



# Kenttäjohtajan vuoronaloituspa- verien kehittäminen Helsingin po- liisilaitoksessa

Asko Sartanen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Kenttäjohtajan vuoronaloituspalaverien kehittäminen Helsingin poliisilaitoksessa**

Asko Sartanen  
Turvallisuusjohtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2019

Asko Sartanen

### Kenttäjohtajan vuoronaloituspalaverien kehittäminen Helsingin poliisilaitoksessa

Vuosi 2019 Sivumäärä 87

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää poliisin kenttäjohtajan työvuoron alussa pitämää vuoronaloituspalaveria siten, että se tukisi Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikön johtamisen kehittämistä.

Kehittämistehtävässä pyrittiin haastatteluiden kautta kerätyn aineiston sekä tutkimuskirjallisuuden perusteella luoda kenttäjohtajan vuoronaloituspalaverille entistä jäsennellympi rakenne ja sen sisällöstä paremmin toimintayksikön tavoitteita palveleva. Työssä selvitettiin Hälytys- ja valvontayksikön henkilöstöä haastatteleamalla sitä, miten vuoronaloituspalavereja heidän näkemystensä mukaisesti pidetään, mitä hyvää ja mitä huonoa niissä on, miten palavereja voisi kehittää paremmiksi ja voisiko niiden sisältöön sisällyttää myös strategisen tason teemoja.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä poliisimiestä. Haastatteluiden kautta saatiin tietoa vuoronaloituspalaverien nykykäytännöistä sekä niiden kehittämistarpeista. Haastatteluiden perusteella luotiin vuoronaloituspalaverille rakenne, jonka sisältöön esitettyjä kehitysehdotuksia pyrittiin sisällyttämään.

Työn tulokset nostivat esiin palaverikäytänteitä koskevia hyviä ja huonoja käytänteitä. Tutkimuksessa selvisi, että kenttäjohtajan tulisi valmistautua vuoronaloituspalaveriin hyvin. Tätä pitivät tärkeänä sekä palaveriin osallistuva miehistö että niitä pitävät kenttäjohtajat. Haastatteluissa selvisi myös, että palaverin yhteydessä olisi hyvä luoda yhteinen näkymä operatiivisesta tilanteesta. Palaverissa tulisi myös käsitellä ajankohtaisia tiedotus- ja koulutusasioita. Tutkimuksen tuloksena syntynyt vuoronaloituspalaverin rakenne ja esitetyt kehittämissuhteudet ovat apuna Helsingin poliisilaitoksen kenttätoiminnan johtamisen kehittämisessä, antaen tietoa siitä, minkälaisia palavereja vuoron alussa tulisi pitää ja mitä aiheita niihin tulisi sisällyttää.

Opinnäytetyön kehittämissuhteuksissa mainitaan, että kenttätoiminnan johtamisen strategista vaikuttavuutta ja alipäällystön henkilöstöjohtamista tulisi tutkia enemmän. Laajentamalla haastateltavien määrää ja syventämällä tutkimuskysymyksiä voisi poliisin hälytys- ja valvontatoiminnan johtamisen kehittämisestä saada laajempaa vaikuttavuusanalyysia ja tätä kautta menetelmiä myös johtamisen kehittämistä varten.

Asiasanat: kenttäjohtaja, poliisi, palaveri, kehittäminen

Asko Sartanen

Improving the Roll Call held by the Police Sergeant in Helsinki Police Department

Year	2019	Pages	87
------	------	-------	----

---

The primary purpose of this thesis was to improve the structure and content of the roll call held by the sergeant who is acting as a field commander in a particular shift. This is the staff meeting held by the sergeant before every shift. It is a very unique situation that acts as a shared moment for the patrol officers and their supervisory sergeant.

The objective of the study was to improve one aspect of the sergeants' leadership, especially the effectiveness and content of the roll call meeting. The beneficiary of this study is the Helsinki Police Department as this thesis aims to help to enhance the overall leadership work of the department.

The theoretical reference is created based on legislation, alignments, and leadership and police work studies. The theoretical section discusses the operating environment of the police and its changes, especially the new emerging trends in security environment and fast development of technology. The importance of vision, values and strategies for effective leadership are also discussed. The key data acquisition method is structured interview. The empirical part deals with the results from the interviews, which were conducted among the personnel of the unit. Ten officers were interviewed altogether.

The key themes that emerged from the research were that the roll call meeting is a very important place to enhance the leadership of the shift supervisor, foster communication within the work community and develop the strategic management of police patrol work. The interviews showed that the personnel saw the meeting as a very important part of daily routines of leadership work. It was seen also as a useful tool to enhance the effectiveness of the daily work of patrol officers.

Therefore, it is necessary for the police department to re-evaluate the structure and meaning of the roll call as it is held each day. This study can be seen as a guide in this process in providing data for planning and development for the leaders of the department.

Keywords: Field Commander, Police, Roll Call, Leadership, Improvement

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja aikaisempi tutkimus .....	8
1.3	Aihevalinnan perustelu .....	10
1.4	Tutkimuskysymykset .....	11
1.5	Käsitteiden määrittely.....	12
2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kuvaus .....	14
2.1	Tutkimusmenetelmä - Haastattelututkimus .....	14
2.2	Menetelmävalinnan perustelut.....	15
2.3	Haastattelut.....	17
3	Poliisin toimintaympäristön muutokset .....	23
3.1	Megatrendit ja turvallisuuden muuttuminen.....	23
3.2	Poliisin toimintaympäristö .....	24
4	Poliisin visio, arvot ja johtaminen .....	29
5	Poliisin strategiat ja strateginen johtaminen .....	32
5.1	Strateginen johtaminen .....	32
5.2	Poliisin strategia 2017 .....	33
5.3	Kenttäjohtajan strateginen johtaminen .....	34
6	Poliisin kenttätoiminta .....	36
7	Esimiehen viestintä, motivointi ja palaverit .....	39
7.1	Organisaatiokulttuuri lainvalvontaorganisaatioissa .....	39
7.2	Esimies viestijänä .....	39
7.3	Muutosjohtaminen ja muutosviestintä .....	40
7.4	Esimies motivoijana.....	42
7.5	Palaverit ja johtaminen .....	47
8	Tulokset.....	51
8.1	Vuoronaloituspalaverien hyvät käytänteet .....	51
8.2	Motivointi ja työtyytyväisyyden parantaminen palavereissa .....	56
8.3	Vuoronaloituspalaverit ja strateginen johtaminen.....	58
8.4	Palaverin onnistumista tai epäonnistumista edistävät tekijät .....	61
8.5	Miten palavereja tulisi kehittää?.....	67
8.6	Tutkimuksen reliiäbelius, validius ja jatkotutkimus .....	69
9	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	72
9.1	Kehittämissuhteet .....	74
9.2	Vuoronaloituspalaverin rakenne .....	75
	Lähteet .....	79

Taulukot.....	83
Liitteet .....	84

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Poliisin tehtävä on, kuten poliisilaissa (872/2011) säädetään, ”oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen”. Lisäksi poliisilain mukaan ”poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa”. Keskeisiä toimintaa ohjaavia säädöksiä ja periaatteita ovat mm. perus- ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen, suhteellisuusperiaate, vähimmän haitan periaate ja tarkoitussidonnaisuuden periaate. Poliisin on hoidettava tehtävät tärkeysjärjestyksessä, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Laki antaa lisäksi mahdollisuuden tehtävien asettamiseen tärkeysjärjestykseen. Poliisilaki antaa kontekstin myös tälle opinnäytetyölle, jonka tarkoituksena on käsitellä poliisin operatiivista kenttätoimintaa ja sen johtamisen kehittämistä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata Helsingin poliisilaitoksen strategiseksi painopisteeksi asetettuun johtamisen kehittämisen tarpeeseen. Työssä tutkitaan sitä, miten operatiivisena johtajana ja lähiesimiehenä toimivan kenttäjohtajan pitämiä vuoronaloituspalavereita voitaisi kehittää. Kehittämistyötä varten haastateltiin eri hierarkkisilla tasoilla toimivia kenttätyötä tekeviä poliisimiehiä. Tavoitteena on jäsentää vuoronaloituspalaverien rakennetta, sisältöä ja merkitystä, sekä perustella vuoronaloituspalaverin merkitystä tehokkaan ja laadukkaan esimiestyön kannalta. Lopullisena opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimintamalli poliisin kenttäjohtajan vuoronaloituspalaveria varten, jotta se tukisi paremmin Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikön johtamisen kehittämistä.

Poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikkö vastaa ensisijaisesti poliisin operatiivisesta kenttätoiminnasta hälytystehtävien hoitamisen osalta. Tekijän toive onkin, että vuoronaloituspalaverien parantamisen myötä myös operatiivisen toiminnan johtaminen kehittyisi. Tutkimukselle nousi tarve kirjoittajan työyhteisöstä, sillä vuoronaloituspalaverin kehittämistä ei ole aiemmin poliisilaitoksessa tehty. Palaverille ei ole annettu mitään virallista rakennetta eikä käsiteltävien asioiden suhteen ole annettu ohjeistusta.

Olen käsitellyt aihetta vuonna 2017 Poliisiammattikorkeakoulussa suorittamissani poliisialipäällystön erikoistumisopinnoissa sekä useissa Laurea-ammattikorkeakoulun Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmaan kuuluvissa opintojaksoissa. Tämän työn tarkoituksena on vetää yhteen näissä aiemmissa töissä tekemiäni havaintoja sekä ennen kaikkea syventää tutkimusta laadullisen tutkimuksen kautta. Työssä pohditaan myös lähiesimiehen johtamista strategisen johtamisen näkökulmasta, samalla pohtien myös arvojen ja visioiden kautta työntekijöihin vaikuttamista. Tähän liittyy myös esimiehen kyky motivoida työntekijöitä.

Opinnäytetyön rakenne noudattaa Jorma Kanasen esittämää (2012, 15) opinnäytetyön ja kehittämistutkimuksen rakennetta. Työn alussa taustoitetaan työtä ja perustellaan sen tarpeellisuutta. Tämän jälkeen esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä niihin liittyviä rajoituksia. Seuraavaksi esitellään tutkimusasetelma, joka käsittää metodologian ja menetelmän avaamisen. Tässä vaiheessa tutkimuskohde kuvataan sekä perustellaan käytetyt menetelmät.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehykseen kuuluu poliisin toimintaympäristön kuvaamista, kenttätoiminnan ja strategisen johtamisen esittelyä sekä tutkimuskirjallisuuteen perustuvaa katsausta liittyen arvojohtamiseen, motivointiin ja palaverikäytäntöjä koskevaan tutkimukseen. Osion merkitys on siinä, että lukujen kautta luodaan tarpeellinen konteksti tutkimuskysymyksille. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset, tehdään tulkintoja ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan tutkimuksen tulosten suhdetta rakennettuun viitekehykseen, vedetään johtopäätökset ja esitetään kehittämissuhteita. Tutkimuksen tulokset perustuvat tehtyihin haastatteluihin ja niistä laadittuihin analyysiin pohjaaviin kehittämissuhteisiin. Haastatteluiden perusteella tehtiin myös vuoronaloituspalaverien pitämisen tueksi palaverirakenne.

## 1.2 Tutkimusongelma ja aikaisempi tutkimus

Tämä opinnäytetyö perustuu kirjoittajan kokemuksiin poliisin operatiivisesta kenttätoiminnasta, niin työntekijänä kuin esimiehenä ja operatiivisen tason johtajana. Tehdyt havainnot poliisin kenttätoiminnan johtamisen nykytilasta ja ennen kaikkea aloituspalaverien merkityksestä on saanut kirjoittajan pohtimaan sitä, miten lähiesimiehenä toimiva kenttäjohtaja voisi parantaa palaverin pitämisen käytäntöjä ja samalla johtaa päivittäistoimintaa tehokkaammin sekä samalla jalkauttaa laajempia poliisilaitoksen ylijohdosta tulevia strategisia tavoitteita työntekijätasolle. Kirjoittaja on toiminut operatiivisessa kenttätoiminnassa vuodesta 2011, ja tuona aikana nähnyt erilaista esimiestyötä ja erilaisia tapoja pitää vuoronaloituspalavereja. Osa palavereista on ollut rutiininomaisia, vain välttämättömien asioiden läpikäymistä, osa taas on ollut hyvin motivoivia ja informatiivisia sisällöltään.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjoittavat organisaatioissa tapahtuvan jatkuvan kehittämistyön merkityksestä menestyksen edistäjänä. Yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuvan kehittämistyön kautta mm. kehitetään organisaatorakenteita, edistetään henkilöstön motivointia, tehostetaan toimintaa ja prosesseja sekä ratkaistaan organisaatioissa ilmenneitä ongelmia. Maailman muuttuessa yhä nopeampaan tahtiin mm. digitalisaation, verkottumisen sekä globalisaation kautta, on kehittämistyön merkitys kirjoittajien mukaan alati kasvanut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12-13)

Kehittämistutkimusta tehdään siis organisaatioissa toiminnan parantamiseksi. Työelämään liittyviä kehittämiskohteita voivat olla mm. prosessit, toiminnot, tuotteet, palvelut tai



asiantilat. Kehittämistyöstä tulee tieteellistä, eli tieteellisyyden alakategorioihin kuuluvaa, kun työskentely on tutkimuksellista. Tämä edellyttää sitä, että kehittämistyötä dokumentoidaan ja siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä. Tuloksena pitäisi silloin olla luotettavaa ja uutta tietoa. (Kananen 2012, 20-21)

Tämä työ pyrkii kehittämään kirjoittajan organisaation toimintaa, keskittyen lähiesimiestyön ja siihen liittyvän vuoronaloituspalaverin pitämiseen. Kyse on yhdestä organisaation toiminnasta, jota on tarkoitus tieteellisin menetelmin kehittää. Tavoite on täyttynyt, jos työn kautta on syntynyt luotettavaan ja uuteen tietoon perustuva uudenlainen toimintamalli koskien kenttäjohtajan pitämiä vuoronaloituspalavereja.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat kirjoittaneet tutkimustiedon merkityksestä. Heidän mukaansa tutkimustiedon kautta ratkaistaan ongelmia, hankitaan uutta tietoa ja pyritään ymmärtämään paremmin ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviämiseen. Lisäksi tieteelliselle toiminnalle on asetettu yleisiä sääntöjä kuten universaalisuus, yhteisöllisyys, puolueettomuus ja järjestelmällisen epäilyn periaate. Näiden sääntöjen mukaan tutkimuksen esittämiä väitteitä tulee punnita yleispätevin kriteerein, tiedon tulisi olla tiedeyhteisön yhteistä omaisuutta, tieteellistä tietoa tulisi etsiä puolueettomasti. Lopulta tutkimuksen tulokset tulee alistaa tiedeyhteisön julkiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 19-21)

Jorma Kanasen mukaan opinnäytetyön taustalla on ongelma, johon opiskelija etsii ratkaisua. Tässä apuna käytetään valittua menetelmää eli metodologiaa sekä tiedonkeruumenetelmää ja lopulta analyysia. Ongelma voi hänen mukaansa olla myös ilmiö tai prosessi, jota pyritään kehittämään. Kananen toteaa, että ”kehittämisen kohde voidaan pukea ongelman muotoon”. Prosessiin kuuluu myös se, että löydetty ratkaisu viedään toimintaympäristöön tai sitä sovelletaan kontekstissaan. (Kananen 2012, 13)

Kuten Kananen edellä toteaa, tässä työssä etsitään ratkaisua siihen, miten vuoronaloituspalavereja voisi kehittää. Työ perustuu haastatteluihin pohjaavaan tiedonkeruumenetelmään ja vastauksista saatuihin analyysihin. Tutkimusongelmana on vuoronaloituspalaverin kehittäminen entistä paremmaksi. Työn lopputuloksena syntyvä ratkaisu viedään kirjoittajan työorganisaatioon ja se pyritään siirtämään mahdollisimman tehokkaasti käytäntöön.

Eskola ja Suoranta korostavat, että laadullinen tutkimus perustuu aina laadulliseen aineistoon, kuten haastatteluihin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen menetelmää leimaa tietty prosessiluonne. Tämä tarkoittaa kirjoittajien mukaan sitä, että tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Taustalla on se seikka, että laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset ovat usein historiallisesti muuttuvia ja paikallisia. Tutkimussuunnitelma elää myös siitä syystä, että kaikki tutkimuksen vaiheet aineistonkeruusta aina tulkintaan ja raportointiin asti kietoutuvat yhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15-16)

Laadullista tutkimusta leimaa Eskolan ja Suorannan mukaan myös tietynlainen hypoteesittomuus, joka tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole juurikaan ennako-oletuksia tutkimuskohteestaan tai tutkimuksen tuloksista. Tutkijan omat kokemukset eivät saisi rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä, vaan hänen tulisi ennemminkin jopa oppia uutta tutkimuksen edetessä. Tämä edellyttää sitä, että tutkija tiedostaa omat ennako-odotuksensa ja ottaa ne tutkimuksen tekemisessä huomioon. Esimerkiksi haastatteluiden kautta saatavan aineiston tulisi avata tutkijalle uusia näkökulmia ja vauhdittaa hänen ajatteluaan. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20)

Tämän kehittämisprosessin perusta on rakennettu erilaisten kirjallisten aineistojen avulla, pääasiassa kansainvälisen lainvalvonta-alaan, palaverikäytäntöihin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Kirjallisuuden kautta on pyritty ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä. Tutkimuksen tekemisessä on tukeuduttu myös menetelmäkirjallisuuteen, erityisesti kehittämistutkimusta ja laadullista tutkimusta käsitteleviin teoksiin.

Palaverikäytäntöjä, henkilöstöjohtamista sekä strategista johtamista on tutkittu paljon, sekä yleisellä tasolla että lainvalvonta-alaan liittyen. Varsinaisesti vuoronaloituspalavereja ja niiden roolia strategisessa johtamisessa ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu. Palaverien pitämistä, esimiehen viestinnästä löytyy runsaasti tutkimusta ja kirjallisuutta, mutta poliisitoiminnan osana pidettäviä työvuoron aloittavia palavereja ei ole tutkittu. Kirjoittaja kokeekin, että yksi kenttätoiminnan lähiesimiestyön tärkeimmistä esimiestyökaluista, työntekijöiden kanssa pidettävä vuoronaloituspalaveri, on jäänyt ”oman onnensa nojaan” ja usein yksittäisen esimiehen ammattitaidon tai viitseliäisyyden varaan. Kirjoittajan mielestä asiantilaan on saatava ratkaisu ja palaverikäytänteitä tulisi kehittää koko organisaation toiminnan parantamiseksi. Tämä työ on osa tätä ratkaisuyritystä.

### 1.3 Aihevalinnan perustelu

Opinnäytetyön aiheen lähtökohdat ovat kirjoittajan omissa kokemuksissa poliisin operatiivisesta kenttätoiminnasta. Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmassa kenttäjohtajan työnjohtamista ja lähiesimiestyötä oli mahdollista käsitellä eri näkökulmista useilla eri opintojaksoilla, ja näihin liittyvien oppimistehtävien kautta myös opinnäytetyön aihevalinta alkoi hahmottua.

Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikön keskeisimpiin tehtäviin kuuluu suorittaa poliisin strategian ja poliisilaitoksen ja Poliisihallituksen välisen tulossopimuksen mukaisia poliisille kuuluvia hälytys- ja valvontatehtäviä Helsingin kaupungin alueella. Tämän lisäksi poliisilaitoksen vastuulle kuuluu tiettyjä pääkaupungin poliisilaitoksen eritystehtäviä ja valtakunnallisia vastuualueita. Päivittäistä operatiivista poliisitoimintaa johtaa päällystötasoinen yleisjohtaja ja työntekijöiden lähiesimiehenä toimi alipäällystötasoinen kenttäjohtaja. Hän on päivittäistoiminnan keskeisin vastuuhenkilö, joka vastaa toimialueellaan kaikesta poliisitoiminnasta operatiivisessa mielessä, samalla toimien työntekijöiden työnjohdollisena esimiehenä.

Kenttäjohtaja johtaa poliisitoimintaa pääasiassa puheviesteinä radion välityksellä, pitäen aktiivisesti yhteyttä hälytys- ja valvontatehtäviä suorittaviin poliisipartioihin. Tämän lisäksi kenttäjohtaja yhdessä Hätäkeskuksen kanssa koordinoi ja tarvittaessa priorisoi hätäpuhelimien perusteella poliisille annettavia ja poliisin suorittamia hälytystehtäviä. Hän on siten keskeisessä asemassa poliisin operatiivisen toiminnan sujuvuuden varmistamisessa. Kaiken tämän taustalla kenttäjohtajan on pidettävä huolta, että päivittäinen toiminta on linjassa poliisin strategian ja sen pohjalta laaditun poliisilaitoksen ja Poliisihallituksen välisen tulossopimuksen kanssa. Kenttäjohtaja omalta osaltaan vastaa, että päivittäistoiminta palvelee poliisin laajempia strategisia tavoitteita.

Nykytilanne kenttäjohtajan vuoronaloituspalaverin suhteen on varsin vaihteleva. Poliisilaitos ei ole ohjeistanut palaverin rakenteesta kenttäjohtajia, joten palaverin rakenne ja sisältö vaihtelevat paljolti kenttäjohtajasta riippuen. Myöskään Poliisiammattikorkeakoulun alipäällystön esimiesopinnoissa ei syvällisesti käsitellä vuoronaloituspalaverin rakennetta tai merkitystä. Tästä syystä näen tarpeelliseksi pohtia vuoronaloituspalaverien rakennetta, sisältöä ja kehittämistä. Palaverin pitäisi saada palvelemaan mahdollisimman hyvin poliisilaitoksen laajempia strategisia tavoitteita.

Helsingin poliisilaitoksessa strategiseksi kehittämisalueeksi on valittu esimiestyön kehittäminen. Kirjoittaja osallistui teemaan liittyviin esimieskoulutustilaisuuksiin kevään 2018 aikana, ja myös tätä kautta opinnäytetyön aihe ja tavoitteet alkoivat hahmottua. Näissä koulutustilaisuuksissa poliisilaitoksen esimiehet tutustuivat valmentavaan johtamisotteeseen sekä haastavien tilanteiden kohtaamiseen ja niiden hoitamiseen. Olisi kirjoittajan mielestä tavoiteltavaa, että tämä opinnäytetyö palvelisi myös työnantajan intressejä, erityisesti lähiesimiestyön kehittämistä. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimussuunnitelma hyväksyttiin poliisilaitoksen henkilöstön kehittämyksikössä ja sieltä myös annettiin työhön hyödylliseksi osoittautuneita ideoita.

#### 1.4 Tutkimuskysymykset

Kuten edellisessä luvussa todetaan, on tämän opinnäytetyön tavoitteena kehittää toimintamalli poliisin kenttäjohtajan vuoronaloituspalaveria varten, jotta se tukisi paremmin Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikön toimintaa. Tarkoituksena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat vuoronaloituspalaverien onnistumiseen ja epäonnistumiseen, sekä työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi tarkoitus on selvittää strategisten tekijöiden sisällyttämistä palaveriin. Tavoitteena on jäsentää vuoronaloituspalaverille entistä parempi rakenne.

Tutkittavaa aihetta lähestytään lisäksi seuraavien kysymysten kautta:

- Mitä ongelmia kenttäjohtajan vuoronaloituspalaverien rakenteessa tai tarkoituksessa on?
- Voisiko vuoronaloituspalaverin yhteydessä edistää poliisilaitoksen strategisten teemojen jalkauttamista?
- Onko vuoronaloituspalaverien kautta mahdollista lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä?

### 1.5 Käsitteiden määrittely

Tässä työssä käsitellään poliisin kenttätoimintaa ja sen johtamista. Aihepiiriin liittyy useita ammatillisia käsitteitä, joiden sisältöä ja merkityksiä on syytä avata, jotta poliisihallinnon ulkopuolinenkin lukija saa aihepiirin kontekstista ja työn sisällöstä parhaan käsityksen.

**Poliisin operatiivinen kenttätoiminta** on määritelty valtioneuvoston poliisiasetusta varten laaditussa muistiossa (Sisäasiainministeriö 2013) seuraavasti: ”poliisin operatiivisella kenttätoiminnalla tarkoitetaan vakiintuneesti valvonnan ja hälytystoiminnan sekä siihen liittyvän rikostorjunnan, poliisin yhteistoiminnan, näitä tukevien toimintojen sekä muiden poliisin kenttätoimintaan välittömästi vaikuttavien toimenpiteiden suunnittelua, suorittamista ja johtamista”. Kyse on siis siitä poliisin toiminnasta, joka ihmisille näkyy katukuvassa sinisiin haalareihin sonnustautuneina poliisimiehinä, jotka kuljettavat partioautoa ja suorittavat hätäkeskuksen antamia hälytystehtäviä tai oma-aloitteisia ja/tai etukäteen suunniteltuja valvonta-tehtäviä.

Poliisin kenttätoiminnan johtamisjärjestelmään kuuluu keskeisesti **toiminnalliset johtosuhteet**, joita on myös avattu edellä mainitussa Sisäministeriön asetusta pohjustavassa muistiossa. Kenttätoimintaa johtaa alueellisesta johto- tai tilannekeskuksesta käsin päällystötasoinen, yleisimmin komisario tai ylikomisario, **yleisjohtaja**. Hän on työvuorossa olevien kenttätoiminnassa olevien työntekijöiden esimies. Yleisjohtajan alaisuudessa toimii alipäällystötasoinen, eli pääsääntöisesti ylikonstaapelin virassa oleva, **kenttäjohtaja**. Hän vastaa toimialueensa kenttätoiminnan operatiivisesta johtamisesta. Päällystööä lukuun ottamatta, hän toimii kenttätoiminnassa toimivien esimiehenä. Tässä työssä keskitytään nimenomaisesti kenttäjohtajana toimivan lähiesimiehen johtamiseen ja hänen pitämiensä vuoronaloituspalaverien merkitykseen ja kehittämiseen.

Laki hätäkeskustoiminnasta (692/2010) määrittää **hätäkeskuksen tehtäväksi** hätäkeskuspalveluiden tuottamisen, mm. poliisitoimen toiminnan tukemisen sekä (hätä)ilmoitusten ja tehtävien välittämisen. Edelleen hätäkeskuslaitoksen päivystystehtävää suorittava henkilöstö vastaanottaa hätäilmoituksia, arvioi tehtävien kiireellisyydet ja tilanteen edellyttämät voimavarat, välittää ilmoituksen tai tehtävän esimerkiksi poliisitoimen viranomaisten tehtäviä

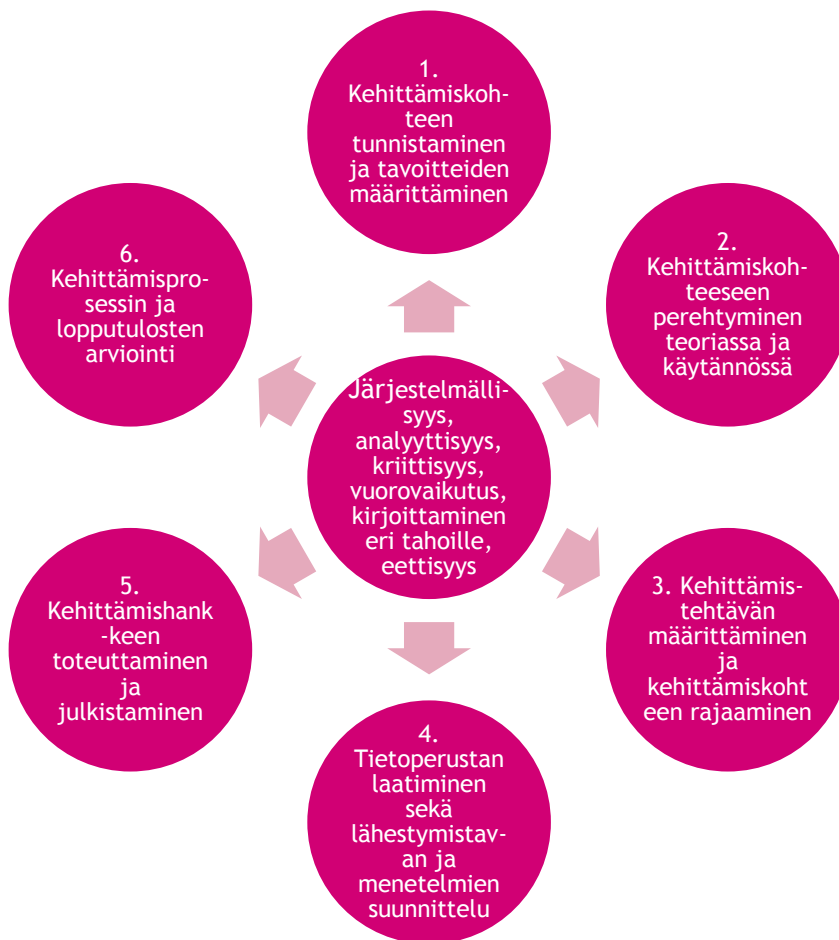
hoitaville yksiköille. Kyse on siis poliisin operatiivisen toiminnan kannalta yhdestä keskeisimmästä sidosryhmästä. Poliisin päivittäinen kenttätöiminta jäsentyy ja rakentuu hyvin suurelta osin hätäkeskuksen välittämien tehtävien varaan.

