

ETÄJOHTAMINEN POLIISIN TYÖSSÄ:

Valmentavan johtamisen hyödyntäminen yleispoliisitoiminnan etäjohtamisessa

Mikko Hakkarainen

11/2019

Tiivistelmä

Tekijä Mikko Hakkarainen	Tutkinto Poliisi (YAMK)	
Julkaisun nimi ETÄJOHTAMINEN POLIISIN TYÖSSÄ: Valmentavan johtamisen hyödyntäminen yleispoliisitoiminnan etäjohtamisessa	Julkisuusaste Julkinen	
Ohjaaja Mari Kaunistola, lehtori	Opinnäytetyön muoto Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä on tarkasteltu Itä-Suomen poliisilaitoksen Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisimallin (monialainen poliisitoiminta) mukaista toimintaa. Yleispoliisin tehtäviin kuuluu yhdistettynä kenttäpoliisin ja päivittäisrikostutkinnan tehtävät. Perinteisesti kyseiset tehtävät ovat eriytetty omiksi yksiköiksi ja toimenkuviksi. Työn tarkoitus on selvittää, millaista johtajuutta tarvitaan, että yleispoliisimalli on tehokasta ja toimivaa. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja, joilla etäjohtaminen saataisiin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja näin tukemaan yleispoliisimallin mukaista toimintaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu etäjohtamisen ja valmentavan johtamisen ympärille, joissa on samoja johtamisen elementtejä.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja siinä on käytetty kuvailevaa tutkimusotetta. Tutkimusaineisto on hankittu teemahaastatteluilta ja SWOT-analyysillä. Tutkimukseen on haastateltu kaksi Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisia sekä kolme esimiestä Kuopion pääpoliisiasemalta. SWOT-analyysi kohdistettiin vain Suonenjoen poliisiaseman yleispoliiseille. Hankittu tutkimusaineisto täydensi toisiaan ja lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Suonenjoen yleispoliisimalli on oikean suuntainen toimintamuoto pienemmille poliisiasemille. Yleispoliisimalli on työntekijäystävällinen ja turvaa poliisitoiminnan maaseutukunnissa. Työmuotona yleispoliisimalli vaatii työntekijältä monialaista poliisitehtävien hallintaa, itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. Haastateltavien mielipiteet olivat hyvin yhteneväiset, mikä käy ilmi tutkimustuloksista. Suurimmat haasteet yleispoliisitoiminnassa liittyvät johtamiseen, pelisääntöihin, osaamiseen, palautteeseen ja arviointiin. Johtamisen osalta ongelmaksi osoittautui esimiehen etäisyys, joka vaikeuttaa vuorovaikusta ja yhteistyötä. Nykyinen Suonenjoen poliisiaseman esimiehisyys osoittautui monimutkaiseksi kokonaisuudeksi, mikä asettaa henkilöstön eriarvoiseen asemaan ja hankaloittaa esimiestyötä. Yleispoliisimalli ja siihen oleellisesti liittyvä etäjohtaminen ei ole yksinkertainen ja selkeä esimiehille. Etäjohtaminen asettaa esimiehille monia haasteita, joita lähijohtamisessa ei kohtaa. Etäjohtaminen tulee lisääntymään poliisin organisaatiossa. Valmentava johtaminen on poliisin organisaatioon uusi johtamisen menetelmä. Tutkimuksen mukaan tietoisuus siitä on kuitenkin hyvin heikko. Valmentavan johtamisen ja etäjohtamisen osaamisen kehittämisellä voidaan vastata nykyajan työelämän vaatimuksiin.</p>		
Sivumäärä 107 sivua + 5 liitesivua	Tarkastuskuukausi ja vuosi Marraskuu 2019	Opinnäytetyökoodi (OPS) Yamk2019ONT
Avainsanat etäjohtaminen, etätyö, esimiestyö, hajautettu organisaatio, johtaminen, poliisi, valmentava johtaminen		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku	5
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	6
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
1.4 Aikaisempi tutkimus.....	8
2 MONIALAINEN POLIISITOIMINTA.....	11
2.1 Itä-Suomen poliisilaitos.....	11
2.2 Itä-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisimalli	15
2.3 Sisä-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisimalli.....	22
3 JOHTAMINEN	24
3.1 Johtaminen muutoksessa	24
3.2 Valmentava johtaminen.....	29
3.3 Etäjohtaminen.....	34
3.3.1 Luottamus	37
3.3.2 Arvostus.....	42
3.3.3 Avoimuus.....	45
3.3.4 Pelisäännöt.....	49
3.3.5 Vuorovaikutus.....	51
3.3.6 Yhteisöllisyys	58
4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	62
4.1 Aiheen valinta ja rajaus	62
4.2 Tutkimusmenetelmä	63
4.2.1 Teemahaastattelu	64
4.2.2 SWOT-analyysi	65
4.3 Aineiston hankinta.....	66
4.4 Aineiston analyysi	68
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	70
5.1 Swot-analyysi	70
5.2 Yleispoliisimalli	73
5.3 Luottamus ja erilaisuus.....	76
5.4 Arvostus ja tapa suhtautua toiseen	78
5.5 Avoimuus	79
5.6 Pelisäännöt.....	80
5.7 Vuorovaikutus ja hetkessä oleminen	82
5.8 Yhteisöllisyys ja hetkessä oleminen.....	83
5.9 Tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen.....	84
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	86
7 POHDINTA	98
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	98
7.2 Esitys jatkotutkimuksen kohteeksi	101
LÄHTEET	102

