

Tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella

Mari Koskinen

11/2019

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Tutkinto
Mari Koskinen	Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi	Julkisuusaste
Tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella	Julkinen
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto
Jyrki Lounaskorpi Nipa Puolamäki	Tutkimuksellinen opinnäytetyö
Tiivistelmä	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä vuoden 2019 lopussa alkavan Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishankkeen kouluttajakoulutuksen vastaanottajien odotuksia ja tavoitteita valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella.</p> <p>Kerron työssäni, miten Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishankkeeseen on päädytty ja miten sitä lähdetään poliisihallinnossa kouluttamaan kouluttajakoulutusten kautta eteenpäin. Opinnäytetyöni sisältöön vaikuttaa myös poliisin henkilöstöbarometri, kehittämishanke sekä henkilöstön johtaminen.</p> <p>Opinnäytetyössäni käytetyt lähde- sekä taustamateriaali on hankittu pääosin julkisista lähteistä. Menetelmä -sekä käsiteosioissa käsitelty materiaali pitää sisällään tietokirjallisuutta sekä verkkolähteistä kerättyä tietoa. Opinnäytetyössä on käytetty lähteenä lisäksi Poliisihallituksen kirjettä sekä päätöstä. Tutkimuskysymykseen on saatu vastaukset virkamiesten haastattelujen kautta.</p>	
Sivumäärä 34+2	Tarkastuskuukausi ja -vuosi 11/2019
Avainsanat	
Valmentava johtaminen, Pohjanmaan poliisilaitos, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöbarometri, kehittämishanke	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Aiheen valinnasta	4
1.2 Tutkimuskysymys.....	5
2 TUTKIMUSMENETELMÄ	6
2.1 Haastateltavien valinnasta.....	7
2.2 Haastateltavien määrästä.....	8
2.3 Haastattelujen toteutuksesta.....	9
2.4 Muu aineisto.....	9
3 KESKEISET KÄSITTEET	10
3.1 Valmentava johtaminen	10
3.2 Henkilöstöjohtaminen.....	12
3.3 Henkilöstöbarometri poliisihallinnosta.....	13
3.4 Poliisin työikäohjelma – Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämiso- hjelma	14
3.5 Johtaja – johtajuus	15
4 HAASTATTELUT	18
4.1 Haastattelun teemoista	19
4.2 Valmentava johtaminen	19
4.3 Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishankkeen kouluttajakoulutuksen tavoitteet Pohjanmaan poliisilaitoksella	20
4.4 Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishankkeen kouluttajakoulutuksen odotukset.....	20
4.5 Haastattelujen tallennus	21
5 TULOKSET.....	21
5.1 Tulokset Poliisi A haastattelusta	22
5.2 Tulokset Poliisi B haastattelusta	24
5.3 Tulokset Poliisi C haastattelusta	25
6 ANALYYSI JA POHDINTA	27
6.1 Pohdinta	30
LÄHTEET	32
LIITTEET	34

1 JOHDANTO

Työn tekemisen ehdot sekä vaatimukset vaihtelevat yhteiskunnassa ajan mittaan, samoin johtajuuden nähdään olevan jatkuvassa kehitystilassa yhteiskunnan muutosten mukana. Yhteiskunnan kehittyessä ja ajan mennessä eteenpäin, johtajilta odotetaan eri aikoina eri asioita. Se, miten hyvä johtaja taikka johtajuus määritellään, elää jatkuvassa muutostilassa. (Törrönen & Vornanen 2004, 47.)

Vuonna 2015 Poliisihallinnolle tehdyssä henkilöstöbarometrissa esille nousivat ongelmat liittyen työn organisointiin esimiestyössä (johtaminen) sekä puutteelliset keinot ammatillisen kehittymisen sekä uralla etenemisen osalta. Poliisin henkilöstöstrategia nosti esille muun muassa esimiestyön tukemiseen linkittyvät asiat. Poliisin henkilöstöstrategiassa on painotettu valmennuksellista otetta näihin liittyen. Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173 mukaan, annetaan päätös, jonka mukaan Poliisihallinnossa toteutetaan kehittämisohjelma: Kohti valmentavaa ihmisten johtamista. (Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173, 1-3.)

Valmentava johtajuus on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista. Siinä korostuu yksilön potentiaali, josta hyötyy niin työyhteisö kuin organisaatio. Valmentavaa johtamista voisi kutsua kokoanisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Ryhmä ja yksilö tukevat toisiaan. Valmentavan johtajuuden peruspilari rakentuu luottamukseen ja avoimen keskustelukulttuurin kehittämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 12.)

Johtaminen sekä johtaja pitävät sisällään itse sanana jo paljon auktoriteettia. Valmentava johtajuus tuo mukanaan täysin uuden puolen johtajuuteen ja siihen miten johtaja omaa asemaansa toteuttaa omassa työssään. Avoimen keskustelukulttuurin tuominen mukaan organisaatioon, jossa on totuttu ottamaan vastaan käskyjä sekä määräyksiä, tuo mukanaan varmasti paljon uusia haasteita.

Uusi kehittämisohjelma valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttaminen esimiestasolta alaspäin vaatii aikaa. Loppuvuodesta 2019 aloitettava kouluttajakoulutus tuo mukanaan poliisiorganisaatioon täysin uuden johtamisen muodon.

Johtaminen on kokemassa selkeää murrosta: se miten ennen on toimittu, ei riitä enää, toisaalta uuttakaan ei hallita vielä. Erittäin ajankohtaisen asiasta tekee suurten ikäluokkien elä-

köityminen ja uuden nettisukupolven siirtyminen näkyvämpään rooliin työelämässä. Uudenlaisten johtamismallien omaksumisella on totinen kiire. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 9-10.)

Valmentaja ja valmennettava, valmentamiseen kuuluu kaksi osapuolta. Ydin heidän suhteelleen muodostuu siitä, että toinen haluaa kehittyä ja toinen haluaa tarjota mahdollisuuden siihen. Tästä hyötyvät molemmat osapuolet, heidän organisaationsa sekä asiakkaansa. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 9-10.)

Jokainen esimies ja johtaja voisi halutessaan olla ennen kaikkea valmentajan roolissa. Alaiset saavat uutta intoa oppimiseen sekä puhtia sitoutuneeseen työntekoon ja johtaja itse löytää tästä monia ennenkokemattomia merkityksellisiä kokemuksia. Tätä kautta firma pääsee astumaan uuteen aikakauteen, mahdollisuuksien aikakauteen. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 9-10). Työtyytyväisyyttä on mahdollista kehittää ilman suuria pääoma investointeja. Tytytyväisyyteen töissä vaikuttaa niin työilmapiiri, työn organisointi kuin johtamistapa. (Huotari & Vuorensyrjä, 2011, 8.)

Jokainen poliisiyhteisön osapuoli hyötyy johtamisen kehittämisestä. Hyvä johtajuus on tietenkin, jokaisen esimiehenä toimivan etu. Esimies kohtaa työssään jatkuvasti muutosta sekä haasteita. Jatkuva uuden oppiminen sekä ammattitaidon ylläpito on rikkaus esimiestyössä. Laadukkaalla johtamisella strategiset tavoitteet toteutuvat poliisihallinnon sisällä paremmin ja eniten laadukkaasta johtamisesta hyötyvä osa ovat alaiset. Oman työkyvyn, sitoutumisen sekä innostuksen ylläpito pitkällä työuralla ei ole helpoin asia yhdistää kaiken kiireen keskellä. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat kuitenkin pitkällä juoksulla siihen lopputulokseen, miten tehtäviään hoitaa niin esimies kuin alainen. (Honkonen & Senvall, 2007, 8.)

Poliisin toimintaympäristö on alati muuttuva. Jatkuvan muutoksen alla eläminen vaatii kehittymistä ja muutoksia myös johtamisen sisällössä. Täytyy oppia menneestä, mutta katsoa samalla vankasti eteenpäin. Poliisissa esimiestyön merkitys on nyt ja tulevaisuudessa alue, joka vaatii ammattitaitoa, koulutusta sekä vertaistukea. Tällä alustuksella haluan tuoda esille sen pohjan, mille opinnäytetyöni rakentuu.

1.1 Aiheen valinnasta

Keskustelin opinnäytetyöstäni työharjoitteluni valvonta- ja hälytyssektorin kenttäjohtajan ylikonstaapeli Jukka Keron kanssa. Keskustelussamme pohdimme opinnäytetyön eri toteutusmahdollisuuksia ja esille nousi aihe valmentavasta johtamisesta. Kero kertoi, että valmentavaa johtamista aletaan kouluttaa poliisiorganisaatiossa loppuvuodesta 2019. Pohdimme mahdollisia tutkimuskysymyksiä valmentavasta johtamisesta ja miten opinnäytetyötä valmentavasta johtamisesta voisi lähestyä poliisiorganisaation näkökulmasta.

Ensimmäiset ajatukset opinnäytetyöstä liittyivät valmentavan johtamisen soveltamiseen päivittäistoiminnassa verrattuna tilannejohto tilanteeseen, johtaja ja alainen suhteeseen sekä johtamisen muutokseen eri sukupolvien välillä, ja niiden vastaanottamiseen. Keskustelimme myös uuden mallin tarpeesta ja sen mahdollisista tavoitteista.

Pidin jokaista edellä mainittua aihetta mahdollisena toteuttaa. Annoin aiheen kuitenkin kypsä ja pohdin, mikä kyseisistä lähestymistavoista olisi mielenkiintoisinta toteuttaa ja mitä opinnäytetyöni tuleva mahdollinen lukija haluisi asiasta saada selville. Tämän lisäksi selvitin sekä varmistin järjestelmien kautta, onko samankaltaista opinnäytetyötä jo olemassa taikka mahdollisesti tekeillä. Vastaavaa opinnäytetyötä ei löytynyt, joten sain sen puolesta jatkaa rauhassa ajatuksen kypsyttämistä. Tulin aiheen valinnan pohtimisen yhteydessä lopputulokseen, että voisin myös mahdollisesti jatkaa opinnäytetyöni kehittämistä ja laajentamista tulevaisuudessa mahdollisten jatkokoulutusten yhteydessä.

Aihetta pohtiessani, päädyin usein miettimään ajatusta siitä, mitä valmentavan johtamisen mallilla halutaan saada aikaan. Poliisi on rakentunut linjaorganisaation mallin mukaan ja valmentavan johtamisen mallin pääpainopisteet eivät täyty linjaorganisaation mallin mukaisesti. Mitä valmentavan johtamisen mallin koulutuksen vastaanottajat pohtivat valmentavasta johtamisesta, ja miten he haluavat sitä omassa työssään mahdollisesti toteuttaa sekä soveltaa? Lopullinen aihe sekä tutkimuskysymys opinnäytetyölleni määräytyi juurikin tämän ajatuksen pohjalta.

Valmentavaa johtamista aletaan kouluttaa valtakunnallisesti koko poliisiorganisaatiolle siten, että jokaiselta poliisilaitokselta valitut esimiehet käyvät valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen. Tämän jälkeen kouluttajakoulutuksen käyneet vastaavat valmentavan johtamisen koulutuksesta poliisilaitoksissa. Halusin rajata opinnäytetyötäni selkeästi siten,

etten käsittele opinnäytetyössäni jokaista poliisilaitosta taikka kouluttajakoulutuksen käynnystä esimiestä. Opinnäytetyössäni halusin käsitellä yhtä poliisilaitosta ja siellä vallitsevia näkemyksiä. Valitsin, opinnäytetyöni keskittyvän Pohjanmaan poliisilaitokselle, jossa suoritin työharjoitteluni.