**Vuoronaloituspalavereja** tässä työssä käsitellään kuten niitä Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikössä pidetään. Ennen jokaista päivä- ja yövuoroa kyseisen työvuoron henkilöstö kokoontuu vuorossa olevan kenttäjohtajan pitämään noin 10 minuuttia kestävään palaveriin. Siinä käsitellään usein työvuoroon liittyviä ajankohtaisia asioita, kuten resursseja ja merkittäviä alueellisia tapahtumia. Poliisin operatiivisen kenttätöiminnan luonteesta johtuen tämä palaveri on usein ainut hetki, jolloin esimies tapaa työntekijänsä kasvotusten. Työvuoro kun kuulu pääsääntöisesti hälytys- ja valvontatehtäviä toimialueella suoritettaessa, jolloin kontakti esimieheen on useimmiten puheviesteinä radion kautta tai puhelimitse.

## 2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kuvaus

### 2.1 Tutkimusmenetelmä - Haastattelututkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikaavion mukaisesti, kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 23-34) ovat esittäneet (Kuva 1). Lähtökohtana työlle oli kehittämiskohteen tunnistaminen sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tavoitteena oli löytää työelämästä kehittämiskohde ja saada aikaan jonkinlainen muutos. Opinnäytetyössä on siten kyse työprosessin kehittämisestä ja uudistamisesta. Prosessin alkuvaiheessa etsittiin aiheeseen liittyvää tietoa, pääasiassa teoreettista ja muuta kirjoitettua tietoa Poliisiammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun kirjastoista. Tietoperustan on nähty toimivan viestinnän pohjana, näkökulman osoittajana sekä ilmiön jäsentäjänä. Tätä kautta kehittämiskohteeseen tutustuttiin teoriassa ja käytännössä. Tämän jälkeen kehittämis-tehtävälle etsittiin näkökulmaa, eli kehittämistehtävä määritettiin ja kohde rajattiin. Aihe syntyi kirjoittajan työyhteisöstä ja työnkuvan prosessien kehittämistarpeesta, eli lähiesimies-työn ja operatiivisen johtamisen kehittämisestä. Kun kohde oli selvitetty, oli aika määritellä lähestymistapa ja menetelmän, ja tässä vaiheessa päädyttiin haastatteluihin perustuvaan tutkimukseen. Työntekijöitä ja esimiehiä haastatteleamalla pyrittiin saamaan kehitettävästä aiheesta tietoa analyysia ja kehittämistä varten.



Kuva 1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24)

Haastateltavilta kysyttiin etukäteen rakennetun rungon mukaisia kysymyksiä liittyen heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä vuoronaloituspalavereista (Liite 1). Kohderyhmän valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavien virka-asema ja kokemus tukisivat työn tavoitetta: kohderyhmän tulisi edustaa laajalti eri asemassa olevia operatiivisessa toiminnassa mukana olevia poliisimiehiä. Heitä haastatteleamalla pyrittiin selvittämään vallitseva tilanne vuoronaloituspalaverien suhteet sekä jäsentämään ilmiötä. Haastatteluiden kautta haluttiin selvittää palaverien kehittämistä varten mahdollisia ongelmakohtia sekä hyviä käytänteitä.

## 2.2 Menetelmävalinnan perustelut

Kuten Kananen (2012, 25-26) on todennut, opinnäytetyössä tulee kuvata menetelmävalinta ja perustella se. Tavoitteena on lisätä työn läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tarkoituksena on, että ulkopuoliset lukijat ja työn arvioitsijat kykenevät arvioimaan työn eri vaiheita ja tulosten luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusote ja lähestymistapa perustuu laadullisen tutkimuksen periaatteisiin, jossa teorian ja käytännön suhdetta leimaa induktio, eli siirtyminen käytännöstä

teoriaan. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää kehittämiskohdetta asettumalla tutkijana ulkopuoliseksi osallistujaksi. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan kuvailevia vastauksia. Kehittämistyötä ja opinnäytetyötä voidaan kuvata prosessina, jossa käytäntöön pohjaavaan tutkimuskohteeseen tehdään interventio kenttätöyön kautta. Tuloksena on aineistoa, joka kootaan opinnäytetyöhön. Se taas pitää sisällään tutkimusongelman ja -prosessin sekä menettelytapojen kuvaamisen, tulosten ja prosessien arviointia kirjallisuuteen peilaten sekä tulosten raportoinnin. (Kananen 2012, 27, 47)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua, jossa käytettiin työn liitteenä olevaa haastattelurunkoa. Lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus, kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 65) sitä kuvaavat. Siinä pyrkimyksenä on käytännönläheisyyteen pyrkien luoda johonkin ongelmaan uusi rakenne. Tähän prosessiin tarvitaan sekä jo olemassa olevaa tietoa että uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Konstrukttiivisen tutkimuksen tuloksena pitäisi syntyä uusia ja teoreettisesti perusteltuja ratkaisuja sekä uutta tietoa liike-elämän ja tiedeyhteisön käyttöön.

Strukturoitu haastattelu rakentuu valmiiden kysymysten varaan, jotka on usein kirjattu lomakkeeseen. Kysymykset esitetään tässä tutkimushaastattelun lajissa haastateltaville samantapaisina ja samassa järjestyksessä. Valmiita kysymyksiä käytetään siksi, ettei haastattelija vaikuta haastateltavan näkemyksiin omilla mielipiteillään. Puolistrukturoiduksi haastatteluksi kutsutaan menetelmää, jossa haastattelussa on tietty näkökohta, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. Puolistrukturoidun haastattelun tunnetuin muoto on teemahaastattelu. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11)

Haastattelut ovat arkikeskustelusta eroavia vuorovaikutustilanteita institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla on päämäärä, johon haastattelijan tiedon intressi tilannetta ohjaa. Haastattelijan tehtävä on tehdä kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa ja ohjata keskustelua. Vuorovaikutustilanteen osapuolilla on omat roolinsa: haastattelija on kysyjä ja tiedon kerääjä, haastateltava toimii vastaajana ja tiedon antajana. Osallistajat toteuttavat omia tehtäviään keskustelun kautta. Lisäksi he usein edustavat erilaisia sosiaalisia maailmoja. Asetelmaan liittyy perspektiivien vaihdettavuus, joka tarkoittaa sitä, että osapuolet kykenevät tarkastelemaan asioita toisen näkökulmasta ja esittää asiansa siten, että toinen osapuoli sen ymmärtää. Tiittula ja Ruusuvuori kirjoittavatkin, että ”keskustelussa toimitaan ikään kuin maailmaa tarkasteltaisiin yhtenäisestä näkökulmasta, vaikka osallistujien näkökulmat harvoin ovat identtiset”. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 23, 36)

Haastattelujen kautta on pyritty luomaan mahdollisimman yleistämiskelpoinen tapaustutkimus. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 65-66) kuvaavat, tapaustutkimus on pääsääntöisesti yksittäisten tapausten tutkimusta, mutta analyysin ja siitä tulisi tehtävät johtopäätökset tulisi kyetä myös asettamaan yleisempään kontekstiin. Tämä edellyttää sitä, että tapaustutkimus



on riittävän kattavasti kuvattu ja käsitteellistetty. Tähän voidaan pyrkiä Eskolan ja Suorannan mukaan siten, että aineisto on koottu järkevästi ja haastateltavien valinnassa on pyritty siihen, että heillä on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, he omaavat tekijän tietoa tutkimusongelmasta ja olisivat kiinnostuneita itse tutkimuksesta.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja haastateltavia valittaessa pyrittiin huomioimaan edellä kuvatut Eskolan ja Suorannan esittämät näkökohdat. Haastateltaviksi valituilla on varsin yhtenäinen kokemusmaailma poliisin operatiivisesta kenttätoiminnasta. Lisäksi heille taustoitettiin ennen haastattelua tutkimuksen tavoitteita. Valinnassa myös huomioitiin se, että heidän tulisi lähtökohtaisesti olla myös kiinnostuneita itse aiheesta ja olla jopa kiinnostuneita johtamisen kehittamisestä. Viimeksi mainittu koski erityisesti päällystää ja alipäällystää edustavia haastateltavia.

### 2.3 Haastattelut

#### Haastateltavien valikoituminen

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin on sanottu kuuluvan ns. harkinnanvaraisen otannan käsite. Tutkimuksessa pyritään hankkimaan laadullisesti kuranttia aineistoa, usein aineiston määrän kustannuksella. Tutkijan tulisi pyrkiä käsitteellistämisen kattavuuteen. Tutkimuskohde tulisi pyrkiä mahdollisimman hyvin sijoittamaan yhteiskunnalliseen kontekstiinsa sekä ”antamaan siitä historiallisesti yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan”. Tutkijan tulee rakentaa tutkimukseen vahva teoreettinen perusta, joiden suuntaamana hän rakentaa aineistoaan, kuten haastateltavien valintaa ja tulosten analyysiä. Käsitelmääritys ja teoreettinen perusta ohjaavat tutkittavan joukon muodostamista. Tätä tarkoittaa harkinnanvarainen otanta. (Eskola & Suoranta 1998, 18)

Kyse tässä opinnäytetyössä oli asiantuntijahaastatteluista. Ne ovat tilanteita, jossa haastateltavalta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Tässä asetelmassa tutkijaa ei kiinnosta asiantuntija itse, vaan kiinnostuksen kohteena on hänellä oleva tieto. Haastateltavat valikoituvat asiantuntijahaastattelun ollessa kyseessä haastateltavien institutionaalisen tai muun osallisuutensa perusteella. Aineistoa kerätään, jotta saadaan tietoa jostain ilmiökentästä. Tästä syystä asiantuntijoiden joukko on usein varsin rajattu. Keskeistä asetelmassa on, että haastateltavat ovat tietyn ilmiön todistajia, osallisia ja asiantuntijoita. (Alastalo & Åkerman 2010, 373-375)

Tässä työssä haastateltavaksi valittiin poliisin operatiivisessa kenttätoiminnassa toimivia henkilöitä päällystöstä, alipäällystöstä ja miehistöstä. Kaikilla heillä on kokemusta kenttäjohtajan vuoronaloituspalavereista, joko itse niiden pitäjänä tai niihin osallistujana tai molempia. Kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 106) toteavat: ”haastattelu on aineistonkeruun menetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä,

jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti”. Kriteerinä valikoitumiselle oli, että henkilö on työskennellyt poliisin hälytys- ja valvontasektorilla, eli toiminut operatiivisessa kenttätoiminnassa joko miehistötasolla tai esimiehenä. Haastatteluvien hankkiminen oli varsin vaivatonta, sillä kirjoittajan työpaikalta oli matalalla kynnyksellä mahdollista tiedustella halukkaita kollegoita ja esimiehiä osallistumaan.

Aineiston kattavuus on keskeinen tekijä laadullisen tutkimuksen tieteellisyyttä, edustavuutta ja yleistettävyyttä arvioitaessa. Tutkijan tuleekin pohtia tarkoin hankkimansa aineiston määrää, sen statusta ja teoreettista merkitystä suhteessa valittuihin tutkimusongelmiin. Kyse on siitä, missä määrin tutkijan hankkima aineisto on harkinnanvaraista ja tarkoituksenmukaista. On sanottu, että aineiston koolla ei sinänsä ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Myöskään aineiston kattavuuteen ei ole yksiselitteisiä sääntöjä. Aineiston kautta tutkija rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja johtamaan siitä teoreettisia näkökulmia. Siksi sitä tulisi olla hankittuna siinä määrin riittävästi, että lisäaineisto ei enää tuota tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa. Tällöin aineisto on riittävän kylläntynyt. Aina tämän saturaatiopisteen hahmottaminen ei ole mahdollista määrittää etukäteen, ja siksi tutkijan tuleekin tarkkailla sen syntymistä tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 60-63)

Työtä varten haastateltiin kymmentä työntekijää, ja he edustivat kolmea eri hierarkian tasoa poliisilaitoksen operatiivisessa toiminnassa. Haastateltavien määrä ja asema pyrittiin suhteuttamaan valittuihin tutkimusongelmiin. Tavoitteena oli, että vuoronaloituspalaverin kehittämistä varten saataisi tutkimukseen haastateltavaksi riittävä määrä eritaustaisia haastateltavia. Olennaista oli, että haastateltavien vastausten kautta tekijä kykenisi rakentamaan riittävä ymmärrystä käsiteltävistä ongelmista ja, kuten Eskola ja Suoranta edellä kirjoittajat, johtamaan siitä kehittämistyötä tukevia teoreettisia näkökulmia.

### **Haastatteluiden toteutus**

Haastateltavat kohdattiin työpaikalla rauhallisessa tilassa. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön. Haastattelijaa ja haastateltavia yhdisti yhteinen kokemus sekä poliisin ammatista että poliisin hälytys- ja valvontatoiminnasta. Haastateltaville pyrittiin kertomaan kattavasti opinnäytetyön ja haastatteluiden tarkoituksesta, sekä korostamaan haastattelun luottamuksellisuutta ja haastateltavien pysymistä anonyymeinä. Tätä luottamuksen rakentamisen merkitystä ovat korostaneet Tiittula ja Ruusuvuori (2005, 41).

Menetelmäkirjallisuudessa on tuotu esiin myös neutraaliuden merkitystä tutkimushaastatteluiden tekemisessä. Sen on sanottu olevan haastattelijan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Sen katsotaan tarkoittavan mm. puolueettomuutta sekä oman osuutensa minimoimista. Neutraalius on haastattelijan osoittamaa professionaalisuutta. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 44-45)

Eskola ja Suoranta kirjoittavat laadulliselle tutkimukselle ominaisesta osallistuvuuden käsitteestä. Laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava sitä, missä määrin ja millä tavoin tutkijan tulisi osallistua kentän tapahtumiin ja miten niihin tulisi suhtautua. Tutkijan tulee pohtia oman objektiivisuutensa ja subjektiivisuutensa suhdetta. Hänen ei tule sekoittaa omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen, vaan subjektiivisuus tulee tiedostaa. (Eskola & Suoranta 1998, 16-17)

Tässä opinnäytetyössä haastattelija pyrki parhaansa mukaan luopumaan ammatti-identiteetistään poliisina sekä hierarkkisesta asemastaan alipäällystön edustajana. Pyrkimys neutraaliuuteen ja puolueettomuuteen oli keskeinen tutkimusta ohjaava periaate. Opinnäytetyössä tutkittiin kirjoittajan työnantajaa ja siihen liittyvää esimiestyötä, joten konteksti oli kirjoittajalle varsin läheinen. Asiaa siis tarkasteltiin tutkijan kannalta läheltä. Haastateltaville korostettiin, että tutkimuksessa heitä ei identifioida eikä heitä olisi mahdollista yksilöidä vastauksensa perusteella. Päällystön kohdalla yksi haastateltava korosti, että voisi myös antaa nimensä tulla ilmi tutkimuksessa. Miehistöä haastateltaessa haastattelija pyrki tuomaan erityisen selkeästi esiin anonyymiteetin merkitystä. Heitä haastateltaessa pyrittiin myös korostamaan tutkimuksen irrallisuutta työyhteisön hierarkkisista rakenteista. Tavoitteena oli, että miehistö kokisi tilanteen sellaiseksi, että vastauksissa voi puhua mahdollisimman vapaasti käsiteltävästä aiheesta. Haastattelut toteutettiin poliisilaitoksen tiloissa, mahdollisimman rauhallisessa tilassa, joka oli erillään operatiivisen toiminnan häiriöistä. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen tallennettiin tekijän tietokoneelle. Haastattelut analysoitiin ja analyysin perusteella tekijä laati tuloksista kirjallisessa muodossa taulukot excel-muotoon.

Kysymysten muotoilussa pyrittiin palvelemaan tutkimuksen kysymyksenasettelua mahdollisimman kattavasti. Menetelmäkirjallisuuden mukaan tutkijan tulee kiinnittää kysymysten muotoiluun erityistä huomiota, sillä on tärkeää minimoida haastattelijan vaikutus vastauksiin sekä esittää kysymykset samanlaisina joka tilanteessa. Haastattelutilanteet kuitenkin elävät luonnollisen vuorovaikutuksen kautta, eikä tarkkoja sääntöjä ja ohjeita ole mahdollista noudattaa. Niinpä haastattelutilanteessa on mahdotonta pitäytyä tiukoissa etukäteisohjeistuksissa. On myös olennaista, että vuorovaikutuksen merkitys huomioidaan tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Ruusuvoori ja Tiittula 2005, 51, 56)

Tässä tutkimuksessa kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat seitsemän kysymystä ja pääasiallisesti myös samassa järjestyksessä. Muutama haastattelu eteni hieman muista poikkeavassa rytmisessä aiheuttaen sen, että muutama kysymys vaihtoi haastattelutilanteen edetessä paikkaansa.

### **Analyysi ja tulkinta**

Haastatteluiden analysoinnissa tukeuduttiin laadulliseen analyysiin. Pertti Alasuutarin mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja siinä aineiston ajatellaan

valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Alasuutarin mukaan analyysi rakentuu kahdesta toisiinsa nivoutuvasta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoitusten ratkaisemisesta. Pelkistämisen kautta aineistoa jäsennetään vastaamaan teoreettista viitekehystä ja kysymyksenasettelua. Tätä kautta aineisto pelkistyy hallittavammaksi määräksi raakahavaintoja. Tavoitteena on suhteuttaa aineistossa ilmenevät erilaisuudet tutkimuksen kohteena olevaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen tuloksia on mahdollista tulkita. Alasuutarin mukaan tässä vaiheessa materiaalissa olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 38-41)

Haastatteluiden tuottama tietoa kerättiin yhteen taulukkomuotoiseen asiakirjaan analyysia varten. Tieto pyrittiin pelkistämään ja jäsentämään siten, että sen asettaminen osaksi viitekehystä ja tutkimuksen kysymyksenasettelua helpottuisi. Taulukkomuodossa ja teemoittain jäsenneltynä haastateltavien vastaukset kyettiin luokittelemaan sisältänsä perusteella ja aineistosta oli mahdollista tehdä analyysia.

Haastatteluiden tuloksia ei voida itsessään pitää tutkimuksen tuloksina. Kuten Pertti Alasuutari toteaa, ”asioita ei oteta sellaisina kuin miltä ne näyttävät”. Tehtyjä havaintoja pidetäänkin Alasuutarin mukaan johtolankoina, joiden avulla tulkinnan kautta päästään havaintojen taakse. Haastatteluiden pohjalta tehdyt havainnot eivät itsessään muodosta tutkimustuloksia, vaan, Alasuutaria lainaten, ”tutkimus edellyttää jonkinlaista teoreettista argumentaatiota tällaisen tarvetypologian järkevyyden puolesta, ja tutkimuksessa pitää ainakin jollain tavalla osoittaa, että kyseinen typologia tekee empiiriset havainnot ymmärrettäviksi”. (Alasuutari 2011, 78)

Niinpä opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut pyrittiin asettamaan osaksi tutkimusongelmaa, ja vasta analyysin kautta alettiin tehdä aineistosta nousevia johtopäätöksiä. Alasuutarin korostamaa ohjetta siitä, että haastatteluiden tulokset eivät ole suoraan tutkimuksen tuloksia, pyrittiin noudattamaan.

Miten haastatteluaineistoa käsiteltiin? Pertti Alasuutarin mukaan materiaalia tulisi lähestyä ns. fakthanäkökulmasta, johon liittyy eron tekeminen maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välille. Samalla tutkijan tulee pohtia haastattelusta saadun informaation totuudenmukaisuutta ja tiedon antajan rehellisyyttä. Alasuutarin mukaan olennaista on, että tiedon luotettavuutta on pidettävä käyttökelpoisen aineiston kriteerinä. Lisäksi fakthanäkökulmaan kuuluu, että tutkija on kiinnostunut haastateltavien todellisesta käyttäytymisestä, mielipiteistä sekä siitä, mitä on tapahtunut. Viimeisenä kriteerinä on lähdekritiikki. Tutkijan tuleekin kysyä missä määrin kertomukset ja kuvaukset ovat totuudenmukaisia. Alasuutarin mukaan tutkijan tuleekin ratkaista kysymys siitä, miten luotettavia annetut tiedot ovat. (Alasuutari 2011, 90-91)

Tässä työssä pyrittiin huomioimaan se, että haastatteluiden tuottama materiaali edustaa esittäjensä näkemyksiä käsiteltävästä aiheesta, hyvässä ja pahassa. Vastaajien näkemyksiin ovat vaikuttaneet monet seikat, ja tästä syystä haastateltaviksi pyrittiin hankkimaan eri taustat omaavia virkamiehiä. Haastateltavien kokemus ja kokemattomuus suhteessa käsiteltävään aiheeseen vaativat yhtä lailla lähdekriittistä suhtautumista haastattelijalta.

Eskola ja Suoranta korostavat laadullisen aineiston analysoimisessa sitä, että tarkoituksena olisi luoda aineistoon selkeyttä ja tätä kautta tuottaa uutta tietoa tutkimusaiheesta. Asia ei ole kuitenkaan näin yksinkertaista. Analyysiin liittyvä problemaattisuus liittyy kieleen ja sen tuottamiin tekijöihin. Kielen sanotaan olevan osa tutkimuskohdetta ja sen sosiaalista todellisuutta. Kysymys on siitä, missä määrin tutkittavien vastaukset kertovat todellisuudesta ja missä määrin ne antavat todenmukaisen kuvan tutkittavasta asiasta. Haastateltavat tuottavat kielen kautta useita sosiaalisia todellisuuksia, ja tämä moninaisuus saattaa aiheuttaa tutkijalle hämmennystä. Tästä syystä yhdessä tutkimuksessa ei olekaan mahdollista tarttua kaikkien tietoon yhdellä kertaa. Haastateltavien tuottamat kertomukset tulisi tematisoida kulttuurissa tuotetuiksi kulttuurituotteiksi. Niiden kautta tutkijan on mahdollista rakentaa sosiaalista todellisuutta. Tutkijan tuleekin luopua yhden totuuden ajatuksesta ja sitä vastoin pyrkiä etsimään erilaisia totuuksia ja mahdollisia merkityksiä. Se vaatii tutkimuksellista mielikuvitusta. (Eskola & Suoranta 1998, 137-142)

Hankitun aineiston analyysissa tukeuduttiin Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen esittämään kolmivaiheiseen prosessiin: luokittelu, analysointi ja tulkinta. Kirjoittajien mukaan kyseessä on kolme toisiinsa limittyvää osatehtävää, jotka tapahtuvat usein samanaikaisesti. Kyse ei ole toisiaan saumattomasti seuraavia vaiheita, vaan eri vaiheet vuorottelevat ja niihin palataan uudelleen eri tilanteissa. Aineiston keruun jälkeen siihen tutustutaan ja se järjestetään ja sitä rajataan. Luokitteluvaiheessa tutkija pyrkii myös löytämään teemoja ja ilmiöitä. Aineistoa analysoitaessa teemoja ja ilmiöitä vertaillaan ja aletaan muodostaa tulkintasääntöä. Näiden vaiheiden jälkeen siirrytään tulosten kokoamisen ja tulkinnan vaiheeseen. Tuloksia pyritään myös koettelemaan aineistoon ja sen ulkopuolelle. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12)

Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastatteluiden aineisto otettiin analysoitavaksi luokittelun jälkeen. Haastateltavat luokiteltiin virka-aseman mukaisesti ja jokaiselle haastateltavalle annettiin kirjainta vastaava tarkenne erojen selventämiseksi kunkin virka-aseman sisällä: miehistö A ja B, alipäällistö A, B, C, päällistö A, B, jne. Taulukkomuotoon kirjattuna aineistoa oli mahdollista analysoida ja tulkita. Kuten Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen edellä toteavat, työvaiheet menivät tutkimuksen edetessä osittain päällekkäin ja niiden välillä siirryttiin säännöllisesti. Tavoitteena oli löytämään haastatteluvastauksista palaverikäytäntöjen kehittämistä palvelevia teemoja ja ilmiöitä.

On sanottu, että laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimuksen tutkimusongelmat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Aineisto ei suoraan tarjoa vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Kerättyä aineistoa tulee myös riittävästi, johdonmukaisesti ja perustellusti rajata palvelemaan tutkimuksen tavoitteita, kuitenkin avoimesti valinnoista lukijalle perustellen. Tutkimusta tekevän tulisi myös huomioida omien ennakkokäsitystensä vaikutukset analyysiin toteuttamiseen, ja parhaansa mukaan pyrkiä luopumaan näistä ennako-odotuksistaan. Tätä kautta voi tulla mahdolliseksi löytää jotain aivan uutta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13-16)

Tässä työssä asetetut tutkimuskysymykset ja erityisesti tavoite kehittää vuoronaloituspalaveria olivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa haastatteluiden tuottaman materiaalin kanssa. Aineistoista nousseet kehittämissuhteet ja näkemykset vuoronaloituspalaverin merkityksestä ja ongelmakohdista pyrittiin asettamaan osaksi tutkimuksen tavoitetta.

### 3 Poliisin toimintaympäristön muutokset

#### 3.1 Megatrendit ja turvallisuuden muuttuminen

Poliisin toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, sillä ympäröivä yhteiskunta muuttuu ja muuttaa taloudellisia, lainsäädännöllisiä ja demografisia olosuhteita. Siksi opinnäytetyön kattavan taustoituksen saavuttamiseksi on syytä tarkastella poliisin toimintaympäristössä tapahtuvia muutosvoimia. Näillä muutosvoimilla on myös vaikutusta poliisitoiminnan johtamiseen.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra julkaisi vuonna 2016 Elina Kiiski Katajan kirjoittaman artikkelin ajankohtaisista ja tulevaisuuteen liittyvistä ilmiöistä ja muutosvoimista, jotka tulevat vaikuttamaan suomalaisten arkeen. Kiiski Kataja (2016) nostaa esiin kolme megatrendiä, teknologisen kehityksen, globaalin keskinäisriippuvuuden ja kestävyyskriisin, jotka tulevat suuntaamaan Suomen tulevaisuutta. Näissä megatrendeissa on nähtävissä myös heijasteita Suomen sisäiseen turvallisuuteen ja sitä kautta poliisityöhön.

Maailmanlaajuinen keskinäisriippuvuus on Kiiski Katajan (2016, 24, 30-31, 39) mukaan entistä ”läpitukevampaa, tiiviimpää ja arkisempää kuin koskaan”. Ihmisten arki on jatkuvasti sidoksissa muuhun maailmaan, maailma on keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa ja se on monimutkaisempi. Euroopan lähialueiden kriisit ovat tuoneet eurooppalaisten maiden rajoille suuret määrät turvapaikanhakijoita. Eri puolilla Eurooppaa tapahtuvat terrori-iskut vaikuttavat myös suomalaisten turvallisuudentunteeseen. Ääri-islamiin pohjaava terrorismi on tullut osaksi eurooppalaista turvallisuuspoliittista agendaa. Yhä nopeammin liikkuva informaatio maailman eri kolkista voi luoda epävakautta mihin tahansa muuallekin. Kiiski Kataja nostaa myös ilmastonmuutoksen yhdeksi turvallisuusuhkien muuttujaksi, jonka aiheuttamia turvallisuuden vaikuttavia seurauksia on vaikea ennustaa. Siihen liittyy suoria ja epäsuoria uhkia, kuten äärimmäiset sääolosuhteet, energia-, finanssi- tai ruokahuollon resurssien vaarantumiset, näiden aiheuttamat poliittiset levottomuudet ja massamuotoiset muuttoliikkeet, valtioiden heikkenemiskehitykset, sisäiset konfliktit ja jopa yksittäisten valtioiden romahtamiset. Kiiski Kataja toteaaakin, että ”ilmastonmuutos on (--) taustalla häilyvä turvallisuusuhkien multimuuttuja, jonka roolia globaalissa toimintaympäristössä ei voi arvata”.

Poliisi osana suomalaista yhteiskuntaa elää mukana niissä muutoksissa, joita ympäröivässä maailmassa tapahtuu. Poliisi ei siten voi eristäytyä ympäristöstään, saati niistä ihmisistä, joita varten se työtään tekee. Maailma on jatkuvassa muutostilassa ja suomalainen yhteiskunta on osa tätä muutosta. Valtioneuvosto laati vuonna 2016 selonteon sisäisestä turvallisuudesta. Havainnot kirjattiin julkiseen asiakirjaan, jossa luetellaan koko joukko sisäistä turvallisuutta muuttavia kehityskulkuja ja merkittäviä haasteita. (Sisäministeriö 2016)

EU-tasolla turvallisuusympäristö on muuttunut, mm. lähialueiden kriisien ja kiihtyneen maahanmuuton seurauksena. Terrorismin, radikalisoitumisen, järjestäytyneen rikollisuuden ja verkkorikollisuuden vastainen työ yhdistää kaikkien länsimaisten lainvalvontaviranomaisten

työnkuva. Selonteon mukaan turvallisuusympäristö on monimutkaistunut ja sen ennustettavuus on heikentynyt. Yleiseurooppalainen ilmiönä onkin ollut, että sisäiseen turvallisuuteen kohdennetaan voimakkaasti lisäresursseja.