LITTEET

Liite 1. Poliisin virkaehtosopimus

Liite 2. SWOT-arviointilomake

Liite 3. Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Yhteiskunta muuttuu voimakkaasti ja samalla organisaatiot, jolloin tarvitaan uudenlaisia tapoja tehdä työtä (Vilkman 2016, 23.) Suomen työelämä on parhaillaan murrosvaiheessa. Murrosta tuottavat toisiinsa kietoutuneina voimina teknologioiden huomattava kehittyminen, talouden globalisaation nopea eteneminen, väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa olevat muutokset. Keskeisin muutos vuoteen 2030 ohjaavana pohjavirtana on teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden nopeaan kehitykseen. Tulevaisuudessa nykyistä tietovaltaisemmassa, verkostoituneemmassa ja aineettomassa taloudessa ihmisten johtamisosaaminen on entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde organisaatioille. Yksi avain kysymyksistä ihmisten johtamisessa on, kuinka tuetaan mahdollisimman tehokkaasti ihmisten kykyä ja mahdollisuutta tuottaa organisaatiolle arvoa. Organisaatiot joutuvat rationaalisten oppien rinnalla vahvistamaan normatiivista johtamisosaamistaan. Tämä tarkoittaa kykyä ymmärtää johtamisen kohde ko-nemaisen systeemin sijasta arvoyhteisöksi, jonka jäseniä motivoivat hyviin suorituksiin taloudellisten palkkioiden ohella myös erilaiset työtä ja työyhteisöä koskevat sosiaaliset, kulttuurilliset tai arvosidonnaiset ominaisuudet. (Alasoini ym. 2012, 11–12.)

Työnteon tulevaisuus on noussut polttavaksi kysymykseksi viime vuosina samalla, kun erilaisten työhön vaikuttavien kehityskulkujen ristivaikutukset ajavat perinteisiä työn malleja yhä ahtaammalle. Martela & Jarenko (2017, 197) mukaan paljon voidaan saada aikaan uudistamalla organisaatiokäytäntöjä niin, että valtuutetaan ja vastuutetaan työntekijöitä ja nähdään organisaatio aidosti sen muodostamien ihmisten summana. Organisaatioiden ja tiimien hajaantuneisuus on saanut enemmän huomiota, vaikka se ei ole varsinaisesti uusi tapa tehdä työtä. Nykyisessä päivittäisessä liiketoiminnassa virtuaaliset tiimit ovat levinneet jo kaikkialle. (Jonsen ym. 2012, 364.) Hajautettu organisaatiomalli voidaankin nähdä vastauksena moneen työelämässä vaikuttavaan megatrendiin: teknologia tarjoaa mahdollisuuden rakentaa ketterämpiä organisaatioita, koska tehokas kommunikaatio organisaation sisällä ei enää edellytä sellaisia keskitettyjä kommunikaation solmukohtia kuin aikaisemmin. Muutoksen keskeisin tekijä on uudella tavalla sosiaalisesti tietoinen ihminen, uudessa maailmassa ja uudella teknologialla varustettuna. (Martela & Jarenko 2017, 198–200.)

Muutokset toimintaympäristössä, asiantuntijatyön muuttuminen, työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteensovittamisen haasteet ovat tekijöitä, jotka korostavat esimiestyön mer-

kitystä. Esimieheltä odotetaan haastavissa tilanteissa valmentavaa johtamistapaa, kykyä kannustaa ja tukea työyhteisöään. Esimiestyöhön kokonaisuutena kohdistuu paljon odotuksia ja tehtävät sekä vastuut ovat moninaisia. Esimiehen tehtävä on auttaa työyhteisönsä jäseniä onnistumaan työssään ja olla mukana toteuttamassa organisaationsa perustehtävää tuloksellisesti ja uudistavasti. (Lehto 2017, 7-8.)

Suomen kansainvälinen toimintaympäristö – samalla Suomen poliisin toiminta ympäristö on muuttunut merkittävästi viimeksi kuluneen noin kymmenen vuoden aikana. Poliisin omassa organisaatiossa on tapahtunut saman ajanjakson kuluessa mittakaavaltaan suuria sisäisiä muutoksia. Sisäiset ja ulkoiset muutokset ovat vaikuttaneet sekä Suomen yleiseen turvallisuustilanteeseen, että poliisitoimintaa koskeviin kansalaisarvioihin. Sisäisistä muutoksista poliisin hallintorakennemuutoksessa 2009–2014 poliisilaitosten määrä väheni 90 poliisilaitoksesta 24 poliisilaitokseen, ja viisi vuotta myöhemmin, vuoden 2014 alusta lukien 11 poliisilaitokseen. Yksittäisiä poliisiasemia ja poliisin toimipaikkoja lakkautettiin. Poliisipalvelujen saatavuus ja laatu haluttiin kuitenkin säilyttää vähintäänkin entisellä tasolla. Poliisi on vastannut omilla toimillaan taloudellisen niukkuuden vaatimuksiin, ja on viimeksi kuluneen kymmenen vuoden aikana priorisoinut omaa toimintaansa monella eri toimintalohkolla. Poliisi on kansalaisarvioiden perusteella onnistunut vastaamaan priorisoinnin vaatimuksiin suhteellisen hyvin. Poliisin palveluja koskevat arviot ovat säilyneet kohtuullisen hyvällä tasolla kansalaisten tärkeimpinä pitämien palvelujen tuotannossa. (Vuorensyrjä & Fagerlund 2018, 22–25.)

