
Taulukko 22. Alaisten vastaukset kysymykseen 12.....	137
Taulukko 23. Alaisten vastaukset kysymykseen 9.....	137
Taulukko 24. Alaisten vastaukset kysymykseen 11.....	138
Taulukko 25. Alaisten vastaukset kysymykseen 10.....	138
Taulukko 26. Alaisten vastaukset kysymykseen 16.....	139
Taulukko 27. Esimiesprofiili (alaiset).....	140
Taulukko 28. Vertaisten vastaukset kysymykseen 13.....	141
Taulukko 29. Vertaisten vastaukset kysymykseen 18.....	142
Taulukko 30. Vertaisten vastaukset kysymykseen 15.....	142
Taulukko 31. Vertaisten vastaukset kysymykseen 19.....	143
Taulukko 32. Vertaisten vastaukset kysymykseen 3.....	143
Taulukko 33. Vertaisten vastaukset kysymykseen 5.....	144
Taulukko 34. Vertaisten vastaukset kysymykseen 6.....	144
Taulukko 35. Vertaisten vastaukset kysymykseen 17.....	145
Taulukko 36. Vertaisten vastaukset kysymykseen 4.....	145
Taulukko 37. Vertaisten vastaukset kysymykseen 20.....	146
Taulukko 38. Vertaisten vastaukset kysymykseen 2.....	146
Taulukko 39. Vertaisten vastaukset kysymykseen 8.....	147
Taulukko 40. Vertaisten vastaukset kysymykseen 1.....	147
Taulukko 41. Vertaisten vastaukset kysymykseen 14.....	148
Taulukko 42. Vertaisten vastaukset kysymykseen 7.....	148
Taulukko 43. Vertaisten vastaukset kysymykseen 12.....	149
Taulukko 44. Vertaisten vastaukset kysymykseen 9.....	149
Taulukko 45. Vertaisten vastaukset kysymykseen 11.....	150
Taulukko 46. Vertaisten vastaukset kysymykseen 10.....	150
Taulukko 47. Vertaisten vastaukset kysymykseen 16.....	151
Taulukko 48. Esimiesprofiili (vertaiset).....	152
Taulukko 49. Esimiesten vastaukset kysymykseen 13.....	153
Taulukko 50. Esimiesten vastaukset kysymykseen 18.....	154
Taulukko 51. Esimiesten vastaukset kysymykseen 15.....	154
Taulukko 52. Esimiesten vastaukset kysymykseen 19.....	155
Taulukko 53. Esimiesten vastaukset kysymykseen 3.....	155
Taulukko 54. Esimiesten vastaukset kysymykseen 5.....	156
Taulukko 55. Esimiesten vastaukset kysymykseen 6.....	156
Taulukko 56. Esimiesten vastaukset kysymykseen 17.....	157

Taulukko 57. Esimiesten vastaukset kysymykseen 4.....	157
Taulukko 58. Esimiesten vastaukset kysymykseen 20.....	158
Taulukko 59. Esimiesten vastaukset kysymykseen 2.....	158
Taulukko 60. Esimiesten vastaukset kysymykseen 8.....	159
Taulukko 61. Esimiesten vastaukset kysymykseen 1.....	159
Taulukko 62. Esimiesten vastaukset kysymykseen 14.....	160
Taulukko 63. Esimiesten vastaukset kysymykseen 7.....	160
Taulukko 64. Esimiesten vastaukset kysymykseen 12.....	161
Taulukko 65. Esimiesten vastaukset kysymykseen 9.....	161
Taulukko 66. Esimiesten vastaukset kysymykseen 11.....	162
Taulukko 67. Esimiesten vastaukset kysymykseen 10.....	162
Taulukko 68. Esimiesten vastaukset kysymykseen 16.....	163
Taulukko 69. Esimiesprofiili (esimiehet).....	164
Taulukko 70. Esimiesprofiilin graafinen kuvaus (alaiset, vertaiset, esimiehet).....	165

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomakkeen saate.....	1255
Liite 2 Kyselylomake.....	126
Liite 3 Kyselylomakkeen tulokset, alaiset.....	129
Liite 4 Kyselylomakkeen tulokset, vertaiset.....	141
Liite 5 Kyselylomakkeen tulokset, esimiehet.....	153
Liite 6 Esimiesprofiilin graafinen kuvaus (alaiset, vertaiset, esimiehet).....	165
Liite 7 Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma.....	166

Liite 1 Kyselylomakkeen saate

Hyvä kollega!

Pyydän hetken aikaasi.

Opiskelen ylemmän ammattikorkeakoulun turvallisuusosaamisen koulutusohjelmassa ja teen nyt opinnäytetyötä, jonka päätavoitteena on luoda suunnitelma esimiehenä kehittymiselle. Suunnitelma tehdään Pelson vankilan rikosseuraamusesimiehille. Suunnitelmaa varten kartoitan kyselyn avulla rikosseuraamusesimiesten tämän hetken esimiesvalmiuksia ja lisäksi selvitan mahdollisia tulevaisuuden kehittämishaasteita esimiestyöskentelyn osalta. Kyselyssä esimiehillä tarkoitetaan Pelson vankilan kaikkia rikosseuraamusesimiehiä.

Kyselyyn on tarkoitus vastata organisaatiolähtöisesti eli toivon, että mietit kysymyksiä nimenomaan Pelson vankilaan liittyen. Vastaaminen perustuu kunkin vastaajan omakohtaisiin havaintoihin ja kokemuksiin. **Haluan nimenomaan sinun rehellisen mielipiteesi, minkä takia vastauksesi on tärkeä.** Kyselyn käsittelen nimettömänä ja luottamuksellisesti.

Toivon myönteistä suhtautumista opinnäytetyöhöni ja pyyntööni.

Kysely palautetaan Nina Juutisen nimellä henkilökunnan lokeroon 15.6.2014 mennessä. Mikäli sinulla on jotain kysyttävää, otathan reippaasti joko sähköpostitse [nina.juutinen@om.fi](mailto:nina.juutinen@om.fi) (työ), [ninam.juutinen@gmail.com](mailto:ninam.juutinen@gmail.com) (oma) tai soittamalla 050-5767712 (työ), 044-0586106 (oma).

opinnäytetyöterveisin,  
Nina

## Liite 2 Kyselylomake

**Kyselylomake**

Oletko rikosseuraamusesimiesten  alainen  vertainen  esimies

Esimieskäyttäytymistä arvioiviin kysymyksiin vastataan käyttämällä viisijakoista arviointias-  
teikkaa, jonka vaihtoehdot ovat

<b>0 = EI LAINKAAN</b>
<b>1 = VAIN VÄHÄN</b>
<b>2 = JONKIN VERRAN</b>
<b>3 = USEIN</b>
<b>4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA</b>

Merkitse ympyröimällä kunkin väittämän alapuolelle mielestäsi parhaiten sitä kuvaava vaihto-  
ehto

Arvioimani rikosseuraamusesimiehet...

1. **välittelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä (PJ)**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. **uskovat asioiden sujuvan parhaiten vahvassa kontrollissaan (KJ)**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. **toimivat esimerkkinä alaisilleen (IM)**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. **pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan (IYK)**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. **puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta (IM)**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. **etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia (ÄS)**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

7. löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja (TE)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään (KJ)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan (TY)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10. lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän (YH)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa (TY)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12. saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti (TE)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä (AM)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. jättävät sovittuja asioita hoitamatta (PJ)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa (LR)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

<b>0 = EI LAINKAAN</b>
<b>1 = VAIN VÄHÄN</b>
<b>2 = JONKIN VERRAN</b>
<b>3 = USEIN</b>
<b>4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA</b>

16. saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä (YH)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17. suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin (ÄS)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18. ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä (AM)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19. asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle (LR)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20. kuuntelevat minua (IYK)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Lisäksi voit antaa avointa, aiheeseen liittyvää palautetta/täsmennyksiä/huomioita/lisäyksiä

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Kiitos!



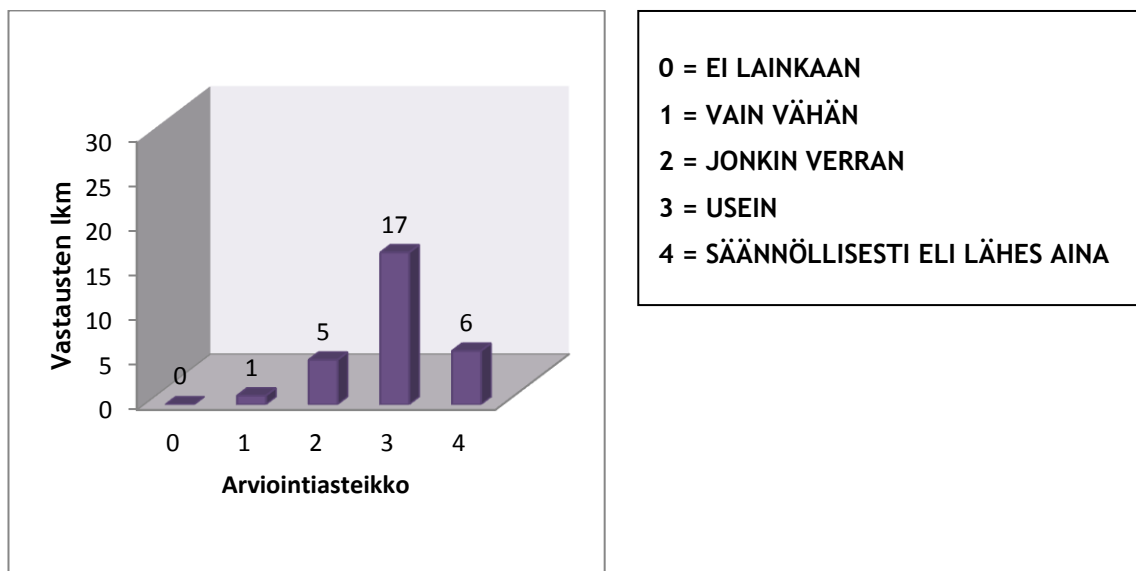
Liite 3 Kyselylomakkeen tulokset, alaiset

Kyselylomake jaettiin rikosseuraamusesimiesten kolmellekymmenelleyhdeksälle (39) vakituksessa virassa olevalle alaiselle (vartijoille), joista 29 (n. 75 %) palauttivat kyselylomakkeen.

Ammattitaito (AM)

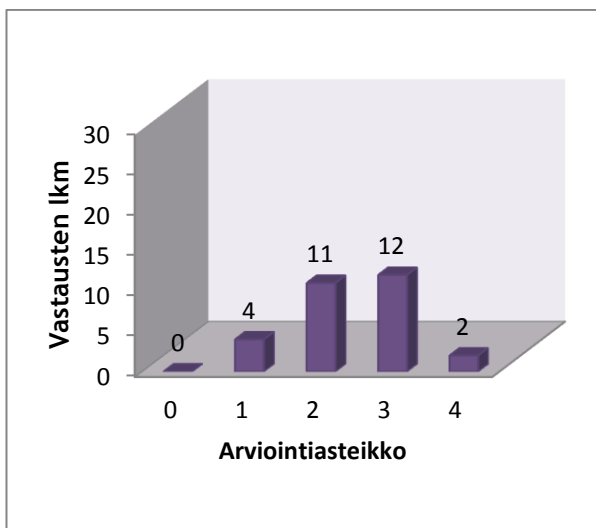
Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-aluetta.

Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,9 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



Taulukko 7. Alaisten vastaukset kysymykseen 13

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



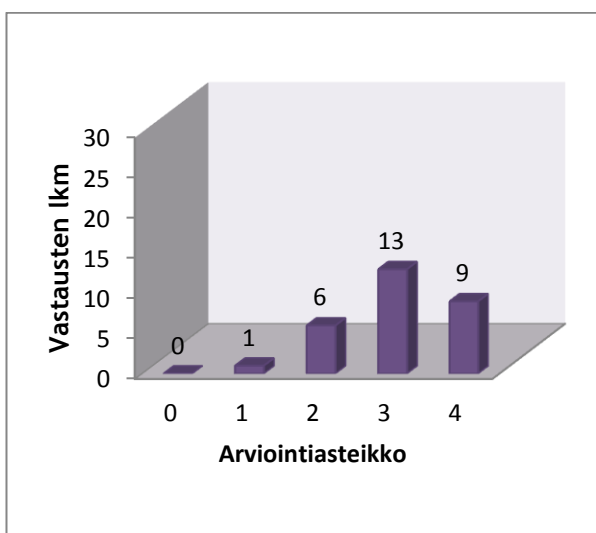
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 8. Alaisten vastaukset kysymykseen 18

### Luottamuksen rakentaminen (LR)

Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19.