Selonteon mukaan kansainvälisen turvallisuustilanteen muutos vaikuttaa myös Suomen sisäiseen turvallisuuteen. Merkittävän haasteen luo viranomaisten kokonaisresurssien hankala tilanne, joka johtaa siihen, että turvallisuuden ylläpito vaikeutuu koko maassa ja erityisesti harvaan asutuilla alueilla. Myös suurissa kaupungeissa turvallisuuspalveluiden kysyntä ylittää resurssien mahdollistaman tarjonnan. Toimintavalmiusajat ovat paikoitellen kestäättömiä, eli poliisin saapuminen avuksi kestää liian kauan. Samalla poliisimiesten määrä on ollut laskussa jo useamman vuoden ajan.

Tämän vähenevän poliisiresurssin vaikutuksia luetellaan selonteossa. Näitä ovat mm. näkyvän ja suunnitelmallisen valvonnan väheneminen, työajan kuluminen pääasiassa hälytystehtävien hoitamiseen, toimintavalmiusaikojen piteneminen, tiettyjen tehtävien priorisoiminen toisten kustannuksella, suorituskyvyn heikkeneminen, turvallisuuden ylläpitämisen vaikeutuminen, kansalaisten eriarvoistuminen palveluiden saatavuudessa, yhteiskuntarauhan heikentyminen, liikennevalvonnan väheneminen ja poliisin työturvallisuuden heikkeneminen.

Miten poliisi kykenee toimimaan selonteon maalaamassa toimintaympäristössä? Vähenevät resurssit ja muuttuva toimintaympäristö pakottavat tehostamaan ja parantamaan toimintaa, ja paras paikka aloittaa tämä kehitystyö on johtamisen kehittäminen. Tämä on se konteksti, jossa lähiesimiestyötä ja siihen kuuluvia palaverikäytäntöjä tulisi myös parantaa.

### 3.2 Poliisin toimintaympäristö

#### **Yhteiskunnallinen tilanne ja sisäinen turvallisuus**

Poliisi toimii osana demokraattista yhteiskuntaa ja hallinnonalana se on lainsäätäjän ja alakohtaisen ministeriön ohjauksessa. Poliisitoiminta on julkisrahoitteista yleishyödyllistä palvelua, jonka järjestämisestä yhteiskunta on ottanut vastuun. Kyse on siis julkisesta hyödykkeestä, joka on kohdistettu yhteisesti kaikille kansalaisille. Toiminta on rahoitettu yleisten verotusperiaatteiden kautta. Asetelmaa ovat haastaneet viimeaikaiset julkistalouden ongelmat. Taloudelliset muutospaineet tulevat vaikuttamaan myös poliisipalveluiden tarjontaan. Julkisen talouden kestävyysvaje, alhainen talouskasvu sekä julkisen talouden synkeät näkymät tuovat mukanaan julkisten palveluiden ja menojen leikkauksia tai vastavuoroisesti korotuspaineita verotukseen. Yhteiskunnallinen tilannekuva, johon myös poliisitoimi kuuluu, näyttäytyy varsin lohduttomalta. (Takala 2014, 35-38)

Toimintaympäristössä on tapahtumassa yhteiskunnallisten ja teknologisten muutosten nopeutuminen, ja sillä on vaikutusta koko julkishallintoon. Arvopohja on moninaistumassa ja Suomessa asuvien ihmisten kokemusmaailmat ja arvo- ja asennemaailman eriytyvät. On syntynyt



kuplia ja kansalaisten on yhä vaikeampi ymmärtää toisiaan. Samalla yhteiskunnallinen keskinäisriippuvuus on kasvanut: maailman on verkottunut uusien liikennemuotojen ja tiedonvälityksen kehittyessä. Digitalisaatio helpottaa tiedon ja järjestelmien keskinäistä yhteenliittymistä. Kehitys on johtanut myös siihen, että riskit ovat muuttuneet ja lisääntyneet ja yhteiskunnallisia haavoittuvuuksia on tullut lisää. (Heinonen 2016, 11-12)

Näillä muutoksilla on vaikutusta myös poliisin toimintaympäristölle. Toimintaympäristöstä on tullut kompleksinen ja samalla myös haavoittuvampi, ja turvallisuudesta vastaavien viranomaisten näkökulmasta verkottoneisuus ja keskinäisriippuvuus merkitsee lisähaastetta ja enakoimattomuutta. Samalla turvallisuustyöstä on pitää tulla yhteistyötä. Olli-Pekka Heinosen mukaan ”turvallisuutta ja yhteiskuntajärjestystä uhkaavat ongelmat ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden kanssa pärjääminen edellyttää eri viranomaisten ja hallinnonalojen ja myös kansalaisten vahvaa mukanaoloa”. (Heinonen 2016, 16)

Vesa Huotari on puhunut uudenlaisesta turvallisuusarkkitehtuurista. Vakiintuneet vastuujaoit sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden, sodan ja rauhan välillä ovat hämärtyneet, ja myös sisäisen turvallisuuden osalta perinteiset rajanvedot on haastettu. Huotari näkee kehityksen taustalla mm. julkisen talouden kriisit, poliisitoimen aseman heikkenemisen, ennalta estävän toiminnan painottamisen ja julkisten palveluiden uudelleensuuntaamisen. Uutta turvallisuusarkkitehtuuria leimaakin Huotarin mukaan poliisitoimessa lisääntyneenä yhteistyönä ja kumppanuussuhteiden solmiminen. Kehityksellä on kuitenkin käänköpuolensa. Huotarin mukaan ”mitä enemmän poliisitoiminnasta yhteiskunnassa vastaavat muut tahot kuin poliisi itse, sitä kyseenalaisempaa on perinteisen demokraattis-poliittisen valvonnan ja vastuun mallin pätevyys ja riittävyys”. (Huotari 2016, 19)

### Lainsäädäntö

Poliisitoimintaan vaikuttavia ja hallintoa ohjaavia lakeja ovat mm. poliisilaki, esitutkintalaki ja pakkokeinolaki. Vuonna 2007 oikeus- ja sisäasiainministeriö asettivat toimikunnan, jonka tehtäväksi tuli valmistella ehdotus näiden mainittujen lakien uudistamiseksi. Työn tuloksena syntyikin lakien muuttamista valmistavat hallituksen esitykset ja uudet lait astuivat voimaan vuoden 2014 alusta. Jo vuonna 2013 järjestettiin poliisihallinnossa mittava koulutuskokous henkilöstön tietojen päivittämiseksi. (Rantaeskola 2014, 5, 23)

Tätä kautta siis poliisitoiminnallisesti merkittävimmät lait uudistettiin kerralla. Vaikka näihin lakeihin tehtyjen muutosten vaikutukset poliisitoimintaan ovat tämän työn ulkopuolella, voidaan silti todeta, että uudistetut lait ovat osa poliisin viime vuosien aikana tapahtunutta toimintaympäristön muutosta. Satu Rantaeskola (2015) on todennut, että lakiuudistuksen yksi merkittävimmistä muutoksista on perus- ja ihmisoikeusnäkökulman korostuminen. Tämä näkyy Rantaeskolan mukaan mm. siinä, että toimintaa ohjaavat yleiset periaatteet on kirjattu näiden jokaisen lain alkuun.

## **Poliisin työ ja organisaatio**

Suomen poliisi on tehnyt 2000-luvulla useita organisaatiomuutoksia, jotka ovat aiheuttaneet heijastevaikutuksia myös päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Johtamisrakenteita ja -suh-teita on muutettu, toimialueita yhdistetty ja toimintaa yhtenäistetty. Viimeisin uudistus, ns. PORA III hanke, toteutettiin vuodesta 2014 alkaen. Uudistuksen seurauksena Suomen 24 poliisilaitosta supistettiin 11 poliisilaitokseen.

Tämän hallintorakennemuutoksen kehittämishankkeen loppuraportin mukaan tavoitteena oli uudistaa poliisihallinnon rakenteita ja toimintoja lähinnä hallinto- ja tukitoimintojen tehostamisen kautta. Hankkeen tarkoituksena oli kohdistaa säästöjä hallinto- ja tukitoimintojen henkilöstövuosiin, hallinnolliseen johtotyöhön, toimitiloihin, ict-kustannuksiin sekä kuljetusvälineisiin. Strategisina painotuksina haluttiin silti säilyttää poliisitoiminnan taso kaikilla tulosalueilla sekä järjestää peruspoliisitoiminta edelleen hajautetusti. Hallintorakennemuutoksen keskeisimmät tavoitteet olivat mm. johtamisrakenteiden uudistaminen sekä poliisilaitosten määrän vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Poliisiyksiköiden määrän vähentämisen kautta pyrittiin terävöittämään poliisin keskitettyä johtamista. Samalla tavoitteeksi asetettiin Poliisihallituksen aseman kehittäminen siten, että se kykenee tehokkaasti ja yhteisesti sovitun toiminnallisen ohjauksen kautta johtamaan poliisitoimintaa. Myös poliisin tulosjohtamisen kehittäminen ja vahvistaminen tuli tavoitteeksi sitä kautta, että jatkossa tulosjohtamisen ja tulosvastuun edellytyksiä parannettaisi ja lisittäisi konsernijohtamisen ketteryyttä. Keinona tavoitteiden saavuttamiseksi loppuraportissa mainittiin mm. polisin strategiatyön selkeyttäminen ja siihen liittyvän strategiaviestinnän parantaminen. Myös johtamisosaamista haluttiin kehittää esimerkiksi jatkuvalla johtamisvalmennuksella ja poliisilaitostason johtamisen painopisteen siirtämistä strategisempaan suuntaan. (Poliisihallitus 2014)

Nicholas R. Fyfe on korostanut, viitaten yhdessä Terpstran ja Topsisin kanssa vuonna 2013 tekemäänsä tutkimukseen, että yleiseurooppalaisella tasolla poliisiorganisaatioita on keskitetty toiminnallisesti siten, että poliisiipiirejä on liitetty yhteen tai luomalla kansallisesti uusia poliisiviranomaisia. Taustalla ovat vaikuttaneet Fyfen mukaan taloudelliset tekijät, legitimitietikysymykset, tapahtuneet kriisit ja skandaalit sekä toimintapolitiikkojen vaikutus maiden kesken. Erityisesti monissa Euroopan maissa syntyneet taloudelliset säästöpaineeet, menoleikkaukset ja määrärahojen niukkuus on ajanut poliisiorganisaatiota muutoksiin. (Fyfe 2014, 89-91).

## **Koulutus ja henkilöstö**

Poliisikoulutusta on uudistettu 2010-luvulla siten, että vuodesta 2014 alkaen poliisin tutkintojärjestelmän mukaisesti poliisikoulutus rakentuu poliisin AMK-tutkinnolle ja päällystötehtäviin valmistavaan poliisin ylempään AMK-tutkintoon. Uudistusten myötä poliisikoulutukseen sisällytettiin sellaisia teemoja, kuten asenteiden ja toimintakulttuurin merkityksen huomioimista,

olemassa olevien toimintamallien jatkuvaa kriittistä arvioimista, elinikäistä oppimista, jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oman osaamisen haastamista. Myös muutoksen systemaattinen ennakointi nostettiin pedagogisen kehittämisen osaksi. Poliisiammattikorkeakoulussa asetettiin tavoitteeksi kehittää toimintamallia, jonka avulla se kykenee ”systemaattisesti seuraamaan työelämän muutostrendejä, sisäisen turvallisuuden kehittymistä sekä poliisin organisaatioon, työhön ja tehtäviin kohdistuvia muutoksia ja yksittäisen poliisin osaamiseen kohdistuvia odotuksia”. Uudenlaisia opintokokonaisuuksia ovat mm. ennalta estävä toiminta käytännössä -opintojakso, opiskelija ohjaajana ja vaikuttajana -opintojakso ja opiskelijarekrytointiprojekti-opintojakso. (Alkiora 2018, 26-29)

Poliisin perustutkinnosta tehtiin siis vuonna 2014 korkeakoulututkinto. Sitä myöten uusi poliisikupolvi on korkeammin koulutettua kuin aiemmat poliisit. Maailma muuttuu poliisiorganisaation ympärillä ja on ymmärrettävää, että myös koulutusta pitää kehittää. Ammattikorkeakoulupohjaiseen koulutukseen siirtyminen on osa tätä muutokseen vastaamista. Muutoksen ajanjakso on vielä liian kapea pitkälle menevien johtopäätösten tekemiseen siitä näkökulmasta, missä määrin AMK-uudistuksella on kyetty uusiin haasteisiin vastaamaan. Johtamisen näkökulmasta lienee kuitenkin turvallista todeta, että myös koulutus uudistus täytyy huomioida johtamisessa.

Satu Koivun ja Markku Nymanin mukaan ”poliisin toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin ja vaikuttaa poliisin resursseihin, osaamiseen ja toimintatapoihin”. Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja tämä vaikeuttaa osaltaan ennakointia ja varautumista. Suomen poliisin toimii tässä epävarmassa ympäristössä väestömäärään suhteutettuna huomattavan pienellä miesvahvuudella verrattuna muihin Pohjoismaihin. Muuttuva toimintaympäristö on huomioitu myös poliisin strategiatyössä. Tätä kautta on pyritty tekemään tarvittavia muutoksia mm. resursointiin ja johtamiseen. Tavoitteena on, että ”poliisissa on osaamiseltaan ja työkyvyltään poliisin strategisten tavoitteiden saavuttamista vastaava henkilöstö”. Vuonna 2017 laaditun henkilöstöstrategian mukaan myös poliisin johtamisen tulee vastata muuttuvan toimintaympäristön ja strategian tarpeita. Yhdeksi kehittämiskohteeksi on asetettu valmentava johtaminen, joka ohjaa toimintaa kohti erilaisia johtamistapoja. Taustalla on työelämässä tapahtuneet muutokset, kuten ajan hallinta ja työntekijän oma vastuu työstä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä asetelmassa ”esimiehen tehtävänä on tukea työn suorittamista ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä”. Johtamisen tulee jatkossa perustua arvoihin, luottamukseen, empatiaan ja tunneälyyn. Nykytilanteessa esimieheltä vaaditaan aktiivista työn johtamista, valvontaa, tavoitteiden määrittämistä ja palautteenantoa. (Koivu & Nyman 2018, 39-40)

### **Johtamisen muuttuminen**

Poliisin toimintaympäristön muutokset ovat haastaneet poliisin johtamisrakenteet ja tuonut kehittämispaineita. Mainittujen asiantuntijanäkemyksen mukaan koko yhteiskuntaan vaikuttavat muutokset ovat jo käynnissä. Poliisin tulee sopeutua vallitseviin yhteiskunnallisiin olosuhteisiin ja tarvittaessa muutettava toimintojaan vastaamaan paremmin uusiin haasteisiin. Suoranaisesti johtamiseen vaikuttavat esimerkiksi resursseihin liittyvät haasteet: poliiseja on entistä vähemmän, joten tuottavuutta ja tehokkuutta tulisi parantaa. Lisäksi 2000-luvulla tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat asettaneet johtamisen kehittämisen yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Siksi myös operatiivisen johtamisen terävöittämistä tulisi edistää. Yhteiskunnan uudenlaiset haavoittuvuudet ja turvallisuusuhat ohjaavat myös poliisia tehostamaan suorituskykyään, ja tämä teema liittyy myös päivittäisjohtamiseen: operatiivista toimintaa tulee tehostaa ja parantaa, ja tässä voidaan katsoa myös lähiesimiestyöllä olevan oma roolinsa.

#### 4 Poliisin visio, arvot ja johtaminen

Tässä luvussa käsittelen arvojen merkitystä poliisiorganisaatioille ja arvojen vaikutusta esimiestyöhön. Esittelen Suomen poliisin arvoja ja niiden merkitystä johtamiselle.

Organisaatioiden, myös poliisiorganisaatioiden, toiminnan perusta on missiossa ja arvoissa, sillä ne antavat toiminnalle tarkoituksen ja suunnan, johon työpanosta ja energiaa tulisi suunnata. Arvot pukevat sanoiksi organisaation toiminnan perustan, ja tätä kautta ne ovat yksi tärkeimmistä organisaation ja siinä toimivien yksilöiden asenteisiin ja suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä. On sanottu, että poliisiorganisaatioiden missio on historian saatossa saattanut jopa hämärtyä. Varhaisissa poliisiorganisaatioissa toiminnan perusidea oli selkeä: poliisin tehtävä oli lainvalvonnan suorittaminen ja rikollisuuden vastainen taistelu. Sittemmin toiminta on laajentunut ja samalla poliisiorganisaatioiden tuottama palvelukirjo on monipuolistunut. (Bennet ja Hess 2004, 8-9)

Tämän voi nähdä koskevan myös Suomen poliisia, sillä poliisin perustehtävään on tullut aikojen saatossa uudenlaisia piirteitä - ollaan siirrytty rikollisuuden vastaisesta kamppailusta yhä enemmän ennalta estävää toimintaa ja tietojohtoisuutta korostavaan suuntaan.

On sanottu, että arvot otettiin osaksi poliisiorganisaatioiden johtamisjärjestelmiä 1980-luvun lopulla Yhdysvalloissa, kun esille nostettiin poliisijohdon rooli organisaation taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden sekä keskeisten tuotteiden, teknologisten ratkaisujen ja tuotantoprosessien määrittelyssä sekä näiden valjastamisessa palvelemaan asetettuja laajempia tavoitteita. Malli saatiin yksityisten suuryritysten strategiatyöstä. (Roberg, Kuykendall & Novak 2002, 41)

Suomen poliisin vuonna 2017 julkaisema strategia pitää sisällään arvojulistuksen ja samalla se julkituo poliisin arvot. Näiden perustalle on rakennettu ne strategiset tavoitteet ja toimenpiteet, joista on edelleen johdettu Poliisihallituksen ja paikallisyksiköiden välisissä tulossopimukseen kirjatut tavoitteet. Poliisin arvot ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Poliisin vision mukaan poliisi on kaikkien aikojen turvaaja, samalla edistäen kansallista tavoitetta, jonka mukaan Suomi on Euroopan turvallisimaa maa.

Poliisin johtamisjärjestelmän mukaisesti kenttäjohtaja on operatiivisen toiminnan yksi tärkeimmistä toimijoista, joka omalta osaltaan vastaa, että poliisin päivittäistoiminta on johdettua ja tavoitteiden mukaista. Hän johtaa myös omalla toiminnallaan poliisin arvoja ja edistää vision toteutumista. Työnjohtajana hän vaikuttaa siihen, miten palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi näkyvät työntekijöiden arjessa.

On sanottu, että poliisiorganisaatiossa jokainen poliisimies on johtaja ja esimiesasemassa - työntekijät joutuvat osana työtehtäviään edistämään tottelevaisuutta, yhteistyötä, ongelmanratkaisua ja tavoitteiden saavuttamista. Työntekijätasolla johdetaan asiakkaita, kuten

kuulusteltavia, kiinniotettavia, apua tarvitsevia kansalaisia. Esimiestasolla johdetaan alaisia, kun toimintaa organisoidaan, suunnitellaan ja arvioidaan. Tähän kuuluu myös keskeisenä elementtinä työntekijöiden motivointi. Johtamisteorioissa usein yhdistetään leadership-tyyliseen johtamistapaan vaikutusvalta ja käskyvalta (eng. influence, authority). Lähiesimiehellä ja työnjohtajalla on siten vaikutusvaltaa työntekijöihinsä esimerkiksi, kun he vaikuttavat asenteisiin, käytökseen ja uskomuksiin. Taustalla vaikuttavat laajemmat organisaatiotason odotukset, kuten organisaation tavoitteet, proseduurit, säädökset. Nämä välittyvät työntekijöille erityisesti esimiesten sekä erilaisten koulutusten ja perehdytysten kautta. (Roberg, Kuykendall & Novak 2002, 13, 217-218)

On olennaista nähdä poliisin kenttätoiminnassa lähiesimiehen eli kenttäjohtajan rooli tällaisena mielipidevaikuttajana. Hänellä on vaikutusvaltaa omalla käytöksellään ja esimerkillään kaikkiin johdettaviinsa henkilöihin. Paul M. Whisenandin mukaan esimiehen omaksuma arvojohtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että johtamista terävöitetään sisällyttämällä organisaation arvoja arjen työhön. Tämä edellyttää sitä, että arvoja täytyy tietoisesti johtaa ja ne on oltava sisällytettyinä organisaation missioon, strategiaan ja operatiiviseen suunnitelmaan. Arvot arjen työssä auttavat myös esimiehen päätöksenteossa (Whisenand 2004, 7).

Kristiina Suur-Askolan mukaan vahvistetut ja kaikille yhteiset arvot luovat pohjan arvojohtamiselle. Arvot ovat ohjenuora, jonka mukaisesti johtaja toimii ja antaa esimerkkiä muille työntekijöille. Suur-Askola korostaa, että poliisissa tulee johdon taholta varmistaa, että palvelut ovat tasapuolisesti saatavissa ja asiakastyytyväisyys säilyy. Kyse on samalla myös maineenhallinnasta ja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Yhtä lailla oikeudenmukaisuus toimintaa ohjaavana arvona, esimerkiksi siten, että poliisimiehen tulee niin virkatehtävissään kuin yksityiselämässä toimia esimerkkinä muille. Suur-Askolan mukaan arvojohtajuuteen kuuluu se, että on oikeudenmukainen niin omaa henkilöstöään kuin kansalaisia kohtaan. (Suur-Askola 2018, 130)

Arvot tukevat poliisiorganisaatioiden johtamista ainakin kolmella tavalla. Ensinnäkin arvot ovat kuin kompassi, joka ohjaa organisaation toimintaa. Usein poliisiorganisaatioissa korostetaan numeraalisia tuloksia, vaikka arvojen kautta, sisäistämällä ne yksilö- ja organisaatiotasolla, voitaisi saavuttaa jopa parempia tuloksia. Arvojen kautta tuodaan organisaation jäsenille selväksi, että tulosten lisäksi pidetään arvossa myös muita hyveitä, kuten laillisuutta, oikeudenmukaisuutta ja palvelua. Arvojen kautta on mahdollista myös lisätä johdon ja työntekijöiden välistä ymmärrystä, kommunikaatiota ja lopulta myös luottamusta. Esimies voi toimia esimerkkinä työntekijöille omaksumalla arvot ja toteuttamalla niiden sisältöä omassa toiminnassaan. (Whisenand 2004, 4-5)

Työvuoron alkaessa vuoronaloituspalaveri on ensimmäinen tilaus osoittaa oma asenne esimiehenä ja mielipidevaikuttajana. On sanottu, että ammattimainen esimies, sen sijaan, että

keskittyisi omaan urakehitykseen ja teettäisi kaiken työn alaisillaan, osaa yhdistää toiminnassaan organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja yksittäisten työntekijöiden ammatillisen kehittämisen ja suoriutumisen parantamisen. Valtaannuttamalla työntekijöitään ja antamalla vastuuta alaisilleen taitava esimies tasapainottaa organisaation tavoitteet ja yksilöiden kehitystarpeet (Bennet & Hess 2004, 270).

Kuinka visio ja arvot sitten jalkautetaan osaksi ihmisten arkea työpaikalla? Whisenandin (2004, s. 55-56) mukaan esimiehen tulisi kehittää kykyään yhdistää toisiinsa organisaation missio ja arvot sekä toiminnan painopisteet. Tätä kautta pyritään parantamaan työntekijöiden ymmärrystä ja sitoutumista. Tähän prosessiin tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö, jotta toiminta kuvastaa yhdessä tekemistä. Toiminnan tulee siis olla myös avointa, jotta jokaisen ääni pääsee tarvittaessa kuuluviin. Olisi myös pyrittävä tekemään arvoisa ja visiosta sellaiset, että niihin voi jokainen työntekijä samaistua henkilökohtaisella tasolla. Näin organisaation julkistamat arvot eivät jää persoonattomiksi ja mitäänsanomattomiksi kirjauksiksi. Arvokeskusteluun tulisi lisäksi ottaa kaikki mukaan: keskustelu ja kommunikaatio auttavat asian omaksumisessa.

Johtamista ja motivointia tutkineen Helena Åhmanin mukaan arvoilla on merkitystä johtamisessa. Hänen mukaansa arvojen voidaan katsoa vaikuttavan tapaamme tulkita ympäristöä sekä siihen, mitä pidämme tavoittelemisen arvoisena. Arvot vaikuttavat myös käsityksemme siitä, mitä on hyväksyttävä käytös. Arvot ovat tukena päätöksenteossa ja strategisessa johtamisessa, ja johtajan tulee perustella arjen toimintaa ja päätöksiä näillä esiintuoduilla arvoilla. Samansuuntaiset ja julkilausutut arvot ja tavoitteet auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Åhman 2004, 99)

On esimiestyön ammattitaitoa kyetä julkituomaan työpaikan arjessa organisaation arvoja ja samalla edistää niiden kautta työn tavoitteellisuutta ja työntekijöiden motivaatiota.

## 5 Poliisin strategiat ja strateginen johtaminen

### 5.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on osa myös lähiesimiehen päivittäistä johtamista. Siksi tässä luvussa taustoitetaan johtamisen kehittämistä strategisen johtamisen näkökulmasta.

Poliisitoiminnan strategisessa johtamisessa on erotettu toisistaan käsitteinä reaktiivinen ja proaktiivinen poliisitoiminta. Esimiesten vastuulla on ensinnäkin resursoida valitun strategian toimeenpanemiseen tarpeellinen henkilöstöresurssi. Tämän lisäksi on tehtävä päätöksiä siitä, miten strategia toimeenpannaan. Yleisimmillään poliisin toiminta on reaktiivista. Tällöin hätäkeskukseen soittava ihminen pyytää paikalle poliisipartiota, ja partio usein paikalle hälytetäänkin tehtävää suorittamaan. Proaktiiviset toimet käynnistyvät poliisin omasta aloitteesta, ja kyse voi olla esimerkiksi erilaisista ennalta estävistä valvontaiskuista häiriökohteisiin tai liikennevalvonnasta. Poliisin työnjohdon tulee tehdä päätöksiä siitä, missä suhteessa toiminta on reaktiivista ja missä suhteessa pyritään proaktiivisuuteen. Kyse on myös laajemmasta demokraattisen yhteiskunnan ja poliisin välisestä asetelmasta: missä suhteessa poliisin on sopivaa oma-aloitteisesti puuttua ihmisten asioihin ja kuinka paljon pitää jättää ihmisten oman tarpeen ja poliisipalveluiden kysynnän varaan. (Roberg, Kuykendall & Novak 2002, 343)

Strategisen johtamisen ja erityisesti strategian käytäntöön saattamisen tärkeyttä on korostettu myös poliisiorganisaatioiden johtamisen tutkimuksessa (Anderson 2000, 194). On sanottu, että liian usein lainvalvontaorganisaatioissa strategia jää johtajan kirjahyllyyn pölyttymään, kun on oletettu, että laadukas strategia tarkoittaa automaattisesti laadukasta toimeenpanoa. Tätä kautta strategiapaperi jää harvojen lukemaksi ja toimeenpanematta. Tämän välttääkseen on organisaation resursoitava toimeenpanoon riittävän osaavaa henkilöstöä ja näitä henkilöitä on myös ohjattava ja opastettava strategian soveltamisessa. Toimiva strategia edellyttää säännöllistä seurantaa, osaavaa henkilöstöä, aikataulutettuja toimenpiteitä ja jatkuvaa arviointia.

Helena Åhmanin mukaan strategiatyöhön koostuu vision, mission ja arvojen tarkentamisesta sekä strategian tekemisestä ja sen toteuttamisesta. Strategiatyössä kyse on hänen mukaansa tietoisesta strategisten päätösten tekemisestä ja keskeisimpien tavoitteiden valitsemisesta, jotta organisaatio menestyisi kilpailuympäristössään. Strategiaan tuleekin kirjata ne keinot, joiden avulla visio saavutetaan. Tarkoitus olisi löytää ne olennaisimmat asiat, joilla saavutetaan kilpailukyky ja voitto. Åhman korostaa sitä, että nykyään strategiatyöhön pitäisi ottaa mukaan organisaation jäseniä yhä laajemmin, sillä sen tekemiseen tarvitaan laajaa osaamista ja tietoa. Lisäksi strategiatyöhön osallistumisella on vaikutusta sitoutumiseen. Åhman toteaa, että ”asioiden pohtiminen muuttaa ihmistä ja sitoudumme helpommin asioihin, jotka koemme jotenkin omiksi”. (Åhman 2004, 62-63)



Strategian jalkauttamisessa Åhman korostaa ihmisten mukaan ottamista ja dialogia. Tulisi myös varoa liian tiukkaa faktakieltä, ja pyrkiä käyttämään käytännön esimerkkejä ja kuvauksia. Strategiasta pitäisi syntyä johdonmukainen ja helposti hahmotettava tarina. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kysymysten kautta: mitä strategia tarkoittaa meille, mitä kysymyksiä se herättää ja miten se toteutetaan. Tärkeää olisi myös kuunnella palautetta ja muutosehdotuksia, jotta strategia ei jäisi etäiseksi. Kyse on Åhmanin mukaan muutokommunikaatiosta. Olisi myös tärkeää varmistua siitä, että strategia on yhteensopiva organisaatiokulttuurin ja organisaation arvojen kanssa. (Åhman 2004, 70-73)

## 5.2 Poliisin strategia 2017

Suomen poliisin strategiaan kirjatun vision mukaan ”poliisi on kaikkien aikojen turvaaja, joka omalta osaltaan toteuttaa tavoitetta Suomesta Euroopan turvallisimpana maana”. Strategisina toimenpiteinä on mainittu turvallisuuden edistäminen, rikollisuuden torjuminen, hyvät palvelut sekä avoin toiminta ja vaikuttavuuden edistäminen.