Siitä huolimatta, että valmentavaa johtamista aletaan täysipainoisesti kouluttamaan esimiehille marraskuussa 2019, ovat koulutukseen valitut esimiehet tutustuneet aiheeseen etukäteen, joten heille on muodostunut jonkinlainen ennakkokäsitys valmentavasta johtamisesta sekä siitä mitä koulutus tulee heillä pitämään sisällään.

Laajemman otannan sekä selkeästi monialaisemmat vastaukset olisi pystynyt tuottamaan juurikin sillä, että olisin haastatellut opinnäytetyössäni useamman poliisilaitoksen esimiehiä ja mahdollisesti vertaillut heidän vastauksiaan keskenään. Pohjanmaan poliisilaitos kattaa alleen vain yhden osan poliisiorganisaatiosta, mutta koen, että opinnäytetyöni on tässä vaiheessa hyvä rajata käsittelemään pienempää aluetta sekä pienempää määrää ihmisiä, sen selkeämmän hahmottamisen vuoksi.

1.2 Tutkimuskysymys

Haluan opinnäytetyössäni saada selville, mitä Pohjanmaan poliisilaitoksella valmentavan johtamisen kouluttajakoulutukseen valitut ja sitä edelleen kouluttavat esimiehet tavoittelevat, sekä odottavat valmentavalta johtamiselta; mitä he haluavat sitä käytännössä omassa tekemisessään toteuttaa ja miten he haluavat valmentavaa johtamista kouluttaa eteenpäin? Lisäksi, onko kouluttajakoulutuksen vastaanottajilla tuoda esille asioita, joihin valmentava johtaminen ei ole sovellettavissa Pohjanmaan poliisilaitoksella taikka näkevätkö he valmentavassa johtamisessa jotain kehitettävää. Lisäksi opinnäytetyössäni haluan selvittää sitä, miten kouluttajakoulutuksen vastaanottajat näkevät valmentavan johtamisen kehittävän heitä esimiehinä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyöni aiheen vaihtumisen jälkeen esittelin aiheen opinnäytetyön ohjaajalleni, joka hyväksyi suunnitelmani uuden aiheen suhteen. Valitsin opinnäytetyöni viitekehikseksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Tulin opinnäytetyöni aiheen kanssa siihen lopputulokseen, että tutkimuskysymykseni sekä haluamani päämäärä tulee parhaiten saavutettua haastattelumetodia käyttäen.

Kvalitatiivinen- eli laadullinen ja kvantitatiivinen- eli määrällinen tutkimus ovat tutkimusten toteutusmuotoja. Kvalitatiivista tutkimusta sovelletaan esimerkiksi tilanteisiin, joissa tutkittavasta asiasta ei ole vielä tietoa ja, kun tutkimuksesta, teoriasta taikka ilmiöstä halutaan tuottaa kattava kuvaus. (Kananen. J, 2015, 70-71.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut useasta yhtäaikaaisesta tekijästä. Kaikki tekijät vaikuttavat sen lopputulokseen ja sen muoto muotoutuu tutkimuksen mennessä eteenpäin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on teorioita ja säännönmukaisuuksia, joiden perustalta pyritään löytämään ymmärrystä isomman kuvan hahmottamiseen. Tutkimuksen tarkkuus sekä luotettavuus saavutetaan todentamalla haastattelu alkuperäiseksi suunniteltujen vaatimusten kautta. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 25.)

Laadullisessa- eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvantaminen. Tutkimuksessa tavoitellaan sitä, että tutkimuksella pystyttäisiin tutkimaan kyseessä olevaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään taikka paljastamaan tosiasioita ennemmin kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus pitää tavallisesti sisällään esimerkiksi seuraavanlaisia piirteitä; se suosii ihmistä tiedon keruun lähteenä, aineistoa hankitaan laadullisilla metodeilla, tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuksen tulee vastata luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2008, 157,160.)

Yksi tiedonhankinnan perusmuodoista on haastattelu. Esimerkiksi käyttäytymis- sekä yhteiskuntatieteissä yksi käytetyimmistä menetelmistä on tutkimushaastattelu. Selitys tähän on varsin yksinkertainen; haastattelu soveltuu moniin eri tarkoituksiin, sen avulla saadaan mahdollisesti selville syvällistä tietoa ja sitä pystyy soveltamaan lähes kaikkeen. Haastattelu pystytään toteuttamaan monista eri lähtökohdista käsin ja haluttuun lopputulokseen voidaan

päästä monia eri reittejä pitkin. Haastattelu on myös usein koettu miellyttävimmäksi tutkimuksen tavaksi molemmille tutkimukseen osallistuville osapuolille. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 11.)

Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelumuoto. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu ennalta suunnitellun pohjan mukaan, jossa väitteiden, kysymysten muoto sekä esitysjärjestys on määritelty etukäteen ja se pysyy kaikissa haastatteluissa samana. Lomakehaastattelusta pystytään olemaan montaa mieltä niin hyvässä kuin pahassakin, mutta lomakehaastattelu sopii tilanteisiin, joissa kerätty aineisto halutaan helposti ja mielekkäästi ilmaista, kun halutaan testata muodollisia hypoteeseja sekä, kun halutaan kerätä faktatietoa ja etukäteen on tiedossa, millaista tietoa haastateltavat pystyvät tuomaan haastatteluissa esille. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 44-45.)

Tutkimuskysymyksen sekä haastattelun suunnittelu ja kysymysten luominen tuovat selkeästi esille sen, miten vastaaja kokee itse asian sekä tuo esille oman näkemyksensä ja mahdolliset kokemuksensa. Haastattelu toimii yhteyksissä, joissa tutkitaan käyttäytymistä, mielipiteitä taikka entuudestaan tuntematonta asiaa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2008, 203).

2.1 Haastateltavien valinnasta

Kuten aiemmin on mainittu, valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi haastattelun. Valitsemastani aiheesta ei ole tehty vastaavia töitä, joten lähestymistapa haastattelujen toteuttamiseen sekä haastateltavien valintaan oli itselleni miellyttävä tehtävä, kun etukäteen rajavia tekijöitä ei ollut.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kouluttajakoulutukseen hakeutuneiden tulee olla motivoituneita, henkilökohtaisesti tehtävään sopivia sekä sellaisia, jotka sopivat esimiesten kouluttajiksi omilla poliisilaitoksillaan. Kirjoitin otsikon 'Aiheen valinnasta' alle, että halusin rajata oman opinnäytetyöni keskittymään Pohjanmaan poliisilaitokseen, enkä valtakunnallisesti kaikkiin poliisilaitoksiin, joista henkilöitä koulutukseen osallistuu. Kouluttajakoulutukseen hakeutuneet sekä siihen valitut henkilöt on julkaistu jokaisen poliisilaitoksen tiedotteissa, ja selvitin, keitä Pohjanmaan poliisilaitoksella tähän kouluttaja koulutukseen, on valittu.

Jokainen koulutukseen valittu on täyttänyt koulutukseen vaaditut hakuvaatimukset, enkä lähtenyt jaottelemaan mahdollisia tulevia haastateltaviani etukäteen mihinkään tarkkoihin kategorioihin. Jokainen haastateltava on toiminut esimiestehtävissä ja poliisilaitoksilta on katsottu, että jokainen heistä on sopiva ottamaan osaa tähän kouluttajakoulutukseen.

Kouluttajakoulutukseen on valittu osallistuviksi poliisilaitoksilta sekä siviilejä, että virkamiehiä. Halusin keskittää omaan opinnäytetyöhöni haastateltavat käsittämään vain poliisitaustaisia virkamiehiä. Tähän valintaan päädyin osittain siksi, että opinnäytetyöni sekä sen kautta esille tulleet asiat palvelisivat mahdollisesti juurikin poliisitaustaisia virkamiehiä.

2.2 Haastateltavien määrästä

Ensimmäisenä ajatuksenani oli haastatella henkilöitä vain poliisilaitoksesta, jossa suoritin työharjoitteluni. Totesin kuitenkin, että haastateltavien määrä jäisi liian pieneksi ja päätin tarkastella Pohjanmaan poliisilaitokselta koulutukseen hakeutuneiden henkilöiden nimilistaa laajemmin ja valita sieltä haastatteluun sopivat yksilöt. Haastateltavikseni valikoitui kolme Pohjanmaan poliisilaitoksella työskentelevää virkamiestä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, ettei tutkimukseen osallistuvien haastateltavien määrää voi etukäteen määrittellä. On myös mahdollista, että tutkittavaan aiheeseen soveltuvien haastateltavien määrä on niin pieni, että siihen tulee valituksi kaikki viiteryhmään kuuluvat yksilöt. Toisena ääripäänä on se, että tutkimushaastatteluun valitaan niin suuri otanta ihmisiä, että heidän tuottamansa vastaukset toistavat itseään, eikä tämä tuota tutkimukseen mitään uutta. Mitään etukäteen määrättyä lukumäärää haastateltavista ei voida rajata, sillä tutkimusongelma sekä aineisto itsessään antavat suunnan sille, montako haastateltavaa tutkimukseen valikoituu. Jotkin kirjalliset teokset ovat tosin nostaneet esille, että noin 12-15 haastateltavaa olisi ideaali määrä kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen. (Kananen Jorma, 2015, 146.)

Valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus on vasta aluillaan. Halusin omaan opinnäytetyöhöni kolmen kouluttajakoulutukseen valitun virkamiehen näkemyksen tutkimukseeni. Tein tietoisesti valinnan haastateltavien määrän suhteen vaikkakin laajemman vastaustuloksen olisin saavuttanut luonnollisesti 15 haastateltavan voimin. Vetoan tässä kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamismuotoon, jossa haastateltavien määrää ei voi etukäteen määrittellä.

Uskon, että koulutuksen edetessä ja valmentavan johtamisen tullessa lähemmäksi jokaista poliisilaitoksen alla työskentelevää, voidaan asiasta tehdä jatkossa laajempi tutkimus, joka käsittelee isompaa joukkoa ihmisiä ja heidän kokemuksiaan valmentavasta johtamisesta.

2.3 Haastattelujen toteutuksesta

Toteutin haastattelut lomakehaastatteluina. Laadin kysymyksistä rungon, jonka toimitin jokaiselle haastateltaville. Haastattelukysymysten peruspilarina oli kysymys siitä mitä he odottavat, ja mitä tavoittelevat valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen kautta.

Oma työharjoittelujaksoni Pohjanmaan poliisilaitoksella loppui lokakuussa 2019 ja opinnäytetyöni eteni haastatteluvaiheeseen vasta tämän jälkeen. Sovimme haastateltavien kanssa, että suoritamme haastattelut sähköpostiviestien välityksellä. Tämä tapa toimittaa haastattelut olivat mielestäni tarkoituksenmukaista jokaiselle osapuolelle, ottaen huomioon aikataulut niin heidän kuin omasta näkökulmasta.

Toteutin haastattelut anonyymeinä ja erittelen erikseen jokaisen haastateltavan yksilöiviin nimiin myöhemmin opinnäytetyössäni.

Lähetin tutkimuskysymykseni sekä kysymysrunгон haastateltaville sähköpostitse 30.09.2019 ja sain jokaiselta haastateltavalta haastattelun vastaukset lokakuussa 2019.

2.4 Muu aineisto

Hyödynsin opinnäytetyöni toteuttamisessa laajasti Poliisiammattikorkeakoulun kirjaston materiaalia sekä elektronista aineistoa avoimista lähteistä. Etenkin johtamisesta – johtajuudesta löytyi laajasti lähdemateriaalia.

Lisäksi perustana omalle työlleni on toiminut Poliisihallituksen ohjeet, kirjeet ja määräykset. Tämän lisäksi olen hyödyntänyt työssäni poliisilaitosten omia valmentavan johtamisen kouluttajakoulutukseen pohjautuvaa materiaalia.