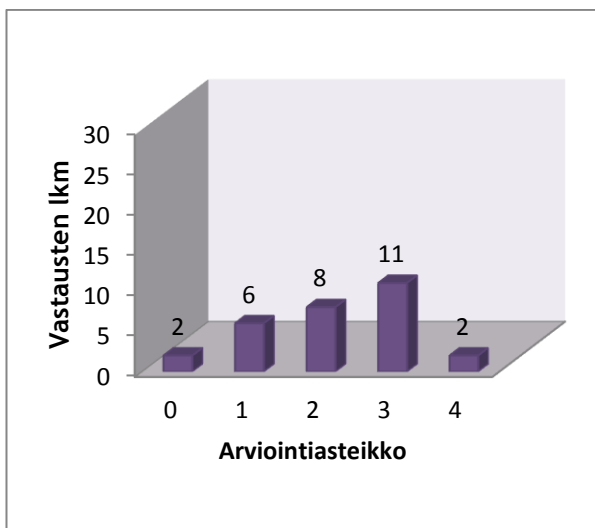
Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 9. Alaisten vastaukset kysymykseen 15

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



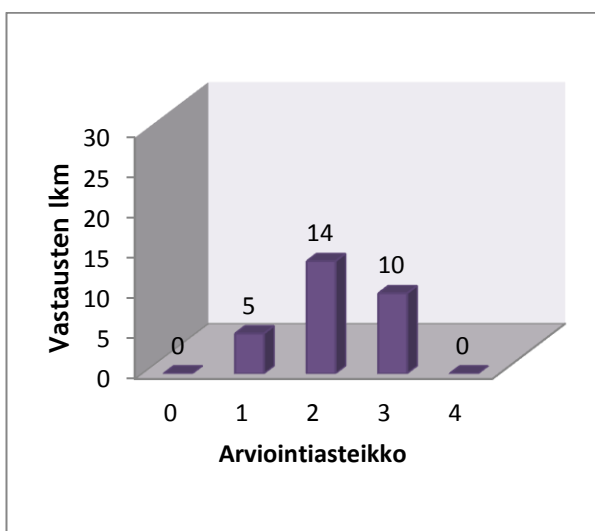
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 10. Alaisten vastaukset kysymykseen 19

Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5.

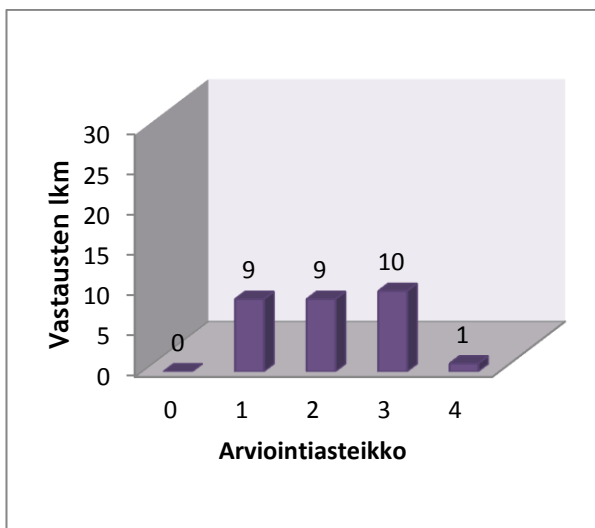
Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 11. Alaisten vastaukset kysymykseen 3

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvo on 2,1 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



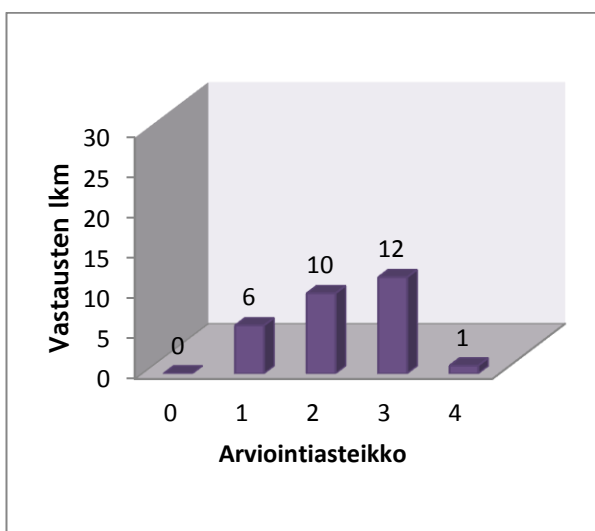
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 12. Alaisten vastaukset kysymykseen 5

Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17.

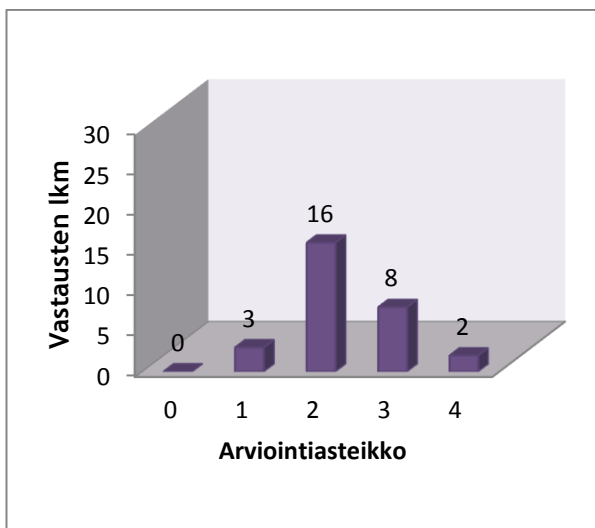
Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 13. Alaisten vastaukset kysymykseen 6

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



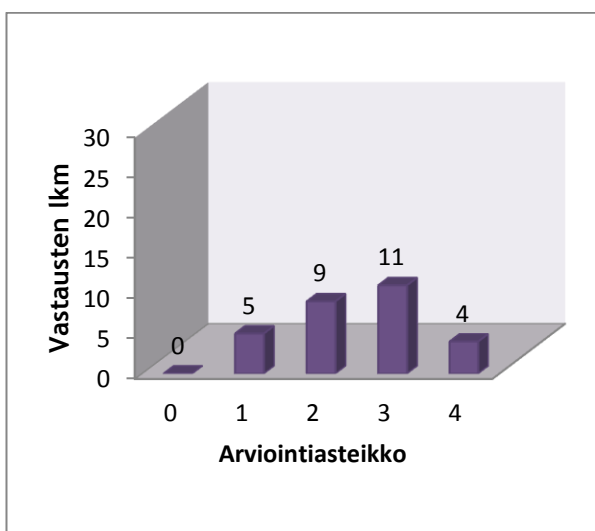
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 14. Alaisten vastaukset kysymykseen 17

#### Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20.

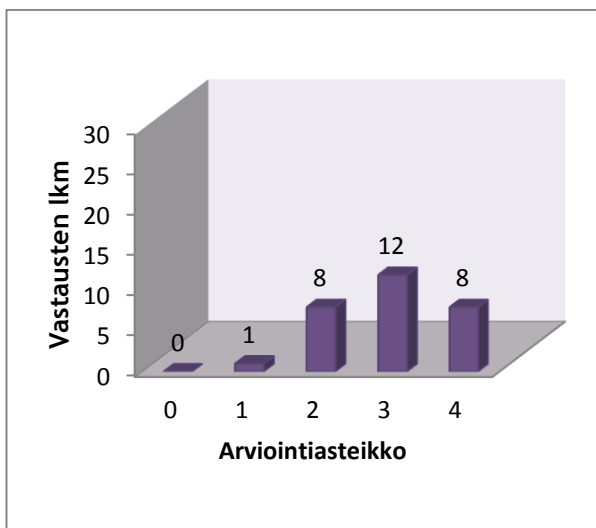
Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvo on 2,48 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 15. Alaisten vastaukset kysymykseen 4

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvo on 2,9 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



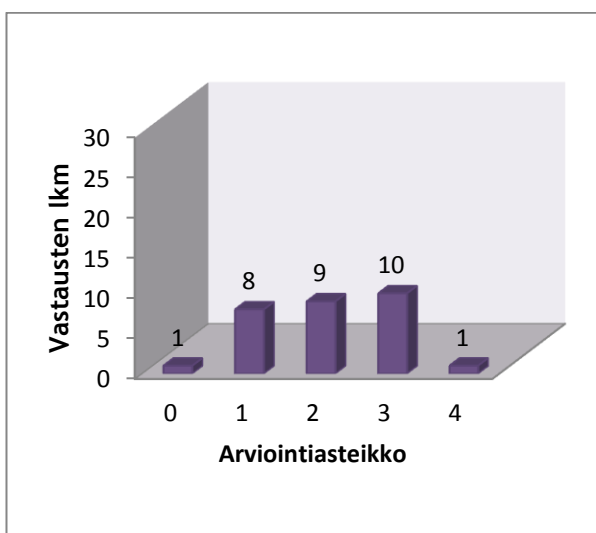
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 16. Alaisten vastaukset kysymykseen 20

#### Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8.

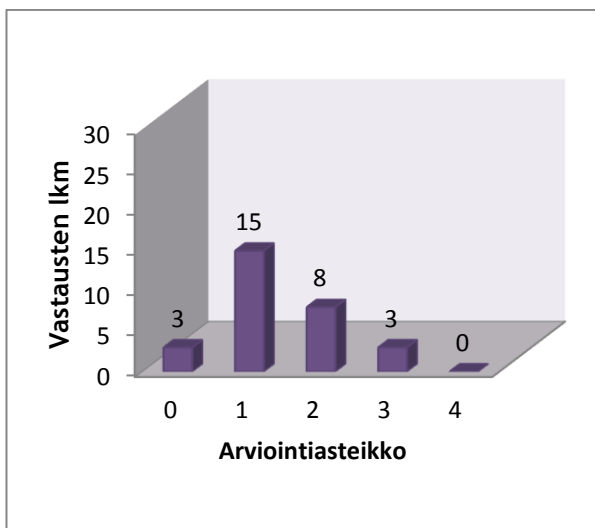
Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 17. Alaisten vastaukset kysymykseen 2

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvo on 1,4 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän.



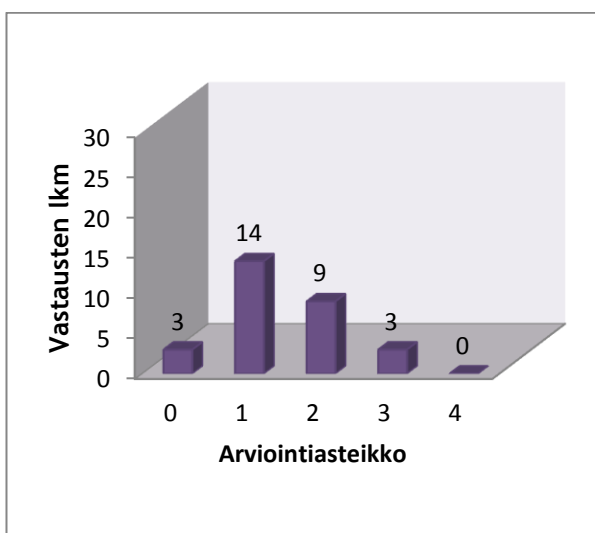
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 18. Alaisten vastaukset kysymykseen 8

Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14.