Turvallisuuden edistäminen tarkoittaa, että poliisi pyrkii hoitamaan kiireelliset hälytystehtävät, myös poikkeuksellisissa tilanteissa, ja huolehditaan myös poliisin toimintakyvystä. Samalla pyritään suuntaamaan poliisin valvontaa suunnitelmallisesti ja ennalta estävästi. Turvallisuutta edistetään ennakoivasti ja tietojohdoisesti, ja päätöksenteko on reaaliaikaista ja perustuu analysoituun tietoon. Strategian mukaan poliisi myös pyrkii syventämään yhteistyötä muiden turvallisuusviranomaisten kanssa ja kehittämään poikkihallinnollisia kumppanuuksia. Hyvät palvelut strategisina toimenpiteinä tarkoittavat, että palveluita tuotetaan joustavasti ja nykyaikaisesti, ja samalla pyritään lisäämään tietoisuutta poliisipalveluista. Tarkoituksena on sovittaa poliisin ydinprosessit valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuuriin. Nämä Suomen poliisin julkituomat strategiset linjaukset toimivat operatiivista päivittäistoimintaa suuntavina ohjeina, yhdessä paikallispoliisin laatimien strategioiden kanssa.

Vesa Huotari on kirjoittanut poliisitoiminnan tarkoituksesta ja strategioista. Toiminnan perustana on Huotarin mukaan tarkoituksen etsintä, ”sielun etsintä”. Strateginen analyysi pohjautuu tälle perustalle, näkemykselle siitä, mikä on poliisin tarkoitus. Huotari korostaakin sitä, että tulee tehdä ero poliisille asetettujen lakisääteisten tehtävien ja poliisin tarkoituksen välille. Muussa tapauksessa tehtävät alkavat muodostaa poliisin tarkoitusta. Tämä korostuu erityisesti niissä tilanteissa, joissa poliisin käytettävissä olevat resurssit eivät riitä tehtävistä suoriutumiseen ja joudutaan tekemään valintoja ja priorisointia. Tästä syystä poliisin perimmäinen tarkoitus yhteiskunnallisessa kokonaisviitekehyksessä tuleekin selvittää tarkoin, jotta strateginen analyysi olisi mahdollista. (Huotari 2018, 67-68, 72)

Poliisin strategiatyöhän vaikuttaa yhteiskunnallinen muutos. Juha Vuorela on kirjoittanut, että seuraavat kymmenen vuotta voivat yhteiskuntaa enemmän kuin viimeiset sata vuotta. Vuorela korostaakin strategisen johtamisen ja epävarman tulevaisuuden hallinnan haastavaa

keskinäisriippuvuutta. Strategiatyöhön vaikuttaa hankala tiedon kerääminen kompleksisesta ja keskinäisriippuvuuden leimaavasta maailmasta. Päätöksenteko voi olla hankalaa. Kun asetelmaan vielä lisätään ihmismielen rationaalisen ajattelun vajavaisuus ja jopa virheellisyys, on helppo todeta, että strategiatyön pohjalla oleva tiedonkeruu ja päätöksenteko voi olla usein hataralla pohjalla. Silti poliisiin tulee tästä haasteesta selvitä, sillä strategiatyö on keskeinen osa poliisityön johtamista. Kuten Vuorela toteaa, ”organisaatiosysteemille tulee tämän kehityksen seurauksena runsaasti erilaisia vaihtoehtoisia kehityspolkuja, mikä vaikeuttaa organisaation strategisen johdon mahdollisuuksia tehdä analysoituun tietoon perustuvia rationaalisia ratkaisuja”. (Vuorela 2018, 74-75, 77)

### 5.3 Kenttäjohtajan strateginen johtaminen

On sanottu, että johtaminen rakentuu tietyille perustaidoille, joiden perusteella esimies suoriutuu arjen tehtävistään. Näitä taitoja ovat mm. tekniset taidot eli perusasiat, jotka pitää poliisityöstä hallita, hallinnolliset asiat, eli kyky organisoida, delegoida ja ohjata työpanosta sekä ongelmanratkaisuun ja suunnitteluun liittyvät taidot. Näiden lisäksi poliisityön johtamisessa on korostettu ihmissuhdetaitoja, joihin on katsottu kuuluvan esimiehen kyky kommunikoida, motivoida, rangaista tarpeen mukaan ja inspiroida. Lisäksi esimiehen tulee kyetä työskentelemään yhteistyössä omien esimiestensä ja kohtaamiensa kansalaisten kanssa. On keskeistä, että esimiesasemassa oleva poliisimies kykenee ylläpitämään mainittuja taitoja sekä pitämään ne tasapainossa suhteessa toisiinsa. (Bennet & Hess 2004, 32-33)

Poliisiorganisaatioissa johtajuus perustuu ensisijaisesti henkilön asemaan hierarkiassa. Tämän muodollisen aseman lisäksi johtajuutta voi ilmetä epämuodollisena vaikutus- ja/tai käskyvaltana. Muodolliseen esimiesasemaan kytkeytyy myös usein suurempi vastuu sekä käskyvallan pidempi ajallinen ulottuvuus. Tähän liittyy myös muodollisen, virka-asemaan perustuvan, käskyvallan mahdollistama lisäarvon tuottaminen johtamisessa. Hierarkiassa korkeammassa asemassa oleva esimies voi tuottaa lisäarvoa antamalla lisäohjausta, motivoimalla tai jalkauttamalla organisaation visiota työntekijätasolle. Pitkällä aikavälillä muodolliseen asemaan perustuva johtajuus mahdollistaa esimiehelle laajan näkökulman työntekijöiden tuottamaan työpanokseen ja siihen, miten työpanos asettuu osaksi organisaation laajempia tavoitteita. Tämän perusteella esimies voi suunnata johtamistoimenpiteitään palvelemaan näitä tavoitteita entistä paremmin. (Giblin 2017, 144-145)

Poliisin kenttäjohtajan muodollinen esimiesasema perustuu poliisiasetuksessa (1080/2013) ja Poliisihallituksen ohjaavissa asiakirjoissa määritellyyn asemaan. Hän on lähtökohtaisesti alipäällystötasoinen ja kokemusta omaava vaaditut koulutukset suorittanut kenttäjohtajaksi asetettu poliisimies, joka vastaa toimialueellaan operatiivisesta kenttätoiminnasta. Tämän muodollisen esimiesaseman myötä hän vastaa osaltaan myös poliisin strategian sekä paikallispoliisilaitoksen ja Poliisihallituksen välisen tulossopimuksen toimeenpanosta. Muodollisen esimiesaseman lisäksi kenttäjohtajan menestyksekkäässä toiminnassa auttaa myös epämuodolliset

esimiesominaisuudet. Hänen on omattava riittävät ihmissuhdetaidot, kyettävä kommunikoi-  
maan tehokkaasti strategista tahtotilaa alaisilleen ja motivoida työntekijöitään.

## 6 Poliisin kenttötoiminta

Tässä luvussa opinnäytetyön aihe, operatiivisen toiminnan johtamisen kehittäminen, asetetaan kontekstiinsa, eli poliisin operatiiviseen kenttötoiminnan osaksi. Luvussa esitellään poliisin organisaatorakennetta, johtamista sekä kenttötoimintaa.

Poliisiorganisaatiot on perinteisesti rakennettu siten, että organisaatorakenteessa on erotettu toisistaan operatiiviset toiminnot ja hallinnolliset toiminnot. Näistä edelliset tukevat suoranaisesti organisaation tulostavoitteita. Jälkimmäiset toiminnot tukevat organisaation toimintaa, painottuen hallinnolliseen toimintaan. Operatiivisista toiminnoista keskeisin on poliisin operatiivinen toimintayksikkö, ja näihin valtaosa kansalaisista poliisitoiminnan samaistaa. Tätä operatiivista poliisitoimintaa suoritetaan tavallisimmin ryhmiin, maantieteellisesti ja vuorokaudenajan mukaisesti jaoteltuna yksiköinä. Poliisipartiointia suorittavat työntekijät tekevät usein kolmivuorotyötä. Tavoitteena on tätä kautta turvata poliisipalveluiden alueellinen ja ajallinen kattavuus. Isoissa poliisiyksiköissä toiminto on usein jaettu fyysisesti eri paikkoihin sijoitettuihin poliisiasemiin, joissa kussakin on oma organisatorinen rakenteensa komentoketjuineen. Komentoketju poliisiorganisaatiossa koskee sekä käskyvaltaa, että kommunikaatiota: esimiehellä on käskyvalta alapuolella organisaatiossa oleviin ja kommunikoinnissa tulee edetä virkatietä pitkin. Ideaalitulanteessa jokaisella työntekijällä olisi vain yksi esimies, jolle hän toiminnastaan vastaa. (Bennet & Hess 2004, 13, 15)

Bennett ja Hess (2004) kuvaavat poliisin johtamisrakennetta hierarkiseksi ja yksinkertaiseksi: organisaatio oli järjestetty käskyvaltaan perustuvaksi pyramidiksi siten, että sen pohjalla on miehistö, heidän yläpuolellaan alipäällystö. Pyramidin ylempi osa koostuu poliisipäällystöstä huipentuen poliisipäällikön asemaan. Pyramidirakenteen perusta on sotilasorganisaatiosta mallinnettu. Poliisiorganisaatioiden johtamiskulttuuria on luonnehdittu työkeskeiseksi, jolloin ihmisten välinen kommunikaatio ja dynamiikka on jäänyt pienempään rooliin. Toimintaa on ohjattu pääasiassa säännöillä ja käskyillä siten, että kommunikaatio organisaatiossa virtaa pääasiassa ylhäältä alas. Yksittäisen työntekijän näkökulmaa työhön ja hänen mahdollisia tarpeita ei ole pidetty suurella arvolla. Toiminnan perustana on ollut esimiehen totaalinen käskyvalta alaisiinsa ja poliisiyksiköiden ja eri toimintojen autonomia päätösvallassa oli varsin rajoitettu. Poliisin johtamis- ja organisaatiomallien on sanottu muotoutuneen Max Weberin byrokratiaa ja työnjakoa korostaneiden sekä Frederick W. Taylorin tieteellisen johtamisen periaatteiden vaikutuksesta. (Bennet & Hess 2004, 3-4)

Poliisin tehtävä määritellään poliisilaissa (872/2011). Sen mukaan poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saataminen. On todettu (Parviainen, Korttesalmi & Rantaeskola 2014, 21-22), että oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen merkitsee yläkäsitettä, johon kuuluu sekä yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen kuin rikoksiin liittyvät toimenpiteet. Tätä on pidetty

poliisin tehtävänkuvauksen keskeisimpänä peruskäsitteenä, ja siihen kuuluu keskeisesti ”selvitys- ja valvontatoiminta, jonka tarkoituksena on luoda ja ylläpitää turvallista elin- ja toimintaympäristöä yhteiskunnan jäsenille, torjua ja estää ennakoitua oikeudenloukkauksia ja häiriöitä sekä poistaa tapahtuneet häiriöt ja selvittää tapahtuneet oikeudenloukkaukset”.

Poliisin operatiivinen kenttätoiminta on määritelty valtioneuvoston antaman poliisiasetuksen valmistelumuistiossa siten, että se on poliisin suorittamaa valvontaa ja hälytystoimintaa, sekä siihen liittyvän rikostorjunnan, poliisin yhteistoiminnan, näitä tukevien toimintojen sekä muiden poliisin kenttätoimintaan välittömästi vaikuttavien toimenpiteiden suunnittelua, suorittamista ja johtamista. Tässä yhteydessä myös liikenteenvalvonta katsotaan osaksi poliisin valvontatyötä eli operatiivista kenttätoimintaa. Kenttätoimintaa johtaa alipäällystötasoinen kenttäjohtaja määrättyllä toimialueellaan yleisjohtajan alaisuudessa. Asetustasolla on määrätty, että kenttäjohtaja on työvuorossa olevien operatiivisessa kenttätoiminnassa työskentelevien poliisimiesten esimies, päällystössä lukuun ottamatta. Hänellä on työnjohtajan vastuu huolehtia henkilövoimavaroista, resursseista ja niiden tehokkaasta käyttämisestä. Hänen tulee valvoa tehtävien suorittamista, huolehtia työturvallisuudesta ja vastata tehtävien johtamisesta. Tätä kautta kenttäjohtaja on poliisin ydintehtävien jatkuvuuden varmistamisessa yksi keskeisimmistä tekijöistä. Ydintehtävien suorittamisen valvonta, katkoksiin reagoiminen, työturvallisuudesta huolehtiminen ja resurssien aktiivinen johtaminen ovat keskeisiä operatiivisen toiminnan jatkuvuutta varmistavia toimenpiteitä. (Sisäasiainministeriö 2013)

Käytännön arki Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikössä rakentuu lakisääteisen tehtävän varaan, joka ilmenee poliisilaista. Hätäkeskuksen vastaanottamien hätäpuheluiden välittäminen poliisille ja poliisipartion vastuu tehtävän suorittamisesta muodostavat hälytystoiminnan perusrakenteen. Hälytystehtävien lisäksi yksikössä suoritetaan vapaasti ohjautuvan työajan puitteissa erilaisia valvontatehtäviä, jotka perustuvat joko erikseen suunniteltuihin valvontateemoihin tai työnjohdon suuntaamiin painopisteisiin. Yksittäisellä poliisipartiolla on usein myös mahdollisuus partionjohtajan päätöksellä suunnata omaa työpanostaan erilaisiin valvontatehtäviin. Tästä kaikesta operatiivisesta kenttätoiminnasta vastaa kenttäjohtaja päällystötason yleisjohtajan alaisuudessa.

Suomen poliisin paikallisyksiköissä, joita ovat 11 paikallistason poliisilaitosta, poliisi suorittaa Hätäkeskuksen antamia hälytystehtäviä, valvontatehtäviä sekä muita poliisille kuuluvia tehtäviä. Valvonnan ja hälytystehtävien hoitamisen lisäksi kentällä suoritettavaa rikostorjuntaa, yhteistoimintaa, tukitoimintaa ja muuta kenttätoiminnan suunnittelua, suorittamista ja johtamista kutsutaan poliisin operatiiviseksi kenttätoiminnaksi. Tätä toimintaa johtaa poliisin kenttäjohtaja, päällystöön kuuluvan yleisjohtajan alaisuudessa. Kenttäjohtaja on kaikkien toimialueen operatiiviseen toimintaan osallistuvien poliisimiesten esimies, päällystössä lukuun ottamatta. Kenttäjohtajalla on kenttätoiminnasta työnjohtovastuu, joka tarkoittaa, että hänen on huolehdittava henkilövoimavaroista ja resursseista sekä niiden tehokkaasta käyttämisestä.

Hänen tulee lisäksi valvoa tehtävien suorittamista, huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta ja vastata tehtävien johtamisesta. (Sisäasiainministeriö 2013, 5-6)

Kenttäjohtaja on yksi keskeisimmistä henkilöistä operatiivisen poliisitoiminnan kannalta. Hän on samalla operatiivinen asiajohtaja ja henkilöstöjohtaja. Tämä asettaa kenttäjohtajan vaativaan asemaan, ristipaineeseen operatiivisten vaatimusten ja laajempien strategisten tavoitteiden yhteen sovittajana. Päivittäinen kenttätoiminta on paikoittain hektistä ja kiireistä. Se vaatii työnjohtajalta nopeaa päätöksentekokykyä ja paineensietokykyä. Tehtäviä on priorisoitava, henkilöstön suoriutumisen ja työkykyä on valvottava ja toiminnan laajempaa strategista suuntaa valvottava.

## 7 Esimiehen viestintä, motivointi ja palaverit

Tässä luvussa pohditaan sitä, mikä on esimiehen rooli viestijänä, miten muutosviestintä on osa työntekijöiden kanssa käytävää vuorovaikutusta ja miten esimies viestinnän kautta kykenee motivoimaan henkilöstöä. Luku taustoittaa työn tutkimustuloksia koskien erityisesti kenttäjohtajan mahdollisuuksia luoda hyviä käytänteitä pitämiinsä palavereihin, erityisesti liittyen palaverissa vallitsevaan ilmapiiriin, sekä siihen, miten hän kykenee motivoimaan työntekijöitä ja parantamaan työtyytyväisyyttä. Aluksi käsitellään kuitenkin organisaatiokulttuuria poliisiorganisaatioissa, sillä sen kautta syntyy konteksti kaikelle viestinnälle työyhteisössä.

### 7.1 Organisaatiokulttuuri lainvalvontaorganisaatioissa

Poliisi- ja lainvalvontaorganisaatioiden kulttuuria on tutkittu erityisesti amerikkalaisessa tutkimuksessa. Giblinin (2017, 62) mukaan poliisiorganisaatioiden työntekijät ovat taipuvaisia kynnisyteen, johtuen pääasiassa negatiivisista kokemuksista työtehtäviensä puitteissa tapamiensa ihmisten kanssa. Tämä on toisaalta johtanut lainvalvontaviranomaisissa yhteisöllisyyden vahvistumiseen. Perinteisessä mielessä poliisihallinnon kulttuuri on muodostunut altistumisesta työn mukana tuomille vaaratekijöille ja esimiesten käskyvallalle sekä organisaation asettamista vaatimuksista. Asetelman on katsottu johtaneen siihen, että virkakunnassa on syntynyt kollektiivinen varautumisen kulttuuri suurta yleisöä kohtaan ja voimistunut lojaliteetti omaa ammattikuntaa kohtaan.

On sanottu, että poliisiorganisaatioissa työskentelevien kesken rakentuu poliisikulttuuri, joka vaikuttaa voimakkaasti yksilöiden käyttäytymiseen. Tämä poliisikulttuuri syntyy sosialisoinnin kautta, kun yksilön on vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa ja suorittaa hänelle kuuluvia tehtäviä. Näiden kokemusten kautta hän sosiaalistuu tiettyyn yhteisölliseen asenne-, arvo- ja normiympäristöön. Määrittävänä tekijänä on myös toimintaympäristö, jossa yksilö työskentelee. Sitä leimaa epävarmuus, vaara ja pelko sekä käskyvaltasuhteet. Asetelman on sanottu korostaneen aggressiivisuutta, ”maalaisjärkeä” sekä lakien noudattamisen ensisijaisuutta yhteiskunnallisessa mielessä. Poliisikulttuurin on todettu synnyttäneen jakolinjoja myös yksittäisten organisaatioiden sisälle. Tämä koskee työntekijöiden ja esimiesten välille (ainakin työntekijöiden näkökulmasta) syntynyttä jakoa työntekijöiden ja työnjohdon erilaisiin kulttuureihin. Ensimmäistä leimaa ajattelu, jonka mukaan työkaveria ei jätetä, toisten työntekijöiden tekemisiä ei kerrota esimiehille, kentällä pärjää olemalla vahva ja tarpeen mukaan aggressiivinen, tietoa kannattaa pantata muilta työntekijöiltä, on pidettävä huolta omasta selustasta, jotta organisaatio ei pääse yllättämään ja esimiehiä ei tule liiaksi miellyttää. (Roberg, Kuykendall & Novak 2002, 102,104)

### 7.2 Esimies viestijänä

Kommunikointi on keskeinen osa esimiehen työtä, myös poliisiorganisaatioissa. Ilman kommunikointia ja viestimisosaa ei esimies suoriudu yhdestäkään hänelle kuuluvasta

päätöksentekoon liittyvästä tehtävästään. Poliisiorganisaatiossa esimies on keskeinen tekijä viestinnän edistämässä organisaatiossa kommunikoidessaan alaisten, vertaisten, esimiestensä ja kansalaisten kanssa. Hän tarvitsee oikeanalaista tietoa päätöksenteon tueksi, ja tehty päätös on viestittävä tehokkaasti työntekijöille. Hänen tehtävänä on siirtää asioiden merkityksiä eteenpäin, niin ylös kuin alas organisaatiossa. Asetelmaan liittyy myös luottamus, joka rakentuu oikeanlaisen viestinnän kautta. Onkin sanottu, että kommunikointitaidot ovat ratkaisevassa asemassa esimiehisyiden rakentumisessa, ammattimaisessa päätöksenteossa ja luottamuksen rakentumisessa. (Whisenad 2004, 69-70).

Esimiehen viestintä voi liittyä yksittäiseen työtehtävään, sen liittymiseen osaksi laajempaa kokonaisuutta, työyhteisön prosesseihin ja käytänteisiin, palautteen antamiseen tai tavoitteiden asettamiseen. Yleisin tapa viestiä on puheen kautta viestiminen esimerkiksi palaverissa. Viestintämuotona puhumisella on useita etuja: se on nopeaa ja mahdollistaa välittömän palautteen antamisen. Toisaalta suusanallinen viestintä saattaa katketa tai muuttua dramaattisestikin, jos se siirtyy ihmiseltä toiselle. Erityisesti poliisiorganisaatioissa, joissa viestintä siirtyy hierarkian kautta, on viestin sisällön muuttuminen konkreettinen riski. (Whisenad 2004, 80-81).

### 7.3 Muutosjohtaminen ja muutosviestintä

Kenttäjohtaja on myös muutosviestijä. Vuoronaloituspalaveri on yksi tilaisuus saada koko työyhteisön huomio ja tätä kautta hänen on mahdollista viestiä tulevista muutoksista. Osa lähiesimiehen työtä on olla tiedonvälittäjä ja osaava kommunikoija. Muutoksista viestiminen on siten osa hänen päivittäisiä tehtäviään.

Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard kirjoittavat kirjassaan *Tilannejohtaminen*, että nykypäivän työelämässä ei ole enää kyse siitä, esiintyykö muutoksia, vaan siitä, kuinka niistä selviydytään siten, että organisaatiot säilyvät elinkelpoisina ja ajan tasalla. Kirjoittajat korostavat, että muutosten ei tule antaa tapahtua itsestään, vaan niiden suunnittelemiseksi, ohjaamiseksi ja valvomiseksi on kehitettävä muutosstrategioita. Mitä tämä kaikki vaatii sitten esimiehiltä? Hersey ja Blanchard nostavat esiin erityisesti esimiesten kyvykkyyden diagnosoida tilanteita, analysoida ympäristöä ja johtamistyylin mukauttamiskyvykkyyden. Muutosjohtaminen vaatii siis suunnittelua ja tarkasti rakennettujen prosessien toteuttamista. (Hersey & Blanchard 1990, 321)

Japanilaisissa organisaatiossa muutos tarkoittaa parannusta (*kaizen*). Se on asteittaista ja päättymätöntä muutosta, johon kuuluu alati korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Heille muutos onkin olemassaolon perusta eikä niinkään poikkeus, kuten länsimaissa on tapana ajatella. (Åberg 2006, 123)



Muutosprosessia on kuvattu myös kolmivaiheiseksi tapahtumaketjuksi. Tässä mallissa muutos käynnistyy sulattamisella, muutosvaiheella ja päättyy jäädyttämiseen eli muutoksen vakiinnuttamiseen. Sulattamisvaihetta leimaa yksilöiden motivoiminen ja valmistaminen muutokseen. Tavoitteena on, että yksilö alkaa nähdä muutoksen tarpeen. Samalla pyritään murtaa yksilön vanhat tavat, tottumukset ja perinteet, jotta organisaatiossa ollaan valmiimpia hyväksymään uusia vaihtoehtoja. Teoreettisesti ajateltuna sulattamisvaiheessa joko muutosta edistävät voimat lisääntyvät tai sitä vastustavat voimat vähenevät. Tämän vaiheen kautta yksilön ovat paremmin motivoituneita itse muutokseen, joka on seuraava muutosprosessin vaihe. Muutoksessa yksilö joko samaistuu ja sisäistää muutoksen, ja samalla hän oppii uusia käyttäytymistapoja. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa yksilön omaksuma uusi käyttäytymismalli alkaa vaikuttaa hänen persoonallisuuteensa ja emotionaalisiin suhteisiinsa. Muutos alkaa siis vakiintua. Yksilön kannalta keskeistä on, että hän on sellaisessa ympäristössä, joka vahvistaa muutosta. (Hersey & Blanchard 1990, 334-336)

John P. Kotter korostaa kirjassaan *What Leaders Really Do*, että muutoksen johtamisessa tulisi ottaa aina lähestymistavaksi se, että muutos on aina kompleksinen ja se vie aikaa. Muutosprosessin läpiviemisessä tulisi käydä Kotterin mukaan läpi ainakin seuraavat vaiheet: luodaan tarve muutokselle, luodaan vahva tiimi tekemään toimenpiteitä, luodaan voimakas ja puhutteleva visio muutoksesta, kommunikoidaan visio tehokkaasti yksilöille, voimaannutetaan yksilöitä toimimaan vision mukaisesti, luodaan saavutettavia ja realistisia pienoistavoitteita, jotka saavuttamalla luodaan uskoa muutokseen ja vaimennetaan kritiikkiä, menestyksen kautta kasvatetaan momentumia ja hyödynnetään tätä liikettä haasteiden kohtaamisessa ja lopuksi ankkuroidaan muutos organisaatiokulttuuriin. (Kotter 1999, 7)

Helka Pirinen kirjoittaa kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana*, että muutosjohtaminen on erityinen osaamisalue, joka asettaa paljon vaatimuksia muutosta läpivievälle esimiehelle. Kyse on taidoista, joiden avulla muutoksesta selvittää ja sen johtaminen olisi menestyksenkästä. Muutoksen johtamiseen kuuluu Pirisen mukaan työyhteisön henkilöstön muutokseen valmistamista. Työntekijät on vakuutettava muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Samalla muutosjohtamisessa tulisi huomioida tapahtumien aiheuttama epävarmuus ja muutoksen mahdollisesti aiheuttama koettu ristiriita. Työntekijät saattavat kokea, että työn hallinnan tunne heikkenee ja epävarmuus lisääntyy. Näissä tilanteissa esimiehen tulee olla tukena ja heidän käytettävissään. Muutoksen yhteydessä tulisi myös kirkastaa sen tavoitteet. Tätä kautta esimies pystyy vähentämään epävarmuutta. Muutos tulisi konkretisoida, eli selkeyttää sitä, mitä muutos tulee merkitsemään työyhteisön arjessa. Pirinen korostaa myös yhteisen ymmärryksen luomista, realistisia tavoitteita, oppimista, osallistamista, vaikuttamismahdollisuuksia ja sitä, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi. (Pirinen 2014, 14-19)

Helena Åhman on todennut, että muutoksessa elämisestä on tullut arkipäivää. Se tarkoittaa sitä, että myös yksilön tulisi ottaa suhtautua muutokseen ennakoivasti ja ottaa niistä vastuuta.

Åhman korostaa myös sitä, että muutokset syyt tulisi tehdä jokaiselle selväksi kommunikoinnin ja keskustelun kautta. Muutoksen työstämiselle ja keskustelulle on jätettävä riittävästi aikaa. Näiden kautta on mahdollista edistää sitoutumista ja ymmärrystä. Prosessissa auttaa myös se, että organisaatio ottaa muutokseen mukaan henkilöstöä mahdollisimman laajalti. Yhteisen tahtotilan saavuttamisen merkitys kasvaa. Prosessin jälkeen tulee tehdä analyysi: mikä onnistui, mikä ei onnistunut ja mitä prosessista voidaan oppia. (Åhman 2004, 77-79)

Muutoksen tuoma epävarmuus ja tiedon vähäisyys voidaan kokea myös positiivisena asiana työyhteisössä. Sen kautta saattaa työntekijä parantaa omia edellytyksiään hankkia itsenäisesti tietoa muutoksesta. Samalla epävarmuus voi lisätä yksilön tunnetta siitä, että toivoa paremmasta on. Tämä näkökulma haastaa perinteisen johtajaan keskittyvän näkökulman, jossa johtaja yksin on vastuussa tiedon jakamisesta. Samalla on alettu myös korostaa muutoksen yhteydessä jaettavan tiedon laatua, ei pelkästään määrää sen kannalta, missä määrin tiedon avulla voidaan vähentää epätietoisuutta. Laadukas tieto on sellaista, jonka alkuperään työntekijät voivat luottaa. (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007, 187-190)

#### 7.4 Esimies motivoijana

Työyhteisön toiminta ja varsinkin esimiestyö riippuvat isolta osaltaan motivoinnista ja siinä onnistumisesta. Työntekijä on palkattu työnantajan palvelukseen tekemään palkkaa vastaan erikseen määriteltyä työtä, työnantajan osoittamassa paikassa, tiettyyn aikaan ja määrällisesti tietyn verran työntekijän omaa aikaa ja ponnisteluja vaatien. Kaiken toiminnan taustalla on viime kädessä työnantajan direktio-oikeuteen perustuva käskyvalta. Sujuvan ja viihtyisän työyhteisön taustalla pitää kuitenkin olla muutakin kuin käskyvaltaa - siksi motivaatio on niin keskeinen asia johtamisessa. Jotta tämä asetelma toimisi, on työntekijällä oltava tietty määrä motivaatiota työtehtävien suorittamiseen. Sisäisen motivaation lisäksi työntekijän toimintaa ohjaa esimiesten työsuoritteiden seuranta ja motivointi. Näitä periaatteita tarvitaan myös poliisityön johtamisessa.