Poliisin sisäisen toimintaympäristö muuttumisella on merkitystä myös johtamiseen: aikaisemmin toimineet johtamistavat eivät enää välttämättä toimi. Valmentava johtaminen on uusi lähestymistapa, jossa on kyse johtajuuden sisällön muuttamisesta. Tällä on vaikutuksia sekä toimintaan että koko poliisihallinnon kulttuuriin. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelma (2018) on otettu yhdeksi poliisihallinnon keinoksi tukea esimiestyössä toimivien henkilöiden työskentelyä. Kehittämisohjelman taustalla on poliisihallinnon vuoden 2015 henkilöstöbarometrissa esille noussut työn organisointiin liittyvät ongelmat johtamisessa sekä puutteet ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Esimiestyön tukemiseen liittyvät asiat ovat nousseet huomion kohteeksi muun muassa poliisin henkilöstöstrategiassa, jossa on korostettu valmennuksellista otetta asioihin. Toteutettavan kehittämisohjelman kautta poliisihallinnossa määritellään, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa poliisihallinnossa sekä miten sitä voidaan käyttää ja hyödyntää.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, millaista johtajuutta tarvitaan, että yleispoliisimalli on tehokasta ja toimivaa. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja, joilla etäjohtaminen saataisiin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja näin tukemaan yleispoliisimallin mukaista toimintaa. Samalla tutkimus antaa Itä-Suomen poliisilaitokselle vastauksia siihen, kuinka valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää etäjohtamisessa. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Itä-Suomen poliisilaitoksen kanssa ja tutkimusta on tarkoitus hyödyntää Itä-Suomen poliisilaitoksen toiminnan suunnittelussa.

Tutkimuksessa selvitettiin SWOT-analyysin ja haastattelujen avulla, millainen johtamisen kokemus on ja miten yleispoliisimallin mukainen toiminta koetaan henkilöstön kannalta tarkasteltuna. Tutkimuksella pyrittiin saamaan ratkaisuehdotuksia etäjohtamisen parantamiseksi yleispoliisitoiminnassa. Tavoitteena oli myös osaltaan saada yleispoliisitoiminnassa mukana olevia heräteltyä pohtimaan johtamista yleispoliisimallissa ja mikä kunkin henkilön oma vaikutus toiminnan onnistumiseksi on.

Tutkimuksen teemoiksi valittiin yleispoliisitoiminta, valmentavan johtaminen, johtamisen kokemus sekä tulevaisuuden ja toiminnan kehittäminen. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelu, joka toteutettiin valittujen teemojen pohjalta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tarkoituksenmukaisesti vain Itä-Suomen poliisilaitoksessa vakituisesti yleispoliisitoiminnassa olevat henkilöt. Huolellisesti valittu tutkimuksen kohdejoukko antaa luottavimman aineiston tutkimusta varten. Haastattelututkimus suoritettiin syyskuussa 2019. Haastatteluun valittiin viisi yleispoliisitoiminnassa mukana olevaa poliisihenkilöä Suonenjoen ja Kuopion poliisiasemilta. SWOT-analyysi täydensi haastatteluiden kautta saatua tietoa ja siihen osallistui kaikki Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisitehtäviä tekevät poliisihenkilöt.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty saman tutkijan aiemmin tekemää opinnäytetyötä: TYÖN-ILOA ETSIMÄSSÄ - Itä-Suomen poliisilaitoksen kenttäjohtajien työssäjaksamisen tukeminen. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisi (AMK). Etäjohtaminen koskettaa kenttäjohtajia, minkä johdosta aiemman tutkimuksen hyödyntäminen on perusteltua. Kyseisestä opinnäytetyöstä on otteita johdannossa sekä kohdissa 2.5, 2.7.1, 2.7.2, 2.7.3 ja 2.7.4.

Hirsjärvi ym. (1997, 74) mukaan ”hyvä tutkija ei irrota tutkimustyötä muusta elämästään, vaan antaa elämän rikastuttaa työtään ja päinvastoin”. Osana tutkimusta halusin kasvattaa tietämystä etäjohtamisesta itselleni, Suonenjoen poliisiaseman henkilöstölle ja Kuopiossa oleville esimiehille.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa aihetta on käsitelty seuraavista näkökulmista (tutkimuskysymykset), joiden ympärille aihe on rajattu.

- Miten johtajat / johdettavat kokevat etäjohtamisen yleispoliisimallissa?
- Mitkä ovat etäjohtamisen hyödyt ja haasteet yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa?
- Miten valmentava johtaminen toimii yleispoliisimallin mukaisessa etäjohtamisessa?