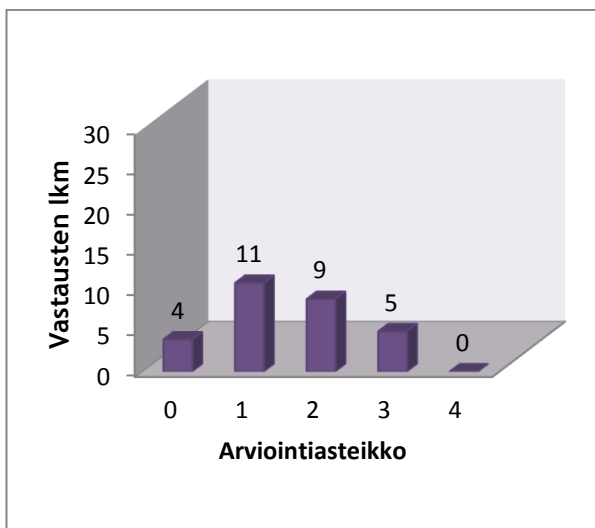
Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvo on 1,4 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 19. Alaisten vastaukset kysymykseen 1

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvo on 1,5 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



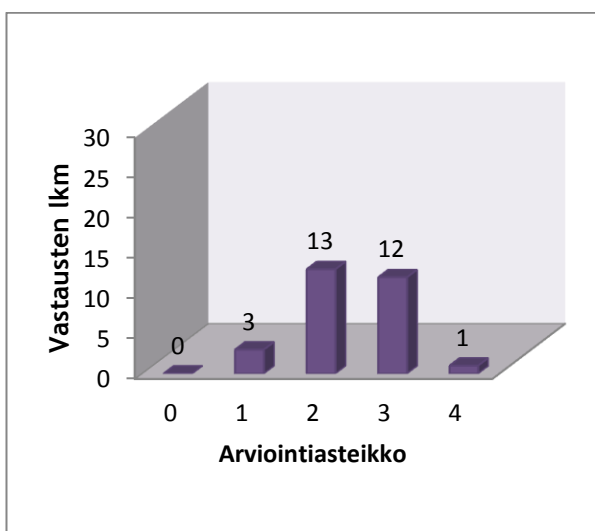
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 20. Alaisten vastaukset kysymykseen 14

#### Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12.

Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.

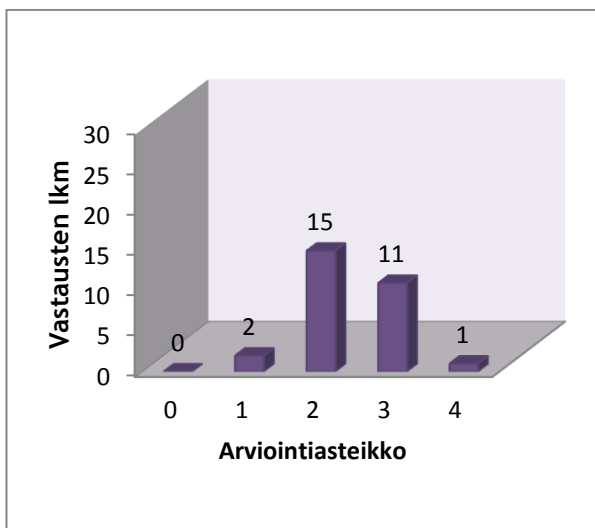


0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 21. Alaisten vastaukset kysymykseen 7

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.





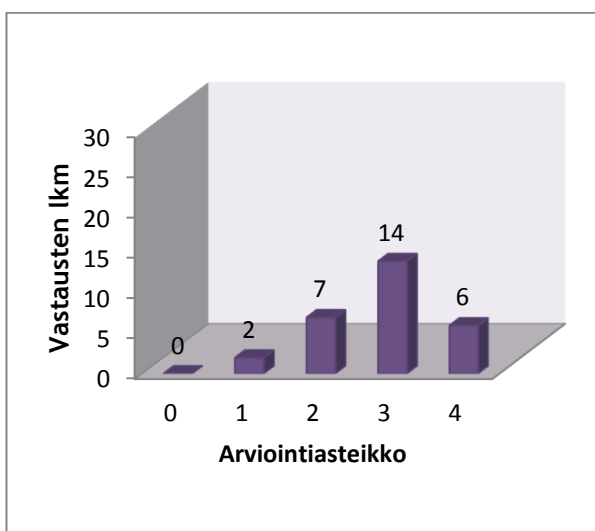
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 22. Alaisten vastaukset kysymykseen 12

### Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11.

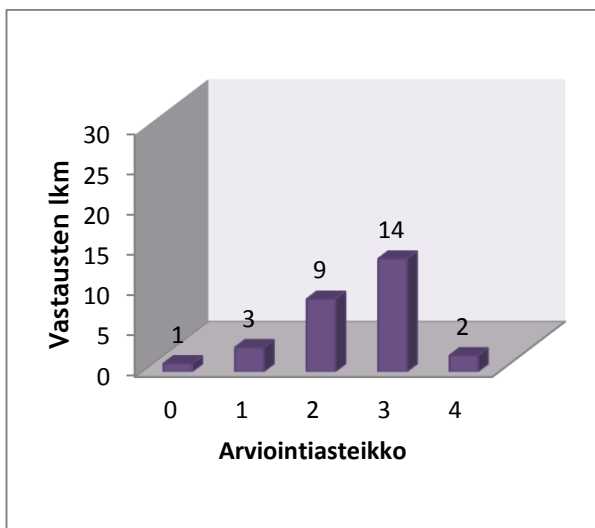
Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvo on 2,8 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 23. Alaisten vastaukset kysymykseen 9

Kysymys 11: Olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvo on 2,5 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



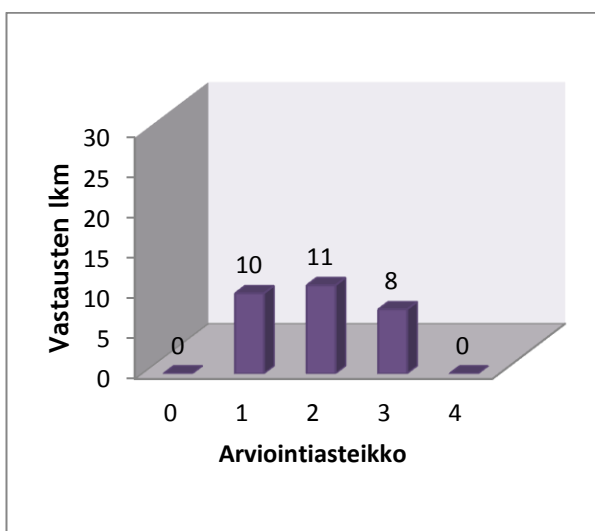
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 24. Alaisten vastaukset kysymykseen 11

Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16.

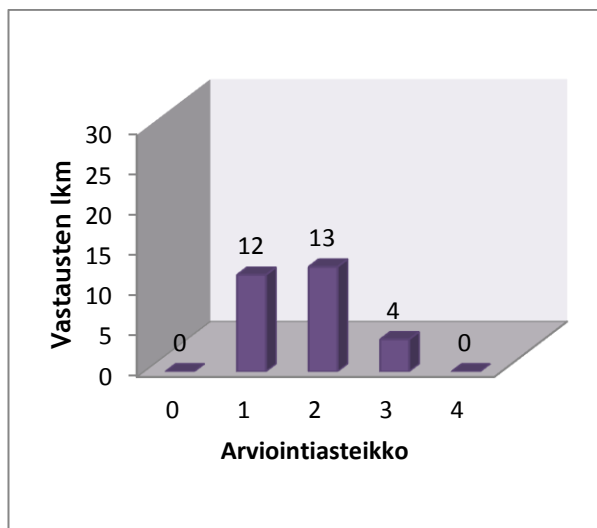
Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvo on 1,9 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 25. Alaisten vastaukset kysymykseen 10

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvo on 1,7 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 26. Alaisten vastaukset kysymykseen 16

#### Avoin palaute

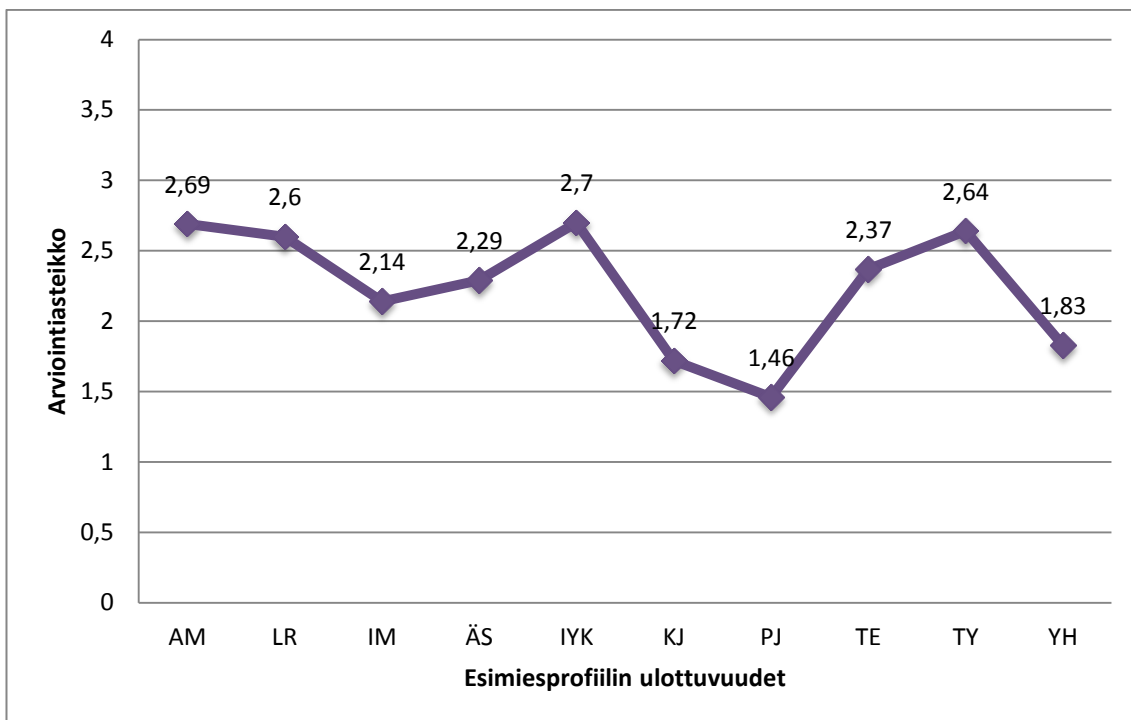
Avointa palautetta 5 kpl .

6. Kohta 12: Hankala vastata, sillä en tunne esimiehille asetettuja tavoitteita.
7. Hankala täyttää kun esimiehet ovat niin erilaisia.
8. Yleisesti ottaen Pelson esimiehet ovat kaikin puolin parempia kuin muissa vankiloissa (vähäinen kokemus muista vankiloista), hyvä ilmapiiri.
9. Monet esimiehet eivät välttämättä tiedä kaikkia alaistensa hommia, rutinoituvat siihen omaan sarkaansa eivätkä käy tutustumassa tarpeeksi alaistensa työpisteisiin ja työtehtäviin.
10. Toki yksi huono esimies tähänkin Pelson joukkoon mahtuu.

#### Esimiesprofiilin graafinen kuvaus

Esimiesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 27. Esimiesprofiili (alaiset)

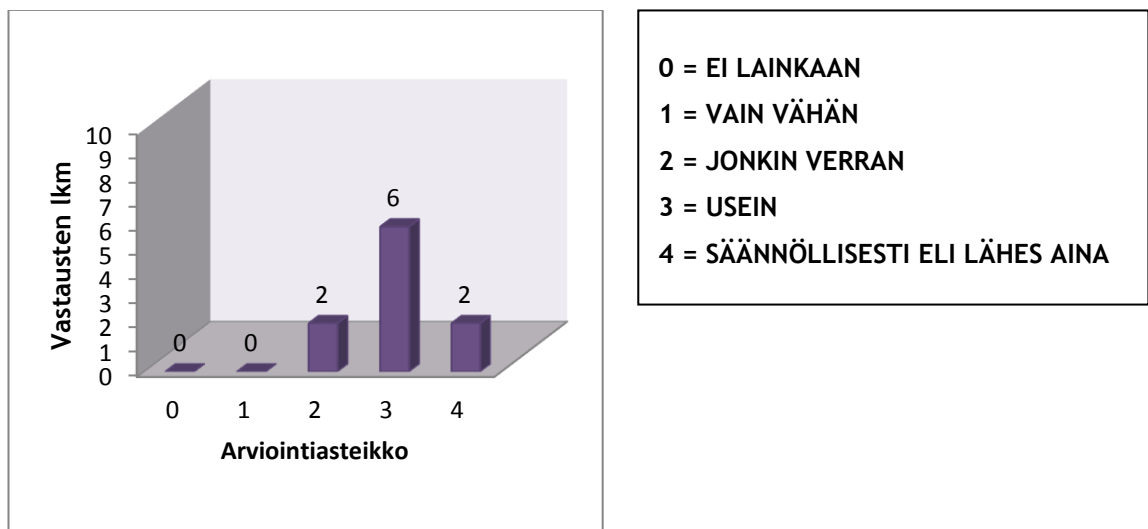
Liite 4 Kyselylomakkeen tulokset, vertaiset

Kyselylomake jaettiin rikosseuraamusesimiesten kahdeksalle (8) vakituisessa virassa olevalle vertaiselle (toisille rikosseuraamusesimiehille) ja kahdelle (2) vakituiselle esimiessijaiselle (yhteensä kymmenelle), joista kaikki (100 %) palauttivat kyselylomakkeen.