On sanottu, että johtamistaito on yksi tärkeimmistä elementeistä organisaation kehityksessä. Johtamista voi ajatella ihmisten kuljettamisena oikeaa tietä pitkin kohti valittua päämäärää. Johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa ja olla roolimallina. Häneltä myös odotetaan erityisaseman mukanaan tuomaa korkeampaa moraalialia. Eikä hän saa käyttää tätä asemaansa väärin. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös motivaatiosta huolehtiminen lähinnä siitä näkökulmasta, ettei hän itse omalla käyttäytymisellään ainakaan vähennä työntekijöiden motivaatiota. Huonolla johtamisella on helppo vähentää työntekijän mahdollisuutta motivoitua työtehtäviinsä. Motivaation lähde nähdään sijaitsevan jokaisessa työntekijässä itsessään, mutta esimiehen tehtävänä on luoda puitteet ja mahdollisuudet työntekijän motivoitumiselle. Tämän hän voi tehdä mm. varmistamalla, että työkalut ovat kunnossa, työympäristö on viihtyisä, työaikajärjestelyt ovat kunnossa, työyhteisön ilmapiiri on keskusteleleva ja palaverikäytännöt ovat ryhdikkäät. Viimeksi mainittuun liittyy erityisesti se, että palaverit alkavat ja

loppuvat ajallaan ja jokainen osallistuja tietää mitä palaverissa käsitellään. Esimies vastaa palaverikulttuurista. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 238, 270-272)

Johtuen lainvalvontaviranomaisten usein hierarkkisista organisaatorakenteista, esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta leimaa tietynlainen käskyvalta-asetelma, joka on johdettu esimiehen muodollisesta asemasta, kuten virka-asemasta. Matthew J. Giblin (2017, 179) kuitenkin toteaa, että muodollisen esimiesaseman lisäksi valtaa voi olla myös työyhteisössä henkilöllä, joka muodolliselta asemaltaan ei ole esimiesasemassa. Poliisiorganisaatioissa tämä voi tarkoittaa virka-asemaltaan esimiestä alhaisempaa, mutta työyhteisöön enemmän vaikutusvaltaa omaavaa henkilöä. Hän voi olla siviilivirassa tai esimerkiksi miehistöä. Esimiesten ei tule jättää tämänkaltaisia valta-asetelmia huomiotta, sillä asetelmalla voi olla vaikutusta työyhteisön toimintaan ja esimiehen johtamiseen.

Esimiehen valta voi perustua muodollisen esimiesaseman lisäksi moneen muuhunkin seikkaan. Giblinin mukaan käskyvallan perustana voi olla esimerkiksi esimiehen valta palkita työntekijöitään. Tämä tulee kyseeseen palkkaoikeudet omaavien esimiesten kohdalla. Valta voi myös perustua kykyyn rangaista työntekijöitä huomautusten ja varoitusten kautta. Myös ammattitaito ja tieto luovat esimiehelle valta-asetelmaa. Käskyvallan perustana voi olla myös esimiehen työntekijöissä herättämät ihailun ja arvostuksen tuntemukset. Kyse on tällöin esimiehen persoonallisuuteen ja ominaispiirteisiin perustuvasta asemasta. Giblin korostaa lähiesimiesten kuten ylikonstaapelien ja kenttäjohtajien sekä kenttäpoliisien välistä hankalaa asetelmaa, jossa yhteiset kanssakäymiset ovat työn luonteesta johtuen vähäisiä, ja tämä asetelma etäännyttää osapuolet toistaan. (Giblin 2017, 182-187)

Kuten millä tahansa muulla alalla, myös poliisityössä motivaatio on tärkeä osa työntekijöiden suoriutumista, tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvointia. Esimiehen rooli motivoinnissa on keskeinen, kuten Bennett & Hess (2004) toteavatkin. Heidän mukaansa on tärkeää, että esimies uskoo alaisiinsa, heidän kykyynsä kehittyä ja muuttua. Hänen on mielletävä vaikutusmahdollisuutensa työntekijöiden asenteiden muokkaamiseen. Tämän lisäksi esimiehen motivaatioon vaikuttaessaan olisi oltava mahdollisimman avoin ja rehellinen alaistensa kanssa, kohdeltava heitä kunnioittaen ja pyrittävä ymmärtämään heitä. Lopulta esimiehen on kyettävä ymmärtämään omaa toimintaansa, esimerkiksi omia ennakkoluulojaan, omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Keskeistä on myös esimiehen oma asenne ja suhtautuminen työhön. Bennett & Hess luettelevat useita esimiehen ominaisuuksia, jotka tukevat työntekijöiden motivaation kehittymistä: hänellä tulisi olla positiivinen perusasenne, hänen tulisi ilmaista organisaation tavoitteet ja tulosodotukset selkeästi, hänen tulisi olla oikeudenmukainen ja reilu, hänen tulisi pitää kiinni lupauksistaan, hänen tulisi huolehtia työntekijöiden koulutustautumisesta ja oikeanlaisesta varustautumisesta ja hänen tulisi osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon ja kehittämistyöhön. (Bennett & Hess 2004, 316-318)

Työntekijöiden motivaatiolla on todettu olevan suora yhteys työssä suoriutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Kyse on työntekijän toiminnan suuntautumisesta suhteessa organisaation tavoitteisiin, työpanoksen määrästä sekä hänen kyvystään sietää vastoinkäymisiä ja haasteita. Yksinkertaisesti sanottuna, mitä motivoituneempi työn sen paremmin hän työtehtävistään suoriutuu ja sen paremmin hän työssään viihtyy. Esimiehellä on lisäksi todettu olevan merkittävä vaikutus motivaation syntyyn tai sen häviämiseen: jos esimies ei osoita motivaatiota työn tekemiseen, ei hänen komennossaan olevat ihmiset sitä tee myöskään. (Whisenand 2004, 134-135)

Poliisiorganisaatioiden toimintaa käsittelevissä tutkimuksissa on nostettu esiin psykologi Abraham Maslowin 1940-luvulla laatima teoria tarpeiden hierarkiasta. Hänen motivaatiota koskevien ajatustensa taustalla oli käsitys siitä, että ihmismieli etsii merkityksiä toiminnalleen ja elämälle yleisemminkin. Maslow rakensi teoriansa erilaisten tarpeiden pohjalle, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Nämä tarpeet ovat fysiologiset tarpeet (ruoka, vesi, suoja ja muut perustarpeet), turvallisuus, kuuluminen (kuten ihmissuhteet), itsetunto (tunne itsevarmuudesta ja saavutuksista) sekä itsensä toteuttaminen (kuten oman potentiaalinsa saavuttaminen). Poliisiorganisaatioissa on tutkimusten mukaan yleistä, että fyysiset tarpeet korostuvat motivoinnissa. Tämän on todettu koskevat niin työntekijä- kuin esimiestasoa. Hierarkian muut tarpeet nousevat korostetumpaan asemaan samalla kuin tutkittavien oma asema poliisiorganisaatiossa nousee. Vastaavasti alemmalla työntekijätasolla perustarpeiden merkitys korostuu. Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että tarpeet eivät ainakaan poliisityössä etene Maslowin esittämässä järjestyksessä. Tästä on nostettu esiin esimerkiksi se, että turvallisuus ja vaara saattavat tietyissä yhteyksissä saada pienemmän merkityksen kuin sosiaaliset suhteet ja tunne kuulumisesta porukkaan. Tästä huolimatta Maslowin teoriaa on pidetty silti tärkeänä näkökulmana pohdittaessa poliisityön motivointia ja esimiestyötä. (Giblin 2017, 114-116)

Toinen merkittävä motivointiin liittyvä teoria on Frederick Herzbergin laatima motivaatiota ja työn hygieniää koskeva teoria 1950-luvulta. Myös tätä teoriaa on poliisityön tutkimuksissa sovellettu ja sen merkitystä poliisien motivoinnin kannalta pohdittu. Herzbergin teorian mukaan työstä on eroteltavissa asiat, jotka tuottavat positiivisia tunteita ja hyvää oloa sekä asioita, jotka aiheuttavat epätyytyväisyyttä. Näitä Herzberg kutsui motivoiviksi tekijöiksi sekä hygieniatekijöiksi. Näistä ensimmäiseen ryhmään kuuluu sellaisia tekijöitä, kuten saavutukset, tunnustaminen, työ sinänsä, vastuu ja lisävastuun saaminen ja eteneminen. Hygienia-asioihin luokituu mm. organisaation huonot toimintamallit, huono esimiestyö, huonot suhteet työnjohdon kanssa sekä huonot työskentelyolosuhteet. Herzbergin teorian avulla on tutkittu myös poliisiorganisaatiota. Tulosten perusteella on todettu, että poliisissa arvostetaan työn autonomisuutta (Herzbergin vastuun saaminen) ja työn haastavuutta, vaikuttavuutta ja mielenkiintoisuutta (Herzberg ja työn sisältö sinänsä). (Giblin 2017, 116-118)

Motivaatioteoriat kuvaavat sitä asetelmaa, jossa myös poliisiorganisaatioiden johtaminen toimii. Kyse on inhimillisen toiminnan johtamisesta ja motivointi on siinä keskeisessä asemassa. Giblinin (2017, 136) mukaan poliisiorganisaatiot ovat haastavassa asemassa, kun toimintaa rajaavat yksittäisten poliisimiesten tarpeet, organisaation tavoitteet ja ulkoisten tekijöiden asettamat rajoitteet, kuten julkishallinnon talouskehykset ja virkaehtosopimukset. Motivaatioteorioiden kautta johtamista ja organisaation toimintaa voidaan Giblinin mukaan kehittää. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiasta on syytä johtaa ne perustarpeet, jotka työnantajan tulisi täyttää. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota Herzbergin esittämiin motivaatiota lisääviin ja sitä vähentäviin tekijöihin. Tavoitteena olisi luoda työstä sellaista, että se vastaa työntekijän ja organisaation tarpeita huomioiden samalla motivaation ja työntekijän edellytykset suorittaa tehtäviään.

Henrietta Aarnikoivu (2008, 15-17) on puhunut kumppanuusjohtamisesta, jossa esimies ei niinkään sitouta alaisiaan, vaan alaiset sitoutuvat omaehtoisesti. Aarnikoivun mukaan olennaista on se, että pakon ja velvollisuuksien sijaan työntekijä kokee työyhteisössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia. Tätä kautta työntekijässä syttyy intoa ja hehkua. Tässä mallissa korostuu tavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden sitoutuminen näihin yhteisiin tavoitteisiin. Taustalla on esimiehen ja alaisen välinen kumppanuussuhde, jossa vallitsee keskinäisriippuvuus: esimies on riippuvainen alaisen työpanoksesta ja alainen on riippuvainen työnantajastaan. Organisaation on kyettävä luomaan tekemiselle merkityksiä, jotka on johdettu organisaation missiosta, visiosta ja strategiasta sekä arvoista. On lisäksi varmistettava, että esimies on riittävästi perillä työntekijöiden työtehtävistä ja toimenkuvista. Merkityksellisyyden luomisella pyritään siihen, että työntekijä hahmottaa oman työpanoksensa merkityksen organisaation tavoitteiden kannalta. Työntekijän tulisi kokea oma työpanoksensa merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta.

Poliisiorganisaatioon sovellettuna kumppanuusjohtamista voisi olla se, että työnjohto korostaa päivittäisessä arjessa työn verrattain vapaata luonnetta, tarjoten mahdollisuuden vaikuttaa omaan työn järjestämiseen ja samalla luoden sisästä motivaatiota tehdä työ hyvin. Poliisin operatiivisessa kenttätoiminnassa hätäkeskuksen antamat hälytystehtävät rytmittävät työtä osaltaan, mutta muu työaika on partiojohtajan johdolla varsin vapaasti ohjattavissa erilaisiin valvonta- ja tarkastustehtäviin. Tämä edellyttää, että työnantaja on asettanut toiminnan tavoitteet tarkasti, ja että ne on sisäistetty työntekijöiden taholla. Samalla on pidettävä huolta, että poliisimiehet kokevat työpanoksellaan olevan merkitystä laajemmalti organisaation tavoitteiden kannalta.

Leif Åberg on korostanut tutkimuksissaan sitoutumista. Sitoutumalla itseohjautuvasti työntekijä samalla hyväksyy hänelle annetun tavoitteen tai tehtävän ja antaa myös panoksensa sen saavuttamiseen. Tätä kautta suoraan ohjaavan esimiestyön tarve vähenee ja työntekijä työskentelee itsenäisesti ja häntä ei tarvitse koko ajan tuuppia ja motivoida. Åbergin mukaan

sitoutumisen syntyyn vaikuttavat mm. se, että visio ja tavoitteet koetaan tärkeiksi. Tärkeää on myös, että työntekijä kokee, että häneen luotetaan ja uskotaan. Työyhteisön tulisi antaa työntekijän käyttää omia kykyjään ja kasvaa osaajana ja ihmisenä. (Åberg 2006, 30).

Robert Denhardt, Janet Denhardt & Maria Aristigueta (2002, 199-200) ovat korostaneet transformationaalisen johtajuuskäsityksen yhteyttä johdettavien ja johtajan väliseen kanssakäymiseen. Kyse on tavasta hahmottaa johtajuus ihmisten välisenä molempiin osapuoliin vaikuttavana vuorovaikutussuhteena, eikä niinkään tiettyinä johtajan toimenpiteinä tai toimintatapoina. Lähestymistavassa erotetaan toisistaan perinteinen käsitys johtamisesta vallankäyttönä ja transformationaalinen käsitys tarkoitussidonnaisesta kanssakäymisestä johtajan ja johdettavien välillä. Näiden lähestymistapojen ero liittyy siihen, kenen intressejä asetelma palvelee. Jälkimmäisessä kyse on molemmille edullisesta vuorovaikutuksesta. Tilanne edellyttää sitä, että kummankin osapuolen arvot, motivaatio, halut, tarpeet, intressit ja odotukset on huomioitu. Edelleen Denhardtit ja Aristigueta (2002, 200-201) erottavat toisistaan käsitteinä transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuskäsityksen. Siinä missä edelliseen liittyy molempien arvostamien taloudellisten, poliittisten ja/tai psykologisten asioiden vaihtokauppaa, jälkimmäinen edistää johtamistilanteessa molempien intressejä, lähinnä lisäämällä kummankin osapuolen motivaatiota ja moraalista suhtautumistapaa käsillä olevaan tapahtumaan.

Denhardtit ja Aristigueta (2002, 205), Greanleafiin (1998) viitaten, nostavat palvelevan johtamisen määrittelyssä esiin arvot ja moraalin. Lähestymistavan mukaan palveleva johtaja sitoutuu omista tarpeistaan ja intresseistään riippumatta palvelemaan johdettaviaan, ja ennen kaikkea varmistamaan, että heidän korkeimman prioriteetin tarpeet ovat tyydytettyjä. Asetelma mahdollistaa johdettavien kehittymisen ja kasvun, ja tätä kautta pidemmällä aikavälillä myös organisaation toiminta tehostuu. Palveleva johtajuus edellyttää johtajalta tiettyjä ominaisuuksia ja piirteitä, kuten kykyä kuunnella ihmisiä, hyvää empatiakykyä, uskallusta luottaa ihmisiin ja ennen kaikkea halua mahdollistaa ihmisten jatkuvan kehittymisen. Keskeisenä asiana on myös johtajan sisäinen sitoutuminen ja arvomaailma, joka tukee toisten johtamista. Se saattaa vaatia omista tarpeista luopumista tai ainakin tinkimistä sekä motivaatiota vaikuttaa johdettavien mahdolliseen vastarintaan, esimerkiksi tarjoamalla heille uudenlaisia uskomusjärjestelmiä, jotka resonoi johdettavissa, aiheuttaen ajatusmallien ja uskomusten muuttumista. Tätä kautta syntyy asetelma, jossa johdettavat haluavat seurata johtajaansa, koska hän on osoittanut heidän suuntaansa luottamusta ja huomaavaisuutta heidän tarpeitaan kohtaan. Johtajuus perustuu siis arvoihin ja niiden kautta ihmisiin vaikuttamiseen.

Sitoutumisen rakentaminen poliisin operatiivisessa kenttätoiminnassa voi olla haastavaa. Työtä tehdään työpareina ja usein partioautolla liikkuen ympäri toiminta-aluetta. Sellaisten tehtävien lisäksi, joissa on mukana useampi poliisipartio, eivät työntekijät välttämättä kohtaa kollegojaan, saati esimiestään. Tästä syystä sitoutuminen tulisi tehdä jotenkin muuten, ja yksi mahdollisuus tämän tekemiseen on juuri työvuoron aloittava palaveri, jossa esimies

kohtaa työntekijät kerralla samassa tilassa. Samalla esimiehelle tarjoutuu tilaisuus yrittää yhdistää organisaation tarpeet työntekijöiden motivaatiosta ja tarpeista huolehtimiseen. Näitä asioita on vaikea tehdä pelkästään radion välityksellä.

### 7.5 Palaverit ja johtaminen

Vuoronaloituspalaverit ovat mielestäni rinnastettavissa työyhteisössä pidettäviin tapaamisiin. Ne ovat työvuorossa olevien työntekijöiden ja esimiehen välinen tapaaminen, jolla ainakin pitäisi olla selkeä tavoite, ajankohta ja tapaamispaikka.

Kenttäjohtaja operatiivisen poliisitoiminnan johtajana on ammattiviestijä, sillä valtaosa hänen johtamistoimenpiteistään hoidetaan viestimällä joko ääniviesteinä radion kautta tai kasvoitusten aloituspalaverissa. Tästä syystä viestinnän laatu ja sisältö ovat kriittisessä asemassa kenttäjohtajan esimiestyön kannalta. Viestintä koskee työnjakoa, tehtävien antamista, tavoitteiden asettamista, työtehtäviin liittyvien ohjeistusten ja määräysten antamista sekä henkilöstöjohtamista, muutamia mainitakseni.

Leif Åbergin mukaan moni esimiesasemassa oleva käsittää johtamisviestinnän mekaanisena tiedon siirtämisenä. Tämä käsitys on Åbergin mielestä varsin rajoittunut. Viestintää ei voi hahmottaa pelkästään prosessina, jolla on alku ja loppu. Viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä, se luo, uusintaa ja ylläpitää kulttuuria. Se on merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa. Viestintä voidaan nähdä tapahtumana, ”jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta”. Entä johtaminen ja viestintä? Åbergin näkemyksen mukaan ”johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys”. (Åberg 2006, 83-85, 93)

Kenttäjohtajan pitämän vuoronaloituspalaverit ovat osa työyhteisön viestintäjärjestelmää. Åbergin mukaan (2006, 96) ”viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja”. Viestinnän merkitys piilee siinä, että se ”tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa”. Työyhteisön toimintaedellytys on toimiva viestintä. Tämä tarkoittaa sitä, että viestinnälle on asetettu selkeästi organisoidut puitteet. Åbergin teoria on, että työyhteisön viestinnälle on viisi syytä. Kyse on ensisijaisesti toiminnan tukemisesta, jotta organisaatio tuottaa ja toimittaa asioita, joita sen kuuluu tehdä. Toisekseen viestintä profiloi työyhteisöä siten, että saadaan luoduksi pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili. Kolmanneksi viestintä kertoo työyhteisön tapahtumista. Viestinnän neljäs merkitys tulee sitä kautta, että se kiinnittää työntekijät työhönsä ja työyhteisöönsä. Viides viestinnän merkitys on se, että viestintä luo vuorovaikutusta ja vastaa sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisestä kumpuavaan kysyntään työyhteisössä.

On esimiehen tehtävä tuoda nämä asiat osaksi vuoronaloituspalaveria. Åbergin mainitsemat tärkeät asiat ovat tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksen tekeminen, ja näistä asioista tulisi-kin mielestäni jollain tasolla puhua myös aloituspalaverissa. Kenttäjohtaja voi tuoda tilaisuudessa esiin yksikön johdon asettamia valvontateemoja, kuten liikennevalvonta, ulkomaalaisvalvonta ja järjestyksenvalvonta, sekä tulossopimuksissa linjattuja tulostavoitteita koskien esimerkiksi sakkojen määrää tai etsintäkuulutettujen löytämistä. On yksittäisen esimiehen ammattitaidosta kiinni, kuinka tämä tavoitesuuntautuneisuus esitetään työntekijöille sitouttavasti ja motivoivasti.

Johtamista ja esimiestyötä lainvalvontaorganisaatioissa tutkineen Terry Andesonin mukaan ihmisten välinen toimiva kommunikaatio edellyttää taitoja ja valmiuksia. Hänen mukaansa ihmisen on oltava sinut ensin itsensä kanssa, jotta vuorovaikutus toisen kanssa olisi mahdollista. Kyse on siis itsensä johtamisesta. Jotta kahdensuuntainen vuorovaikutteinen viestintä olisi mahdollista, on viestijällä (ja tässä kontekstissa esimiehellä) oltava tiettyjä taitoja. (Anderson 2000, 97-98)

Andesonin mukaan ensimmäinen näistä on kyky jakaa toisille syvällisiä asioita itsestään luottamuksen, läheisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. Taito edellyttää kykyä aistia oikeat tilanteet ja kontekstit, joissa tämä syvällisempi vuorovaikutus on paikallaan. Luottamuksen rakentaminen on poliisityössä tärkeää niin ympäröivän yhteiskunnan kanssa kuin poliisihallinnon sisälläkin. Andersonin mukaan osaava esimies kykenee ottamaan vastuuta siitä, miten henkilö kykenee tarkastelemaan itseään esimiehenä, ja tunnistamaan mahdolliset negatiiviset piirteet. Kyse on tietoisuuden rakentamisesta ja positiivisesta itsetunnosta. Vastaavasti ammattimainen esimies ottaa vastuuta siitä, miten muu työyhteisö näkee hänet. Kyse on kyvystä tehdä havaintoja siitä, miten oma käytös vaikuttaa muihin ja tarvittaessa muuttaa omaa käytöstä vastaamaan paremmin haluttua lopputulosta vuorovaikutustilanteessa. Tähän liittyy pukeutumiseen, puhetapaan, sanattomaan viestintään liittyviä tekijöitä, joihin vaikuttamalla esimies voi vaikuttaa siihen, miten hänet nähdään. Hyvä esimies viestii siten, että hän kykenee antamaan jakamattoman huomionsa sitä tarvitseville, olemalla tuomitsematta toista osapuolta, tunnistamalla omat mahdolliset ennakoasenteensa ja -luulonsa, ainakin hetkellisesti. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa olisi myös hyvä aika ajoin varmistaa, että varmasti ymmärtää toisen esittämät näkökannat. (Anderson 2000, 101-114)

Jari Salminen on tutkinut johtamista ja viestintää. Johtamisviestintä on Salmen näkemyksen mukaan johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa. Tätä kautta johto myös ohjaa koko organisaation toimintaa. Salminen tiivistää johtamisen perusidean siihen, että johtamisessa joku pyrkii vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin. Tarkoituksena on ohjata työntekijöiden toimintaa siten, että kaikki toimisivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Tämä taas edellyttää sitä, että esimiehen on kyettävä vaikuttamaan alaistensa ajatteluun siten, että vastaanottaja kykenee havaitsemaan ja käsittelemään tätä tietoa.



Salmisen mukaan johtamisviestintä on tiivistettynä sitä, kun organisaation johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa viestinnän keinoin. Kyse on yhteisten merkitysten luomisesta ja kollektiivisen päätöksenteon tukemisesta. Tätä kautta johto ”ohjaa organisaatiossa tapahtuvaa informaation hankintaa ja käsittelyä eli päätöksentekoa”. Se on Salmisen mukaan laaja-alainen prosessi, joka ”perustuu näkemykseen siitä, että kaikki organisaation jäsenet tekevät kaikkialla organisaatiossa yrityksen kannalta merkittäviä päätöksiä”. (Salminen 2001, 68-69).

Kenttäjohtaja on työnantajan edustaja yksi keskeinen johtamisviestijä. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa hänen tulisi pyrkiä ohjaamaan uuden tiedon luomista, kehittää päätöksentekoa ja organisaation toimintaa. Hänen tulee työnjohtajana ohjata toimintaa organisaation tavoitteiden mukaiseksi, luoden samalla merkitystä työlle sen laajemmassa merkityksessä.

On sanottu, että työyhteisön palavereissa työntekijät kokoontuvat yhteisen tavoitteen äärelle, ratkaisemaan jotakin ongelmaa tai tekemään päätöksiä jostain asiasta. Valtaosa tapaamisista on luonteeltaan muodollisia, niitä rajaa etukäteen suunniteltu aika ja paikka, ja niillä on tarkoin määritelty tavoite, esimerkiksi esityslista. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, että tapaamiseen osallistuu oikeat ihmiset. Tärkein asia kuitenkin on, että tapaamisen tavoite on sekä järjestäjälle että osallistujalle selvä. On selvitettävä, miksi tapaaminen ylittäänsä järjestetään. (Hindle 1998, 6-9)

Tarja Surakan mukaan ”palavereissa ratkaistaan ongelmia, kehitetään toimintaa, palautetaan mieliin strategisesti keskeisiä asioita, seurataan päätösten toteutumista, tunnistetaan heikkoja signaaleja, opitaan, innostutaan ja vaihdetaan ajatuksia kollegojen kanssa”. Hänen mukaansa palavereihin käytetään paljon työaika ja siksi olisikin pohdittava, miten ne saataisi palvelemaan yhteisiä päämääriä. Pinttyneet käsitykset saattavat heikentää muutosvalmiutta, ja niinpä palaverien ”tarkoituksenmukaisuutta pysähdytään harvoin arvioimaan kriittisesti”. Surakan mukaan olisi tärkeää, että hahmotetaan palaverien rooli osana laajempaa kokonaisuutta, ymmärretään niiden tarkoitus, ja että ne suunnitellaan ja toteutetaan hyvin. Lisäksi osallistujien tulisi mieltää palaverit tavoitteelliseksi yhteistyöksi, ei passiiviseksi kuuntelutilaisuuksiksi. (Surakka 2006, 9)

Virallisten asialistalla olevien käsiteltävien asioiden lisäksi palaverilla voi olla myös näkymättömiä ja epävirallisia tavoitteita. Näitä ovat esim. yhteistyön edistäminen, työntekijöiden tukeminen, sitoutumisen mahdollisuuden edistäminen sekä yhteisen tiedon tuottaminen. Näitä tavoitteita voi edistää joko esimies tai muu osallistuja. Palaverit voivat myös olla mahdollisuus oppimiseen, sillä niiden yhteydessä voidaan jakaa ja jalostaa tietoa, antaa palautetta ja arvioida omaa toimintaa sekä ratkaista ongelmia ja kehittää toimintaa. (Surakka 2006, 48-50)

Kenttäjohtajan työvuoron alussa pitämään palaveriin osallistuu alkavan vuoron operatiiviset toimijat, eli jokainen työvuorossa oleva Hälytys- ja valvontayksikön kyseisen toimialueen poliisimies. Operatiivinen toiminta rakentuu kahden poliisimiehen muodostamien

hälytyspartioiden varaan. Myös kenttäjohtajan itse partioi toimialueella, ja hänellä on kuljetajanaan usein miehistöön kuuluva poliisimies. Palaveri pidetään poliisilaitoksen tiloissa ns. tehtävänjakohuoneessa. Kenttäjohtaja tavallisesti heijastaa tietokoneen ja projektorin kautta läpikäytävää materiaalia ja erilaisia dokumentteja. Palaverit kestävät tavallisesti noin 5-15 minuuttia.

Laadin vuonna 2017 osana Poliisiammattikorkeakoulun poliisialipäällystön erikoistumisopinnoista kehittämistehtävän, jossa mallinsin vuoronaloituspalaverin rakennetta. Hahmotin siihen kuuluvan strategisen, operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen tason. Näiden kolmen tason kautta palaverissa tulee nähdäkseni käsiteltäviä jokaista tuloksekkaan operatiivisen toiminnan osa-alueita. Samalla palaveri palvelisi mahdollisimman hyvin sen tavoitteita.