3 KESKEISET KÄSITTEET

Tämä kappale tulee käsittelemään opinnäytetyöni keskeisimpiä käsitteitä. Esille nostetut käsitteet ovat taikka ovat olleet keskeisessä asemassa valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus- ohjelmassa ja sen kehittämisessä. Osa käsitteistä avaa valmentavaa johtamista sekä siihen linkittyviä termejä.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämisohjelman kouluttajakoulutukseen valittavien opiskelijoiden valinta sekä koulutukseen hakeutumiseen kirjoitettu ohje (Liite 1) toteaa poliisin henkilöstöstrategiassa valmentavasta johtamisesta seuraavasti:

Erilaisia työtapoja tarvitaan tulevaisuudessa. Entisestään korostuu työntekijän itsenäinen vastuu omasta työstään, sen järjestämisestä ja määrättyjen tavoitteiden saavuttamisesta, unohtamatta työn painopisteen siirtymistä ajan hallintaan. Eri poliisihallinnon tehtäviin työn joustavuuden muutos kohdistuu eri tavoin. Operatiivisen toiminnan tarpeet ja tilannejohtamisen säilyminen ennallaan määrittää poliisityötä. Jokaisen esimiehen työssä tulee korostumaan tulevaisuudessa enenevässä määrin visio, valmentavuus, ratkaisukeskeisyys sekä tavoitteellisuuden kautta johtaminen. Työn suorittamisen tukeminen ja alaisten ratkaisukeskeisyyden tukeminen ovat esimiehen tehtäviä. Luottamukseen ja poliisin arvoihin perustuva johtaminen on tavoitteena työnteossa. Tunneälyn ja empatian osoittaminen korostuvat johtamisessa. Kun työ on joustavaa ja työntekijä saa enemmän itsenäisyyttä, tuo se mukanaan esimiehelle vastuun yhä aktiivisemmasta työn johtamisesta, valvonnasta sekä työtehtävien ja niiden kautta tulleiden tavoitteiden selkeää määrittämistä. Esimiehellä on myös vastuu antaa tarvittavaa palautetta ja tarvittaessa puuttua alaisten suoriutumiseen työtehtävässä.

(Liite 1; Kohti valmentavaa ihmisten johtamista-kehittämisohjelma opiskelijoiden valinta ja koulutukseen hakeutuminen,1)

3.1 Valmentava johtaminen

17.08.2015 Momentous -firman nettisivuilla julkaistussa blogikirjoituksessa on kirjoitettu, että Suomessa vallitsi pitkään autoritäärisen käskyttävä johtamismuoto. Nuoremman sukupolven johtajat ovat nousseet esille vanhemman koulukunnan miesten eläköidyttyä. Uuden sukupolven johtajien arvomaailmaan kuuluu muutakin kuin vain ura. Uudenlaiseen johtamismuotoon sisäistyy luonnollisesti valmentava johtaminen. (Momentous -firma,

17.08.2019, Vieraskirjoittaja - *100 Suomen vauhdittajaa* -ohjelman, osallistujista[Vii-
tattu 06.11.2019])

Blogissa kerrotaan, että valmentava johtaminen sitä, että valmentaja löytää ratkaisun ongelmaan yhdessä alaistensa kanssa. Johtajalle kuuluu tässä tilanteessa kuitenkin vastuu, mutta johtajan tulee ottaa päätöksenteossa huomioon esille nousseet asiat ja perustella lopuksi päätöksensä perusteellisesti. Tällainen toimintatapa vie toki enemmän aikaa, mutta on selkeästi ystävällisempi työyhteisöä kohtaan, kun jokainen on päässyt halutessaan vaikuttamaan lopputulokseen. Näin luodaan luottamusta alaisen sekä johtajan välille, joka lisää työyhteisön hyvinvointia.

Blogin teksti jatkaa vielä valmentavasta johtamisesta siten, että valmentava ote vaatii johtajalta paljon. Kun johtaja luopuu asemaan perustuvasta vallasta, voi se kullekin iso muutos. Maailmassa, missä kukaan ei ole täydellinen, voi myös täydellisyyteen kykenemätön johtaja lohduttaa siihen ajatukseen, etteikö jokainen kehitystä vaativa piirre olisi kehitettävissä.

Valmentava johtajuus on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista. Siinä korostuu yksilön potentiaali, josta hyötyy niin työyhteisö kuin organisaatio. Valmentavaa johtamista voisi kutsua kokoanisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Ryhmä ja yksilö tukevat toisiaan. Valmentavan johtajuuden peruspilari rakentuu luottamukseen ja avoimen keskustelukulttuurin kehittämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 12.)

Helsingin yliopiston sivuilla Saara Kankaisen kirjoittamassa blogissa, otsikolla: 'Miksi valmentava johtaminen kannattaa?', että pelkästään johtajille ja esimiestehtävissä toimiville ei valmentava ote kuulu vaan se koskee jokaista ja sitä voi hyödyntää kaikilla elämän eri osa-alueilla ja vuorovaikutussuhteissa. Itseään voi kehittää valmentavan otteen suhteen siten, että on kiinnostunut, kyselee, haastaa ja innostaa. Valmentavaa johtamista voidaan käyttää myös keinona jakaa vastuuta ryhmän sisällä. Kun esimies tukee tiimiään, eikä keskity oman osaamisensa esilletuontiin vaan haluaa saada ryhmänsä potentiaalin esille, tukee se ryhmää onnistumaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Näin jokainen työntekijä saadaan sitoutettua ryhmään sekä tavoitteeseen. (HY+, Helsingin yliopisto, 26.03.2018, [Viitattu: 06.11.2019])

Etenkin toista arvostava asenne on avain menestyksekkääseen valmentavaan johtamiseen, vain pelkkä johtamisen tekniikka ei riitä siihen. Erilaisia toimintamalleja toteuttaa johtamista, on ympärillämme paljon. Malleista oppiminen on mitä oivallisinta tapaa päästä sisälle asiaan. On olemassa johtajia, jotka eivät tee itsestään tai tekemisestään numeroa. He keskittyvät siihen, minkä katsovat toimivaksi. Nämä johtajat eivät pyri kopioimaan toisilta yhtä oikeaa tapaa olla ja toimia. Valmentavaa johtajuutta pystyy toteuttamaan monella eri tavalla, eikä sille siksi kannata lähteä luomaan valmiita raameja, koska mahdollisuuksia sekä soveltamiskeinoja on monia. Tulevaisuudessa menestystä luodaan rohkeilla ratkaisuilla sekä oma-kohtaisella ajattelulla. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 14-15.)

Keskeisinä vaikuttavina asioina valmentavassa johtamisessa nousee siis esille itsenäisen vastuun lisääminen, kestävän luottamuksen rakentaminen, itseohjautuvuus, kuuntelemisen/kuuntelun erityinen huomiointi sekä sellaisen keskustelukulttuurin luominen, joka kannustaa avoimuuteen.

Olkoon valmentavaa johtajuutta soveltavan johtajan taikka johtajan, joka sitä ei sovelle, ajatus johtamisesta sekä omasta toiminnastaan mikä tahansa, hedelmistään puut tunnetaan. Johtajan vastuu oman johtamistyylinsä vaikutuksista on äärimmäisen suuri, kun miettii työyhteisöä isossa kuvassa. Esimies sekä johtaja vaikuttavat työssään esimerkillään.

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on ytimekkäästi määriteltynä johtamisen kokonaisuus, jossa huolehditaan erityisesti siitä, että organisaatiossa on tarpeeksi hyvinvoivaa, osaavaa ja oikeanlaista henkilöstöä. Henkilöstöjohtamisen sisältö ja luonne määräytyvät kyseessä olevan yrityksen tavoitteiden, visioiden sekä liiketoimintastrategioiden mukaan. (Viitala & Jylhä, 2019, 266.)

Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittäminen sekä ylläpito on merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämisen alle kuuluu muun muassa rekrytointi, resurssointi, henkilöstösuunnittelu, palkitseminen, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilöstöjohtaminen huolehtii myös esimiestyön kehittämiskohteista. Esimiehet toteuttavat henkilöstökäytäntöjä ja siksi he ovat tärkeä ryhmä henkilöstöjohtamisen osalta. (Viitala & Jylhä, 2019, 268.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä tekijöitä ovat henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen, muutoksen sekä uudistumisen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen sekä johtaa yrityksen infrastruktuuria. Henkilöstöjohtamisen on pystyttävä huomioimaan se, että strategiset tavoitteiden tulisi täyttyä päivittäisten ratkaisujen kautta. Johtamisen kohde vaihtelee ihmisistä henkilöstöjohtamisen prosesseihin. (Viitala, 2013, 35.)

Kaikkien edeltävien asioiden lisäksi myös muutoksen johtaminen kuuluu henkilöstöjohtamisen piiriin. Tähän saattaa liittyä esimerkiksi organisaation tarkoituksellinen kehittäminen taikka fuusioiden toteuttaminen. Lisäksi henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyyden edistäminen on osa henkilöstöjohtamista. (Viitala & Jylhä, 2019, 268 – 269.)

Jokainen organisaation esimies ja johtaja vastaa henkilöstöjohtamisesta, mutta suurin vastuu siitä on henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla. Ammattilaisten tehtäviin kuuluu kehittäminen, suunnittelu ja johdon sekä esimiesten tukeminen henkilöstöjohtamisen toimenpiteissä. Koko henkilöstö on vastuussa omalla toiminnallaan henkilöstöjohtamisen toteutumisesta, osallistumalla sen ylläpitoon ja kehittämiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, 269.)

Johtamiskulttuuri julkisorganisaatioissa on aiemmin ollut hyvinkin muodollinen sekä hallinnollista tehokkuutta painottava ja johtaminen on perustunut sääntöihin. Ajan kuluessa julkisen johtamisen opit ovat kehittyneet ja nykyään johtamisessa arvostetaan tehokkuutta, osallistamista ja joustavuutta. (Viitala & Jylhä, 2019, 358-359.)

3.3 Henkilöstöbarometri poliisihallinnosta

Johtamisen, työyhteisön ja työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen vaatii jatkuvasti ajantasaista tietoa niiden tilasta, kehittämistarpeista ja kehittämissuunnista. Näiden syiden takia on erityisen tärkeää, että henkilöstöbarometrin tyyllisiä kyselyjä toteutetaan. (Huotari & Vuorensyrjä, 2011, 226.)

Poliisin menestys on suoralla tavalla kytköksissä organisaation henkilöstöresursseihin; henkilöstön osaamiseen, jaksamiseen ja sitoutumiseen. Tietointensiivisenä palveluorganisaationa, suurin ja merkityksellisin resurssi on henkilöstö. Henkilöstön kulut ovat reilusti suurin menoerä poliisissa. (Huotari & Vuorensyrjä, 2011, 23.)

Poliisin henkilöstöbarometri tuotetaan koko poliisihallinnon kaikenkattavana kyselytutkimuksena. Sen avulla on kuvattu sekä kartoitettu pääasiallisesti työhyvinvointia kuvaavia tekijöitä ja näiden tekijöiden tilannekuvaa poliisihallinnossa. Henkilöstöbarometrin tehtävä on ensisijaisesti suunnata sekä tukea kehittämistyötä työhyvinvoinnin osalta. Barometrin tärkeimpiä käyttäjiä ovat Poliisihallitus ja poliisin eri yksiköt. Sen tuottamat tulokset tarjoavat huomattavan paljon tietoa, jota poliisin yksiköt voivat mahdollisesti käyttää lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Huotari & Vuorensyrjä, 211,7,9.)

Pitkäjänteisellä ja systemaattisella työllä voi henkilöstöbarometrin tuloksilla kehittää työyhteisöä sekä puuttua sieltä ilmeneviin ongelmiin tehokkaammin. Tämä vaatii kuitenkin myös sitoutumista asiaan sekä laajaa osallistuvuutta. (Huotari & Vuorensyrjä, 211, 9). Avaan seuraavan otsikon alla olevassa kappaleessa vuoden 2015 poliisihallinnosta tehdyn henkilöstöbarometrin esille nousseita tuloksia, jotka toimivat pohjana valmentavan johtamisen koulutusohjelman kehittämiseksi.