Tutkimuksen kohteena on Itä-Suomen poliisilaitoksen malli monialaisesta poliisitoiminnasta, jota tarkastellaan lähemmin Suonenjoen poliisiaseman toiminnan kautta. Monialainen poliisitoiminnasta käytetään myös nimitystä yleispoliisitoiminta. Yleispoliisitoiminnasta ei ole valtakunnallista ohjeistusta, joten jokainen poliisilaitos toteuttaa sitä omalla tavallaan. Yleispoliisitoiminta ei ole uusi toimintamuoto, vaan se on ikään kuin vanha nimismiespiireissä käytetty maalaispoliisimalli. Suonenjoen poliisiasemalla yleispoliisitoimintaan on siirrytty vuonna 2017 poliisitoiminnan säilyttämiseksi Suonenjolla. Yleispoliisitoiminnassa työntekijöiltä vaaditaan osaamista niin kentän- kuin tutkinnantehtävistä. Esimiehille yleispoliisitoiminta on myös haasteellinen, koska heidän on osattava ottaa huomioon yhdistetyt työnkuvat johtamisessa. Suonenjoen yleispoliisien esimiehet toimivat Kuopion pääpoliisiasemalla, mikä vaatii etäjohtamisen taitoja ja valmentavaa otetta esimiehiltä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimii Vilkmanin (2016) etäjohtamisen kulmakivet (kuvio 1). Kyseisessä mallissa on esille tuotu tärkeimmät etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, ilman yhtä palaa toiminnasta ei saada eheää ja toimivaa. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Ei ole yhtä ja oikeaa etäjohtamisen mallia, vaan jokaisen organisaation on löydettävä keskustelemalla ja kokeilemalla itselleen sopivimmat tavat työskennellä. Etäjohtaminen tuo mukanaan uusia työmuotoja johtamiseen ja eroaa jonkin verran perinteisestä johtamisesta.



Kuvio 1. Etäjohtamisen palapeli (mukaillen Vilkman 2018, 26).

Toisena tutkimuksen teoreettisena kehyksenä toimii Ristikangas ja Ristikangas (2010) valmentavan johtamisen kokonaisuus (kuvio 2). Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.



Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 42).

Edellä mainituissa etäjohtamisen kulmakivissä ja valmentavassa johtamisessa on paljon samoja elementtejä. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu näiden aihealueiden ympärille. Viitekehyksestä on tehty sellainen, että se antaa parhaat lähtökohdat tutkimukselle, huomioiden tutkimuksen kohde. Tutkimuksessa on keskitytty käsittelemään etäjohtamista toiminnallisuuden kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää etäjohtamisen hyödyt ja haasteet yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luvussa kaksi esitellään Itä-Suomen poliisilaitoksen toimintaa sekä käsitellään poliisin yleispoliisimallia Itä-Suomen poliisilaitoksella. Lisäksi siinä kuvataan lyhyesti Sisä-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisimalli. Luku kolme käsittelee johtamisen eri teemoja. Ensin kerrotaan johtamisen muutoksesta ja sen johtajuuteen tuomista vaatimuksista. Toisena määritellään valmentava johtaminen ja kuvataan valmentavaan johtamiseen kuuluvia elementtejä. Kolmantena käsitellään etäjohtamisen kulmakiviä ja sitä, mitä etäjohtaminen vaatii johtajalta ja työyhteisöltä, että toiminnasta saadaan eheää. Luvussa neljä kuvataan tutkimusongelma ja –menetelmä. Luvussa viisi esitetään tutkimustulokset teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Luvussa kuusi kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset ja luvussa seitsemän pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään jatkotutkimusaiheet.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Poliisiammattikorkeakoululla yleispoliisitoiminnasta tai monialaisesta poliisitoiminnasta ei ole tehty aiempia tutkimuksia, mutta aihetta sivuava tutkimus on tehty vuonna 2012.

Uusitalo Jouni on tutkinut vuonna 2012 poliisipäällystötutkinnon A-osan opinnäytetyössä kentän ja tutkinnan yhteistoiminnan kehittämistä Satakunnan poliisilaitoksella. Työ on rajattu koskemaan valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikostorjunnan välistä kehittämistä. Opinnäytteen tarkastelukulmana ovat johtamistoiminnat päällystötasolla ja niiden kehittämistarpeet. Työn johtopäätöksissä on tuotu esille kentän ja tutkinnan välisen yhteistyön kehittämisen tarve. Toiminnat ovat Uusitalon mukaan liiaksi eriytyneet toisistaan eikä yhteistyötä ole riittävästi. Tiedonkulun parantaminen ja ymmärryksen lisääminen toisen tehtävistä toisivat tehokkuutta toimintaan. Yhteisen ymmärryksen saavuttamista edesauttaisi tehtäväkiertojen lisääminen, yhteispartiointi, perehdytykset toisen työstä, yhteinen kouluttautuminen ja palautteen annon lisääminen. Uusitalon mukaan kentän ja tutkinnan välillä tulisi olla yhteinen päivittäinen palaveri. Tutkimuksen mukaan yhteistyö toimii Satakunnan poliisilaitoksella, mutta siinä on parannettavaa. Kehittämistyö vaatii kaikilta yhteistä tahtoa ja sitoutumista asiaan. Uusitalo on työssään tuonut esille kentän ja tutkinnan yhdistämisen, mikä olisi paluuta menneisyyteen, nimismiespiiri aikaan.

Valmentavaa johtamista on poliisiammattikorkeakoululla käsitelty yhdessä työssä ja poliisiammattikorkeakoululta on valmistumassa lähiaikoina useampi aihetta käsittelevä tutkimus.

Muissa oppilaitoksissa valmentaa johtamista on käsitelty useissa eri tutkimuksissa. Tutkimusaineistoa aiheesta on runsaasti saatavilla. Valmentavan johtamisen aiempia tutkimuksia ei tässä työssä ole käsitelty, koska tutkimuksen pääpaino on yleispoliisimallissa ja etäjohtamisessa.