Tarja Surakka (2006) on korostanut valmistautumisen merkitystä palaverin tehokkuuden kannalta. Jos palaveri on valmisteltu huonosti, on Surakan mukaan vaara, että niitä aletaan pitää työhön kuulumattomina ylimääräisinä tapahtumina. Siksi olisi tärkeää, että valmistautumisen kautta rakennetaan palaverin tarpeellisuus niin kokonaisuuden kuin jokaisen oman työn näkökulmasta. Samalla tulisi varmistua siitä, että ”palaverissa käsitellään keskeisiin asioihin ja että jokaisella on yhteneväinen kuva siitä, mitä palaverissa tavoitellaan”. Edelleen Surakan mukaan ”valmistelutyön keskeiset asiat ovat palaverin tarkoituksen määrittäminen, käsiteltävien asioiden valinta, tavoitteiden asettaminen käsiteltäville asioille, asialistan laatiminen, osallistujien valmistautumisen ohjaaminen ja menetelmien valinta”. (Surakka 2006, 39-40)

On sanottu, että palaverit ovat esimiehelle mahdollisuus toteuttaa esimiestehtäviään kokonaisvaltaisemmin, ylläpitää tavoitteellisuutta, antaa ja saada palautetta, vaikuttaa ilmapiiriin sekä tukea työntekijöitä. Onnistunut palaveri myös mahdollistaa oppimisen. Surakan mukaan niissä voidaan oppia yhdessä ja tuoda tietoiselle tasolle analysoitavaksi arkipäivän kokemuksia, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää. (Surakka 2006, 11, 49)

## 8 Tulokset

Kuten työn johdannossa todetaan, opinnäytetyön tavoitteena oli haastattelujen kautta tuoda esiin miehistön, alipäällystön ja päällystön näkökulmia vuoronaloituspalavereista, ja tämän jälkeen tutkimuskirjallisuuteen ja haastatteluiden tuloksiin pohjaten luoda toimintamalli vuoronaloituspalavereille. Tarkoituksena oli luoda mallista sen kaltainen, että se palvelisi myös toimintayksikön strategisten tavoitteiden jalkauttamista. Esitetyt tulokset pohjaavat tutkimuksessa haastateltujen kymmenen poliisimiehen haastatteluun sekä näistä haastatteluista tehtyyn analyysiin. Lopulliset tutkimustulokset saavutettiin luvussa kolme esitellyn kehittämistyön prosessikaavion mukaisesti.

Tuloksia käsiteltäessä haastateltavat erotellaan toisistaan virka-aseman ja sattumanvaraisesti valittujen kirjainten perusteella. Yksilöinti palvelee vastausten erottamista toisistaan, erityisesti koskien virka-asemaa. Analysointivaiheessa haastatteluista etsittiin säännönmukaisuuksia ja näiden perusteella tehtiin vastauksista johdettuja päätelmiä. Haastatteluissa esitettyjen kysymysten perusteella hahmoteltiin tässä luvussa esitellyt kuusi eri aihekokonaisuutta, joiden kautta vuoronaloituspalaverien kehittämistä tarkastellaan. Nämä aihekokonaisuudet luokiteltiin siten, että ne ryhmiteltiin teemoittain. Esiin nousseet teemat liittyvät havaittuihin hyviin palaverikäytänteisiin, esimiehen motivointimahdollisuuksiin palavereissa, työhyvinvoinnin edistämisen mahdollisuuksiin palavereissa, strategisen johtamisen sisällyttämiseen palaveriin, palaverien onnistumista ja epäonnistumista edistäviin tekijöihin sekä käsityksiin palaverien kehittämismahdollisuuksista.

Tässä luvussa kukin aihekokonaisuus esitellään sellaisena kuin se haastatteluiden perusteella hahmottui. Samalla esitellään haastattelumateriaalista tehtyjä havaintoja. Opinnäytetyön lopuksi kootaan yhteen tutkimuksen perusteella tehtyjä kehittämissuhteita, joiden kautta aloituspalaverin rakennetta voitaisiin kehittää paremmaksi ja edistämään strategisten tavoitteiden jalkauttamista operatiiviseen toimintaan.

### 8.1 Vuoronaloituspalaverien hyvät käytänteet

Haastateltavien vastauksissa näkyi tiettyjä yhtäläisyyksiä koskien vuoronaloituspalaverin hyväksi todettuja käytänteitä. Eri virka-asemassa toimivien välillä oli myös erilaisia vastauksia käytäntöjä koskien. Kehittämistyön kannalta on tärkeää nostaa vastauksista esiin tiettyjä esiin nousseita aiheita.

#### **Tilannekuvan rakentaminen**

Miehistön vastauksissa toistui ajankohtaisten asioiden läpikäymisen merkitys. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että heille kerrotaan työvuoron alussa mitä päivän tai yön aikana on tapahtunut, mitä ilmiöitä tai tapahtumia on tullut esiin, joihin heidän tulisi kiinnittää huomiota.

Tiedonvälitystä ja ajankohtaisten asioiden esiin nostamista pidettiin myös tärkeänä. Tämä näkyi monessa niin miehistön kuin alipäällystönkin vastauksessa:

*”Tilannekuva yleensäkin, et jos on vaikka joku tietty alue, jossa on paljon häiriöitä, ja joista olisi hyvä tietää. Et ne on ne, mikä peruskenttämiestä kiinnostaa aina.” (Miehistö A)*

*”Tilannekuvan läpikäyminen kaikkien läsnä olevien kanssa, kaikki ollaan ajan tasalla. Tilannekuva lyhyellä aikavälillä, eli mitkä liittyvät juuri sen hetkiseen tilanteeseen, mutta sitten myöskin vähän pidemmältä aikaväliltä on hyvä käydä tilannekuva.” (Alipäällystö B)*

Palaverissa tulisi nostaa esiin akuutteja operatiiviseen toimintaan vaikuttavia asioita ja rakentaa yhteistä tilannekuva, niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Haastateltavat kertoivat käyvänsä miehistön kanssa läpi merkittäviä tehtäviä, vaarallisia henkiköitä ja edellisten vuorojen kohokohtia. Osa haastateltavista kertoi kehittäneensä palaverin pitämiseen tietyn rutinin, johon kuuluu aina tietyssä kohdassa tilannekuvan läpikäyminen:

*”No ainakin yks semmoinen tärkeä juttu mun mielestä on ollut toi ajankohtaisten ilmiöiden esiintuominen henkilöstölle. Eli vähän niinku tilannekuvan välittäminen, et mitä tapahtuu meidän alueella jossain tietyssä paikassa.” (Alipäällystö C)*

*”Kohokohdat poimin sieltä. Et tavallaan saadaan se tilannekuva nostettua myös niille peruspartioille siitä, et mitä on tapahtunut vuorokauden aikana.” (Alipäällystö D)*

*”Me saadaan omista järjestelmistä heijastettua aika hyvin se tilannekuva porukalle, minkälainen se on vuoron aloituksen osalta: odottavat tehtävät, mitä päivän aikana on tapahtunut merkittävää, mitä tapahtumia on meidän vuoron aikana tulossa.” (Alipäällystö C)*

Kahdessa alipäällystötason vastauksessa näkyi toive palaverin rakenteen ja käsiteltävien asioiden yksikkötason yhtenäistämisestä, esimerkiksi päällystön tai yksikön ohjeistuksen tai jopa määräyksen kautta.

Päällystön vastauksissa korostui ajankohtaisten asioiden miehistölle välittämisen tärkeys. Näihin kuului mm. vapaapäivien aikaisten tapahtumien läpikäyminen, kyseiseen työvuoroon liittyvät tapahtumat sekä muut ryhmää koskettavat asiat:

*”Kyllä monet kenttäjohtajat, joita olen tuosta sivusta seurannut, niin varsin hyvin käyvät läpi ne vapaiden aikaiset tapahtumat, jotka ovat merkityksellisiä niille partioille sen kenttätoiminnan kannalta.” (Päällystö A)*

*”Odotusarvona on, että käydään ajankohtaiset asiat läpi. Eliikä se tiedonkulku.” (Päällystö C)*

#### **Palaveri kokoaa työyhteisön yhteen**

Niin miehistön, kuin alipäällystö ja päällystönkin vastauksissa nousi esiin palaverin merkitys työyhteisöä yhdistävänä elementtinä. Tätä pidettiin hyvänä käytänteenä:

*”Mun mielestä siihen kuulu se, että kun tullaan paikalle, katsotaan ketä siellä on, tervetulo-tetaan kaikki, ja käydään läpi ne, että ketä meistä paikalla olleista ajaa pareittain ja millä autolla mennään.” (Miehistö A)*

Palaverin nähtiin palvelevan myös työnjohdollisena tilaisuutena sen varmistamisessa, että työntekijät ovat saapuneet työpaikalle:

*”Kenttäjohtajan on nopeasti helppo ennen palaverin aloitusta katkoa, että kaikki työvuoro-listassa olevat henkilöt on paikalla. Et puuttuuko joku, ja tarviiko tehdä muutoksia partioi-hin.” (Alipäällystö D)*

*”Aluksi otetaan koko porukka kasaan, jolloin tulee se sellainen yhteinen aloitus. Ja mun mie-lestä se on semmoinen, mistä on aika monetkin antanut [hyvää] palautetta. Et pelkästään se, että kaikkien kasaan ottaminen, ettei kaikki tuu vaan. Sulla ei ole 100% varmuutta siitä, että kuka jää tulematta töihin.” (Alipäällystö E)*

*”Ensinnäkin se, että mun mielestä se on ollut hyvä, että on pidetty kaikille pelisäännöt kirk-kaana. Lähinnä siitä aloitusajankohdasta. Ettei se mene sillä tavalla, että kenttäjohtaja jou-tuu siellä odottelemaan. Tai kun aloittaa palaverin, niin porukkaa valuu kesken palaverin pikkuhiljaa paikalle.” (Alipäällystö D)*

Palaverin nähtiin toimivan kenttäryhmää yhdistävänä yhteisenä sosiaalisena hetkenä. Lisäksi palaverissa on haastateltavien mukaan hyvä käydä kyseisen vuoron partiokoostumukset läpi. Useissa vastauksissa korostui myös se seikka, että kenttätyön luonteesta johtuen, aloituspala-veri saattaa olla ainut hetki työvuoron aikana, kun kenttäryhmä on koolla ja työntekijät näke-vät esimiehensä ja muita työntekijöitä. Vastausten perusteella palaverin toteuttamiseen tulisi siis tästäkin syystä kiinnittää huomiota.

*”Useimmiten, kun se on vaan se meidän oma ryhmä, niin se on ehkä semmoinen hyväkin ottaa kasaan, koska muuten siinä päivän aikana kaikki ei edes välttämättä näe toisiaan.” (Alipäällystö E)*

*”Että se vuoro kokoontuu siinä, ja nähdään ketä on tullut töihin ja ketä ei. Ehkä voisin ajatella, että sillä vois olla ylipäätään jotain tällaista yhteenkuuluvuuden lisäävää tunnetta.” (Alipäällystö A)*

*”Jos miettii vuoronaloituspalaveria, niin tälleen kenttätyössä ne on niitä harvoja hetkiä kun yleensä joukot on koolla, yhtä aikaa, yhdessä tilassa”. (Alipäällystö B)*

*”Osa käy hyvin läpi sen oman vuoron koostumuksen, et minkälaisella kalustolla ollaan liikkeellä.” (Päällystö A)*

### **Kommunikaation ja keskusteleavan otteen merkitys**

*”Tuohan on nimenomaan se paikka missä pystyy sitten yhdessä sitä vuorovaikutusta tekemään molempiin suuntiin. (---) Siinä pystyy miehistö puhumaan keskenään asioista, sitten siinä pystyy miehistö antamaan palautetta ylöspäin, pystyy antaa alipäällystö palautetta alaspäin.” (Alipäällystö B)*

Esimiestasolla niin päällystö- kuin alipäällystötasollakin vaikutti vastausten perusteella myös siltä, että palaverin pitämisessä pitäisi huomioida kommunikaation kaksisuuntaisuus ja keskusteleava ote. Tässä kohdin nousi esiin myös henkilöstön motivointi ja työtyytyväisyyden lisääminen esimiehen ja työntekijöiden kommunikoinnin kautta.

*”Ku siellä saattaa olla voimankäytön kouluttajia ja muita, niin sitten siinä on hyvä tilaisuus niiden vaikka myös puhua. Et se ei oo pelkästään mun yksinpuhelua tuolta edestä.” (Alipäällystö E)*

*”Sitten se, että annetaan puheenvuoroja palaverin loppupuoliskolla kaikille muillekin, keillä voi olla jotain yhteistä kerrottavaa mielen päällä, mitkä vois koskettaa muita. Mun mielestä noi palaverit on ihan hyviä tilaisuuksia miettiä henkilöstöjohtamisen kannalta. Annetaan mahdollisuus ja puheenvuoroja kaikille siellä.” (Alipäällystö B)*

Kaikissa päällystön antamissa vastauksissa tuli esiin kommunikaation ja henkilöstön kuuntelemisen tärkeys:

*”Olettaisin näin, että myös tässä alipäällystön pitämässä palaverissa pitäisi luoda semmoinen rutiini. Käydään läpi rutiiniasioita, plus sitten ylimääräiset asiat, ja sitten antaa henkilöstölle puheenvuoro. Eli jos henkilöstöllä on jotain kerrottavaa.” (Päällystö B)*

*”Kyllä näitä pitäisi ilman muuta käyttää sillä lailla, että tarjoisi siinä mahdollisuuden keskustella myös ihan niistä asioista, jotka palaveriin osallistujilla on kielen päällä.” (Päällystö A)*

*”Onhan se semmoinen vuorovaikutustilanne. Et siinä myös kuunnellaan. Ettei se ole semmoinen, että toinen lukee epistolaa, muut nyökkää ja sit ulos.” (Päällystö C)*

*”Sit tietysti ihan normaalit vuorovaikutustaidot. Jos sä oot esimiehenä onnistunut itsellesi luomaan semmoisen karman, että sun kanssa ei paljoa voi keskustella ni (---) sehän on palaveri jo valmis siltä osaa. Et siitä ei semmoista aitoa vuorovaikutusta tule. (Päällystö A)*

*”Kyl se on ehdottoman tärkeää, että kulttuuri on keskusteleva ja siellä on ihmisillä mahdollista puhua puolin ja toisin. Mielummin kannustetaan ihmisiä kertomaan huoliaan ja kehitysjatatuksiaan, kuin että vaan saarnataan yhteen suuntaan.” (Päällystö A)*

Taulukkoon 1 on koottu haastatteluista esiin nousseita nykyisissä palaverikäytänteissä hyväksi todettuja käytänteitä, joita vastaajat pitivät säilyttämisen arvoisina.

<b>Vastaaja</b>	<b>Hyviä käytänteitä</b>
<b>Miehistö A</b>	Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, työvuoron käytännön järjestelyt selväksi, säännöllisyys
<b>Miehistö B</b>	Tilannekuvan läpikäyminen, vapaasti ohjautuvan työajan käytön johtaminen
<b>Alipäällystö A</b>	Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen
<b>Alipäällystö B</b>	Tilannekuvan läpikäyminen, puheenvuoroja myös muille
<b>Alipäällystö C</b>	Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, tilannekuvan läpikäyminen
<b>Alipäällystö D</b>	Tilannekuvan läpikäyminen, ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, työvuoron käytännön järjestelyt selväksi, säännöllisyys

<b>Alipäällystö E</b>	<i>Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, puheenvuoroja myös muille, säännöllisyys</i>
<b>Päällystö A</b>	<i>Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, tilannekuvan läpikäyminen, työvuoron käytännön järjestelyt selväksi, vapaasti ohjautuvan työajan käytön johtaminen, pyrittävä motivoimaan työntekijöitä</i>
<b>Päällystö B</b>	<i>Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, puheenvuoroja myös muille, säännöllisyys</i>
<b>Päällystö C</b>	<i>Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen, säännöllisyys</i>

Taulukko 1 Vuoronaloituspalaverin hyvät käytänteet

## 8.2 Motivointi ja työtyytyväisyyden parantaminen palaverissa

Haasteltavien vastaukset koskien esimiehen mahdollisuuksia motivoida henkilöstöä tai lisätä työtyytyväisyyttä palaverissa olivat pääasiassa yhteneväisiä. Muutamissa vastauksissa tuotiin esiin palaveriin käytettävissä oleva rajallinen aika ja operatiivisen tilanteen vaikutus palaverin keston ja siihen sisällytettäviin asioihin. Nämä tekijät johtavat siihen, että vuoronaloituspalaveri ei ehkä olisi oikea aika tämänkaltaisten asioiden käsittelylle. Työtyytyväisyyden lisäämiseksi nähtiin esimerkiksi se, että vuoronaloituspalaverissa voidaan käsitellä henkilöstöä hiertäviä tai muita yhteisiä asioita. Lisäksi nousi esiin tiedonvälityksen merkitys. Tähän liittyy sähköpostitse tulevat ajankohtaiset asiat ja muut päivittäisasiat, jotka esimiehen tulisi välittää työntekijöille. Tiedonvälitys nähtiin useissa vastauksissa liittyvät työhyvinvointiin ja motiivointiin.

Erityisesti miehistön vastauksissa nousi esiin toive siitä, että esimies antaisi aloituspalaverissa suuntaviivoja alkavan työvuoron vapaasti ohjautuvalle työajalle. Tässä kohden haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi liikenteenvalvonnan suorittaminen:

*”Et jos sanoo, et tekkää jos jaksatte, ni ei kukaan tee, eikä viikonloppuisin puhalluta. (---) Kyl se pitäisi vähän tsempata.” (Miehistö A)*

Alipäällystön vastausten kautta on havaittavissa, että palaverissa todella on heidän mielestään mahdollisuus lisätä työyhteisön kommunikaatiota ja tätä kautta parantaa myös motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Henkilöstöllä on palaverissa mahdollisuus nostaa yhteiseen keskusteluun esimerkiksi hiertäviä asioita:

*”Harva kuitenkaan (---), ei uskalla sanoa niitä itseään harmittavia asioita. Niin siinä pienemmässä porukassa sitten ehkä uskaltaa tutumalle jengille sanoa.” (Miehistö A)*



*”Itsehän siihen voi paljon vaikuttaa. Työtyytyväisyyttä. Olisihan siinä mahdollisuuksia vaikka mihin. Tiedon välittämiseen, joka tavallaan vaikuttaa osin työtyytyväisyyteen. Mutta mones-  
tihan se aika on hyvin rajallinen.” (Alipäällystö A)*

*”Siinä pitäisi antaa mun mielestä sijaa ehkä enemmänkin myös henkilöstöjohtamiselle. Ni-  
menomaan kenttätyössä, kun nämä yhteiset hetket on vähissä, toi on semmoinen luonteva  
paikka, missä sille olisi tilaa.” (Alipäällystö B)*

Esimies voisi palaverissa motivoida työntekijöitä esimerkiksi nostamalla esiin onnistumisia ja antamalla palautetta hyvästä toiminnasta. Palautteen antamisen koettiin olevan mahdollisuus nostaa työntekijöiden motivaatiota:

*”Ehkä siihen voisi jotain tällaisia onnistumisia, mitä yksiköllä tai yksittäisellä partiolla on tullut, tai mistä on tullut positiivista palautetta. Ehkä sellaista voisi liittää tähän, millä saisi sitä porukan spirittiä nostettua.” (Alipäällystö C)*

*”Sen ei tarvi olla niin muodollinen sen aloituspalaverin, vaan siinä voi iskeä vähän sit sketsiä jatkien kanssa, ja saada semmoisen hyvän fiiliksen siihen vuoron alkuun.” (Alipäällystö D)*

Yksi ylikonstaapeli korosti koulutusmahdollisuuksien tarjoamista yhtenä keinona motivoida henkilöstöä, ainakin nuorempia työntekijöitä. Vuoronaloituspalaveri voisi olla tilaisuus nostaa tällaisia asioita esiin. Samalla hän kuitenkin totesi, että operatiivinen tilanne ja mahdollinen odottavien tehtävien määrä vaikuttaa, onko vuoronaloituspalaverissa mahdollista motivointia tai työtyytyväisyyden edistämistä mahdollista tehdä.

Alipäällystöstä nousi esiin myös motivoinnin mahdollisuuden rajallisuus. Yksi vastaaja korosti henkilöstön kyynisyyttä, joka osaltaan estää palaverissa tehtävät motivointirytykset.

Paikoitellen palaverit kuluvat epäkohdista valittaessa ja turhautumisen purkamisessa:

*”Ei oikeen pysty. Varsinkin poliisissa tuntuu, oman kokemuksen perusteella, että on aika raskas työ kuitenkin, vaikka siitä ei hirveästi puhuta, ja ehkä aika kyynistynyttä porukkaa osittain. Et olen kokenut, että en ole hirveästi pystynyt vaikuttamaan noihin asioihin palaverissa.” (Alipäällystö C)*

Toisaalta nousi esiin sekin mahdollisuus, että turhautumisen purkaminen palaverissa saattaa välillisesti edistää työtyytyväisyyttä.

Myös päällystö näki vuoronaloituspalaverit paikkana motivoinnille ja työtyytyväisyyden edistämiseksi. Erityisesti tiedonvälityksen ja kysymyksiin vastaamisen kautta olisi päällystön näkökulmasta mahdollista lisätä työtyytyväisyyttä.

Yksi komisario korosti myös palaverin pitäjän henkilökohtaisia valmiuksia motivoinnin kannalta:

*”On mahdollista. Kyllä mä kattoisin, et mitä se kenttäjohtaja sillä omalla persoonallaan [saa aikaan]. (Päällystö C)*

*”Ja sitä kautta, jos me näytetään oikeudenmukaisilta esimiehiltä ja työnantajilta, ja osataan kertoa ihmisille, miksi työn tekeminen on tietyllä tavalla tärkeää, niin siitä mä näkisin, että luodaan ihmisille mahdollisuus motivoitua.” (Päällystö A)*

*”Siinähan voidaan käydä justiinnsa oman ryhmän asioita, antaa positiivista palautetta (---). Mun mielestä toi [motivointi] on hyvä siihen tilanteeseen.” (Päällystö B)*

### 8.3 Vuoronaloituspalaverit ja strateginen johtaminen

*”Päällystöltä tulee alipäällystölle suuntaviivoja siitä, mihin pitäisi toimintaa suunnata. Niimenomaan nuo ovat niitä paikkoja, missä niitä pitäisi mun mielestä käydä [läpi]. Ja ihan kertauksenomaisesti välillä varmaan hyvä käydä läpi niitä painopisteitä ja suuntia mitä meiltä odotetaan.” (Alipäällystö B)*

Kysyttäessä haastateltavilta mahdollisuuksista sisällyttää strategisen tason johtamista vuoronaloituspalavereihin, kaikki paitsi yksi kymmenestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että palaveri on oikea paikka sen kaltaisille asioille. Poikkeavan vastauksen antanut haastateltava oli alipäällystöä. Hänen mielestään palaverin pituus tulisi pitää kohtuullisena, varsinkin jos operatiivinen tilanne alkaa vaatia partioiden työpanosta. Hän nosti esiin ajatuksen, että olisiko esimerkiksi erillinen vuoron koulutuspäivä parempi paikka tämän kaltaisille asioille. Hän kuitenkin piti strategisen johtamisen kehittämistä sinänsä tarpeellisena asiana.

Myös päällystö korosti vastauksissaan sitä, ettei palaverin sisältöä liiaksi kasvateta, varsinkaan työtehtävien kustannuksella.

Miehistön vastauksissa näkyi toive siitä, että palaverissa käytäisi läpi valvontakohteita ja teemoja. Tätä kautta poliisilaitoksen ja yksikön strategisen tason linjaukset tulisivat myös partioiden tietoon.

*”Kaikki meidän teemat ja projektit ja kaikki. Se on se ainut hetki, ainoa kerta, kun me ollaan mahdollisesti yhdessä päivän aikana. Ni se on se hetki.” (Miehistö A)*

*”Vaikka sunnuntaiaamu. Ja tietää, ettei sitä keikkaa välttämättä hirveästi ole. Siinä on sitä aikaa käydä, et mihin sitä valvontaa voisi suunnata.” (Miehistö B)*

Valtaosa alipäällystöstä piti vuoronaloituspalaveria oikeana hetkenä nostaa esiin poliisilaitoksen ja yksikön strategisia tavoitteita.

*”Ja mitä meillä milloinkin on agendalla, niin kaikkihan ne käydään periaatteessa, jos vaan ajallisesti on mahdollista, niin läpi. Tai jotain meidän tulostavoitteisiin liittyvää. (Alipäällystö A)*

Yksi ylikonstaapeli korosti operatiivisen johtamisen, kuten partioiden sijoittelun ja valvontakohteiden huomioimisen, merkitystä laajempien strategisten linjausten toteutumisen edistämässä:

*”Ne [partioiden sijoittumiset ja valvontakohteiden huomioimiset] linjaa kenttäjohtajilla aika hyvin tuohon laitoksen isoihin linjauksiin. Jos puhutaan vaikka katuturvallisuuden parantamisesta tai just näistä vasteajoista.” (Alipäällystö C)*

Yksi alipäällystötason haastateltava korosti esimiehen roolia vapaasti ohjautuvan työajan suuntaamisessa ja tulostavoitteita palvelevien omatoimisten tehtävien lisäämisessä:

*”Kyllä siinä tämmöistä työnohjausta voi myös suorittaa.” (Alipäällystö D)*

Päällystö piti myös tärkeänä, että strategisia teemoja käsitellään osana vuoronaloituspalaveria. Haastatteluissa nousi esiin jälleen palaverin varsin rajattu kesto ja vaatimus siitä, että palaverit ovat tiiviitä kokonaisuuksia, joissa keskitytään olennaiseen. Taustalla vaikuttaa haastateltavien mukaan se, että partioiden pitää päästä nopeasti ulos hoitamaan tehtäviä ja ilmoittautumaan hätäkeskuksen käyttöön.

Yksi komisario (Päällystö A) pohti, josko vuoronaloituspalaverin lisäksi pitäisi olla muunkinlaisia kokoontumisia, joissa ehtisi paremmin käsitellä strategisia asioita. Näissä tilaisuuksissa voisi olla paremmin mahdollista perustella työntekijöille johdon tekemiä valintoja. Tässä yhteydessä hän myös pohti, olisiko koko laitoksen johtamisen ketjua syytä vahvistaa, jotta strateginen ohjaus olisi vaikuttavampaa:

*”Jos ajattelee, että me alettaisi tällaista [strategista johtamista] alipäällystöltä vaatimaan, niin ehkä tässä koko ketjussa, alkaen ihan poliisipäälliköstä, yksiköiden johtoon, yksikön*

*päällystöön ja alipäällystöön, niin se pitäisi samaan aikaan kirkastaa koko ketjulle ne mitkä ne meidän valinnat on.” (Päällystö A)*

Päällystön haastatteluissa keskusteltiin myös poliisityön mittaamisen vaikeudesta ja tilastojen vertaamisesta, ja näiden yhteydestä strategiseen johtamiseen. Yksi komisario (Päällystö B) pohti, josko säännöllisesti esimiehille annettavat vuorokohtaiset tilastot voisivat olla yksi työkalu strategisen johtamisen kehittämisessä:

*”Ne seurantalomakkeet. Sitä olisi hyvä välillä tuoda esille. Sitten vois miettiä, et jos joku arvo on alempana kuin muilla, niin vois vähän jutella, että panostetaan siihen.” (Päällystö B)*

Koska palaverin kesto on varsin rajallinen, nosti yksi komisario kenttäjohtajan roolin tärkeäksi palaverin sisällön tuottamisessa. Kenttäjohtajan tulisi etukäteen valmistella se, miten aikoo strategiset asiat työntekijöille esittää.

*”Se ei nyt niin paljoa kuitenkaan vie aikaa. Kun sen on kenttäjohtaja itse eka pureskellut, ja tietenkä miettinyt valmiiksi, miten hän sen tuo tuohon kentälle, miehistölle. Ja sillä on ehkä jo valmiina se, että näin tätä nyt tehdään.” (Päällystö C)*

Taulukkoon 2 on koottu haastateltavien vastaukset kysymykseen ” Oletko vuoronaloituspalaveriin mielestäsi mahdollista sisällyttää strategisen tason tavoitteita?”. Taulukosta on nähtävissä, että valtaosa vastaajista piti mahdollisena sitä, että vuoronaloituspalaveriin sisällytetään myös strategisia teemoja. Kolme vastaajaa tosin korosti sitä, että kiireinen operatiivinen tilanne saattaa ajaa näiden asioiden edelle. Näissä tapauksissa palaveria ei tulisi pitkittää strategisilla asioilla, vaan on parempi, että työntekijät lähtevät odottavien tehtävien pariin.

<b>Vastaaja</b>	<b>Strategisten teemojen sisällyttäminen palaveriin</b>
<b>Miehistö A</b>	<i>Kyllä</i>
<b>Miehistö B</b>	<i>Kyllä</i>
<b>Alipäällystö A</b>	<i>Kyllä, jos tilanne sallii</i>
<b>Alipäällystö B</b>	<i>Kyllä</i>

<i>Alipäällystö C</i>	<i>Kyllä</i>
<i>Alipäällystö D</i>	<i>Kyllä</i>
<i>Alipäällystö E</i>	<i>Ei</i>
<i>Päällystö A</i>	<i>Kyllä, jos tilanne sallii</i>
<i>Päällystö B</i>	<i>Kyllä, jos tilanne sallii</i>
<i>Päällystö C</i>	<i>Kyllä</i>

Taulukko 2 Olisiko vuoronaloituspalaveriin mielestäsi mahdollista sisällyttää strategisen tason tavoitteita?