3.4 Poliisin työikäohjelma – Kohti valmentavaa ihmisten johtamista - kehittämisohjelma

Vuonna 2015 Poliisihallinnolle tehdyssä henkilöstöbarometrissa esille nousivat ongelmat liittyen työn organisointiin esimiestyössä (johtaminen) sekä puutteelliset keinot ammatillisen kehittymisen sekä uralla etenemisen osalta. Poliisin henkilöstöstrategia nosti esille muun muassa esimiestyön tukemiseen linkittyvät asiat. Poliisin henkilöstöstrategiassa on painotettu valmennuksellista otetta näihin liittyen. (Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173, 1-3.)

Esimiestyössä toimivien henkilöiden työskentelyä on mahdollista tukea Poliisin työikäohjelmassa kehitettyjen menetelmien ja käytänteiden mukaisesti. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämisohjelma sisältää uusia mahdollisia käytänteitä tähän. Tässä kehittämisohjelmassa osallistujat saivat valmiuksia valmentavan esimiestyön ja valmentavan ihmisten johtamisen edistämiseen sekä suorittamiseen poliisiyksiköissä. Tämän lisäksi osallistujille annetaan valmiudet esimiestyöhön liittyvän mentorijärjestelmän luomiseen poliisiyksiköissä. (Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173, 1-3.)

Poliisihallituksen kirjeessä on linjattu, että poliisin työikäohjelman kautta tullaan suorittamaan toimenpiteitä, joilla tuetaan urasuunnittelua, henkilöstöjohtamista, toimintakyvyn ylläpitoa sekä työterveyttä, lisäksi palvelussuhteen ehtoja tullaan kehittämään. Aikomuksena on vähentää sairaspoistumia, lisätä tuottavuutta ja kannustaa henkilöstöä uraa uurtavaan työelämään. (Poliisihallituksen päätös POL-2018-16464, 1.)

Valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus aloittaa koulutusohjelman. Poliisiyksiköt valitsevat kouluttajankoulutukseen komennettavat poliisi- että siviilitaustaisista virkamiehistä. Kouluttajankoulutukseen osallistuvien henkilöiden tulee olla henkilökohtaisesti sopivia tehtävään sekä sopiva esimiesten kouluttajaksi, motivaatiota unohtamatta. Aikaisempi kokemus esimiestehtävistä nähdään etuna koulutukseen hakeutuessa. (Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173, 1-3.)

Kouluttajankoulutuksen suoritettuaan kouluttajat jatkavat kouluttamista poliisiyksiköissään. Poliisiyksiköt mukauttavat koulutukset sisältöineen omien käytänteidensä mukaisesti. Koulutuksen ottavat vastaan viranhaltijat, jotka toimivat esimiestehtävissä. Kehittämisohjelman mukaan tulisi muodostaa vertaistukijärjestelmä esimiesten kesken, jossa pystytään arvioimaan valmennuksen/ koulutuksen vaikuttavuutta. (Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173, 1-3.)

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelman selkeä tavoite on selventää esimiehen roolia ja tuoda heille työkaluja sekä tukea sen toteuttamiseen. Lisäksi kehittämisohjelma tavoittelee kaikille selkeää käsitystä hyvästä johtamisen tasosta ja sen käytännöistä. Esimiehille halutaan luoda mahdollisuus yhdessä tapahtuvalle pohdinnalle ja näkemysten vaihtamiselle, liittyen esimiestyöhön. (Poliisihallituksen päätös POL-2018-16464, 1.)

Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173 mukaan, annetaan päätös, jonka mukaan Poliisihallinnossa toteutetaan kehittämisohjelma: Kohti valmentavaa ihmisten johtamista. (Poliisihallituksen kirje POL-2018-11173, 1-3.)

3.5 Johtaja – johtajuus

Otamme osaa erilaisiin yhteiskunnan instituutioihin omaksumalla erilaisia rooleja. Instituutiot muodostavat rooleineen rakenteen yhteiskunnalle. Erilaisten roolien välille syntyvä riski on tavanomainen kysymyksiä herättävä asia, jota ruoditaan myös usein julkisuudessa.

Erityisesti vahvoja odotuksia herättäviin rooleihin kohdistuu paljon ristiriitoja. Yksi tällaisia vahvasti normitettu rooli osuu johtajille. (Honkonen & Senvall, 2007, 85-86.)

Esimiesasema velvoittaa kehittymään sekä antaa myös usein hyvän mahdollisuuden kehitykseen. Esimiestyö ja johtaminen antaa valmiuksia kehittymiseen myös yksityiselämässä. Jokaisen esimiehen ja johtajan tulee kannustaa, ymmärtää, kuunnella, antaa palautetta, antaa vastuuta sekä aikaa. Luonnollisesti, et kehity esimiehenä ellet panosta kasvamiseen ihmisenä. Elämän osa-alueista riippumatta, hyvä johtajuus on joka alueella samanlaista. Roolista riippumatta, jokainen toimija työyhteisössä kykenee osoittamaan johtajuutta, loppu viimeksi siinä on kyse siitä, miten toimit muiden ihmisten kanssa. (Alahuhta, 2015, 17.)

Johtamisessa ei ole kyse komentamisesta, johtaminen on kohtaamista, kuuntelemista, valmentamista sekä välittämistä. Näistä kuunteleminen on ehkäpä tärkein ominaisuus johtajalle. Se ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö johtaja saisi olla vaativa. (Alahuhta, 2015, 17-18.)

Poliisihallinnon johtamisen toimintaympäristö on rakentunut eri elementeistä, joita ovat esimerkiksi byrokraattinen johtaminen, laatujohtaminen sekä tulosjohtaminen.

Poliisin moniportainen organisaatio vaatii operatiivisissa toimintataktisissa tilanteissa byrokraattista sekä käskyttävää, tiettyihin ennalta määrättyihin ohjeisiin perustuvaa johtamista. Julkisessa hallinnossa byrokraattinen johtaminen on nähty perinteisenä johtamisen mallina. Byrokraattinen johtaminen pitää sisällään autoritaarisia piirteitä. Byrokraattinen johtamismalli on johtajakeskeistä, jossa johtaja valvoo ja käyttää vaikutusvaltaansa. (Eronen, 2011, 36-39.)

Julkisen sektorin on haastavaa määrittää, millaista on julkisen sektorin palvelu ja tuotos. Laatujohtamisen on määritelty korostavan asiakasnäkökulmaa, suoritteiden laatua sekä tuotantoprosessin kehittämistä. Laatujohtaminen perustuu luottamukseen, alaisen osallistamiseen prosesseissa. Luottamus lisää alaisen sitoutumista työhönsä. (Eronen, 2011, 43-45.)

Tulosjohtamisessa johtaja käyttää apuvälineinään tuloskeskusteluja, seurantatietoja, tulosuunnitelmia ja erilaisia mittareita, joilla verrataan seurannan tuloksia. Mitattavissa olevien tavoitteiden ja päämäärien tulee olla selkeästi rajattuja. Poliisiorganisaatio rakentuu linjaorganisaation mallin mukaan. Monet ulkopuoliset tahot vaikuttavat poliisin toiminnalliseen

tulosuunnitteluun. Tulosjohtamiseen siirtymistä valtionhallinnossa perusteltiin valtion menojen kasvun leikkaamisella. Myös kehitys kansainvälisesti tuki siirtymistä tähän malliin. (Eronen, 2011, 40-41.)

Johtajuus voi lähteä aluilleen muodollisen aseman kautta, mutta itse johtajuus on toimintaa, jolla pyritään luomaan vaikutusta ihmisiin siten, että jokainen heistä mieltää ryhmään asetetut tavoitteet omikseen. Oikeanlainen johtaminen kannustaa, valmentaa, pitää yllä henkilöstön työmoraaalia ja halua edistyä tavoitteissa sen eteen. Nykypäivänä, johtajuus mielletään omaksi ammattiryhmäkseen, siihen koulutaudutaan ja kehitytään. Julkinen sektori tarvitsee alleen kuitenkin omanlaisensa johtamismallin, eikä sitä voi kopioida suoraan yksityiseltä sektorilta. Johtajuuden määrittäminen koetaan kuitenkin vaikeaksi. Erioliset organisaatiot ja toimintaympäristöt muokkaavat johtajia toimimaan yksilöinä. (Eronen, 2011, 60-61.)

Organisaatiokulttuuri voi nostaa esimiesasemaan vääränlaisen ihmisen, jos auktoriteettien edessä nöyristellään viimeiseen asti. On mahdollista, että huono johtaminen voi johtua puutteellisesta koulutuksesta, alaisista ja heidän odotuksistaan tai kenties esimiehestä itsestään. Mikäli organisaatiokulttuuri on vääristynyt, on alaisten erittäin haastavaa yrittää lähteä vaikuttamaan huonoon johtamiseen ja koettaa saada asiat raiteilleen. Olisi jokaisen organisaation työntekijän kannalta tärkeää päästä vaikuttamaan asioihin jo varhaisessa vaiheessa. Tämä toki vaatii sitä, että asiaa lähdetään selvittämään yhdessä eikä vain muutaman ihmisen voimin. Työyhteisössä haaskaantuu turhaa energiaa huonon johtamisen sietämiseen, joka vaikuttaa suoraan tuloksiin. (Brandt, 2011, 156.)

Hyvä johtaminen rakentaa edellytykset ihmisten hyvinvoinnille ja sujuvalle toiminnalle. Osaavat, innostuneet ja terveet työntekijät saavat aikaan hyvää tulosta. Tukevan sekä kannustavan johtamisen kautta ihmisten osaaminen sekä innokkuus nousee täysin uudelle tasolle. (Juuti & Vuorela, 2006, 1.) Hyvä taikka huono johtaminen on subjektiivinen asia, joka on samalla myös sidonnainen vahvasti ympäristöönsä ja sen vaatimuksiin. Johtajuudessa jokaisella löytyy kehittymisen varaa. Luultavasti parempi olla siinä koskaan täysin valmis. Hyvä johtaja ottaa sekä antaa, työyhteisö toimii molempiin suuntiin. Vuorovaikutus on niin alaisen sekä johtajan taakka kannettavaksi.

4 HAASTATTELUT

Halusin omaan opinnäytetyöhöni kolmen kouluttajakoulutukseen valitun virkamiehen näkemyksen tutkimukseeni. Tein tietoisesti valinnan haastateltavien määrän suhteen vaikkakin laajemman vastaustuloksen olisin saavuttanut luonnollisesti haastatteleamalla isompaa määrää ihmisiä. Vetosin asiassa aiemmin kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamismuotoon, jossa haastateltavien määrää ei voi etukäteen määrittellä.

Jokaisella haastateltavalla on työkokemusta poliisihallinnon sisällä työskentelystä usean kymmenen vuoden ajalta, ja heille on sinä aikana muodostunut kokonaisvaltainen käsitys poliisiorganisaatiosta sekä siitä, miten se toimii. Jokaiselta haastatellulta löytyy asiaan näkemystä, jota he voivat perustella vankalla kokemuksella sekä ammattitaidolla. Jokainen kouluttajakoulutukseen valittu haastateltavani on täyttänyt koulutukseen vaaditut hakuväitimet. Jokainen haastateltava on toiminut esimiestehtävissä ja poliisilaitoksilta on katsottu, että jokainen heistä on sopiva ottamaan osaa tähän kouluttajakoulutukseen.