Etäjohtamisesta poliisiammattikorkeakoululla on tehty yksi aiheeseen viittaava tutkimus. Kangastalo Tarmo on Poliisipääällystötutkinnon PPT 10 B-osan tutkielmassa vuonna 2012 tutkinut viestintää hajautetun yksikön johtamisessa kirjallisuuskatsauksena. Tutkielmassa on käsitelty hajautetun yksikön viestintää ja etäjohtamista. Tutkimuksessa on tarkasteltu erilaisia etäjohtamisen kannalta merkittävämpiä käsitteitä ja periaatteita yksikön hallitusta ja hyvin johdetusta johtamistavasta sekä onnistuneen ja tehokkaan etäjohtamisen viestintävälineiden merkitystä. Tutkimuksen johtopäätöksissä on todettu hajautetun poliisiyksikön johtamisen olevan vaativa ja haasteellinen tehtävä. Johtamiseen on paneuduttava, mikäli siinä haluaa onnistua. Esimiehen on muistettava kantaa hänelle kuuluva vastuu yksikkönsä johtamisessa. Hyvän johtamisen yhtenä tavoitteena on saada henkilöstö tietoiseksi johtamisesta ja sen päätöksistä, koska päätöksillä on usein merkitystä henkilöstön arkeen, jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Tutkimuksessa on havaittu hajautetun yksikön haasteena olevan ajantasaisen tiedon saattaminen nopeasti koko henkilöstön tietoon. Pelkät työnjohtokokoukset eivät takaa yksikköä merkittävästi koskevan tiedon kulkemista työyhteisön henkilöstön tietoisuuteen. Työnantajan ja esimiesten tehtävä on luoda työpaikassa sellaiset tiedottamisen ja viestinnän kanavat, että kaikki työntekijät löytävät yksikön sisäisiä asioita koskevat päätökset.

Valve Eero on Pro gradu -tutkielmassa 2017 tutkinut, mitä esimiestyö globaalisti hajautuneessa matriisiorganisaatiossa merkitsee ja miten se ilmenee työntekijöille. Hajautetussa työssä työntekijä kokee erilaisia haasteita, kun fyysisesti sijainti eroaa esimiehen sijainnista. Tutkimuksessa on myös selvitetty, miten useamman esimiehen tilanne vaikuttaa työntekijään matriisirakenteessa sekä suhdetta alaisen ja esimiehen välillä, kun kommunikointia on selvästi vähemmän etäisyyden kasvaessa. Tutkimuksessa on havaittu, että organisaation hajaantuneisuus on työntekijän näkökulmasta sekä positiivinen että haasteellinen asia. Yhtenä kohtana mainitaan, että työntekijät ovat kaikki yksilöitä, joiden toiveet ja työtavat vaihtelevat henkilöstä riippuen. Tämä tulisi aina ottaa esimiestyössä huomioon. Tärkeää olisi myös huomioida työntekijän valmiudet. Laadukkaan suhteen luominen alaisen ja esimiehen välille on haasteellista, mikä johtuu monesta eri seikasta. Vuorovaikutus on heikkoa ja tukea ei ole niin hyvin saatavilla kuin lähiesimieheltä. Vuorovaikutuksen nähtiin olevan ilmeinen haaste

ja kasvokkain tapaamisia on järjestettävä riittävästi. Palautteen ja luottamuksen kannalta esimies-alaisuuden on oltava hyvä. Tutkimuksessa matriisirakenne on nähty mahdollistajana, kun useampi esimies on tavoitettavissa. Edellytyksenä on esimiesten välillä tavoitteiden yhdenmukaisuus. Esimiesten välillä tavoitteiden on kohdattava, koska muuten työntekijä ajautuu usein useamman esimiehen ristipaineeseen.

Honkanen Helinä on tutkinut Pro gradu - tutkielmassa 2015, miten henkilöstö on kokenut esimiestyön hajautetussa organisaatiossa ja millaisia kokemuksia heillä on etäjohtamisesta. Tutkimuksessa on myös selvitetty, mitä seikkoja esimiestyössä tulee huomioida silloin, kun esimies ja johdettavat työskentelevät etäällä toisistaan. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että esimiehen vähäisellä yhteydenpidolla ja etäisyydellä on vaikutusta työntekijöiden saamaan palautteeseen sekä vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamiseen. Vuorovaikutuksen jäädessä vähäisemmäksi, esimies ei tunne työyksikön käytännön arkea eikä tiedä, millaisten haastavien asioiden kanssa työtä tehdään. Tutkimuksessa onnistuneen etäjohtamisen edellytykseksi on mainittu työyhteisön hyvä henki ja toimivat tiimit, jossa työntekijät luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan tarpeen vaatiessa. Luottamus koettiin myös merkitykselliseksi henkilöstön ja esimiehen keskinäisessä suhteessa. Tulokset osoittivat, että esimiehen yhteydenpidon tulee olla säännöllistä ja yhteisesti sovittua. Henkilöstön vastuun nähtiin lisääntyneen ja esimiestyön muuttuneen etäjohtamisen myötä. Hajautuneessa organisaatiossa henkilöstön työnteossa korostuivat osaaminen, ammattitaito, oma-aloitteisuus sekä itseohjautuvuus.