#### 8.4 Palaverin onnistumista tai epäonnistumista edistävät tekijät

Haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, joita ovat kokeneet palaverin onnistumista edistäviksi tai haittaaviksi. Paikoitellen kysymykset menivät lomittain toistensa kanssa, ja osa vastaajista vastasi vain toiseen näistä kysymyksistä. Tästä huolimatta kysymysten kautta avautui näkökulmia palaverien onnistumisen edesauttamiselle.

##### Palaveriin valmistautumisen merkitys

Miehistö piti palaverin onnistumisen kannalta tärkeänä, että esimies on valmistautunut tilaisuuteen huolella ja ottaa roolinsa tilaisuuden vetäjänä:

*”Siinä pitää olla se vetäjän, kuka ikinä se sitten onkaan, siten että sitä kuullaan, ja ottaa sen huomion itseensä. Ja johdonmukaisesti puhuu.” (Miehistö A)*

*”Napakka, ehkä et se olisi vähän etukäteen jo mietitty mitä meille sanotaan. Et sitten ei välttämättä ala tuossa vasta miettimään. Et olisi vähän valmistautunut.” (Miehistö B)*

Myös alipäällystön vastauksissa näkyi se, että palaverin pitäjän tulisi kyetä valmistutumaan tilaisuuteen. Tämä koettiin paikoin haasteellisena muun kenttäjohtajalle kuuluvan kiireen ja nopean aikataulun takia. Vuoronaloituspalaveriin haluttiin kuitenkin mennä mahdollisimman valmistautuneena, jotta palaverista saataisi mahdollisimman paljon irti:

*”Siis siihenhän voisi valmistautua tuhat kertaa paremmin, kun esimerkiksi mä itse siihen valmistaudun, mutta se on kylläkin ajallinen asia. (---) Et sehän edellyttäisi, että mä tulisin*

*tänne paljon aikaisemmin, että kerkeisin perehtyä siihen kunnolla, mitä täällä on tapahtunut ja mitä on informoitavaa porukalle.” (Alipäällystö A)*

*”Se [valmistautuminen] on semmoinen mihin aina itse pyrin. Aina ei, kun tulen tuolta kauempaa (---), ni sit se harmittaa itseä silloin kun (---) joudut tulemaan viime tipassa. Yleensä pyrin aina jonkun verran valmistautumaan. ” (Alipäällystö E)*

Myös palaverin sisällön merkitystä pidettiin tärkeänä, ettei joukkojen eteen mennä ilman sanottavaa:

*”Et se ei oo vaan semmoinen, että tullaan sinne eteen ja sanotaan ”morjens, onko kellään kysyttävää, ei oo”, ja sit lähdetään pihalle. Vaan että siinä olisi jonkunlainen sisältö siinä esitetyssä asiassa.” (Alipäällystö D)*

Päällystössä nähtiin valmistutumisen merkitys myös keskeisenä, mutta samalla todettiin, että se saattaa aikataulujen puolesta olla haastavaa. Asiasisältöä pitäisi myös päällystön mielestä aina miettiä etukäteen, jotta ei tarjota tyhjää sanomaa palaverin osallistujille.

*”Kyllä se tietysti ensimmäisenä täytyy olla ne, jotka palaveriin tulee, että ovat valmistautuneita siihen palaveriin. Vuoronaloituspalaverit on siinä mielessä hankalia, että se valmistautumisaika esimiehillä on aika lyhyt. (---) Et se valmistautuminen siihen palaveriin, mitkä on ne tämän päivän asiat, jotka tulee käydä läpi.” (Päällystö A)*

*”Sit tietenkin persoona ja kenttäjohtajan tapa ilmaista asioita, ja kuinka särmänä se saa pidettyä sen paketin. Se vaikuttaa myös tosi paljon.” (Päällystö C)*

### **Vallitseva ilmapiiri ja sen vaikutus palaverin onnistumiseen**

Monissa vastauksissa korostui palaveritilaisuudessa vallitsevan ilmapiirin ja yhteishengen (tai sen puuttumisen) merkitys palaverin onnistumisen kannalta.

Erityisesti alipäällystön vastauksissa näkyi se, miten he kokevat ilmapiirin vaikuttavan merkittävästi palaverin onnistumiseen.

*”Se pitää se tila ja henki olla siellä sellainen, että ihmiset on vastaanottavaisia ja valmiita siihen kommunikatioon.” (Alipäällystö B)*

*”Sitä pitää vähän haistella, et ketä siellä on, minkälainen henki siellä on. Et mitä sinne kannattaa heittää. Kun on itse sen verran pitkään ollut [poliisina], niin sen näkee heti niistä [jos ei kannata].” (Alipäällystö E)*

Myös se koettiin kommunikaatiota haittaavaksi, että henkilöstö katsoo tietokoneilta sähköposteja esimiehen puhuessa. Tässäkin asiassa nähtiin esimiehellä olevan rooli tilaisuuden vetäjänä.

*”Ehkä siinä pitäisi olla myös pelisilmää sitten palaverin vetäjällä, et hän pystyy kokoamaan joukkojen huomion tarvittaessa siihen tilanteeseen.” (Alipäällystö B)*

Palaverissa vallitseva ilmapiiri saattaa jopa haitata operatiivisten asioiden läpikäymistä:

*”Joskus on tuntunut, että [palaveri] epäonnistuu just henkilöstön takia semmoisessa tilanteessa, jos on hyvin paljon sellaista asiaa mihin he ovat tyytymättömiä. Se meinaa se palaveri mennä sit siihen, niiden asioiden läpikäymiseen pelkäästään. Ja sitten se operatiivinen asia mitä pitäisi käydä läpi, ni ei ehditä kaikkea käydä sen takia. Ja tulee vähän semmoinen valittamisen kierrekin välillä.” (Alipäällystö C)*

*”Siellä saattaa olla semmoisia tyyppejä siellä vastaanottavassa puolessa, että jos mä yritän markkinoida jonkin jutun, ni sieltä tulee heti semmoinen perus pessimistinen, negatiivinen [suhtautuminen]. Se ammutaan alas se mun juttu.” (Alipäällystö E)*

Näissä tilanteissa tuli kuitenkin esiin esimiesten kyvykkyys ohjata palaveri oikeaan suuntaan ja hänen roolinsa ilmapiirin luomisessa. Tämä mainittiin niin alipäällystön kuin päällystönkin vastauksissa.

*”Se on ehkä sitten omaakin heikkoutta esimiehenä vielä. Että miten niitä tilanteita hallitse.” (Alipäällystö C)*

*”Et se kenttäjohtaja ottaa sen porukan haltuun ja pitää huolen siitä, että kaikki seuraa sitä aloituspalaveria. Ettei se oo sellainen yleinen höpinähärdelli. (---) Et miten se kenttäjohtaja sillä omalla auktoriteetillaan ja esiintymisellään ottaa sen tilan haltuun.” (Alipäällystö D)*

*”Onnistunut palaveri on sellainen, että sä pystyt motivoimaan sen henkilöstön siihen työvuoroon, sulla on annettavaa, ja sä pystyt kohdentamaan partioiden toimintaa (---).” (Päällystö B)*

### Palaverin toteutumista haittaavat tekijät

Useissa vastauksissa näkyi se, että palaverin etenemistä häiritse se, ettei kaikkia paikalla olleita saatu osallistumaan palaverin kulkuun. Tähän nousi syyksi useita eri tekijöitä, kuten tietokoneella työskentely tai puhelimen selaaminen samaan aikaan. Myös myöhästelevät osallistujat ja muista asioista palaverin aikana jutustelu mainittiin häiritsevänä tekijänä.

*”Epäonnistuminen liittyy tietenkin monta kertaa siihen, että ihmiset saattaa olla fyysisesti paikalla, mutta henkisesti taas ei ole. Semmoisiakin palavereja on ollut.” (Alipäällystö B)*

*”Muutaman kerran on ollut sellaista, että siellä takarivissä jauhetaan omaa skeidaa ja ei keskitytä mitä siellä edessä puhutaan.” (Alipäällystö D)*

*”Jos tullaan myöhässä, niin se, no ei nyt pilaa, mutta häiritsee. (---) Ja sitten jos jotkut ei keskity siihen [palaveriin], et pelaa esim. kännykällään koko ajan, niin nää häiritsee.” (Miehistö A)*

*”Kyllä se henki mikä siinä porukassa on, niin sehän vaikuttaa siihen onnistumiseen. Ja että kaikki sitoutuu ja näkee sen tärkeänä, että tällöinen palaveri on. Tulee sinne ajoissa, on vermeet päällä, eikä oo sellaista, että valutaan [paikalle].” (Päällystö C)*

Myös operatiivisen tilanteen hektisyys vaikuttaa palaverin onnistumiseen tai jopa toteutumiseen. Hätäkeskuksesta tulevat tehtävät tai muuten kiireinen työtilanne supistaa palaverin sisältöä ja vie palaverin vetäjältä tai osallistujilta edellytyksiä täyspainoiseen osallistumiseen. Aina palaveri ei onnistu ainakaan niiden osalta, jotka joutuvat lähtemään hätäkeskuksen antamille tehtäville kesken palaverin.

*”Tietenkin yksi mikä haittaa, et työtehtäviä odottaa siellä jo valmiiksi, niin sittenhän osa lähtee pois.” (Miehistö B)*

*”Etenkin noi aamut on tosi haavoittuvia. Et siihen aamuun ei kyllä hirveästi voi panostaa. Koska se on tavallaan tyhmää, et jos sä siihen hirveästi panostat ja sitten pikkuhiljaa siitä porukat joutuu lähtemään pois [työtehtäville]. Et eihän siinä oo mitään järkeä, että sinne jää loppujen lopuksi yksi [partio kuuntelemaan]. Kyllä se pitäisi rauhoittaa, että se hetki olisi sitten kaikilla mahdollisuus olla.” (Alipäällystö A)*

*”No se on ainakin ihan selvä [palaveria haittaava tekijä], että jos siellä on odotuksella keikkaa ja häke huutaa tuolta korvaan.” (Alipäällystö E)*



Toisaalta hektinen operatiivinen tilanne vaikuttaa myös kenttäjohtajan edellytyksiin vetää palaveria, jos johtaminen vie hänen huomiotansa jatkuvasti:

*”Se on yks, että silloin ku mä pidän kenttiksensä tässä [palaveria], ni jos mun pitää koko ajan vastata ja reagoida [Hätäkeskuksen suuntaan]. Olla niinku radiossa. Ni se keskeytyy se juttu. Niin se on kyllä yks iso asia mikä dissaa sitä palaverin onnistumista.” (Alipäällystö E)*

Vastauksissa näkyi myös ristiriita sen välillä, että toisaalta palavereja pidettiin tärkeinä ja merkityksellisinä, mutta toisaalta odottavat tai kesken palaverin tulevat tehtävät ja niiden hoitaminen nähtiin vähintään yhtä tärkeinä, ellei jopa tärkeämpinä.

*”Just se resurssi, et minkälainen se on. Jos se on hyvä eikä ole keikkaa odotuksella. Ja sit se ajankohta, se on mun mielestä tosi tärkeä. Aamulla on tiukemmat aikataulut, silloin pitäisi saada heti ne partiot sinne kentälle. Mut sitten kun on iltapainopistevuoro, ni ei ole mitään kiirettä. Sä pysty paljon rennommin vetää sen palaverin.” (Alipäällystö E)*

*”Palaverin määrä pitäisi pitää aika pienenä. Jos niitä palavereja on hirveän paljon, niin se syö sitä työaikaakaan eikä se ole mun mielestä mielekästäkään enää.” (Päällystö B)*

Taulukkoon 3 on tiivistetty tuloksia koskien palaverin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Taulukosta on nähtävissä, että useampi vastaaja piti kenttäjohtajan roolia palaverin johtajana tärkeänä. Vastauksissa korostui se, että palaverin pitäjän tulee olla valmistautunut tilaisuuteen ennakolta. Hänen tulee myös ottaa johto palaverin pitämisessä ja huolehtia, että palaverin henki pysyy hyvänä ja osallistujat ovat läsnä tilaisuudessa. Nämä vaatimukset toistuvat miehistön, alipäällystön kuin päällystönkin vastauksissa.

<i>Vastaaja</i>	<i>Palaverin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä</i>	<i>Palaverin epäonnistumiseen vaikuttajia</i>
<i>Miehistö A</i>	<i>Esimies ottaa vastuun palaverin etenemisestä, kuuluva ääni, keskusteleva ote</i>	<i>Myöhässä tulevat, puhelimet, osallistujat eivät keskity</i>
<i>Miehistö B</i>	<i>Napakka sisältö, hyvä etukäteisvalmistelu</i>	<i>Odottavat työtehtävät</i>
<i>Alipäällystö A</i>	<i>Hyvä etukäteisvalmistelu</i>	<i>Kiire, odottavat työtehtävät, valmistautumattomuus</i>
<i>Alipäällystö B</i>	<i>Palaverissa vallitseva henki, esimiehen tilannetaju, hyvä vuoro-vaikutus</i>	<i>Osallistujat eivät ole henkisesti mukana palaverissa, osallistujat eivät keskity</i>
<i>Alipäällystö C</i>	<i>Esimies ottaa vastuun palaverin etenemisestä, yhteisöllisyyden tunne ja palaverissa vallitseva henki</i>	<i>Henkilöstön tyytymättömyys, palaverin etenemistä haittaava valittamisen kierre</i>
<i>Alipäällystö D</i>	<i>Esimies ottaa vastuun palaverin etenemisestä, ottaa johdon</i>	<i>Osallistujat eivät keskity</i>
<i>Alipäällystö E</i>	<i>Esimies ottaa vastuun palaverin etenemisestä</i>	<i>Odottavat työtehtävät, negatiivinen ilmapiiri, tiukka resurssitilanne</i>
<i>Päällystö A</i>	<i>Hyvä etukäteisvalmistelu, palaverirutiinit esimiehellä kunnossa, keskustelevat ote</i>	<i>Huono valmistautuminen estää päätösten tekemisen</i>
<i>Päällystö B</i>	<i>Esimies onnistuu motivoimaan henkilöstöä ja jakaa partioille tehtävät</i>	<i>Jos esimies ei keksi palaveriin sisältöä</i>
<i>Päällystö C</i>	<i>Suotuisa ilmapiiri, esimies ottaa vastuun palaverin etenemisestä</i>	<i>Myöhässä tulevat, palaverin etenemistä sabotoivat osallistujat</i>

Taulukko 3 Mitkä tekijät vaikuttavat vuoronaloituspalaverin onnistumiseen/epäonnistumiseen?

### 8.5 Miten palavereja tulisi kehittää?

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin viimeisenä kysymyksenä näkemyksiä Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikössä pidettävien vuoronaloituspalaverin kehittämisestä. Kyseessä oli ”sana on vapaa” -tyylinen haastattelun osio, jossa haastateltavat saivat vapaasti kertoa näkemyksiään palavereiden nykytilasta ja niiden mahdollisista kehittämistarpeista. Tähän osioon on koottu vastauksista sellaiset, joiden kautta olisi mahdollista tuoda esiin palaverikäytänteitä kehittäviä teemoja.

#### Tiedon välittämistä pidetään tärkeänä

Useissa vastauksissa nousi esiin palaverin keskeinen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksen ja sisäisen tiedonvälityksen kannalta. Tässä kohden korostui vastauksissa nimenomaan ei-operatiiviseen tilanteeseen liittyvät asiat, kuten kaikkia koskevat poliisilaitoksen sähköpostin kautta tulleet yleiset tiedotusasiat.

*”Mun mielestä miten nää [palaverit] nyt on järjestetty, on ihan hyvä systeemi. Et siinä tietoa välittyy ja näin.” (Miehistö B)*

*”Tuntuu, että sillä yk:lla [ylikonstaapelilla] on paljon haastavampaa alkaa jälkeinpäin soittamaan, jos on jotain tärkeitä juttuja. Nyt se on selkeä, kaikki tulee sinne, siellä saa kerrottua kaikki ja sitten lähdetään töihin.” (Alipäällystä E)*

Myös koulutusasiat mainittiin vastauksissa. Palavereissa pitäisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä tuomaan esiin pienten tietoisuuksien muodossa ajankohtaisia koulutuksiin liittyviä asioita. Tämä voitaisi toteuttaa joko esimiehen toimesta tai asia voitaisi antaa tehtäväksi jollekin etukäteen.

*”Sehän olisi aivan loistava paikka pitää pieniä tietoisuuksia. (---) Kun meillä se koulutus on muutoin ihan olematonta. Et nimenomaan sieltä verkkokoulutuksista pitäisi tuoda niitä tietoisuuksia ja muita tähän vuoronaloituspalaveriin.” (Alipäällystä A)*

*”Koska hirveästi meillä olisi kaiken maailman asioita, mitä pitäisi käydä läpi. Ja jotta se jää ihmisten mieleen, niin niitä pitäisi kerrata vähän väliä.” (Alipäällystä A)*

*”Voisi tuoda tällöisiä pieniä tietoisuuksia porukoille. Antaa puheenvuoro jollekin omasta ryhmästä tai jollekin, joka hoitaa jotain koulutushommia, ni se vois vetää jonkun ihan lyhyen tietoisuuden jostain kertauksen omaisesti.” (Alipäällystä C)*

Päällystössä nähtiin palaverissa tapahtuvan tiedonvälityksen palvelevan jopa koko poliisilaitoksen johtamista. Yhdessä vastauksessa (Päällystö A) nousi esiin tiedonvälityksen merkitys yhteistyön lisäämisen ja esimerkiksi tehokkaamman valvontatoiminnan kannalta. Parempi tiedonvälitys auttaisi ylittämään poliisilaitoksen asettamat yksikkörajat ja tätä kautta kehittäisi toimintaa. Tietoa pitäisi pyrkiä jalostamaan ohjaamaan paremmin poliisipartioiden vapaasti ohjautuvaa, hälytystehtävien hoitamisen ulkopuolista työaika. Lisäämällä tiedonvälitystä yli yksikkörajojen olisi myös mahdollista suunnitella etukäteen resursseja ja tehokkaampaa työnjakoa. Konkreettisesti tämä tarkoittaisi tiedon parempaa jakamista esimerkiksi hälytyspartioiden, liikennevalvontasektorin ja rikostutkinnan kesken. Tiedonvälitystä parantamalla olisi siis mahdollista parantaa poliisilaitoksen eri toimintojen yhteistyötä ja tätä kautta kehittää toimintaa paremmaksi. Tässä ketjussa vastaaja näki kenttäjohtajan roolin ja vuoronaloituspalaverin tiedonvälityksen tilanteena tärkeänä, sillä näissä tilanteissa muissa yksiköissä jalostunut tieto välittyy eteenpäin. Yhteinen tieto muuttuu tätä kautta paremmaksi tekemiseksi.

#### **Päällystön osallistuminen kenttäjohtajan pitämään vuoronaloituspalaveriin**

Vallitseva tilanne on sellainen, että päällystö pitämään lähinnä resursseihin ja tapahtumiin painottuvan palaverinsa ennen kenttäjohtajan pitämää vuoronaloituspalaveria. Hän ei enää osallistu miehistön ja kenttäjohtajan palaveriin.

Muutamassa vastauksessa nousi kehittämisehdotuksena esiin se, että myös ryhmien päällystöesimiehet voisivat osallistua kenttäjohtajan miehistölle pitämään vuoronaloituspalaveriin. Tämä koettiin tarpeelliseksi sekä alipäällystöedustajan että päällystön vastauksessa.

*”Esimerkiksi vuoron vastuukomisarion läsnäolo ja vaikuttaminen on todella vähäistä siihen arkeen.” (Alipäällystö A)*

*”Munkin pitäisi olla läsnä joskus siellä ryhmän palaverissa. Nähdä se, että mitä se ylikoukku antaa, minkälainen palaveri sillä on. Mä en tiedä tällä hetkellä.” (Päällystö B)*

Taulukkoon 4 on koottu tiivistetysti haastateltavien mainitsemia kehittämissuhteita. Vastauksista on nähtävissä, että palaveri haluttaan pidettävän säännöllisesti työvuorojen alussa. Tämä vaade toistui erityisesti alipäällystön, mutta myös miehistön ja päällystönkin vastauksissa. Myös nykyinen palaverikäytäntö sai kehuja, varsinkin kun muutama vastaaja vertasi aiempaan, jolloin palavereja ei välttämättä pidetty ollenkaan. Muutamassa alipäällystötason vastauksessa nostettiin esiin se, että yksikön johdon taholta voisi tulla ohjeistusta tai määräyksiä koskien palaverin pitämistä. Vastaajien mukaan olisi hyvä, että palaverin pitämistä linjattaisi virallisella tasolla. Tätä kautta käytännöt ja palaverien sisällöt olisivat

mahdollisimman yhtenäisiä. Kahdessa vastauksessa nostettiin esiin se, että päällystöesimiehet voisivat ajoittain liittyä mukaan vuoronaloituspalaveriin.

<b>Vastaaja</b>	<b>Kehittämisehdotus</b>
<b>Miehistö A</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi</i>
<b>Miehistö B</b>	<i>Nykyinen systeemi on hyvä</i>
<b>Alipäällystö A</b>	<i>Tietoiskuja ja koulutusteemoja asialistalle, päällystöesimies ajoittain mukaan palaveriin</i>
<b>Alipäällystö B</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi</i>
<b>Alipäällystö C</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi, tietoiskuja ja koulutusteemoja asialistalle</i>
<b>Alipäällystö D</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi, nykyinen systeemi on hyvä, yhtenäinen palaverimalli käyttöön kaikille</i>
<b>Alipäällystö E</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi, yhtenäinen palaverimalli käyttöön kaikille</i>
<b>Päällystö A</b>	<i>Vuoronaloituspalaveri osaksi laajempaa poliisilaitoksen tiedonvälityksen ja yhteistyön kehittämistä</i>
<b>Päällystö B</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi, nykyinen systeemi on hyvä, päällystöesimies ajoittain mukaan palaveriin</i>
<b>Päällystö C</b>	<i>Pidettävä säännöllisesti vuorojen aluksi, nykyinen systeemi on hyvä</i>

Taulukko 4 Kehittämisehdotuksia

## 8.6 Tutkimuksen reliaaabelius, validius ja jatkotutkimus

Tutkimuksen laatuun liittyy sen arvioiminen yleisten tieteellisten arviointiperusteiden perusteella. Kyse on työn validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelusta. Siinä missä validiteetti eli tutkimuksen pätevyys kertoo siitä, miten tutkimuksessa on onnistuttu kuvaamaan tutkittavaa

ilmiötä, reliabiliteetti kuvaa mittauksen tarkkuutta. Tutkimuksen validiteetin arvioimissa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Sisäinen validiteetti kertoo tutkimuksen logiikasta ja johdonmukaisuudesta, ulkoinen validiteetti mittaa sitä, miten tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä tutkimuksen yhteydestä toiseen. Arvioinnissa tuleekin pohtia sitä, tutkiiko tutkimus sitä, mitä on sanottu tutkittavan, ovatko käytetyt käsitteet ilmiötä kuvaavia ja onko tutkimuksen tieto tuotettu pätevästi. Validiteettiin liittyy myös se, missä määrin tutkimustieto on tuotettu pätevällä tavalla, ja näkykö tässä prosessissa tieteen yleiset kriteerit. Samalla tulee arvioitavaksi se, onko tutkimuksessa luotu linkki tulosten ja tutkittavan asian välillä. Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta: onko mittaukset suoritettu yhdenmukaisesti, johdonmukaisesti ja tarkasti. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 129-131)

Myös Jorma Kanasen mukaan työn luotettavuuden arvioimisessa on kyse työn laadusta. Hän korostaa sitä, että ”tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia”. Tähän liittyy myös se, että tutkimuksen aineisto on riittävää kvantitatiivista tutkimusta varten. Tutkimustyön perusta on käytetyissä tieteellisissä menetelmissä ja käytettävän tiedon luotettavuudessa. Tietoa on lisäksi osattava käyttää oikein ja oikeilla menetelmillä, jotta luotettava lopputulos olisi mahdollista saavuttaa. Luotettavuuteen liittyy lisäksi se, että työssä on dokumentoitu mahdollisimman tarkasti se, mitä on tehty, miksi ja miten. (Kananen 2012, 161-162, 166)

Tämän tutkimuksen aihe, tarkoitus, tutkimuskysymykset pyrittiin tuomaan esiin työn alkupaleissa. Lisäksi aiheen valintaa ja tarpeellisuutta perusteltiin sekä käytetyt menetelmät ja tutkimusprosessi avattiin. Aineistoa kerättiin kymmenen haastattelun tuottamasta materiaalista sekä poliisityötä, henkilöstöjohtamista ja palaverikäytänteitä koskevasta kirjallisuudesta ja lainvalmisteluteksteistä ja avoimista poliisihallintoa koskevista ohjausasiakirjoista. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä koostettiin taulukkomuotoiset tiivistelmät havaintojen, ristiriitaisuuksien ja yhteneväisyyksien havainnoimista varten. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kehittämisehdotuksineen on kirjattu luvussa 9.

Tutkimuksen tekijän kokemukset tutkittavasta asiasta sekä poliisiorganisaatiossa työskentelestä, kuin myös asema esimiehenä ovat saattaneet vaikuttaa tutkimukseen. Tätä mahdollista vaikutusta on pyritty tietoisesti välttämään, erityisesti koskien tutkimuksen suunnittelua, haastatteluiden suorittamista ja tulosten tulkintaa. Huomiota pyrittiin kiinnittämään objektiivisuuteen erityisesti haastateltaessa miehistöä ja päällystöä. Kaikki haastateltavat olivat tekijälle entuudestaan tuttuja. Yksikään haastateltavista ei ollut tekijän suora alainen.

Tutkimusaiheena oli Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikön kenttäjohtajien pitämät vuoronaloituspalaverit. Vaikka Helsingin poliisilaitoksen päivittäistoiminnan käytännön poikkeavat muun Suomen vastaavista, erityisesti resurssien ja tehtävämäärien osalta, on

tekijän näkemys se, että työn tuloksia ja johtopäätöksiä on mahdollista soveltaa valtakunnallisesti poliisin kenttätoiminnan johtamisen kehittämiseen. Tulokset ovat siis siirrettävissä muiden poliisilaitosten valvonta- ja hälytyssektoreilla pidettäviin vuoronaloituspalavereihin. Työn tuloksena syntyi useita kehittämiskohteita ja tulosten perusteella on koostettu yleistettävissä olevia kehittämissuhteita. Tekijän toiveena onkin, että työn kautta avautuisi uusia näkökulmia koskien kenttäjohtajan pitämiä vuoronaloituspalavereita, strategista johtamista ja henkilöstöjohtamista kaikkien Suomen poliisilaitosten hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyö rakentui alussa esitettyjen tutkimuskysymysten ja valittujen menetelmien vaaraan. Työssä tutkittiin sitä, mitä suunnitelmissa oli ja menetelmät ja lähteet tukivat lopputuloksen saavuttamista. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia ja niitä analysoitiin tutkimustulosten saavuttamiseksi. Reliabiliteetin ja validiteetin valossa työ on luotettava. Jälkikäteen ajatellen haastatteluita olisi voinut tehdä vieläkin enemmän. Miehistön haastattelut olisivat voineet olla kattavampia ja alipäällystön osalta olisi ollut hedelmällistä haastatella erityisesti operatiivisen johtamisen kouluttajakoulutuksen saaneita poliisimiehiä. Nyt näitä henkilöitä oli yksi tutkimuksen tekijän lisäksi.

Palaverikäytäntöjen kehittäminen ja niiden tehostaminen osana strategista johtamista sekä henkilöstöjohtamista antaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Esimerkiksi vaikuttavuustutkimuksen kautta olisi tarpeen tarkastella strategisen johtamisen vaikuttavuutta ja toiminnan kehittymistä johtamista parantamalla. Jatkotutkimuksen kautta olisi lisäksi mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi työhyvinvointia ja koettua johtamisen tasoa voitaisi lähiesimiestyötä ja palaverikäytäntöjä kehittämällä nostaa.