Oletin, että jokainen haastateltava haluaa pysyä anonyyminä ja ilmoitin jo haastattelukysymyksiä lähettäessäni, että haastattelut tullaan toteuttamaan ilman, että heidän nimiään tullaan mainitsemaan tässä tekstissä. Jokaisen haastateltavan anonymiteetin suojaan parantaakseni, nimeän kolme haastateltua tässä tekstissä seuraavasti: Poliisi A, Poliisi B, Poliisi C.

Olin etukäteen yhteydessä haastateltaviin ja toin esille mitä opinnäytetyöni sekä haastattelut pitävät sisällään, jotta haastateltaville muodostuisi mahdollisimman kattava kuva siitä, millaisia kysymyksiä tulisin heiltä kysymään ja mistä näkökulmasta. Pyrin luomaan haastattelurungosta mahdollisimman kattavan sekä laaja-alaisen, joka palvelisi opinnäytetyöni tutkimuskysymystä riittävän monesta eri näkökulmasta.

Haastattelut suoritettiin lomakehaastatteluina sähköpostin välityksellä. Haastattelujen tulokset tallensin tekstitiedostoihin ja tulostin. Haastattelujen vastaukset sisältävät tekstitiedostot poistin asiaan kuuluvalla tavalla, sekä tekstitiedostojen tulosteversiot tuhottiin.

4.1 Haastattelun teemoista

Tein etukäteen valmiiksi haastattelujen rungon sekä kysymykset, jotka olivat täysin samantaisia jokaiselle haastateltavalle. Haastattelukysymyksistäni nousi esille kolme isompaa teemakokonaisuutta, joiden alle kysymykset voidaan luokitella. Nuo kolme asiakokonaisuutta ovat valmentava johtaminen itsessään, valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen tavoitteet Pohjanmaan poliisilaitoksella sekä mitä odotuksia valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus on kenties nostanut esille.

4.2 Valmentava johtaminen

Koko opinnäytetyöni rakentuu valmentavan johtamisen ympärille, otsikkoa myöden. On siis täysin ennalta-arvattavaa sekä oletettavaa, että valmentava johtaminen on ollut täysin sidoksissa melkein jokaiseen haastattelussa olleeseen kysymykseen. Haastatteluni tarkoituksena ei ollut saada jokaista haastateltavaa määrittelemään valmentavaa johtamista käsitteenä vaan, tuomaan esille sen, miten valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus ja sen kautta mahdollisesti tulevat muutokset heidän mukaansa vaikuttavat asioihin. Halusin saada myös selkeämpää tietoa siitä, onko haastateltaville noussut valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksesta esille joitain seikkoja, jotka ovat asettaneet heille odotuksia valmentavan johtamisen suhteen. Rajasin opinnäytetyöni koskemaan alueellisesti vain Pohjanmaan poliisilaitosta ja olen tuonut sen kysymyksissäni esille siten, että osa kysymyksistä on sisältänyt viittauksen suoraan juurikin kyseessä olevaan alueeseen.

Lomakehaastattelulla toteutettu haastattelu sekä sen toimittamismuoto ei antanut mahdollisuutta vapaalle keskustelulle taikka tarkentaville lisäkysymyksille. Tekemäni haastattelukysymykset olivat laadittu siten, että haastateltavat toisivat subjektiivisesta näkökulmasta esille omia vastauksiaan. Valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen aikomuksiin, odotuksiin ja tavoitteisiin pohjautuvat kysymykset jättivät haastelluille varsin avoimet vastausmahdollisuudet. En ollut pyytänyt jokaiseen kysymykseen perusteltavaksi miksi haastateltava vastaa kyseisellä tavalla. Haastateltavilla oli itsellään päätäntävalta, kuinka laajasti taikka suppeasti haastattelukysymyksiin vastasivat.

4.3 Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishankkeen kouluttajakoulutuksen tavoitteet Pohjanmaan poliisilaitoksella

Olin ennen haastattelukysymysten laatimista tutustunut Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämisohjelman materiaaliin sekä sen sisältöön yleisellä tasolla. Tutkimuskysymyksen vakiinnuttua, oli helppo lähteä pohtimaan kysymyksiä haastatteluja varten. Halusin saada haastattelujen kautta selkeämmin selville sen, mitä tavoitteita valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus asettaa heille itselleen sekä organisaatiolle.

Kysyin haastattelukysymyksissäni haastateltavien tavoitteita valmentavan johtamisen koulutuksen suhteen, siitä miten he aikovat sitä soveltaa työssään taikka mitä he tavoittelevat kouluttajakoulutuksen kautta. Pyysin heitä myös ottamaan kantaa siihen, miten he näkevät valmentavan johtamisen vaikuttavan isommassa kuvassa Pohjanmaan poliisilaitoksen alueella.

Jokainen kouluttajakoulutukseen osallistuva soveltaa valmentavan johtamisen mallia työhönsä sekä asemaansa omalla tavallaan. Näin jokaisen tavoitteet valmentavan johtamisen kouluttajakoulutukselle ovat omakohtaiset. On hieman harhaanjohtavaa, että kolmen haastateltavan vastaukset antavat tutkimuksen kautta äänen kokonaisuudelle poliisilaitokselle, mutta uskon, että tämän kouluttajakoulutuksen alkutaipaleella tavoitteet tulevat vielä muokkaantumaan siitä, mitä ne tulevat olemaan tulevaisuudessa.

4.4 Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishankkeen kouluttajakoulutuksen odotukset

Tavoitteet ja odotukset käsittelevät asiaa kuitenkin eri näkökulmista, vaikka kysymykset näistä aiheista oli muotoiltu osin miltei samalla tavalla. Kumpikaan kysymys tavoitteista taikka odotuksista ei noussut toista merkityksellisempään asemaan kysymyksiä luodessa. Halusin saada molemmista näkökulmista vastauksia kattavasti.

Kuten tavoite -kysymystenkin kohdalla, pyysin haastateltavia vastaamaan haastatteluissa siihen, miten valmentavan johtamisen malli tulee näkymään koko poliisilaitoksella ja miten he odottavat valmentavan johtamisen mallin sisäistyvän poliisilaitoksille. Halusin myös heidän vastaavan siihen odottavatko he valmentavan johtamisen mallin vaikuttavan johonkin asiaan

erityisesti poliisilaitoksella. Yksi kysymyksistä käsitteli myös sitä, miten haastateltavat näkevät valmentavan johtamisen mallin vaikuttavan heidän alaisiinsa.

Valmentavan johtamisen mallin mukautuessa poliisilaitoksille, muotoutuvat sen kautta myös jokaisen sitä mallia soveltavan odotukset omalta kohdaltaan sekä laitoksen osalta monesti uusiksi. Valmentava johtaminen pitää sisällään paljon mahdollisuuksia sekä ihmisläheistä johtamista. Näin koulutuksen alkuvaiheessa ei vielä pystytä ennakoimaan mitä tulevaisuus sen osalta pitää sisällään. Odotuksia sekä visioita asian suhteen tulee olla, aika näyttää kuinka uusi malli mukautuu laitoksille ja millaisia odotuksia se tulee täyttämään.

4.5 Haastattelujen tallennus

Haastattelut suoritettiin sähköpostiviestien välityksellä lomakehaastattelun muodossa. Perustelin valinnan tähän sillä, että oli jokaisen osapuolen kannalta tarkoituksenmukaista käytännön puolesta toimia haastattelujen osalta näin. Jokaisen haastattelun vastaukset tallennettiin tekstitiedostomuotoon sekä tulostettiin paperille omaa työtäni helpottamaan. Vastausten analysoinnin sekä tutkimuksen tulosten kirjaamisen jälkeen jokainen tiedosto sekä tuloste on hävitetty asiaan kuuluvalla tavalla.

5 TULOKSET

Haastattelut on toteutettu lokakuun 2019 aikana. Jokainen haastateltava suostui haastatteluun sekä sen toteutukseen kertomallani tavalla. Koska haastatteluun vastaaminen tapahtui sähköpostin välityksellä, oli jokaisella vastattavalla aikaa pohtia vastauksiaan sekä sitä, miten vastauksensa haluaa esittää. Esittämäni kysymykset haastattelussa olivat jokaiselle haastateltavalle samanlaiset.

Noin viikon jälkeen haastattelukysymysten lähettämisestä tulin lopputulokseen, että haluan täsmentää omaa tutkimuskysymystäni vielä tarkemmaksi. Tutkimuskysymyksen tarkennus ei muuttanut laatimiani haastattelukysymyksiä. Lähetin kuitenkin jokaiselle haastateltavalle uuden viestin, joka sisälsi tarkennetun tutkimuskysymyksen ja samat haastattelukysymykset. Olin kirjoittanut viestin saatteeksi perusteluni uudelle viestille ja sille, ettei uusi, tarkennettu tutkimuskysymys muuta haastattelukysymyksiä tai aiemmin sovittuja suunnitelmia

haastattelujen suhteen. Kukaan haastateltavista ei nähnyt tätä tarkennusta sisältänyttä muutosta huonona asiana.

Sain jokaiselta haastateltavalta vastauksen jokaiseen haastattelun kysymykseen. Jokainen haastateltu oli vastannut kysymyksiin omalla tavallaan ja arvostin itse suuresti vastausten omakohtaisuutta, sekä sitä, että vastaukset olivat mietitty katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen, vaikka kouluttajakoulutuksen alku on vasta edessä. Vastaukset sisälsivät myös mahdollisia huomioita siitä, miten valmentava johtaminen tulevaisuudessa mukautuu poliisihallintoon ja Pohjanmaan poliisilaitokselle. Käsittelen seuraavissa kappaleissa jokaisen haastateltavan vastauksia erikseen.

5.1 Tulokset Poliisi A haastattelusta

Poliisi A työskentelee Pohjanmaan poliisilaitoksella päivittäistoiminnan parissa. Hän analysoi laajasti haastattelussaan omia tavoitteitaan valmentavan johtamisen soveltamiseen omissa toimintatavoissaan sekä toi esille näkökulmia valmentavasta johtamisesta suhteessa koko poliisilaitokseen.

Poliisi A kertoi, että toivoo valmentavan johtamisen tuovan mukanaan työkaluja paremmaksi johtajaksi kehittymiseen. Lisäksi hän toivoi, että valmentava johtaminen havahduttaisi ottamaan yhä enemmän huomioon luottamuksen, keskustelun ja läsnäolon merkitystä. Poliisi A odottaa valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen jatkuvan tulevaisuudessa siten, että koulutusta järjestävät tahot pitävät huolen siitä, että tulevaisuutta varten asetetaan oikeat resurssit valmentavan johtamisen koulutuksen ylläpitoon sekä jatkoon. Hän näkee, että kyseessä olevan organisaatiokulttuurin muutoksen edessä poliisilaitoksen tulee pitää voimissaan tätä tärkeää koulutusta myös omassa toiminnassaan se huomioimalla.

Vastauksissa nousi esille toive siitä, että jokainen esimiesasemassa toimiva henkilö havahduttaisi siihen ajatukseen, että poliisi tekee työtä ihminen ihmiselle ja, että hyvä johtaminen on edellytys tuloksia tekeville ihmisille. Hän uskoo, että ihmisten johtaminen on tärkeämpää kuin asioiden ja prosessien johtaminen. Poliisi A toivoo, että juuri esimiestyön kohdalla tapahtuvat muutokset valmentavan johtamisen kautta näkyisivät suoraan muutamien vuosien päästä esimerkiksi henkilöstöbarometreissä tai muissa kyselyissä siten, että esimies on kehittynyt alaisten kohtaamisessa, läsnäolossa sekä keskustelussa.

Poliisi A ei näe, etteikö valmentavaa johtamista pystyisi soveltamaan myös operatiiviselle puolelle poliisitoiminnassa. Hän toi esille ajatuksen siitä, että aidolle kohtaamiselle ja keskustelulle tultaisiin varaamaan enemmän aikaa koulutuspäivillä ja, että dialogi keskijohdon ja ylimmän johdon välillä parantuisi ja, että arvostava keskustelu lisääntyisi.