Ammattitaito (AM)

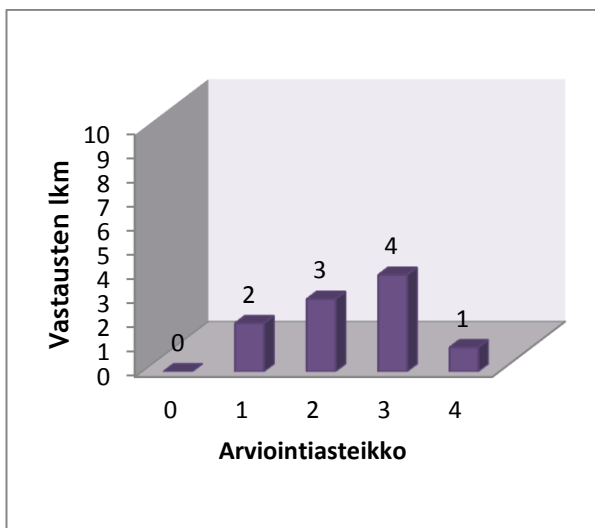
Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-alueita.

Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.



Taulukko 28. Vertaisten vastaukset kysymykseen 13

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



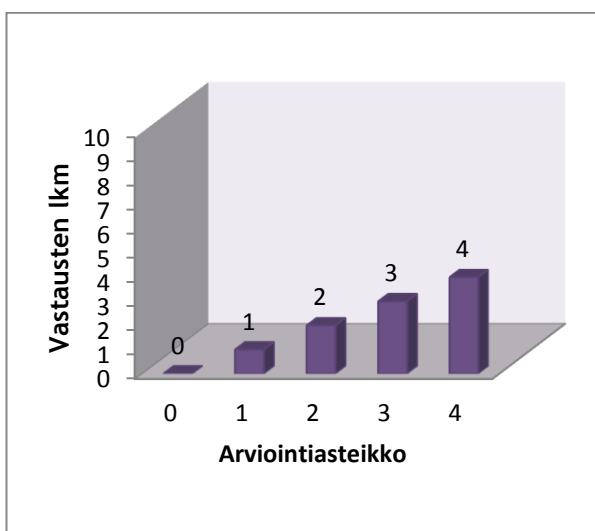
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 29. Vertaisten vastaukset kysymykseen 18

Luottamuksen rakentaminen (LR)

Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19.

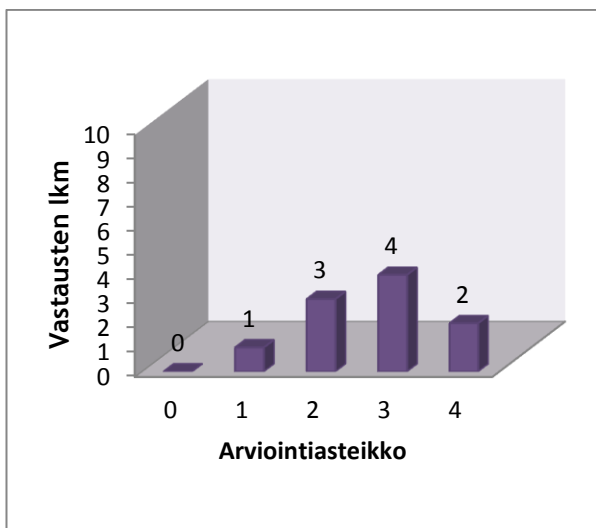
Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 30. Vertaisten vastaukset kysymykseen 15

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvo on 2,7 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



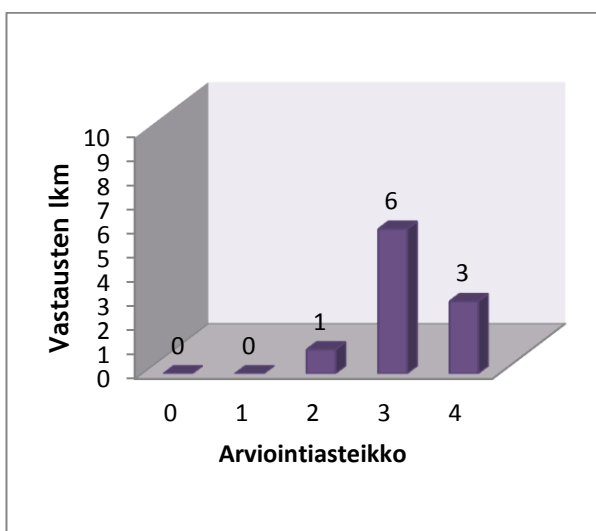
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 31. Vertaisten vastaukset kysymykseen 19

Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5.

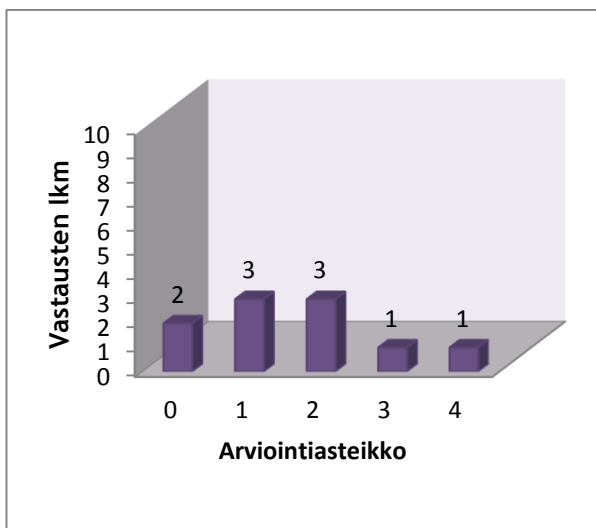
Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvo on 3,2 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 32. Vertaisten vastaukset kysymykseen 3

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



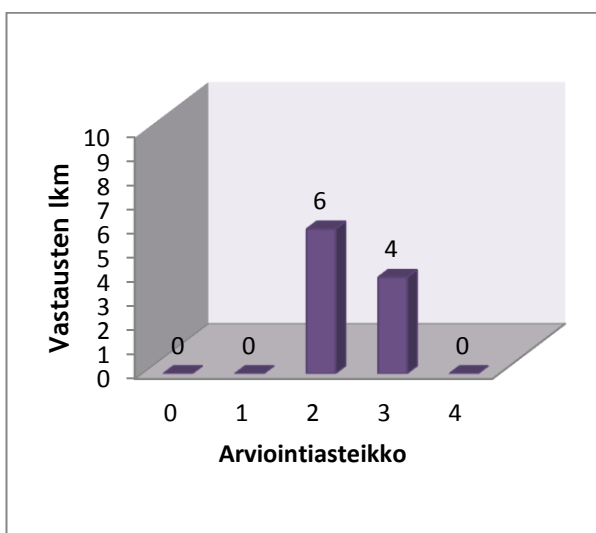
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 33. Vertaisten vastaukset kysymykseen 5

### Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17.

Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.

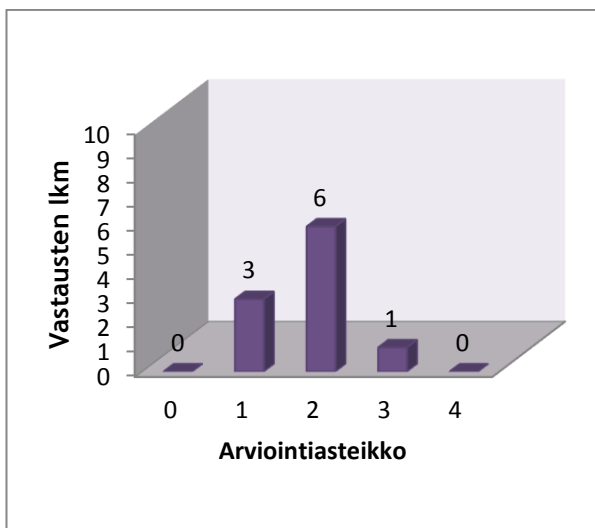


0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 34. Vertaisten vastaukset kysymykseen 6

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvo on 1,8 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.





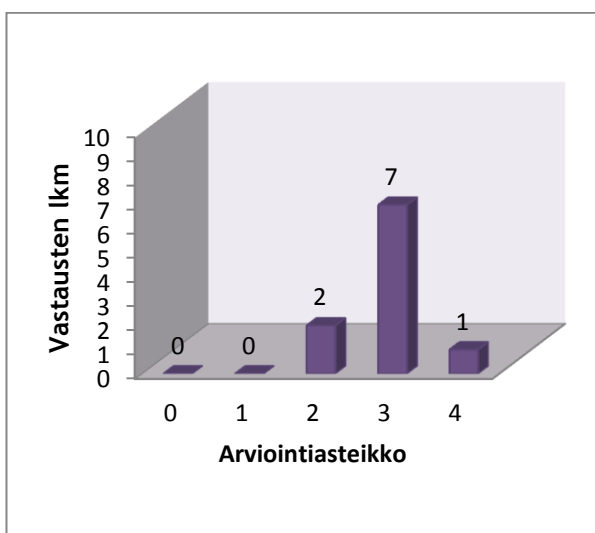
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 35. Vertaisten vastaukset kysymykseen 17

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20.

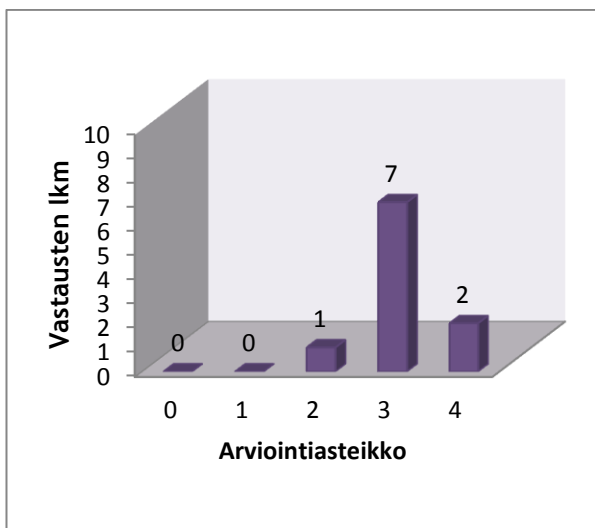
Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvo on 2,9 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 36. Vertaisten vastaukset kysymykseen 4

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvo on 3,1 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



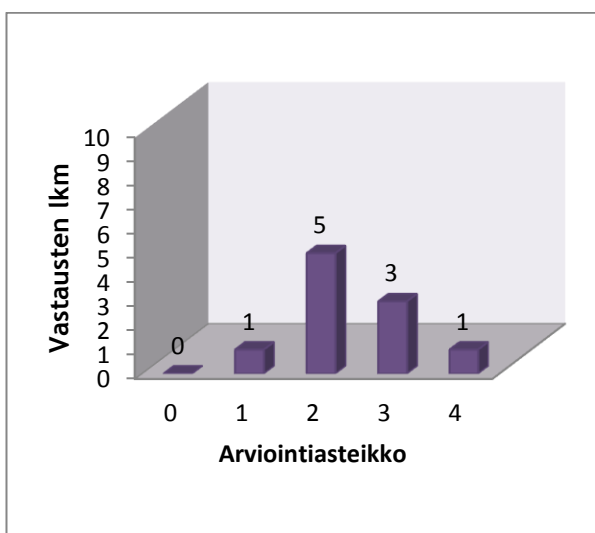
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 37. Vertaisten vastaukset kysymykseen 20

Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8.