Nyman Tia (2019) on tutkinut liikkeenjohdon kehittämisen YAMK työssään etäjohtamista ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen. Tutkimuksessa on tutkittu kahden eri organisaation etäjohtamisen käytäntöjä ja laadittu sekä teoretiedon että tutkimuksen kautta saadun tiedon pohjalta opas etäjohtamiseen. Tutkimuksen tuloksien perusteella on todettu, että etäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon siihen vaikuttavat erityispiirteet. Luottamus on noussut merkittäväksi tekijäksi etäjohtamisen onnistumisessa sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu etätyösuhteessa ja samoin avoimuus. Avoimuus on osa luottamusta ja vuorovaikutusta. Etätyöntekijöitä auttaa avoin kulttuuri viestinnässä. Lisäksi avoimuus kasvattaa luottamuksen tunnetta esimiehissä ja työntekijöissä. Tutkimuksessa työntekijät ovat kokeneet työnkuvan laatimisen tärkeäksi seikaksi ja esimiehet ovat korostaneet pelisääntöjen luomista. Tutkimuksessa on tuotu esille organisaatioiden, työnteontapojen ja johtamiskulttuurien muuttuessa jokaisen esimiehen velvollisuus panostaa esimiestyöhön ja siihen, että vastaa työntekijöiden tarpeisiin.

2 MONIALAINEN POLIISITOIMINTA

2.1 Itä-Suomen poliisilaitos

Itä-Suomen poliisilaitoksessa on 14 poliisiasemaa ja poliisilaitoksen toiminta-alue on laaja. Valtion talouden säästöt ovat pakottaneet poliisin palveluverkoston muutokseen myös Itä-Suomessa. Itä-Suomen alueella poliisin palveluverkko on ollut tarkastelun kohteena ja vuonna 2016 Itä-Suomen poliisilaitoksen alueelta lakkautettiin kaksi poliisiasemaa. Poliisin toimintaa ollaan keskittämässä suurempien keskusten äärelle. Maaseutualueiden poliisiasemien näkökulmasta katsottuna, partioiden määrä ja hälytysnopeus eivät saavuta samaa tasoa kuin kaupungeissa. Kansalaisten näkökulmasta poliisin palvelut on tarjottava kohtuullisella tasolla kaikkialla. Itä-Suomen poliisilaitokselta poliisipalvelujen tarjoaminen kaikille asukkaille mahdollisimman kattavasti, on vaatinut kykyä muuttaa toimintatapaa siten, että talouden reunaehtojen mukaisesti pystytään toteuttamaan laadukkaat poliisipalvelut kaikkialla. Itä-Suomen poliisilaitoksen strategiassa (2018) vuosille 2018–2021 mainitaan turvallisuuden syntyvän monen tekijän yhteisvaikutuksesta ja ennen kaikkea turvallisuus vaatii yhdessä tekemistä niin työyhteisössä kuin poliisilaitoksen toiminnassa. Poliisilaitoksen strategiset tavoitteet saavutetaan muun muassa varmistamalla tehtävien suorittaminen laaja-alaisella osaamisella ja toiminnalla sekä suunnitelmallisella johtamisella ja toimimalla hajautetusti nykyisillä poliisiasemilla.

Itä-Suomen poliisilaitoksessa on kolme toimialuetta, johon kuuluvat Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon maakunnat. Pääpoliisiasema sijaitsee Pohjois-Savon toimialueella Kuopiossa. Pohjois-Savon alueella poliisiasemat sijaitsevat Kuopiossa, Iisalmessa, Juankoskella, Suonenjoella ja Varkaudessa. Itä-Suomen poliisilaitoksen toiminnan tavoitteena on yhdessä kansalaisten kanssa huolehtia toimialueensa turvallisuudesta ja viihtyisyydestä. Poliisilaitos toimii yhtenäisesti ja huolehtii tehtävistään siten, että Itä-Suomen kaikissa kunnissa on turvallista ja viihtyisää. Poliisilaitoksen visio on *”Itä-Suomen poliisilaitos - yhdessä parasta poliisitoimintaa ja turvallisuuden tuottamista”*. (Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjesääntö 2019.)

Itä-Suomen poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö apunaan poliisilaitoksen johto ja johtoryhmä. Poliisilaitos on jakautunut kolmeen toimintalinjaan, hallinto- ja esikuntapalvelut, lupapalvelut ja poliisipalvelut. Toimintalinjoja johtavat apulaispoliisipäälliköt linjan johtajina.

Itä-Suomen poliisilaitoksen Poliisipalvelut -linjassa on kolme sektoria ja kahdeksan yksikköä. Poliisipalvelut -linjaa johtaa linjan johtaja apunaan sektoreiden ja yksiköiden johtajat. Poliisipalvelut -linjalla toimii valvonta- ja hälytystoiminta-, liikennepoliisi- ja rikostorjuntasektori. Lisäksi linjalla on linjan johtajan alainen suunnittelu- ja tukiyksikkö. (Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjesääntö 2019.)

Valvonta- ja hälytystoimintasektori on jaettu kenttäjohtoalueiden mukaisesti kolmeen valvonta- ja hälytystoimintayksikköön. Rikostorjuntasektori on jaettu kenttäjohtoalueiden mukaisesti kolmeen rikostorjuntayksikköön ja kahteen poliisilaitostason erityisrikostorjuntayksikköön. Sektoreita johtavat linjajohtajan alaisuudessa tehtävään nimitetyt ylikomisariot ja rikosylikomisariot. Yksiköitä johtavat sektorijohtajien alaisuudessa tehtävään nimitetyt ylikomisariot ja rikosylikomisariot. Poliisipalvelut -linjan ja sen sektoreiden ja yksiköiden toimintaa tukee linjajohtajan alaisuudessa toimiva suunnittelu- ja tukitoiminto. (Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan työjärjestys 2019.)

Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan työjärjestyksessä (2019) määrätään Poliisipalvelut -linjan johtamisjärjestelmästä, tehtävänannosta ja toiminnallisesta vastuujaoista. Työjärjestyksessä on tarkennettu esimiesten sekä muun henkilöstön vastuuta ja tehtäviä. Valvonta- ja hälytystoimintasektorin pääasialliset tehtävät ovat hälytystehtävistä vastaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden valvonta, ennalta estävä toiminta sekä liikenteenvalvonta. Sektorijohtajan johtama valvonta- ja hälytystoimintasektori jakautuu kolmeen kenttäjohtoalueeseen, jossa jokaisessa toimii oma kenttäjohtaja. Kenttäjohtoalueet ovat eteläinen, itäinen ja pohjoinen. Kenttäjohtoalueiden operatiivisina johtajina toimivat tehtävään määrättyt ylikomisariot, jotka vastaavat omalta osaltaan valvonta- ja hälytystoimintasektorin toiminnasta ja tulostavoitteiden toteutumisesta sekä sidosryhmäyhteistyöstä. Kenttäkomisariot vastaavat kenttätoiminnasta alueillaan. Lisäksi he toimivat toimenkuvissa nimettyjen kenttäryhmien päällystöesimiehinä. Kenttäkomisarioiden alaisuudessa toimivat kenttäryhmien johtajat.

Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan työjärjestyksessä (2019) mainitaan, että rikostorjuntasektorin pääasiallisena tehtävänä on vastata poliisilaitoksen toimialueella perusrikostorjunnasta, paljastamisesta ja tutkinnasta sekä rikostorjunnan erityistutkinnan torjunnasta, paljastamisesta ja tutkinnasta. Rikostorjuntasektoria johtaa sektorinjohtajana rikosylikomisario. Sektori jakautuu kolmella kenttäjohtoalueella perusrikostorjunnan yksikköön sekä kahteen poliisilaitostasoiseen erityisrikostorjunnan yksikköön. Kutakin yksikköä johtaa

sektorijohtajan alaisuudessa yksikönjohtajana toimiva rikosylikomisario. Perusrikostorjunnan yksiköissä on yksikönjohtajan alaisuudessa päällystötutkinnanjohtajan johtamat tutkintaryhmät. Kaikissa edellä mainituissa toiminnoissa toimivissa tutkintaryhmissä toimii alipäällystösoinen esimies hallinnollisena ja operatiivisena työnjohtoesimiehenä palkkavaltuuksin. (Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjantyyjärjestys 2019.)

Yleisesti esimiehen tehtävistä on määrätty Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjesäännössä (2019). Esimiesten yleiset tehtävät ovat

- huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista ja työkyvyn johtamisesta,
- valvoa alaistensa työtehtävien suorittamista,
- vastata tulostavoitteiden toteuttamisesta,
- vastata päivittäistoimintojen johtamisesta ja kehittämisestä,
- vastata tavoite- ja kehityskeskustelujen käymisestä,
- vastata, että tehtävät suoritetaan määräysten, ohjeiden ja linjausten mukaisesti sekä
- ilmoittaa ylemmälle esimiehelle työhön liittyvistä riskeistä, epäkohdista ja väärinkäytöksistä.

Seuraavassa on kerrottu tiivistetysti tutkimukseen oleellisesti liittyvät tehtävät ja vastuut jotosuhteisiin liittyen Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan työjärjestyksen (2019) mukaisesti.

Valvonta- ja hälytystoimintasektorin komisarioiden tehtäviin kuuluu erityisesti Suonenjoen poliisiasemaa koskien

- vastata kenttätoiminnasta sekä sen suunnittelusta, seurannasta ja kehittämisestä,
- toimia erikseen nimettyjen henkilöryhmien ja henkilöiden lähimpänä päällystöön kuuluvana henkilöstöhallinnollisena esimiehenä,
- valmistella ja ratkaista alueen kenttätoiminnan henkilöstökoulutusasioita,
- osallistuu kenttätoiminnan toteutukseen ja yleisjohtotehtäviin sekä
- huolehtia henkilöryhmien hyvinvoinnista, työkyvystä ja hyvästä työilmapiiristä.

Valvonta- ja hälytystoimintasektorin (VHT) kenttäryhmän johtajan keskeiset tehtävät erityisesti Suonenjoen poliisiasemaan koskien ovat

- toimia VHT -sektorin kenttäjohtoalueen kenttäryhmän hallinnollisena esimiehenä,

- vastata työjärjestyksessä ja vahvistetussa toimenkuvassa määritellylle päällystösiesimiehelle ryhmälleen asetettujen tulostavoitteiden toteutumisesta, ryhmänsä tuloksellisuudesta ja niiden raportoinnista,
- käydä hallinnollisena esimiehenä tulos- ja kehityskeskustelut ryhmänsä jäsenten kanssa,
- vastata toiminnan linjausten ja painotusten toteutuksesta ryhmässään ja toiminnan yhdenmukaisuudesta muiden kenttäryhmien kanssa siten kuin alueen päällystökokous sekä operatiivinen johtoryhmä on linjannut sekä
- huolehtia ryhmän henkilöstön työhyvinvoinnista, työkyvystä ja hyvästä työilmapiiristä.