Kouluttajakoulutuksen vastaanottajana sekä sen kouluttamisesta eteenpäin vastaavana, haastateltava aikoo toteuttaa koulutusta omalla poliisilaitoksellaan koulutussuunnitelman mukaisesti muiden kouluttajien kanssa. Hän toivoo, että koulutuksen vastaanottajat kykenisivät tarkastelemaan omaa johtamistaan ja esimiehenä työskentelyä, sekä sitä, miten he voisivat kehittyä paremmiksi sekä ihmisläheisimmiksi esimiehiksi. Poliisi A haluaisi, että valmentava johtaminen kehittäisi häntä itseään esimiehenä sellaiseksi, joka on enemmän läsnä, kustelee avoimesti ja ennen kaikkea luo ympärilleen luottamuksellisen ja innovatiivisen työyhteisön.

Mitään suuria pulmakohtia ei tullut haastatteluissa esille, vaikka Poliisi A totesi, että varmasti sellaisiakin valmentavasta johtamisesta löytyy. Hän kirjoitti kuitenkin, että resurssien tulee olla koulutuksen jatkuvuuden puolesta kunnossa. Kahdella taikka kolmella koulutuskerralla ei saada pysyviä tuloksia aikaan. Koulutuksen tarkoituksena on myös nostaa esille vanhoja taitoja. Se, miten valmentavan johtamisen malli poliisilaitoksille sisäistyy osaksi toimintaa, on täysin esimiehestä itsestään kiinni. Toiset esimiehet ovat jo pitkään soveltaneet valmentavan johtamisen mallia omassa työssään, tietämättä sille vielä nimeä ja tulevaisuudessa osa johtajista ei tule valmentavaa johtamista omaan tekemiseensä ottamaan mukaan. Uuden sukupolven kautta esille nousevat muutokset haastavat esimiehiä ja asettaa vaatimuksia johtamiselle.

Poliisi A aikoo toteuttaa valmentavaa johtamista omassa työssään siirtymällä eteenpäin pienin askelin. Hän haluaa kehittää omia taitojaan esimiehenä ja pyrkiä omalla toiminnallaan osallistamaan ryhmäänsä lisäämällä keskustelua sekä luottamuksen tunnetta. Ryhmän jäsenten virkaiän karttuessa, hän aikoo lisätä heidän omaa oivaltamiseensa liittyvää keskustelua ja kannustamaan luovuuteen rikosten selvittämisessä. Poliisi A toivoo, että hänen alaisensa voisivat tulevaisuudessa paremmin sekä voisivat luottaa esimiehiinsä enemmän, kun valmentavan johtamisen mallia koulutetaan eteenpäin ja sovelletaan käyttöön. Isompaa kuvaa miettiessä, toi hän myös esille sen, että hän toivoo valmentavan johtamisen tulevan vaikuttavaksi osaksi organisaation johtamista ja sitä myötä henkilöstö voisi paremmin. Henkilöstön hyvinvointi on suoraan yhteydessä parempiin tuloksiin.

5.2 Tulokset Poliisi B haastattelusta

Poliisi B työskentelee Pohjanmaan poliisilaitoksella hallinnon tehtävissä. Hän kertoo haastattelussa laajasti omasta työtehtävästään, sen suhteesta johtamiseen sekä odotuksistaan valmentavaa johtamista sekä sen eteenpäin kouluttamista kohtaan.

Poliisi B toivoo, että valmentava johtaminen toisi hänen työtehtäväänsä uusia ja ajatuksia omaan johtamiseen sekä siihen, miten hän pystyisi itse tukemaan poliisilaitoksen esimiesten johtamistyötä. Kouluttajakoulutukselta hän odottaa valmentavan johtamisen perusasioiden kirkastumista sekä, että koulutus toisi mukanaan välineitä siihen, että koulutusta pystyttäisiin viemään eteenpäin. Pohjanmaan poliisilaitokselle odotetaan saapuvaksi hyvää koulutuspakettia, joka jäisi osaksi esimieskoulutusta nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen.

Kouluttajakoulutuksen tavoitteeksi sekä sen toteuttamiseksi Pohjanmaan poliisilaitoksella Poliisi B mainitsee sen, että aiheeseen tulisi perehdyttyä hyvin, sillä seurauksella. Että koulutuksen läpivieminen onnistuu. Hän toivoo, että valmentava johtaminen toisi mukanaan muutoksia Pohjanmaan poliisilaitokselle. Muutokset tapahtuvat hitaasti ja niiden vaikuttavuus näkyy luultavasti vasta viiden taikka kymmenen vuoden päästä. Tämän takia valmentavan johtamisen kouluttaminen ja siihen käytetty työmäärä tulee toteuttaa sitkeästi. Poliisi B toivoo, että muutokset veisivät johtamista lähemmäs kuuntelevaa ja osallistavaa johtamistapaa, jossa jokaisen vahvuudet tulevat esille.

Poliisi B ei osaa sanoa mihin hän odottaisi valmentavan johtamisen mallin vaikuttavan tulevaisuudessa, mutta hän tuo esille, että valmentavaa johtamista ei tule sekoittaa päivittäisjohtamisen kanssa. Hän tuo esille myös mahdollisuuden sille, että saattaa olla olemassa esimiehiä, jotka eivät valmentavan johtamisen mallia kykene soveltamaan työhönsä.

Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon tapahtuu esimiesten valmennusryhmien kautta. Hän toivoo, että näiden valmennusryhmien toiminnan kautta esimiehet löytäisivät koulutuksesta uusia johtamistapoja ja soveltaisivat ja kokeilisivat niitä tulevaisuudessa rohkeasti. Poliisi B ei osaa tässä vaiheessa nimetä valmentavasta johtamisesta mitään pulmakohtaa, mutta uskoo valmentavan johtamisen silti sisäistyvän Pohjanmaan poliisilaitokselle hitaasti, mutta varmasti.

Poliisi B arvioi, että hän toteuttaa valmentavaa johtamista omassa työssään jo. Hän kuitenkin tavoittelee valmentavan johtamisen vaikuttavan siihen, että hän löytää uusia tapoja sekä variaatioita sen toteuttamiseen. Lisäksi hän tavoittelee sitä, että pystyisi panostamaan eri tavoilla työhyvinvointiin, joka on yhteydessä tuloksien parantumiseen. Poliisi B ei vielä osaa tuoda esille miten valmentava johtaminen vaikuttaisi alaisiinsa sekä Pohjanmaan poliisilaitokseen tulevaisuudessa. Hän kuitenkin toivoo työilmapiirin paranevan ja, että työilmapiirin paraneminen näkyisi monella osa-alueella.

5.3 Tulokset Poliisi C haastattelusta

Poliisi C työskentelee Pohjanmaan poliisilaitoksella talousrikostutkinnan tehtävissä. Hän on vastauksissaan tuonut esille valmentavan johtamisen soveltamista sekä edelleen kouluttamista kehittäviä asioita niin organisaation kuin oman johtamisensa kannalta. Soveltamisen sekä omien tavoitteiden lisäksi hän on myös analysoinut mahdollisia kehityskohteita valmentavan johtamisen edelleen kouluttamisen sekä sen vakiinnuttamisen osalta.

Poliisi C kertoo soveltaneensa valmentavaa johtamisen mallia koko työuransa ajan. Hän kertoo olevansa juurikin tästä syystä valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksesta kiinnostunut. Aihe tuntui omanlaiselta ja läheiseltä. Poliisi C pitää valmentavasta otteesta ja haluaa kehittyä siinä paremmaksi tulevaisuudessa.

Valmentavan johtamisen kouluttajakoulutukselta Poliisi C odottaa sitä, että valmentava johtaminen saataisiin entistä paremmin istutettua poliisihallintoon. Valmentavan johtamisen edelleen kouluttajana hän kokee olevansa ison haasteen edessä. Poliisi C on kuitenkin sitä mieltä, että pieniä askeleita ottamalla asiassa päästään eteenpäin, kohti parempaa ihmisten johtamista. Kouluttajien tehtäviksi hän nostaa esille sen, että kouluttajat ovat vastuussa saada esimiehet innostumaan asiasta, antamaan työkaluja työntekijöiden johtamiseen ja tuomaan esimiehille halua itse kehittyä esimiehenä.

Poliisi C:n tavoitteena on valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen kautta saavuttaa jatkuva kehitysprosessi, jossa koulutusta tai keskustelua tarjotaan säännöllisesti esimiesten vaihtuessa. Isossa kuvassa tavoitteena olisi Pohjanmaan poliisilaitoksella, uuden työntekijän aloittaessa työt, kertoa, että Pohjanmaan poliisi toteuttaa valmentavaa johtamisotetta jokaisella osastollaan.

Pohjanmaan poliisilaitokselle valmentava johtaminen tuo mukanaan parhaimmillaan muutoksia esimiesten tietoisuuteen siitä, mitä valmentava johtaminen on, mihin sillä pyritään ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Lisäksi, miten valmentava johtaminen parhaimmillaan vaikuttaa työilmapiiriin ja työhyvinvointiin sekä hankalien henkilöstöasioiden ratkaisemiseen. Poliisi C:n mukaan asenne ratkaisee pitkälti sen, miten siihen suhtaudutaan. Koulutuksessa esimiehet olisi hyvä asettaa ajattelemaan sekä pohtimaan asioita. Poliisi C uskoo, että pienillä askelilla etenemällä on parasta toimia. Hänen mukaansa kaikkea vanhaa johtamista ei tarvitse unohtaa, mutta valmentavasta johtamisesta voi ottaa siihen hyviä elementtejä mukaan.

Poliisi C mainitsee, että on tuotu esille ajatus siitä, että valmentava johtaminen ei soveltuisi poliisin kenttätoimintaan, jossa esimiehet johtavat usein etänä. Tiettyjä tilanteita varten on omat toimintasuunnitelmansa valmiina, joita on ennakolta harjoiteltu. On koettu, että sellaisissa tilanteissa ei ole aikaa tai tarvetta valmentavalle johtamiselle. Poliisi C itse näkee kuitenkin, että kenttätoiminnassa on paljon muutakin, johon valmentava johtaminen sopii ja aikoo tuoda sen omassa koulutuksessaan esille.

Pohjanmaan poliisilaitoksella, poliisi C toivoo, valmentavan johtamisen istuvan aikaa myöten koko esimiesportaaseen. Hänen mielestään se ei toimi kitkattomasti, jos vain joku taikka jotkut esimiehet panostavat siihen. Valmentavan johtamisen suhteen tarvitaan yhteinen työnäky tässäkin mielessä, jolloin esimiestoiminta on ennakoitavaa ja yhdenmukaista.

Valmentavan johtamisen kouluttajana Poliisi C, aikoo mahdollisesti kouluttaa valmentavaa johtamista Pohjanmaan poliisilaitoksella eteenpäin tietoisuutta lisäämällä, halua kehittää omia esimiestaitojaan, harjoittelemalla ryhmissä, onnistumiskokemuksia kertomalla ja osallistamalla koulutettavia tehtävien kautta. Koulutettavat pääsisivät purkamaan näitä tehtäviä pienemmissä ryhmissä. Poliisi C toivoo valmentavan johtamisen kehittävän häntä esimiehenä. Se on hänen mielestään kaiken perusta ja lähtökohta, oma halu oppia ja kehittyä. Se, että kukaan ei ole esimiestyössä koskaan valmis, on Poliisi C:n mielestä hyvä muistaa.