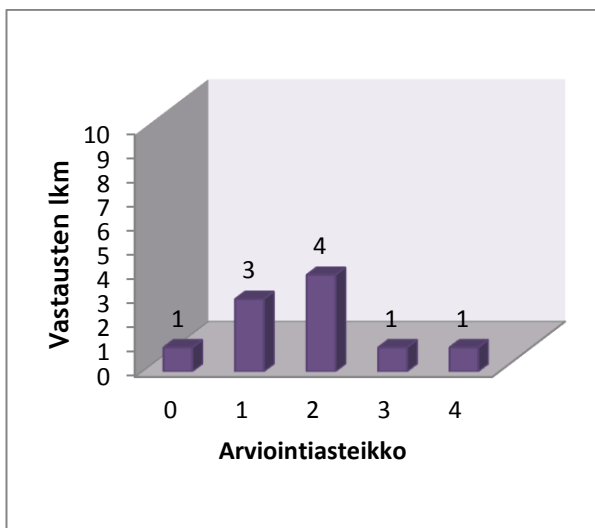
Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvo on 2,4 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 38. Vertaisten vastaukset kysymykseen 2

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvo on 1,8 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



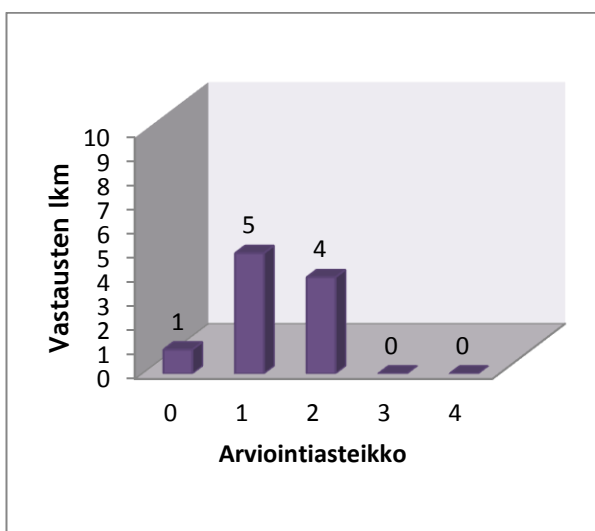
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 39. Vertaisten vastaukset kysymykseen 8

Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14.

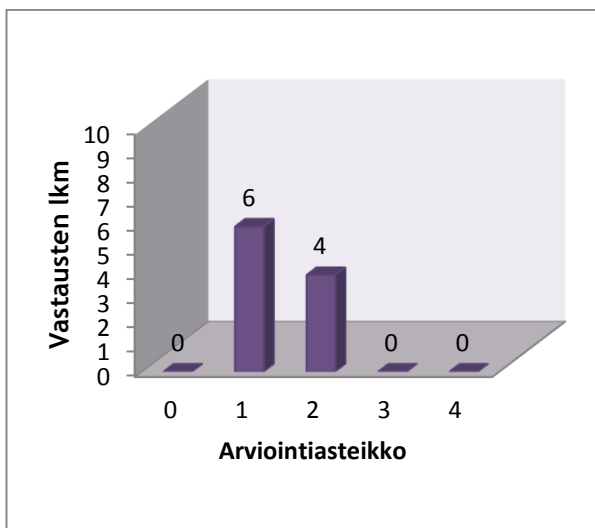
Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvo on 1,3 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 40. Vertaisten vastaukset kysymykseen 1

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvo on 1,4 eli pyöristettynä yksi (1) eli vain vähän.



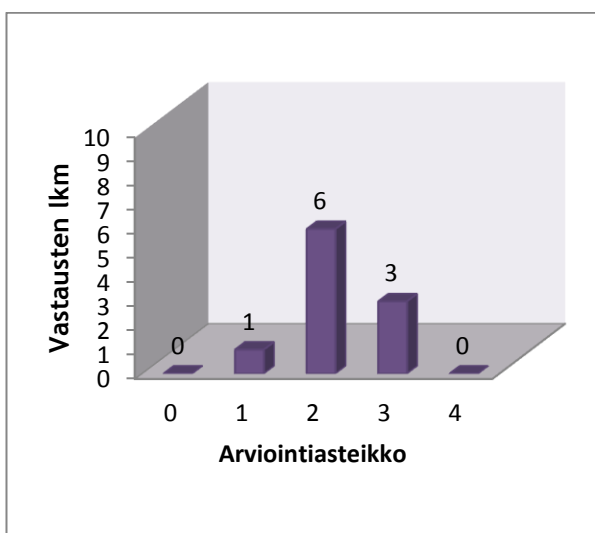
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 41. Vertaisten vastaukset kysymykseen 14

Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12.

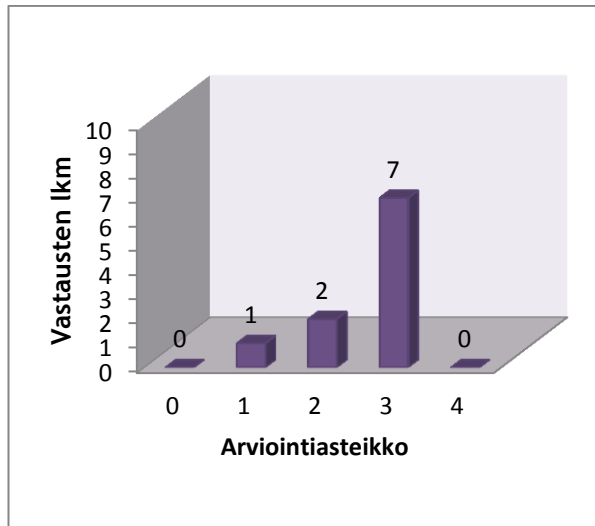
Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 42. Vertaisten vastaukset kysymykseen 7

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



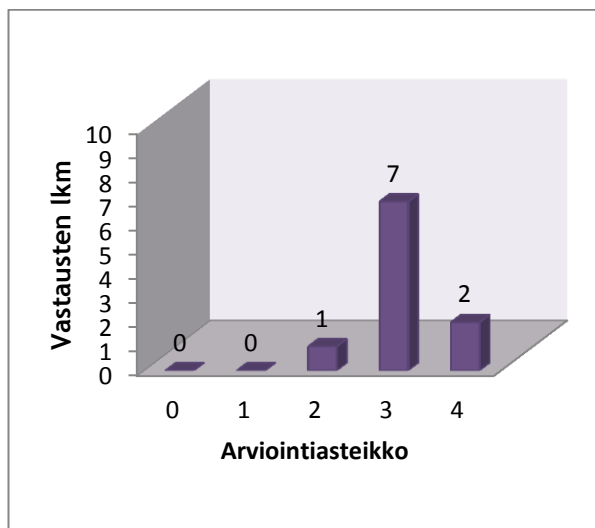
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 43. Vertaisten vastaukset kysymykseen 12

Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11.

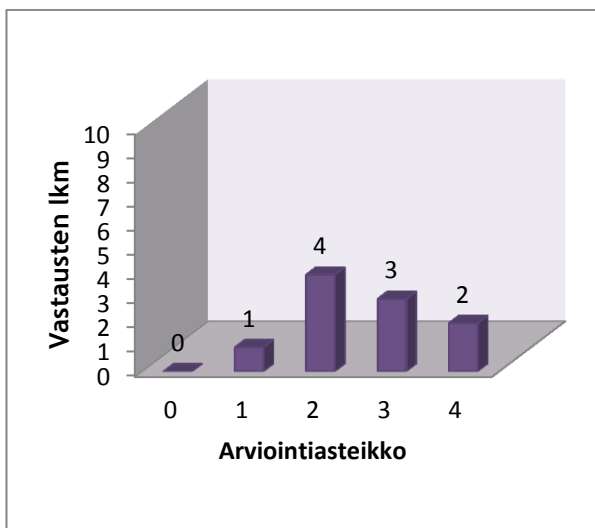
Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvo on 3,1 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 44. Vertaisten vastaukset kysymykseen 9

Kysymys 11: olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



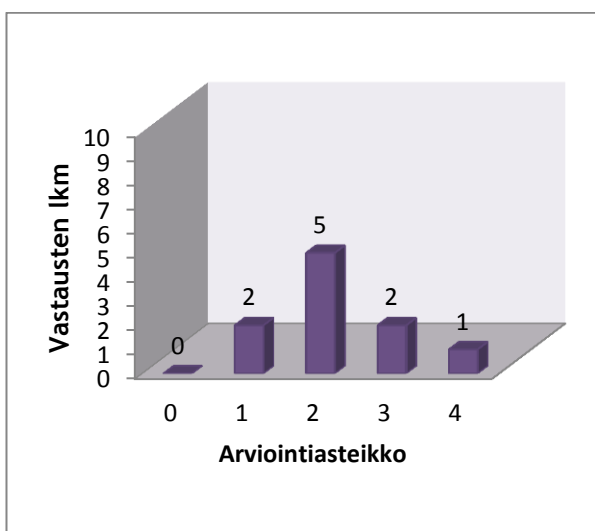
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 45. Vertaisten vastaukset kysymykseen 11

Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16.

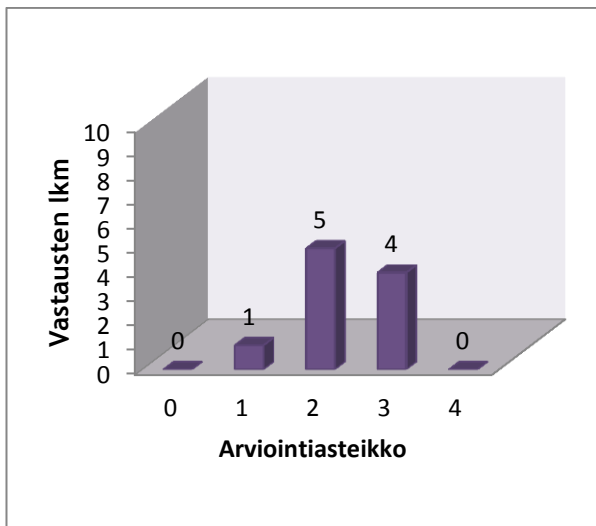
Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvo on 2,2 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 46. Vertaisten vastaukset kysymykseen 10

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 47. Vertaisten vastaukset kysymykseen 16

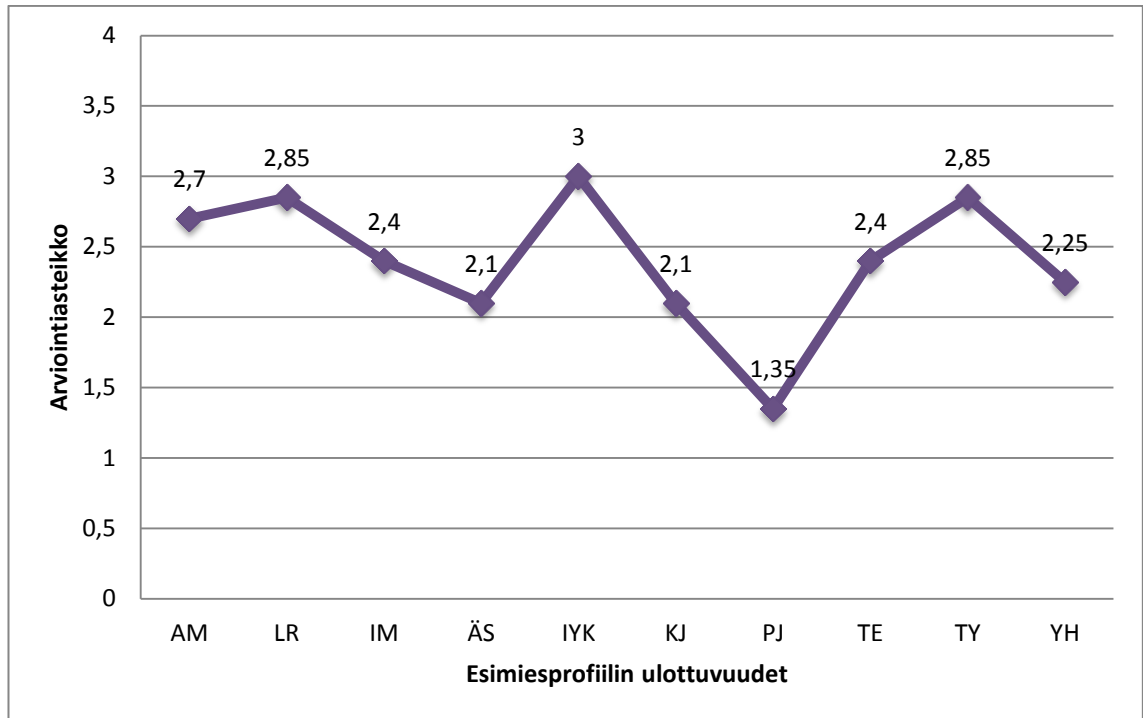
Avoin palaute

Ei avointa palautetta.