## 9 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Haastattelut tuottivat tutkimuksellisesti runsaasti tietoa. Vaikka kysymyksiä oli seitsemän, ja joista kuusi oli varsinaisia tietoa tuottavia, syntyi haastatteluiden perusteella paljon tietoa käsiteltävästä aiheesta. Kaikkiin kysymyksiin tuli vastauksia, eikä yksikään vastaajista jättänyt yhteenkään kysymykseen vastaamatta. Tämän voidaan katsoa kertovan siitä, että vuoronaloituspalavereista oli kaikilla, niin miehistöllä, alipäällystöllä kuin päällystölläkin, sanansa sanottavana. Vuoronaloituspalavereja ja niiden asemaa pidettiin laajalti tärkeänä. Kukaan vastaajista ei ehdottanut niiden lopettamista. Niiden tarpeellisuus tunnustettiin ja niiden kehittämistä hyvänä asiana. Muutamissa vastauksissa nostettiin esiin aika ennen viimeisintä Helsingin poliisilaitosta koskenutta hallintorakennemuutosta, jolloin Hälytys- ja valvontayksikkö toimi vanhoissa tiloissaan Pasilan poliisitalo 1:ssä. Tuolloin varsinaisia vuoronaloituspalavereja ei pidetty. Nykytilaa pidettiin hyvänä tähän aiempaan verrattuna.

Tutkimuksen tavoitteena oli haastatteluiden kautta kerätä tietoa vuoronaloituspalaverien asemasta johtamisen välineenä Helsingin poliisilaitoksen Hälytys- ja valvontayksikössä. Tavoitteena oli saada tietoa hyvistä palaverikäytännöistä, palaverin onnistumista haittaavista tekijöistä, palaverin mahdollisuuksista parantaa yksikön strategista johtamista ja kehittää henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen kohteeksi valittiin haastateltavia miehistöstä, alipäällystöstä sekä päällystöstä, jotta vastauksiin saataisiin mahdollisimman kattavasti näkemyksiä ja kokemuksia vuoronaloituspalavereista. Tätä tarkempaa valintaa yksittäisten haastateltavien valinnassa ei tehty. Valintaan vaikutti suurelta osin käytännölliset tekijät, sillä haastatteluihin oli varattu vain tietyt päivät. Tästä syystä haastateltaviksi valikoitui sellaiset poliisimiehet, jotka olivat tuolloin työvuorossa ja kykenivät työtehtäviltään irtautumaan haastatteluun.

Johtopäätöksenä työssä tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että poliisiorganisaatioiden johtamisella on pitkät hierarkkisuuheen pohjaavat taustansa, ja ne vaikuttavat poliisin toimintaan edelleen. Maailman ja samalla poliisin toimintaympäristön muuttuessa tulee tarpeen pohtia myös poliisin johtamisen kehittämistä, jotta lainvalvontaviranomaiset kykenevät suoriutumaan niille annetuista lakisäateisistä tehtävistään. Pelkkä tehtävistä selviytyminen ei riitä, vaan huomiota tulisi kiinnittää myös vaikuttavuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointi on mainittu myös poliisin arvoissa, joiden mukaan ”motivoitunut henkilöstö saa aikaan tuloksia”. Samassa yhteydessä on mainittu, että poliisin johtamisen tulisi olla ammattitaitoista. Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin myös esimiehen viestintän merkitys osana ammattimaista esimiestyötä. Tähän liittyy keskeisesti esimiehen kyvykyys motivoida työntekijöitä ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Viestintä vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja myös tässä kohden on esimiehellä keskeinen rooli. Tutkimuskirjallisuuden perusteella myös palaverikäytäntöihin tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota. Niiden kautta on mahdollista tehostaa viestintää ja toiminnan vaikuttavuutta. Pahimmassa tapauksessa huonot palaverikäytännöt voivat lisätä henkilöstön turhautumista ja



välinpitämättömyyttä. Esimiehen viestintätaidoilla on myös keskeinen merkitys muutosviestinnän onnistumisen kannalta.

Tehtyjen haastattelujen ja niistä tehdyn analyysin perusteella voidaan todeta, että vuoronaloituspalavereilla on vastaajien mielestä keskeinen rooli poliisin kenttätöiminnan johtamisessa. Niiden pitämistä pidettiin tärkeänä niin operatiivisesti kuin henkilöstöjohtamisenkin kannalta. Tämä näkyi miehistön, alipäällystön kuin päällystönkin vastauksissa. Palaverin kautta esimies kykenee rakentamaan yhteisen tilannekuvan kaikkien työvuoroon tulevien poliisimiesten kesken. Samalla palaveri kokoaa työntekijät vuoron aluksi yhteen tilaan. Tällä nähtiin olevan tärkeä merkitys esimiehelle sen varmistamiseksi, että kaikki työvuorolistoissa mainitut työntekijät ovat saapuneet työpaikalla, mutta myös koko työyhteisölle merkitykselliseksi yhteiseksi tilaisuudeksi. Melkein kaikissa vastauksissa tuli esiin laadukkaan kommunikation merkitys palaverin onnistumisen kannalta. Tällä tarkoitettiin mm. selkeää ja etukäteen valmisteltua sanomaa sekä tilaisuuden kaksisuuntaista viestintää. Palaverin keskustelua ilmapiiriä pidettiin laajalti tärkeänä. Myös strategiselle johtamiselle ja työntekijöiden motivoinnille nähtiin paikka nimenomaan palaverissa. Tämä korostui esimiesten vastauksissa. Tiedonjakamisen tärkeyttä korostettiin monissa vastauksissa, ja erityisesti sitä, että vuoronaloituspalaverin yhteydessä poliisilaitoksen yhteisiä tiedotusasioita voidaan käydä yhdessä työyhteisönä läpi.

Haastatteluissa nousi esiin useita ongelmia koskien vuoronaloituspalavereja. Alipäällystön vastauksissa toistui huoli siitä, että he eivät ehdi valmistautua palaveriin omasta mielestään riittävän hyvin. Myös miehistö piti tärkeänä, että palaverin pitäjä olisi valmistautunut tilaisuuteen ja miettinyt etukäteen käsiteltäviä aiheita. Päällystössä nähtiin palaverin pitäjän rooli keskeisenä tilaisuuden onnistumisen kannalta. Alipäällystö piti myös palaverin onnistumisen kannalta tärkeänä sitä, että kommunikaatio tilaisuudessa on kaksisuuntaista. Vastauksissa korostettiin sitä, että kenttäjohtajan tulee kyetä keräämään palaverin osallistujien huomio palaveriin. Huonon ilmapiirin katsottiin haittaavan palaverin tavoitteiden saavuttamista. Pessimistisen tai kyynisen ilmapiirin sanottiin olevan erityisen haitallista palaverin sujumisen kannalta. Operatiivisen tilanteen hektisyys saattaa myös haitata palaverin etenemistä. Tilanne kentällä saattaa vaatia kenttäjohtajalta jatkuvaa reagointia lyhyen ajan sisällä, ja tästä syystä hänen keskittymisensä palaverin pitämiseen saattaa heiketä. Operatiivinen tilanne saattaa myös vaatia palaverin osallistujia poistumaan tilaisuudesta ja lähtemään suorittamaan esimerkiksi Häätäkeskuksen antamia hälytystehtäviä.

Tämän tutkimuksen yksi tutkimuskysymys koski vuoronaloituspalavereja ja strategisen johtamisen kehittämistä. Merkittävä osa haastatelluista piti strategisten teemojen sisällyttämistä vuoronaloituspalaveriin hyvänä ja tarpeellisena asiana. Miehistö piti tärkeänä, että palaverissa tuotaisi esiin strategisesti tärkeitä painopisteitä ja toimintaa suuntaavia työnjohdollisia syötteitä, kuten valvontakohteita ja valvontatapoja. Kenttäjohtajat pitivät

vuoronaloituspalaveria oikeana hetkenä välittää työntekijätasolle päällystöstä tulevia strategisen tason linjauksia, kuten partioiden sijoitteluun ja tiettyihin valvontakohteisiin liittyviä asioita. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että kenttäjohtajalla on vuoronaloituspalaverissa mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä partiot tekevät ns. vapaasti ohjautuvalla työajalla, eli silloin kun ei olla suorittamassa Hätäkeskuksen antamia hälytystehtäviä.

Viimeisin tutkimuskysymys koski sitä, missä määrin vuoronaloituspalaverien kautta olisi mahdollista lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että motivointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttamista pidettiin tärkeänä ja palaveria oikeana paikkana tämänkaltaiselle toiminnalle. Alipäällystö koki asetelman jossain määrin ristiriitaisena: motivointia pidettiin tärkeänä, mutta paikoin haastavana tehtävänä esimerkiksi työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä johtuen. Palaverin merkitystä henkilöstöjohtamisen kannalta pidettiin tärkeänä kenttäjohtajien ja päällystön vastausten perusteella. Esimieshaastateltavat pitivät tilannetta myös siitä näkökulmasta ristiriitaisena, että operatiivinen tilanne ja sen asettamat vaatimukset koettiin kuitenkin tärkeämmiksi kuin esimerkiksi palaverissa tapahtuva henkilöstöjohtaminen. Jos tehtäviä odottaa ja tilanne kentällä on muutenkin kiireinen, on palaveri pyrittävä pitämään mahdollisimman tiiviinä. Tästä syystä sen sisältökin saattaa helposti pelkistyä vain operatiivisiin asioihin.

### 9.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen perusteella tehtävät kehittämisehdotukset pitävät sisällään haastatteluiden analysoimisen perusteella tehtyjen havaintojen kokoamisen yhteen. Näitä käsitellään tässä aluvuossa.

Tilannekuvan rakentamisen tärkeys nousi esiin valtaosassa haastatteluja. Erityisesti vapaapäiviltä takaisin töihin tultaessa, kun kenttäryhmä on ollut usean päivän ”uutispimennossa” ja pois operatiivisesta toiminnasta, on tiedontarve suuri. Niinpä työkierron aloittavan päivävuoron aluksi on tärkeää päivittää henkilöstön tiedot operatiivisesta tilannekuvasta, koskien sekä menneitä että tulevia tapahtumia ja ilmiöitä sekä valitsevaa tilannetta hälytystehtävien suhteen. Tilannekuvan päivittämisen kautta kyetään myös suuntamaan työvuoron vapaasti ohjautuvaa työaikaa strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Näin tilannekuvan rakentamisella on merkitystä myös strategisen johtamisen kannalta. Palaverissa tulee siis rakentaa riittävän kattava tilannekuva.

Työvuoron aloittavan palaverin sanottiin merkitsevän paljon myös sosiaalisena tilaisuutena kenttäryhmän kesken. Useissa vastauksissa korostettiin palaverin merkitystä yhteisenä hetkenä, joka usein on myös työvuoron ainut hetki, jolloin ryhmä on yhdessä ja näkee toisensa. Tilaisuus palvelee myös työnjohdollisia tarkoituksia siinä mielessä, että sen kautta esimies kykenee varmistamaan, että henkilöstö on saapunut ajallaan työvuoroon. Samalla esimiehelle tulee mahdollisuus varmistua siitä, että työntekijät ovat työkuuntoisia ja ovat varustautuneet

asianmukaisesti. Vuoronaloituspalaveri tulee siis pitää mahdollisuuksien mukaan jokaisen työvuoron aluksi.

Palaverissa tulisi vastausten perusteella olla keskusteleva ja rakentava ilmapiiri. Esimiestäsolla oli vastausten perusteella selkeästi käsitetty, että lopputuloksiltaan hedelmällisen palaverin tulisi olla viestinnältään kahdensuuntaista ja myös osallistujien tulisi osallistua sisällön tuottamiseen. Tilaisuudessa tulisi varata henkilöstölle mahdollisuus nostaa keskusteluun myös arjessa nousseita huolia ja kehittämiskohteita. Kommunikaation merkitys työhyvinvoinnin ja motiivoinnin kannalta oli usean haastateltavan mielestä keskeistä. Tietoa ajankohtaisista asioista ja esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksista pidettiin myös tärkeänä motiivoinnin kannalta. Palaverin ilmapiiri tulee rakentaa sellaiseksi, että keskustelua ja tiedonvaihtoa tapahtuu vaivattomasti.

Strategisen johtamisen ja työnjohdollisen vaikuttamisen kannalta palaveri näytti olevan myös tärkeä tilaisuus. Vuoronaloituspalaveri on tilaisuus kootusti käydä läpi päivän operatiivisen toiminnan rakenteet: partiokoostumukset, osaaminen ja välineistö ja valvonta- ja partiointialueet. Tätä kautta palaverilla on myös merkittävä strateginen ja operatiivinen rooli poliisilaitoksen toiminnan kannalta, ja siksi palaverin strategiseen osaan tulee myös kiinnittää huomiota.

Alipäällystön vastauksissa näkyi ristipaine palaverin koetun tärkeyden ja valmistautumismahdollisuuksien välillä. Palaveri koettiin tärkeänä, mutta siihen pitäisi valmistautua paremmin. Tätä valmistautumista kenttäjohtajalta odottivat myös miehistö ja päällystö. Näyttäisi siis siltä, että kenttäjohtajan tulee kiinnittää huomiota palaveriin valmistautumiseen, joko tulemalla ajoissa aloittamaan työvuoronsa tai priorisoida työvuoron alun toimenpiteet siten, että valmistautuminen palaveriin on mahdollista.

## 9.2 Vuoronaloituspalaverin rakenne

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksiin pohjaten rakenne kenttäjohtajan pitämille vuoronaloituspalavereille. Rakenteeseen ja sisältöön ovat vaikuttaneet tehdyt haastattelut, niistä tehdyt johtopäätökset, kirjallisuuskatsaus sekä tekijän omat näkemykset ja kokemukset palaverin pitämisestä. Työn julkisuudesta johtuen rakenne ja sisältö on esitelty varsin yleisellä tasolla, silti opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite huomioiden. Siitä on jätetty pois yksityiskohtaisemmat operatiiviset ja taktiset asiat. Liitteeseen 2 on koottu tiivistys vuoronaloituspalaverin rakenteesta.

### Palaveriin valmistautuminen

Vuoronaloituspalaveriin valmistautuminen kenttäjohtajan osalta alkaa viimeistään hänen saapuessaan työpaikalle. Poliisilaitoksen työvuorosunnittelussa on huomioitu se, että vuoron

aloittava kenttäjohtaja tarvitsee aikaa valmistautumiseen. Haastatteluissa tosin nousi esiin se, että aikaa voisi olla enemmänkin.

Valmistautuminen alkaa keskustelemalla edellisen vuoron kenttäjohtajan kanssa. Tarkoituksena on rakentaa käsitys vallitsevasta operatiivisesta tilanteesta ja saada tietoa edellisen vuoron tapahtumista, joilla saattaa olla vaikutusta myös alkavaan työvuoroon. Samalla kenttäjohtajan tulee käydä huolellisesti läpi työvuorolista, töihin tuleva henkilöstö, sen osaaminen, varustautuminen ja tulevat tehtävät. Myös työvuoron aikana kaupungissa pidettävät tapahtumat tulee ottaa jo alussa huomioon. Tiedon vaihtuminen ja sen muuttaminen omaksi tilannekuvaksi ja käytännön toiminnaksi ovat tässä keskeisessä asemassa.

Kenttäjohtajan tulee myös katsoa, onko sähköpostiin tai intranettiin tullut tiedotettavia asioita tai joitain teemoja, joita olisi hyvä käydä työyhteisön kanssa läpi.

### **Työyhteisön yhteen kokoaminen**

Työntekijät aloittavat työvuoronsa kokoontumalla palaveritilaan, ja sinne saapuu myös kenttäjohtaja heti ehdittyään. Tilaisuuden aluksi tulee kenttäjohtajan varmistaa, että jokainen työvuorolistaan merkitty työntekijä on saapunut paikalle. Kyse on tärkeästä työnjohdollisesta toimenpiteestä. Palaverin aloittamisen ilmapiiriin saattaa vaikuttaa operatiivisen tilanteen mahdollinen hektisyys, työntekijöiden keskuudessa vallitseva henki sekä työyhteisön yleinen asenneilmapiiri. Tämä tulee kenttäjohtajan myös huomioida. Palaverien pitämisessä tulee myös olla säännöllinen. Haastatteluissa nousi esiin se, että henkilöstön tulee olla tietoinen kunkin työyhteisön palaverikäytännöistä, jotta epäselvyyksiltä välttyttäisiin.

Työvuorolistasta kenttäjohtaja näkee vuorossa olevat poliisimiehet, osaamiseen ja varustautumiseen liittyviä yksityiskohtia sekä työajat. Viimekädessä hän työnjohtajana päättää lopulliset partiokoostumukset, operatiivinen tilanne huomioiden. Nämä koostumukset on hyvä käydä myös yhdessä työntekijöiden kanssa läpi. Myös työvuoroon liittyvät poistumat, kuten työterveyskäynnit tai käräjäistunnot, tulee huomioida ja tarpeen mukaan myös käydä yhdessä läpi. Partioille tulee myös antaa tehtäviä, parhaassa tapauksessa strategiset ja yksikön johdon antamien linjausten mukaisesti.

### **Tilannekuvan rakentaminen**

Palaverin yksi keskeisimmistä aiheista on yhteisen tilannekuvan luominen. Kenttäjohtajan tulee siirtää työvuoron alussa rakentamansa tilannekuva yhteiseksi tilannetietoisuudeksi työntekijöiden kanssa. Lyhyen aikavälin tilannekuva rakentuu edeltävän vuorokauden aikaisista tapahtumista ja tehtävistä, joilla saattaa olla vaikutusta alkavan työvuoron kannalta tai niistä olisi muuten hyvä olla jokaisen tietoinen. Myös valtakunnallisen tason tapahtumat ja uutiskynnyksen ylittäneet asiat ovat osa tilannekuvaa. Haastatteluissa nousi esiin myös pitkän

aikavälin tilannekuvan merkitys. Siihen katsottiin luettavaksi mukaan esimerkiksi tietoisuus merkittävistä rikosilmiöistä, etsityistä ja/tai vaarallisista henkilöistä, vaarallisista kohteista ja kiinteistöistä sekä etsintäkuulutetut autot.

Kenttäjohtajan tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävä tilannekuva palaverin jälkeen. Palaverin pitäjän on hyvä huomioida myös se, että työntekijöillä saattaa myös olla tietoa ja näkemyksiä, joilla saattaa olla merkitystä tilannekuvan kannalta. Tästä syystä kaksisuuntaisen viestinnällä on suuri merkitys palaverissa. Henkilöstöä tulee rohkaista keskustelemaan ja nostamaa esiin tärkeinä pitämiään asioita.

### **Strategiset painopisteet ja valvontakohteet**

Vuoronaloituspalaverin strategiseen osioon kuuluu tuoda esiin yksikön päällystöltä tai poliisilaitoksen johdosta tulevia linjauksia ja teemoja. Näillä saattaa olla merkittävä vaikutus työvuoron sisältöön ja kulkuun, niiden ohjatessa partioiden toimintaa ja työvuoron tehtäviä. Myös valtakunnalliset valvontateemat ja projektit tulee ottaa palaverissa esiin ja tehdä tarpeelliset työnjakoon ja valmistautumiseen liittyvät toimenpiteet. Haastatteluissa nousi laajalti esiin se, että jos alkavalle työvuorolle ei ole ennalta määrättyjä tehtäviä ja hälytystehtävien määrä on pieni, korostuu työnjohdon antamat strategisen painotukset ja partioiden vapaasti ohjautuvan työajan johtaminen. Kenttäjohtajan tulee siis tämänkaltaisissa tilanteissa antaa partioille strategian mukaisia tehtäviä ja painopisteitä työvuoron ajaksi. Strategisessa johtamisessa tulee myös huomioida poliisimiesten mahdollinen erityisosaaminen.

### **Ajankohtaisten tiedotus- ja koulutusasioiden käsitteleminen**

Poliisilaitoksen tiedotus on järjestetty osin sähköpostin varaan. Jokaiselle virkamiehelle tulee sähköpostitse paljon tietoa ajankohtaisista asioista. Tiedotusta lähetetään myös erilaisin jakelulistoin, eikä kaikki viestit tule jokaiselle. Osa viesteistä on tarkoitettu vain esimiestasolle, joiden tehtäväksi jää jakaa tietoa parhaaksi katsomallaan tavalla työntekijöille. Tästä syystä kenttäjohtajalle tarjoutuu vuoronaloituspalaverissa mahdollisuus nostaa esiin relevantteja tiedotusasioita. Näitä ovat esimerkiksi yleiset tiedotusasiat, joista voisi olla hyödyllistä käydä henkilöstön kesken keskustelua, lainsäädäntöön, ohjeisiin ja määräyksiin liittyviä asioita.

Myös koulutusasiat nousivat haastatteluissa esiin tärkeinä palaverissa käsiteltävinä asioina. Palaverissa on mahdollisuus nostaa esiin tulevia joko poliisilaitoksen tai Poliisiammattikorkeakoulun järjestämiä koulutusmahdollisuuksia ja tiedustella halukkaita osallistujia sekä käydä näistä asioista keskustelua. Palaverissa voidaan myös sopia alkavan työvuoron aikana järjestettävästä koulutuksesta, itseopiskelusta, harjoittelusta tai liikunnasta.

### **Yleinen keskustelu**

Palaverin loppuun tulisi antaa tilaa myös yleiselle keskustelulle ja työyhteisön yhteisille asioille. Käsiteltäviin henkilöstöasioihin kuuluu mm. virkistystoiminnan järjestäminen, mahdolliset tulevat henkilöstömuutokset ja loma-asiat. Kaikki nämä edellyttävät usein yhteistä keskustelua ja ajatustenvaihtoa, ja tästä syystä keskustelulle on luonteva paikka osana vuoronaloituspalaveria. Operatiivisen tilanteen salliessa kenttäjohtaja voi rohkaista työntekijöitä muuhunkin vapaaseen keskusteluun.

## Lähteet

### Painetut

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 372-394.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P. & Irmer, B. 2007. Uncertainty during organizational change : managing perceptions through communication. *Journal of change management*.

Anderson, T. 2000. Every officer is a leader, Transforming leadership in police, justice, and public safety. St. Lucie Press.

Bennet, W. & Hess, K. 2004. Management and supervision in law enforcement, Fourth edition. Wadsworth.

Denhardt, R. & Denhardt, J. & Aristigueta M. 2002. Managing human behavior in public & non-profit organizations. Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Giblin, M. 2017. Leadership and management in police organizations. Sage.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvälmentuskirjat.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2018. Esimiehen käsikirja 2018. Helsinki: Alma Talent.

Hindle, T. 1998. Managing meetings. Dorling Kindersley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koskela, M. 2018. Poliisiylijohtaja Kolehmainen: ”Poliisissakaan ei ole sellaista supermiestä tai -naista, joka toimii täysin virheettömästi”. Helsingin Sanomat 13.6.2018.

Kotter, J. 1999. What leaders really do. Harvard business review book.

Parviainen, J., Kortosalmi, L. & Rantaeskola, S. Teoksessa Rantaeskola, S. (toim.) 2014. Poliisilaki - kommentaari. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen Yliopistopaino, 21-48.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Rantaeskola, S. 2014. Esitutkintalaki - kommentaari. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print.

Roberg, R. & Kuykendall, J. & Novak, K. 2002. Police Management. Third edition. Roxbury Publishing Company.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voima- sanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Surakka, T. (toim.) 2006, Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin, Helsinki: Edita.

Tiittula, L., Ruusuvuori, J. Teoksessa Ruusuvuori, J., Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 9-22.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Whisenand P. 2004. Supervising police personnel. The fifteen responsibilities. Fifth edition. Pearson education.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä.

Åhman, H. 2004, Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

## Sähköiset

Alkiora, P. 2018. Kohti uutta pedagogiikkaa poliisikoulutuksessa. Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere. 26-32.

Fyfe, N. 2014. Organisaation kehittäminen. Poliisiuudistus Pohjois- ja Länsi-Euroopassa - yhteisiä kehityssuuntia? Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. (toim.) Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 112. Tampere, 89-96.



- Heinonen, O. 2016. Pirulliset ongelmat julkishallinnossa. Teoksessa Muttilainen, V. & Potila, P. (toim.) 2016. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 125. Tampere. 11-18.
- Huotari, V. 2018. Strateginen analyysi. Poliisin tarkoitus strategisen analyysin näkökulmasta. Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere. 67-73.
- Huotari, V. 2016. Kohti uutta turvallisuusarkkitehtuuria? Teoksessa Muttilainen, V. & Potila, P. (toim.) 2016. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 125. Tampere. 19-25.
- Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra.
- Koivu, S. & Nyman, M. 2018. Poliisin henkilöstöstrategiset valinnat. Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere. 39-44.
- Laki hätäkeskustoiminnasta (692/2010).
- Poliisihallitus 2014. Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III). Toimeenpanon loppuraportti. 4/2014. Poliisihallituksen julkaisusarja.
- Poliisilaki (872/2011).
- Poliisin arvot. Viitattu 22.11.2018. [www.poliisi.fi](http://www.poliisi.fi).
- Poliisin strategia 2017-2020. Viitattu 19.2.2018. [www.poliisi.fi](http://www.poliisi.fi).
- Rantaeskola, S. 2015. Uusi poliisin toimintaa sääntelevä lainsäädäntö. <https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste32015/uusipoliisintoimintaasaantelevalainsaadanto.html>. Viitattu 27.11.2018.
- Suur-Askola, K. 2018. Arvojohtaminen poliisissa. Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere. 130-134.
- Takala, K. 2014. Yhteiskunnallinen tilannekuva. Julkisen talouden tila ja kestävyysasteet. Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. (toim.) Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 112. Tampere. 35-42.
- Valtioneuvoston asetus poliisista (1080/2013).

Valtioneuvoston asetus poliisista. Muistio 19.12.2013. Sisäasiainministeriö, Helsinki.

Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta. Sisäministeriön julkaisu 8/2016, Sisäministeriö, Helsinki.

Vuorela, J. 2018. Strategiatyön haasteet epäselvän tulevaisuuden hallinnassa. Teoksessa Muttilainen, V. & Huotari, V. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere. 74-79.

## Taulukot

Taulukko 1 Vuoronaloituspalaverin hyvät käytänteet .....	56
Taulukko 2 Olisiko vuoronaloituspalaveriin mielestäsi mahdollista sisällyttää strategisen tason tavoitteita?.....	61
Taulukko 3 Mitkä tekijät vaikuttavat vuoronaloituspalaverin onnistumiseen/epäonnistumiseen? .....	66
Taulukko 4 Kehittämisehdotuksia .....	69

## Liitteet

Liite 1: Haastattelujen kysymysrunko .....	85
Liite 2: Vuoronaloituspalaverin rakenne .....	86

Liite 1: Haastattelujen kysymysrunko

1. Taustaa: virka-asema, kokemus kenttätoiminnasta (vuosien määrä), esimiestehtäviä (kyllä/ei)?
2. Oletko urasi aikana havainnut hyviä vuoronaloituspalaveriin liittyviä käytänteitä? Minäkalaisia?
3. Onko vuoronaloituspalaverin kautta mahdollista lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, ja jos kyllä, niin millä tavoin?
4. Olisiko vuoronaloituspalaveriin mielestäsi mahdollista sisällyttää strategisen tason tavoitteita, ja jos kyllä, niin millä tavoin?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat vuoronaloituspalaverin onnistumiseen?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat vuoronaloituspalaverin epäonnistumiseen?
7. Mitä ratkaisuehdotuksia näet, jotta vuoronaloituspalaverien käytänteet paranisivat?

## Liite 2: Vuoronaloituspalaverin rakenne

### Palaveriin valmistautuminen

- vuoron aloittava kenttäjohtaja saapuu riittävän ajoissa työpaikalle
- tilannekuvan ja tietojen vaihto edellisen kenttäjohtajan kanssa
- oman tilannekuvan rakentaminen
- vuorolistojen tarkistaminen: henkilöstö, osaaminen, tehtävät
- alueelle suunniteltujen tapahtumien huomioiminen

### Työyhteisön yhteen kokoaminen

- palaverin aloitus, tervehtiminen, työyhteisön ilmapiirin huomioiminen
- operatiiviset asiat: partiokoostumukset, osaaminen, varusteet, mahdolliset poistumat, tehtävät

### Yhteisen tilannekuvan rakentaminen

- tilannekuvan lyhyt aikaväli, edeltävä vuorokausi: merkittävät poliisitehtävät, alueen tapahtumat, valtakunnallinen tilanne, uutiset
- tilannekuvan pitkä aikaväli: rikosilmiöt, vaaralliset henkilöt, vaaralliset kohteet/kiinteistöt, etsityt henkilöt ja autot

### Strategiset painopisteet ja valvontakohteet

- päällystöltä/poliisilaitostasolta tulevat linjaukset
- valtakunnalliset tai poliisilaitoksen teemat ja projektit
- partiokohtaiset tehtävät, erityisosaaminen, partioiden oma mielenkiinto

### Ajankohtaisten tiedotus- ja koulutusasioiden käsitteleminen

- poliisilaitoksen tai oman toimintayksikön tiedotusasiat
- sähköpostin kautta tulleet asiat
- lainsäädännön, ohjeiden ja määräysten muutokset

- Poliisiammattikorkeakoulun järjestämä koulutus, poliisilaitoksen tai työyhteisön sisäinen koulutus/kehittäminen
- työvuoron aikana tapahtuva koulutus ja kehittäminen: ammunta, liikunta, verkko-opiskelu, voimankäyttö

#### **Yleinen keskustelu**

- työyhteisön henkilöstöasiat: virkistystoiminta, henkilöstömuutokset, loma-asiat
- muut kuulumiset, vapaa keskustelu
- palaverin päättäminen