Esimiestyö ja etenkin valmentava esimiestyö vaatii aikaa, eikä sitä tunnu tänä päivänä löytyvän Poliisi C:n mukaan. Esimiehillä on paljon tehtävää ja on liian paljon tekemistä, joita sellaisella asemassa työskentelevä henkilö joutuu hoitamaan, joka ei liity suoranaisesti johtamiseen. Valmentavan johtamisen koulutuksessa tulee Poliisi C:n mukaan paneutua ajan hallintaan sekä asioiden priorisointiin. Poliisi C uskoo valmentavan johtamisen johtamismallin sisäistyvän Pohjanmaan poliisilaitokselle ajan myötä paremmin ja paremmin. Hän

näkee, että jos päällikkö ja ylempi päällystö ottavat asian omakseen niin silloin mahdollisuudet paranevat huomattavasti.

Poliisi C aikoo toteuttaa valmentavaa johtamista tulevaisuudessa omassa työssään siten, että jatkaa ja kehittää sitä omassa ryhmässään. Hän tulee luultavasti myös testaamaan uusia oppeja tiiminsä kanssa. Hän aikoo myös käydä palaverit sekä keskustelut valmentavalla otteella. Poliisi C:n jokapäiväiset keskustelut työntekijöiden perustuvat kuunteluun, avoimeen keskusteluun, ei valmiiden vastausten antamiseen, motivointiin ynnä muuhun. Työntekijöiden ja hyvän työilmapiirin arvostaminen on hänen mielestään tärkeää. Poliisi C pyrkii oman esimerkkinsä kautta olemaan hyvä esimerkki muille.

Poliisi C toivoo, että valmentava johtaminen vaikuttaisi alaisiinsa ja Pohjanmaan poliisilaitokseen tulevaisuudessa siten, että töihin olisi aina mukava tulla, työssä saataisiin tuloksia aikaan ja, että työhyvinvointi lisääntyisi eikä kukaan kuormittuisi taikka stressaantuisi liikaa. Hän toivoo, että kokonaisuus olisi tasapainossa ja, että Pohjanmaan poliisilaitokselle haluttaisiin töihin, eikä kukaan lähtisi huonon työilmapiirin vuoksi pois.

6 ANALYYSI JA POHDINTA

Työssäni lähdin käsittelemään kolmea eri teemakokonaisuutta. Teemakokonaisuuksia kävin läpi tekemissäni haastatteluissa sekä käsittelin niitä opinnäytetyössäni eri lähteiden kautta. Niin teoria sekä haastattelut rakensivat yhdessä toisiaan tukevan kokonaisuuden. Tutkimuskysymykseni haki vastausta kaikessa yksinkertaisuudessaan siihen, mitä odotuksia ja tavoitteita valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus on herättänyt kouluttajakoulutukseen valituissa esimiehissä Pohjanmaan poliisilaitoksella. Haastateltavat toivat omissa haastatteluissaan esille laajasti sekä erittäin kattavasti eri näkökulmia tutkimuskysymykseen.

Haastattelujen kautta sain vastauksia jokaiseen eri teemakokonaisuuteen. Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esille myös näkökulmia, jotka avasivat mahdollisesti valmentavan johtamisen mallin tulevaisuuden näkymää poliisiorganisaatiossa ja mitä haasteita se saattaa pitää sisällään.

Poliisit tulivat haastattelujen kautta yksimieliseen lopputulokseen siitä, että valmentavan johtamisen mallin sisäistyminen Pohjanmaan poliisilaitokselle ja sitä kautta tavoitellut muutokset vaativat aikaa sekä yhteistä visiota ja sitoutumista siihen, että jokainen esimies ottaa valmentavan johtamisen mallista kiinni ja toteuttaa sitä omassa työssään. Näkyviä sekä mahdollisia tuloksia valmentavan johtamisen mallista pystytään katsomaan sekä vertailemaan vasta useamman vuoden päästä. Poliisit olivat selkeästi samalla linjalla sen suhteen, että organisaatiosta tulee aina löytymään henkilöitä, jotka eivät valmentavan johtamisen mallia tule ottamaan omakseen. Tällä nähtiin olevan vaikutusta siihen, että työtaakka valmentavan johtamisen mallin eteen viemiseksi sekä sisäistymisen helpottumiseksi kasaantuu pahimmassa tilanteessa muutaman ihmisen niskaan, eikä uusi johtamisen malli tule näin jokaisen organisaatiossa työskentelevän ulottuville.

Esille nostettiin, että valmentavan johtamisen mallin sisäistyminen poliisiorganisaatioon ja sen jatkuvuuden tukemiseksi tarvitaan lisäksi sitä varten määrättyjä resursseja sekä järjestettyä aikaa pitää yllä koulutusta sekä vertaistukiverkostoa. Haastateltavat siis odottavat, että Poliisihallitus pitää jatkossa myös huolen siitä, että valmentavan johtamisen edelleen kouluttamista varten ohjataan pääomaa ja kouluttajia ei jätetä työnsä kanssa yksin. Lisäksi laadukkaana koulutusmateriaalin kehittäminen ja jakaminen nähtiin edellytyksenä tälle.

Jokainen haastateltava toi esille vastauksissaan omia henkilökohtaisia tavoitteita oman johtamisensa kehittämisen suhteen valmentavan johtamisen kautta. Poliisit toivat selkeästi vastauksissaan yhtenevästi esille sen, että heistä jokainen haluaa kehittyä esimiehenä valmentavan johtamisen kautta ja ovat siksi hakeutuneet kouluttajakoulutukseen mukaan. Yksi poliiseista nosti esille ajatuksen siitä, että tavoittelee valmentavaa johtamista eteenpäin kouluttaessa sitä, että jokainen koulutukseen osallistuva haluaisi ja pystyisi näkemään mahdollisuuden valmentavan johtajuuden kautta kehittää itseään esimiehenä. Oma johtamistyyliä ei tarvitse unohtaa, mutta valmentava johtaminen pystyy antamaan siihen ainakin jotain uutta sovellettavaksi. Yksi poliiseista mainitsi, että esimiestyössä, kukaan ei ole koskaan täysin valmis ja jokaisen on hyvä muistaa se. Valmentava johtaminen luo edellytykset jatkuvalla kehittämiselle sekä uuden oppimiselle.

Poliisit olivat eri mieltä valmentavan johtamisen soveltumisesta operatiiviseen poliisitoimintaan. Kaksi poliisia näki, että valmentavan johtamisen mallia pystyy hyvin taikka ainakin joiltakin osin soveltamaan myös poliisin operatiiviseen toimintaan. Tätä perusteltiin sillä,

että tiettyjä operatiivisia tilanteita varten on olemassa valmiit raamit eikä valmentavan johtamisen malli ole käytännöllinen niissä, mutta esimerkiksi vapaasti ohjautuvalla työajalla tulee vastaan tilanteita, jossa valmentavaa johtamista voi tulla näkyviin. Yksi poliiseista oli vahvasti sitä mieltä, että poliisin operatiivista johtamista ei tule sekoittaa päivittäisjohtamisen kanssa.

Poliisit odottavat, että valmentavan johtamisen malli tuo mukanaan muutosta henkilöstön sisällä vallitseviin suhteisiin ja, että ne mahdollisesti helpottuisivat tulevaisuudessa. Valmentavan johtamisen kautta odotetaan luottamuksen, keskustelun sekä läsnäolon lisääntyvän. Esimiestyö vaatii myös paljon työtä, joka ei liity suoraan johtamiseen ja se aika on pois jokaisen esimiehen alaiselta sekä siltä, että esimies pystyisi olemaan enemmän läsnä sekä tavoitettavissa. Valmentavan johtamisen kautta lisääntyvä luottamus ja hyvinvointi työyhteisössä nähtiin yhdeksi odotuksen aiheista ja sillä toivottiin olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin ja työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin.

Valmentavan johtamisen kouluttajakoulutus antaa vihdoin nimen valmentavalle johtamistyyliille, jota osa poliisiorganisaatiossa työskentelevistä on soveltanut koko uransa taikka ovat johtaneet valmentavalla otteella jo pidempään. Yksi poliiseista kertoi, että on koko uransa ajan soveltanut juurikin valmentavaa johtamista omassa työssään esimiehenä.

Vastauksena tutkimuskysymykseeni, mitä Pohjanmaan poliisilaitoksella valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen valitut ja sitä edelleen kouluttavat esimiehet tavoittelevat sekä odottavat valmentavalta johtamiselta on se, että jokainen kouluttajakoulutukseen valittu poliisi tavoittelee koulutuksen kautta mahdollisuuksia kehittää itseään esimiehenä ja osana organisaatiota. Valmentavan johtamisen kautta tavoitellaan kestäviä ja ihmisläheisiä muutoksia johtamiseen Pohjanmaan poliisilaitoksen alueella. Kouluttajakoulutukseen valitut poliisit odottavat valmentavan johtamisen mallin edelleen kouluttamiseen sekä vertaistukeen näkyviä tekoja niin resurssien kuin ajankäytönkin osalta. Jokainen haastateltu odottaa työyhteisön sisällä tapahtuvan muutoksia valmentavan johtamisen kautta siten, että läsnäolo, luottamus, avoin keskusteluyhteys ja ryhmätyön merkitys korostuisi. Lisäksi he haluavat työyhteisön hyvinvoinnin lisääntyvän ja voivan paremmin. Odotukset kohdistuvat myös siihen, että koulutuksen mennessä eteenpäin ja valmentavan johtamisen mallin sisäistyessä organisaatioon, saataisiin sillä aikaan muutoksia, jotka palvelevat koko organisaatiota, riippumatta siitä missä työtehtävissä työskentelee.

6.1 Pohdinta

Onnistuin mielestäni opinnäytetyössäni luomaan teorian sekä haastattelujen kautta toisiaan tukevan kokonaisuuden tavoitteista sekä odotuksista valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella. Haastattelujen kautta oli mielenkiintoista huomata, miten kouluttajakoulutukseen hakeutuneet haastateltavani suhtautuivat koulutuksen vastaanottamiseen, ja siihen miten he toivat esille omista näkökulmistaan asioita, miten valmentava johtaminen tulee mahdollisesti vaikuttamaan Pohjanmaan poliisilaitokseen. Jokaisen haastateltavan näkemykset, tavoitteet ja odotukset valmentavasta johtamisesta tulevat varmasti vielä tulevaisuudessa muuttumaan sekä kehittymään. Se, miten valmentava johtaminen tulee vaikuttamaan Pohjanmaan poliisilaitoksella sekä valtakunnallisesti, tullaan näkemään vasta useamman vuoden päästä, kun koulutus on mennyt eteenpäin ja tullut osaksi käytäntöä.

Haastatteluissa esille noussut ajatus siitä, että organisaation sisältä tulee aina löytymään henkilöitä, jotka valmentavan johtamisen mallia eivät tule sisäistämään, on mielestäni kouluttajakoulutukseen osallistuvilta erittäin keskeinen ajatus muistettavaksi nyt ja tulevaisuudessa. Mahdollisesti, valmentavan johtamisen malli on osalle täysin vieras aihe, eikä sille nähdä tarvetta taikka sitä ollaan periaatteesta vastaan. Valmentavan johtamisen koulutus on kuitenkin asia, jonka kaikki esimiehet käyvät läpi jossain vaiheessa ja kouluttajien pitää myös varautua kritiikkiin sekä passiivisuuteen.

Resurssien sekä vaadittavan ajan löytäminen koulutusta sekä sen ylläpitoa varten on aina haastavaa. Mikäli Poliisihallitus ja poliisilaitokset sitoutuvat antamaan valmentavalle johtamiselle ja sen kouluttamiselle siihen vaadittavia resursseja, antaa se hyvät lähtökohdat uuden johtamisen mallin sisäistymiselle ja jatkumiselle. Pohdin, että uuden sukupolven myötä esille tulevat muutokset henkilöstön asenteissa sekä suhtautumisessa uusiin johtamisen malleihin ja koulutuksiin, voi juuri tämä ajoitus, koulutuksen aloittamiselle olla oikea.