Esimiesprofiilin graafinen kuvaus

Esimiesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 48. Esimiesprofiili (vertaiset)



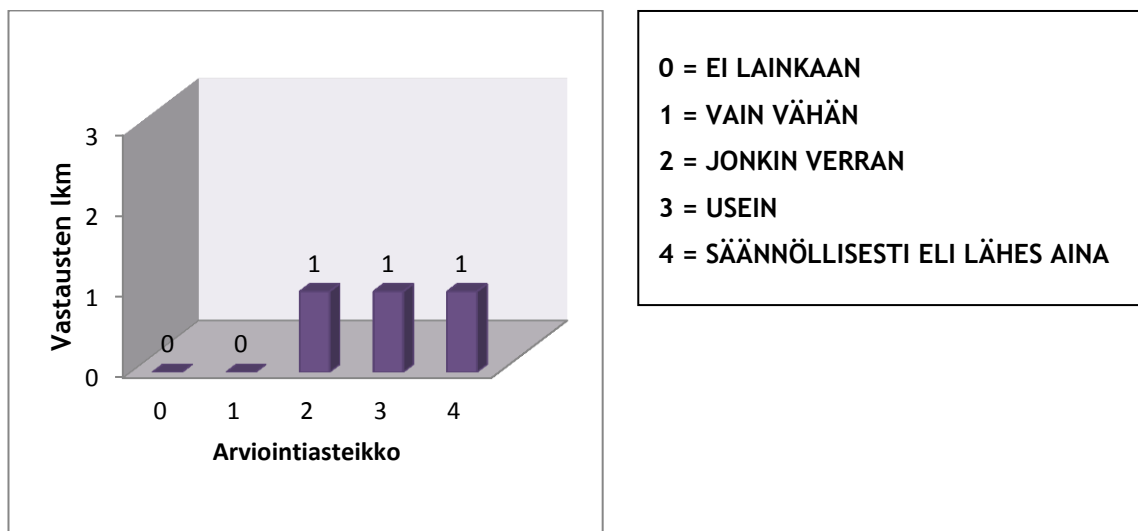
Liite 5 Kyselylomakkeen tulokset, esimiehet

Kyselylomake jaettiin rikosseuraamusesimiesten kolmelle (3) esimiehelle (johtajalle ja kahdelle apulaisjohtajalle), joista kaikki (100 %) palauttivat kyselylomakkeen.

Ammattitaito (AM)

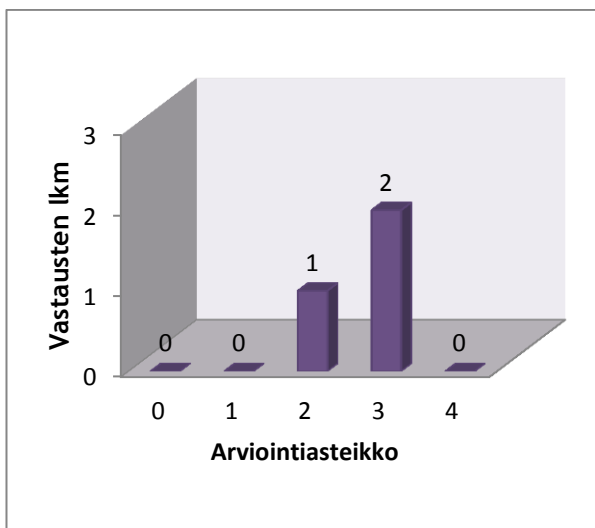
Kysymyslomakkeen kohdat 13 ja 18 koskivat ammattitaidon osa-aluetta.

Kysymys 13: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat tiedoiltaan ja taidoiltaan hyviä esimiehiä. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.



Taulukko 49. Esimiesten vastaukset kysymykseen 13

Kysymys 18: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet ovat luontaisesti lahjakkaita esimiehiä. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



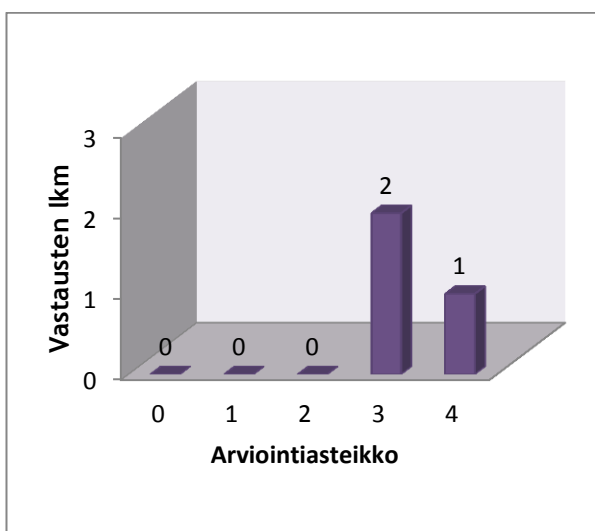
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 50. Esimiesten vastaukset kysymykseen 18

Luottamuksen rakentaminen (LR)

Kysymyslomakkeen kohdat 15 ja 19.

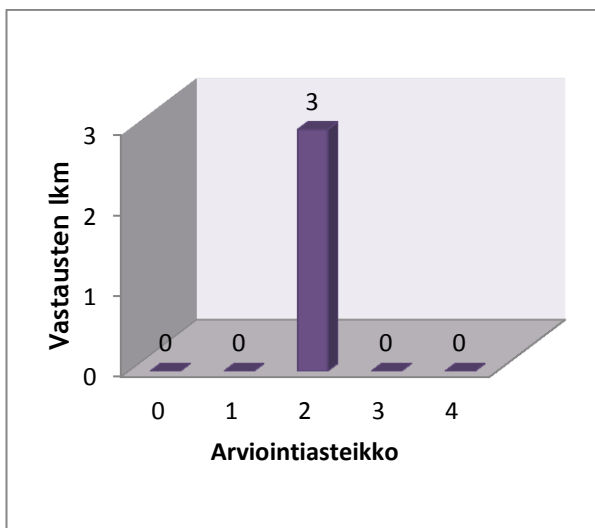
Kysymys 15: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kantavat vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Vastausten keskiarvo on 3,3 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 51. Esimiesten vastaukset kysymykseen 15

Kysymys 19: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet asettavat tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle. Vastausten keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran.



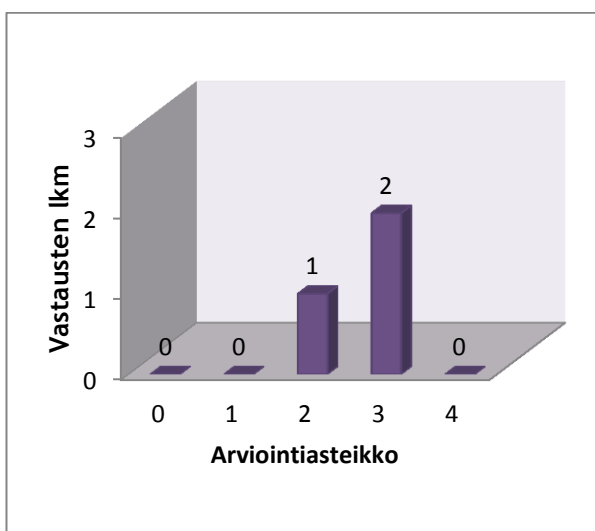
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 52. Esimiesten vastaukset kysymykseen 19

Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Kysymyslomakkeen kohdat 3 ja 5.

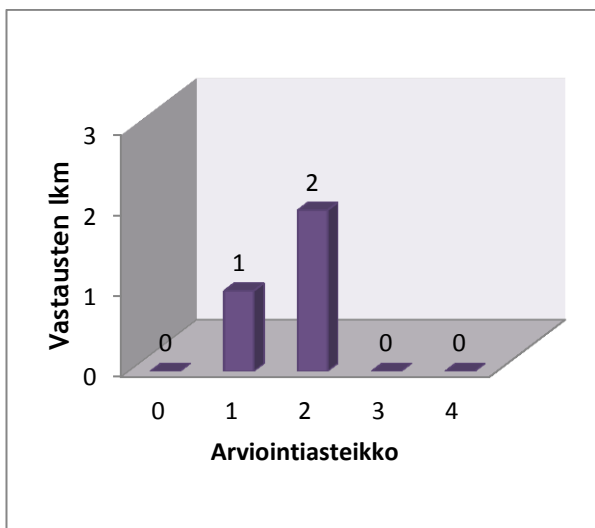
Kysymys 3: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet toimivat esimerkkinä alaisilleen. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 53. Esimiesten vastaukset kysymykseen 3

Kysymys 5: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet puhuvat innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta. Vastausten keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



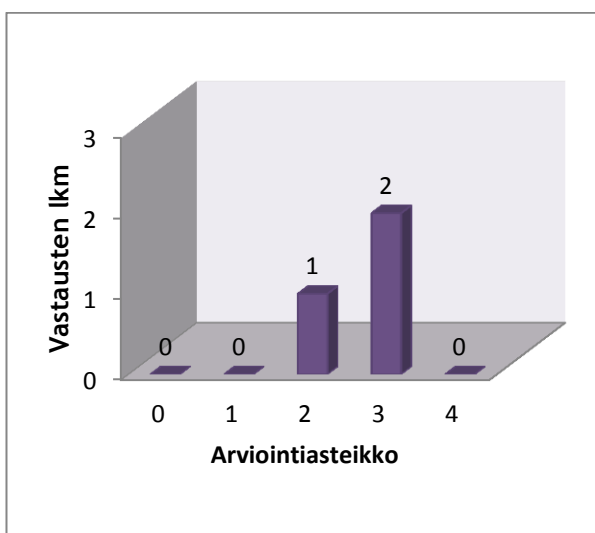
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 54. Esimiesten vastaukset kysymykseen 5

Älyllinen stimulointi (ÄS)

Kysymyslomakkeen kohdat 6 ja 17.

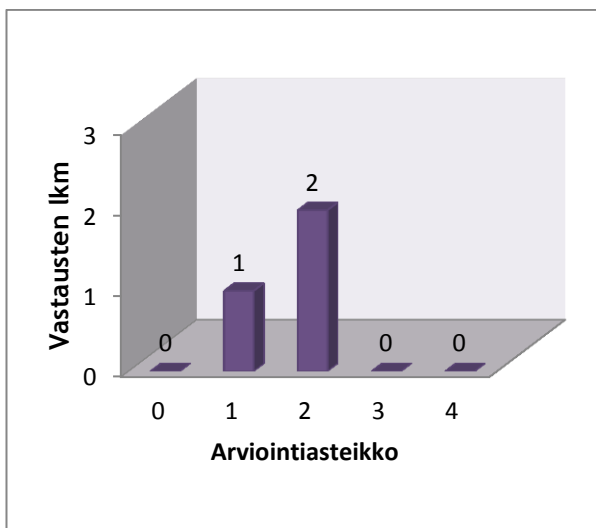
Kysymys 6: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet etsivät erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 55. Esimiesten vastaukset kysymykseen 6

Kysymys 17: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet suhtautuvat avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin. Vastausten keskiarvo on 1,6 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



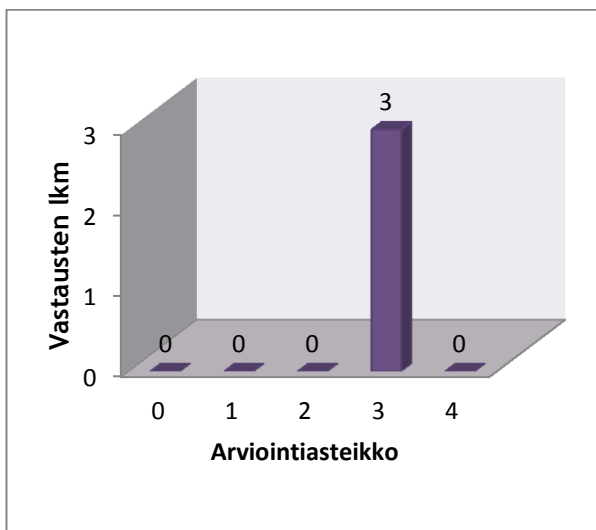
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 56. Esimiesten vastaukset kysymykseen 17

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK)

Kysymyslomakkeen kohdat 4 ja 20.