Esimiehet, jotka valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen ottavat vastaan, soveltavat sitä aiemmin oppimaansa sekä tapoihin, jotka he ovat todenneet itselleen toimiviksi. Uskon, että valmentavan johtamisen osalta, kultaisen keskitien löytäminen on tässäkin suhteessa hyvä vaihtoehto. Kokemus, koulutus sekä oma halu kehittyä, ovat hyvät edellytykset valmentavan johtamisen asettumiselle. En usko, että valmentavan johtamisen malli on vastaus kaikkiin ongelmiin sekä pulmiin, joita poliisiorganisaatiossa ilmenee. Toivon, että valmentavan johtamisen koulutuksen kautta aukeaa uusia mahdollisuuksia ja reittejä ratkaista niitä.

Avoimuus, kannustaminen itseohjautuvuuteen, kuuntelemisen taito, vastuu ja luottamuksen rakentaminen ovat hyviä keinoja toimivamman työyhteisön rakentamiseen. Oli positiivista kuulla haastattelujen kautta siitä, että valmentavaa johtamista on käytetty jo johtamisen mallina aiemminkin. Valmentavan johtamisen soveltuminen operatiivisiin tilanteisiin herättää itsessäni myös paljon kysymyksiä. On tärkeää, että kenttätyössä sekä tietyissä tiukemmissa operatiivisissa tilanteissa johtaminen toteutuu käskyjen sekä ennalta määrättyjen sääntöjen mukaan. Jää nähtäväksi, miten valmentava johtaminen sisäistyy poliisin operatiiviselle puolelle. Valmentavasta johtamisesta on varmasti ammennettavissa johtamista tukevia elementtejä myös siihen, mutta en näe, että valmentava johtaminen tulisi tuomaan suuria muutoksia operatiivisen toiminnan kannalta.

Työyhteisön hyvinvointi sekä työilmapiiri ovat työntekoon erittäin suuresti vaikuttavia asioita. Kukaan ei jaksakaan kauaa työpaikassa, jossa ilmapiiri on huono. Valmentavan johtamisen perusajatus siitä, että avointa keskustelua tulee lisätä, on tältä kannalta mielestäni erittäin hyvä asia. Jokaisella meistä on omia erityistaitoja ja luotettavan sekä avoimen keskusteluyhteyden kautta, myös esimiehelle tarjoutuu mahdollisuus nähdä alaisensa vahvuudet. Lisäämällä keskustelua, oppii tuntemaan työyhteisössä työskentelevien ihmisten persoonat, joka taas auttaa tuomaan ymmärrystä ristiriitatilanteisiin sekä niiden ehkäisemiseen.

Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishanke pitää sisällään paljon potentiaalia. On mielenkiintoista pohtia tulevaisuutta sen kannalta, mihin suuntaan valmentavan johtamisen malli lähtee poliisiorganisaatiossa kehittymään, mitä haasteita se tulee kokemaan ja mitä tuloksia sen kautta on saatu aikaan vaikkapa kymmenen vuoden kuluttua. Tutkimustani pystyisi käyttämään pohjana sellaiselle tutkimukselle, joka toteutettaisiin tulevaisuudessa, sellaisesta näkökulmasta, jossa tarkasteltaisiin valmentavan johtamisen mallin tuloksia, siinä ilmenneitä haasteita ja onko valmentavalla johtamisella saatu millaisia tuloksia aikaan. Tutkimuksen pystyisi toteuttamaan laajempaan siten, että haastateltavia olisi enemmän ja siinä otettaisiin huomioon useammassa poliisilaitoksessa esille tulleet tulokset.

Olin erittäin tyytyväinen siihen, että jokainen haastateltava toi esille omia henkilökohtaisia tavoitteitaan esimiehenä kehittymisen osalta, ja miten valmentava johtaminen pystyy tarjoamaan siihen uudenlaisia mahdollisuuksia. Jokaisella haastateltavalla on halu kehittyä esimiehenä ja mielestäni pelkästään sen esille tuominen, on esimerkki siitä, että muutosta ja kehittymistä tulee tapahtumaan johtamisen osalta poliisissa nyt ja tulevaisuudessa.

On olemassa erilaisia johtajia sekä johtajuutta. Työharjoitteluni aikana pääsin näkemään monia erilaisia johtajia sekä johtamisen muotoja. Näin uran alkutaipaleella on ollut opettavaista nähdä eri variaatioita poliisin työtehtävien suorittamisesta. Loppujen lopuksi, jokainen poliisi tekee työtä omalla persoonallaan. Ammattitaitoa, koulutusta, kokemusta ja oikeaa asennetta löytyy jokaiselta, mutta oikean ihmisen löytäminen oikeaan tehtävään on toisinaan jopa sattuman kauppaa. Näen, että johtajuus on osittain myös asia, johon ihminen kasvaa ja jota hän pyrkii kehittämään.

LÄHTEET

Alahuhta Matti, 2015, Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima, Docendo Oy, Bookwell Oy, Jyväskylä

Brandt Tiina, 2011, Persoonallisuudet työyhteisössä – Yhteisölliset johtajat ja esimies-alais-suhteet, Leaded -kustannus, Oy Fram Ab, Vaasa.

Eronen Heikki, 2011, Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa, Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena, 2017, Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus Oy, Unigrafia Oy, Helsinki

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula, 2008, Tutki ja kirjoita, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Honkanen Risto & Senvall Nora, 2007, Poliisin johtamista kehittämässä, Edita Prima Oy, Helsinki

Huotari Vesa & Vuorensyrjä Matti, 2011, Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto, Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes print, Tampere

HY+, Helsingin yliopisto, 26.03.2018, Saara Kankainen: Miksi valmentava johtaminen kannattaa? [Viitattu: 06.11.2019] Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Juuti P. & Vuorela A, 2006, Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, Juva, PS-kustannus

Kananen Jorma, 2015, Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun, Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Momentous -firma, 17.08.2019, Vieraskirjoittaja - *100 Suomen vauhdittajaa* -ohjelman, osallistujista: Valmentava johtaminen vaatii vallasta luopumista. [Viitattu 06.11.2019] Luettavissa: <https://momentous.fi/valmentava-johtaminen-vaatii-vallasta-luopumista/>

Poliisi A, 2019: Haastattelu 29.10.2019

Poliisi B, 2019: Haastattelu 18.10.2019

Poliisi C, 2019: Haastattelu 18.10.2019

Poliisihallituksen kirje (20.03.2018) POL-2018-11173, 1-3

Poliisihallituksen päätös (01.06.2018) POL-2018-16464

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa, 2018, Valmentava johtajuus, Alma Talent, Balto print, Liettua

Törrönen, M & Vornanen, R. (2004) Ihmisten johtamisen merkitys sosiaalityön organisoinnille. Työelämän tutkimus, 1/2004, 47.

Viitala Riitta & Jylhä Eila, 2019, Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Edita, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Viitala Riitta, 2013, Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy, Bookwell Oy, Porvoo

LIITTEET

Haastattelurunko kysymyksineen

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishjelma opiskelijoiden valinta ja koulutukseen hakeutuminen (19.04.2018), sivu 1

Mitä Pohjanmaan poliisilaitoksella valmentavan johtamisen kouluttajakoulutukseen valitut ja sitä edelleen kouluttavat esimiehet tavoittelevat sekä odottavat valmentavalta johtamiselta.

1. Virkaikä ja nykyinen työtehtävä?
2. Miten johtaminen liittyy nykyiseen työtehtävääsi ja miten toivot valmentavan johtamisen vaikuttavan siihen tulevaisuudessa?
3. Mitä odotuksia sinulla on valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksesta sekä sen toteuttamisesta tulevaisuudessa Pohjanmaan poliisilaitoksella?
4. Mitä tavoitteita sinulla on valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksesta sekä sen toteuttamisesta tulevaisuudessa Pohjanmaan poliisilaitoksella?
5. Tuoko valmentava johtaminen mielestäsi mukanaan muutoksia Pohjanmaan poliisilaitokselle? Jos tuo, niin millaisia? Jos ei tuo, niin miksi?
6. Näetkö Pohjanmaan poliisilaitoksella jotain sellaista osa-aluetta, jossa valmentavaa johtamista ei pysty soveltamaan?
7. Onko Pohjanmaan poliisilaitoksella asioita, joihin odotat valmentavan johtamisen mallin vaikuttavan tulevaisuudessa?
8. Miten aiot kouluttaa valmentavaa johtamista eteenpäin Pohjanmaan poliisilaitoksella ja mitä toivot koulutuksen vastaanottajan vievän eteenpäin omassa työssään esimiehenä/kollegana?
9. Miten toivot valmentavan johtamisen kehittävän sinua esimiehenä?
10. Näetkö valmentavan johtamisen mallissa mitään pulmakohtaa taikka kehitettävää?
11. Miten uskot valmentavan johtamisen mallin sisäistyvän Pohjanmaan poliisilaitokselle?
12. Kuinka tulet toteuttamaan valmentavaa johtamista tulevaisuudessa työssäsi?
13. Miten näet valmentavan johtamisen vaikuttavan alaisiisi sekä Pohjanmaan poliisilaitokseen tulevaisuudessa?

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishojelman kouluttajakoulutukseen (valmennuksen teemapäivät) valittavien opiskelijoiden valinta sekä koulutukseen hakeutuminen

Taustaa

Henkilöstöjohtamisen koulutusta ei poliisihallinnossa ole aiemmin järjestetty täydennyskoulutuksena vaan henkilöstöjohtamisen taitojen koulutus on jäänyt yksiköiden toteuttamien yksittäisten koulutusten varaan. Poliisin henkilöstöbarometrin tulosten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että tarve henkilöstöjohtamisen taitojen kouluttamiseen on ilmeinen. Nyt toteutettavan kehittämissohjelman tavoitteena on henkilöstöjohtamisen taitojen kehittäminen, yhtenäistäminen ja tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen.

Valmentava johtaminen

Poliisin hiljattain vahvistetussa henkilöstöstrategiassa todetaan valmentavasta johtamisesta seuraavasti:

Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia tapoja johtaa. Työelämässä painopiste siirtyy ajan hallintaan ja työntekijän itsenäinen vastuu työstä, sen organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisessa korostuu entisestään. Työn joustavuuden muutos kohdistuu eri tavoin poliisihallinnon tehtäviin. Poliisityötä määrittää operatiivisen toiminnan tarpeet ja tilannejohtaminen säilyy ennallaan. Esimiesten roolissa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö. Esimiehen tehtävänä on tukea työn suorittamista ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä. Tavoitteena on työntekoa palveleva johtaminen, joka perustuu poliisin arvoihin ja luottamukseen. Johtamisessa korostuu empatian ja tunneällyn merkitys. Silloin kun työ joustaa ja työntekijän itsenäisyys lisääntyy, edellyttää se esimiehiltä entistäkin aktiivisempaa työn johtamista, valvontaa, työtehtävien ja niiden tavoitteiden selkeää määrittämistä ja palautteenantoa sekä tarpeen mukaan myös puuttumista suoriutumiseen.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämissohjelma on poliisin henkilöstöstrategian jalkauttamista, jossa valmentava johtaminen tuodaan ensi kertaa poliisihallintoon. Kehittämissohjelmassa rakennetaan sisältöä siihen, mitä valmentava johtaminen poliisiorganisaatiossa tarkoittaa ja mitä muutoksia se mahdollisesti tuo mukanaan johtamisen sisältöihin ja menettelytapoihin. Kehittämissohjelman läpikäytyään koulutukseen osallistuneella henkilöllä on selkeä ja sanoitettu määritelmä valmentavan johtamisen sisällöstä ja merkityksestä organisaatiossa.