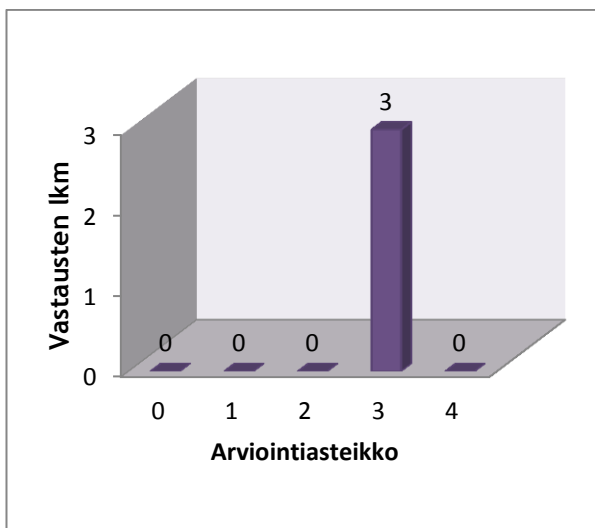
Kysymys 4: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet pitävät huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 57. Esimiesten vastaukset kysymykseen 4

Kysymys 20: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kuuntelevat minua. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.



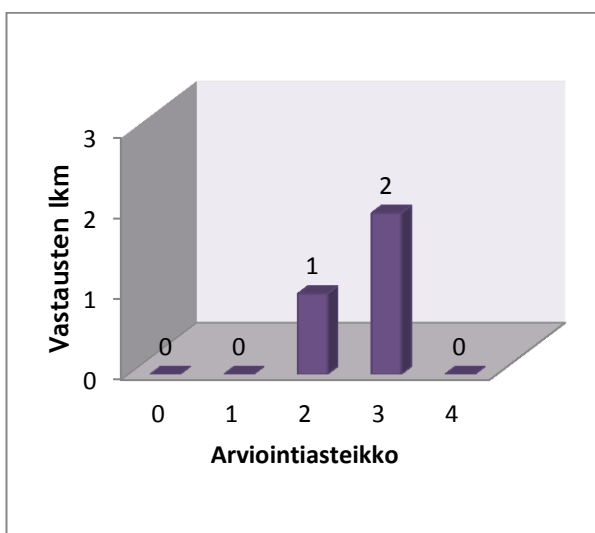
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 58. Esimiesten vastaukset kysymykseen 20

Kontrolloiva johtaminen (KJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 2 ja 8.

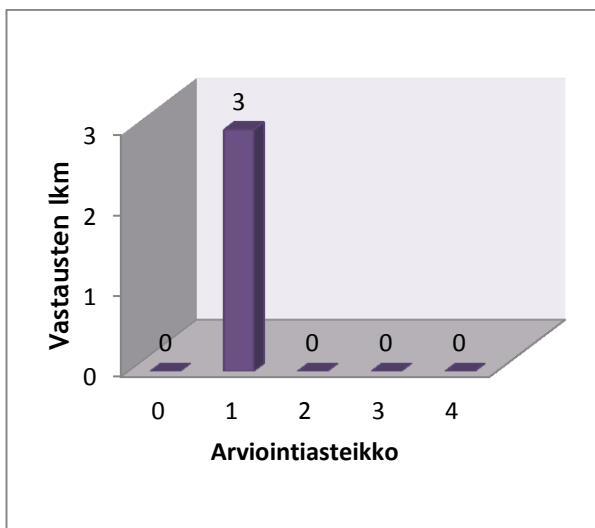
Kysymys 2: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet uskovat asioiden sujuvan vahvassa kontrollissaan. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 59. Esimiesten vastaukset kysymykseen 2

Kysymys 8: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet kiinnittävät kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään. Vastausten keskiarvo on yksi (1) eli vain vähän.



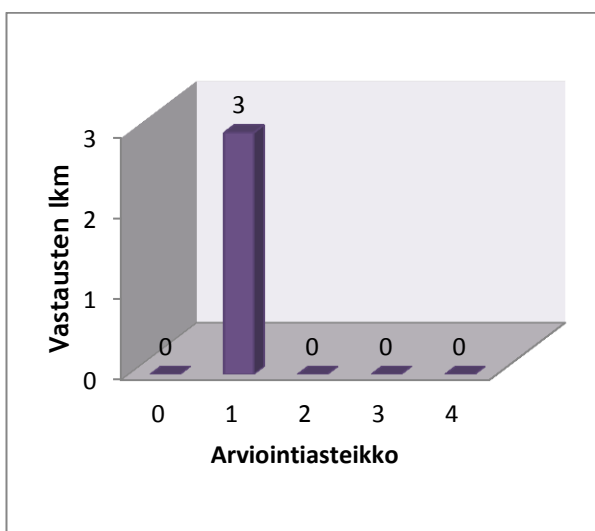
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 60. Esimiesten vastaukset kysymykseen 8

Passiivinen johtaminen (PJ)

Kysymyslomakkeen kohdat 1 ja 14.

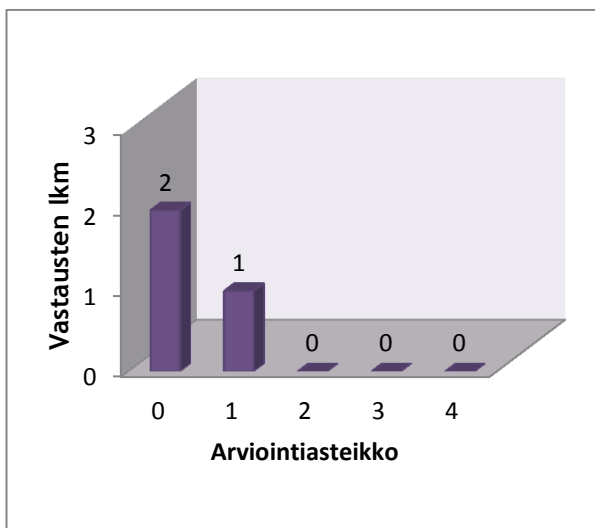
Kysymys 1: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet välttelevät vastuuta vaikeuksien ilmetessä. Vastausten keskiarvo on yksi (1) eli vain vähän.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 61. Esimiesten vastaukset kysymykseen 1

Kysymys 14: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet jättävät sovittuja asioita hoitamatta. Vastausten keskiarvo on 0,3 eli pyöristettynä nolla (0) eli ei lainkaan.



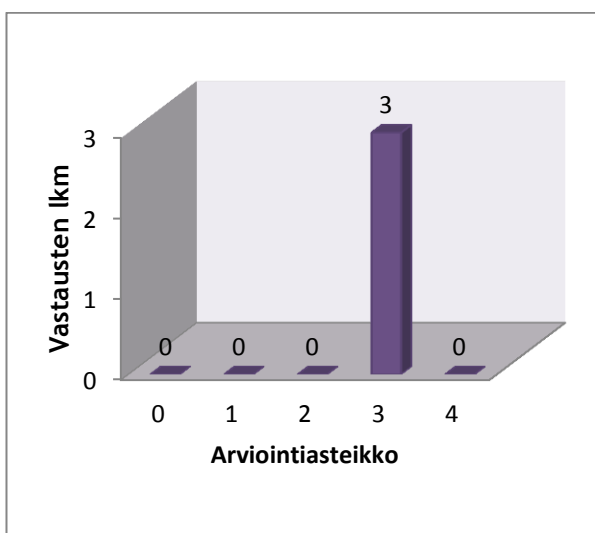
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 62. Esimiesten vastaukset kysymykseen 14

Tehokkuus (TE)

Kysymyslomakkeen kohdat 7 ja 12.

Kysymys 7: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet löytävät pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.

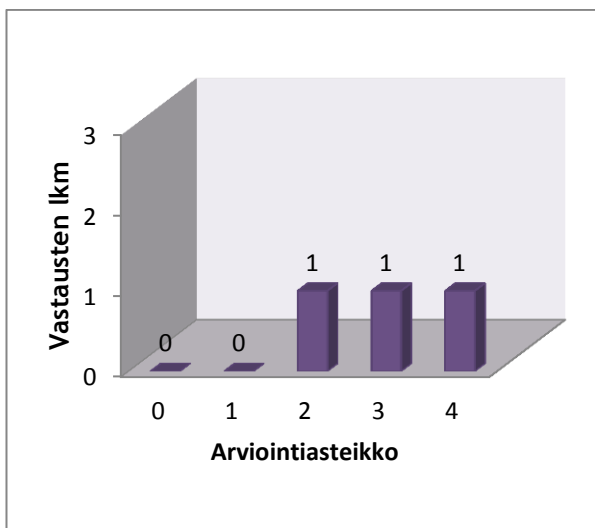


0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 63. Esimiesten vastaukset kysymykseen 7

Kysymys 12: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavuttavat asetetut tavoitteet tehokkaasti. Vastausten keskiarvo on kolme (3) eli usein.





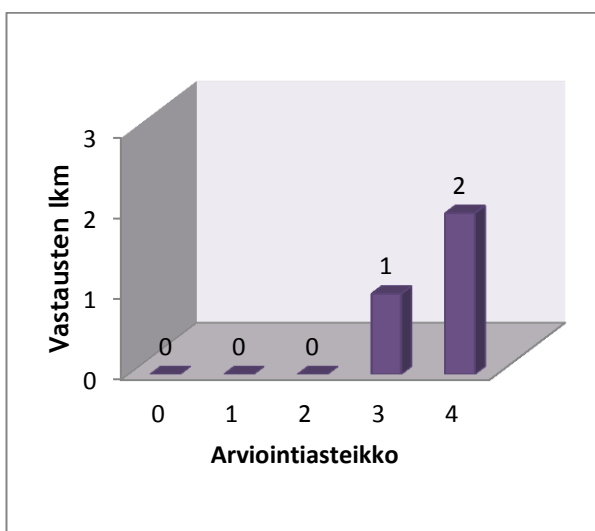
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 64. Esimiesten vastaukset kysymykseen 12

Tyytyväisyys (TY)

Kysymyslomakkeen kohdat 9 ja 11.

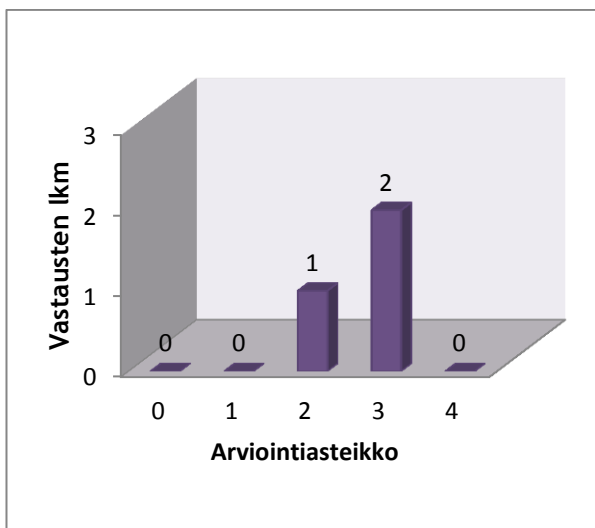
Kysymys 9: Olen tyytyväinen siitä, että voin työskennellä juuri heidän kanssaan. Vastausten keskiarvo on 3,6 eli pyöristettynä neljä (4) eli säännöllisesti eli lähes aina.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 65. Esimiesten vastaukset kysymykseen 9

Kysymys 11: olen tyytyväinen heidän johtamistapaansa. Vastausten keskiarvo on 2,6 eli pyöristettynä kolme (3) eli usein.



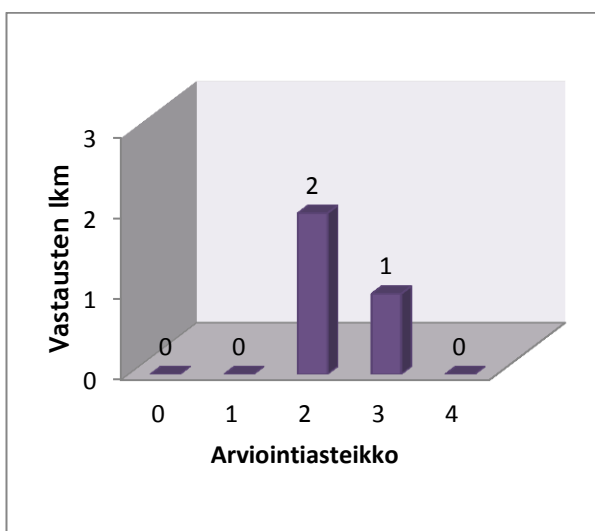
0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 66. Esmiesten vastaukset kysymykseen 11

Yrittämisen halu (YH)

Kysymyslomakkeen kohdat 10 ja 16.

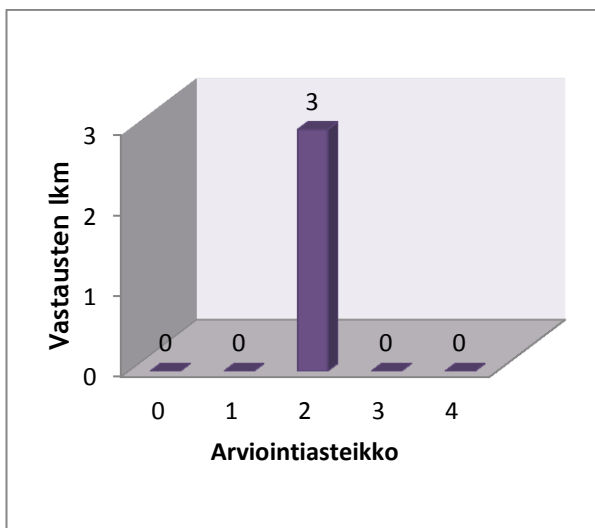
Kysymys 10: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet lisäävät ihmisten halua yrittää enemmän. Vastausten keskiarvo on 2,3 eli pyöristettynä kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLISESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 67. Esmiesten vastaukset kysymykseen 10

Kysymys 16: Arvioimani rikosseuraamusesimiehet saavat toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä. Vastausten keskiarvo on kaksi (2) eli jonkin verran.



0 = EI LAINKAAN  
 1 = VAIN VÄHÄN  
 2 = JONKIN VERRAN  
 3 = USEIN  
 4 = SÄÄNNÖLLESTI ELI LÄHES AINA

Taulukko 68. Esimiesten vastaukset kysymykseen 16

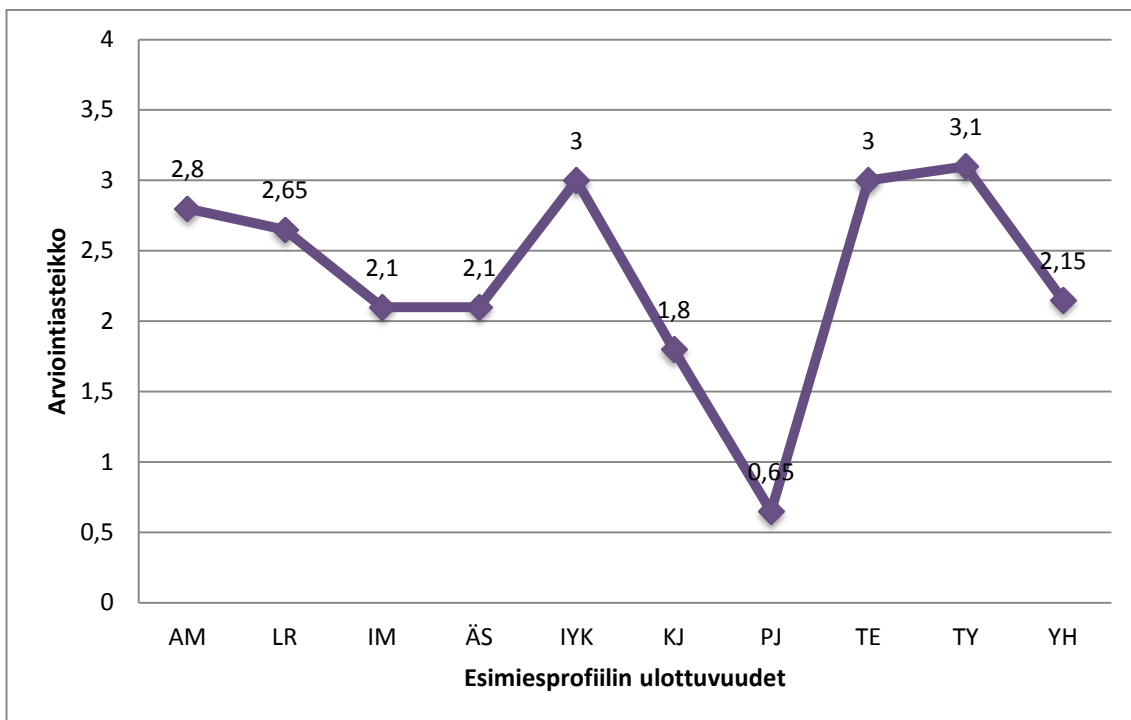
Avoin palaute

Ei avointa palautetta.

Esimesprofiilin graafinen kuvaus

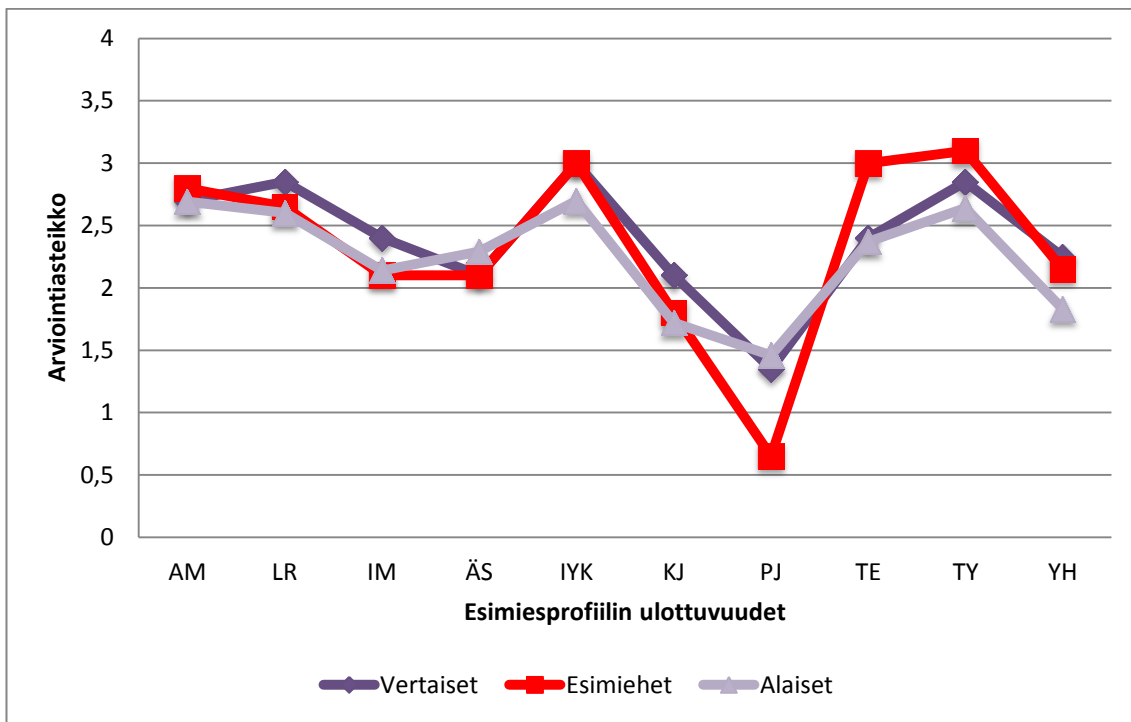
Esimesprofiilissa on syväjohtamisen kymmenen (10) ulottuvuutta, jotka on lyhennetty sulkuihin taulukkoon seuraavasti: 1. Ammattitaito (AM), 2. Luottamuksen rakentaminen (LR), 3. Inspiroiva tapa motivoida (IM), 4. Älyllinen stimulointi (ÄS), 5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (IYK), 6. Kontrolloitu johtaminen (KJ), 7. Passiivinen johtaminen (PJ), 8. Tehokkuus (TE), 9. Tyytyväisyys (TY) ja 10. Yrittämisen halu (YH).

Jokaisesta ulottuvuudesta on kaksi kysymystä, joiden keskiarvo näkyy graafisessa kuvauksessa.



Taulukko 69. Esimiesprofiili (esimiehet)

Liite 6 Esimiesprofiilin graafinen kuvaus (alaiset, vertaiset, esimiehet)



Taulukko 70. Esimiesprofiilin graafinen kuvaus (alaiset, vertaiset, esimiehet)

Liite 7 Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma

**Pelson vankilan rikosseuraamusesimiestyön kehittymisen suunnitelma**

Kehittymisen osa-alueet: yrittämisen halu, kontrolloiva johtaminen, älyllinen stimulointi, in-spiroiva tapa motivoida ja tehokkuus.

Lyhyen ajan tavoite/tavoitteet: hahmottaa rikosseuraamusesimiesten vahvuusalueet sekä kehitettävät osa-alueet, tarpeet ja tavoitteet jokapäiväisessä työssä ja konkretisoida niitä toimenpiteitä, joilla päästään laadukkaampaan työtoteeseen.

Osatavoite/-tavoitteet: johdon sitouttaminen, yhteisen käsityksen syntyminen aiheeseen, aluejohtajan ja henkilökunnan informoiminen, henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelman myötä lähtötilanteen selvittäminen, omien vahvuusalueiden säilyttäminen, koko valvontahenkilöstön osallistaminen.

Pitkän ajan tavoite/tavoitteet: vastata valvontahenkilökunnan tarpeisiin ja vankilan oman toimintasuunnitelman haasteisiin myös tulevaisuutta ajatellen sekä antaa mahdollisuus kehittymisen arviointiin. Rikosseuraamusesimiestyön kehittyminen.

Osatavoite/-tavoitteet: aihealueiden ympärillä oppiminen, uudenlaisen keskustelukulttuurin löytyminen, nuoriin/uusiin työntekijöihin panostaminen.

Toimenpiteet: Tulosten läpikäyminen ja kehittymisen suunnitelman esittely, johdon roolin selkeyttäminen, aikataulun laatiminen, projektin ja huoneentaulun julkistaminen, yhteiset tilaisuudet, seminaarit, palaverit jne., kansioon tutustuminen, palautteiden purkaminen ja henkilökohtaisten johtajaprofiilien esittely, henkilökohtaisten kehittymisen suunnitelmien tekeminen, ideointi, kehityskeskustelut, mentorointi/tutorointi.

**Edellytykset:**

Osaaminen (kenellä osaamista/miten se hankitaan): vankilan johto ja rikosseuraamusesimiehet, ulkopuoliset luennoitsijat

Tietotekniikka: Tämän hetkinen tietotekninen varustus

Työkäytännöt: palaverit, yhteiset tilaisuudet, kirjalliset tuotokset, keskustelut

Resurssit: henkilöstöresurssit (sijaiset palavereiden, valmennuskertojen ja seminaarien ajaksi), taloudelliset resurssit (kustannukset sijaisista, tilavuokrasta, luennoitsijoista, ruokailuista, päivärahoista, materiaaleista), henkinen ja fyysinen jaksaminen

Verkostot (kenen kanssa toimimalla asia etenee): rikosseuraamusalueen ja vankilan johto, lähiseudun koulutukseen soveltuvat tilat, ulkopuoliset luennoitsijat

Motivaatio: Jokaisen rikosseuraamusesimiehen sisällä halu kehittyä, auttaa, olla ammattilainen, tehdä merkityksellistä esimiestyötä parhaalla mahdollisella tavalla

Tuki: rikosseuraamusalueen ja vankilan johdon, vertaisten sekä alaisten tuki

Muuta:

Aikataulu: aikataulut määritellään sovitaan erikseen vankilan johdon ja rikosseuraamusesimiesten kanssa

Vastuutaho: vastuutahot määritellään sovitaan erikseen vankilan johdon ja rikosseuraamusesimiesten kanssa. Projektille määrätään projektipäällikkö.

Arviointi (milloin ja miten): kehittymisen arviointi tapahtuu vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä sekä alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä saadun palautteen ja johtajaprofiilin uusiminen sovitun ajan kuluttua (esim. 1-2 vuotta), jolloin lähtötilanteeseen saadaan vertailukelpoista materiaalia kehittymisen edistymisen seuraamiseksi.