Rikostorjuntasektorin päällystöön kuuluvan tutkinnanjohtajan tehtäviksi on määrätty

- vastata ja valvoa osaltaan asetettujen tulostavoitteiden saavuttamista ja toiminnan ja talouden yhteensovittamista,
- toimia tutkinnanjohtajana tutkintaryhmän tutkintavastuulle kuuluvissa ja muissa hänen vastuulleen määrättyissä rikos- ja sekalaisasioissa,
- vastata osaltaan toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta sekä valvoo toimintojen lainmukaisuutta,
- toimia johtamiensa ryhmien sekä nimettyjen henkilöiden lähimpänä päällystöön kuuluvana esimiehenä,
- valmistella, esitellä ja ratkaista henkilöstöä koskevia hallinnollisia päätöksiä erikseen sovittavan järjestelyn mukaisesti sekä,
- huolehtia osaltaan koulutuksesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista, työkyvystä ja hyvästä työilmapiiristä.

Rikostorjuntasektorin tutkintaryhmän ryhmänjohtajan tehtäviksi on määrätty muun muassa

- vastata ja valvoa johdettavanaan olevan tutkintaryhmän toiminnasta ja osaltaan sen tuloksellisuudesta ja tulostavoitteista sekä toiminnan lainmukaisuudesta,
- toimia ryhmänsä hallinnollisena ja operatiivisena esimiehenä sekä tarvittaessa erikseen perustettavien tutkintaprojektien vetäjänä ja
- huolehtia johdettavanaan olevan ryhmän koulutustarpeista, työhyvinvoinnista, työkyvystä ja hyvästä työilmapiiristä.

2.2 Itä-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisimalli

Yleispoliisitoimintaan ei ole määritelty tiettyä virkanimikettä tai toiminta nimeä. Poliisilaitoksen kutsuvat tätä toimintaa kukin omalla nimellään. Itä-Suomen poliisilaitoksessa toiminnasta on käytetty nimityksiä yleispoliisitoiminta ja monialainen poliisitoiminta. Opinnäytetyössä on käytetty kumpaakin nimitystä. Yleispoliisimallin keskeinen toimintaperiaate merkitsee, että poliisimiehillä tai partiolla on vastuu hälytys- ja valvontatehtävien hoitamisesta, sekä päivittäisrikostutkinnallinen vastuu oman alueen rikos- sekä sekalaisasioissa, jotka ovat tulleet tietoon asiakkaiden ilmoittamina tai tehtävien aikana. Tutkinnallinen vastuu käsittää tutkintaprosessin kokonaisuuden tutkinnan alkutoimista valmiiseen esitutkintapöytäkirjaan saakka. Päivittäistutkinnan vastuulle kuuluvat rikos- ja sekalaisasiat määritellään tavanomaisesti nopeahkosti hoidettaviksi ja vain yleensä muutamia kuulusteluja tai esitutkintatoimenpiteitä vaativiksi. Näin ollen henkilöstön työtehtäviin kuuluu yhdistettynä kenttäpoliisin ja päivittäisrikostutkinnan tehtävät. Työajasta tutkinnan osuus on noin 40 % riippuen henkilön tehtävistä. Poliisin organisaatorakenteeseen verrattuna asetelma on poikkeuksellinen. Perinteisesti rikostutkinta ja kenttätoiminta ovat eriytetty omiksi yksiköikseen ja toimenkuvikseen. Yleispoliisin mukaisessa toimintamallissa henkilöstöltä vaaditaan osaamista kummas-takin perustehtävästä. Yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa ollaan palaamassa vanhaan ns. maalaispoliisin toimintamalliin, joka oli tavallinen työnkuva vuosikymmeniä sitten.

Itä-Suomen poliisilaitoksella on käynnistetty Kaiku-hanke vuoden 2019 alussa. Taustalla hankkeen käynnistämiseen oli yhtenäisemmän toimintakulttuurin kehittäminen. Itä-Suomen poliisilaitos on laajalla alueella toimiva poliisilaitos. Hajautettu organisaatorakenne aiheuttaa haasteita yhtenäisten toimintatapojen, työnäyn ja vertaistukeen perustuvan työskentelyn toteutumiselle. Poliisilaitoksessa on lähdetty kehittämään toimivampaan suuntaan muutok-sessa elämisen taitoja, toiminnallista yhteneväisyyttä sekä toiminnan kehittämiseen ja yh-dessä toimimiseen tähtäävää toimintakulttuuria. (Kaiku-hankkeen tausta ja toteutus, 2019.) Hankkeessa on tullut esiin merkittäviä työyhteisön kehitysehdotuksia muun muassa henki-löstön kuuleminen päätöksenteossa, tulostavoitteiden selkeyttäminen ja motivoiva palkitse-minen. Kaiku-hankkeen viestinnän ydinasia on: yhdessä työtä tekemällä asioiden eteenpäin vieminen mahdollistuu ja työyhteisö kehittyy. (Kaiku-hanke, 2019.)

Poliisin ennalta estävän työn strategiassa on otettu esille toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, jotka ovat lisänneet poliisin ennalta estävän työn vaatimuksia ja samalla sen mer-kitystä sisäiselle turvallisuudelle. Suomessa kansalaisten vahva luottamus poliisiin on ollut

tekijänä, jonka ansiosta poliisi on pystynyt tekemään hyvää tulosta eurooppalaisittain vertailtuna pienillä resursseilla. Ennalta estävän toiminnan kautta vahvistetaan luottamusta ja yhteyttä paikallisyhteisöihin ja yksilöihin. Nämä lisäävät merkittävällä tavalla poliisin toimintaedellytyksiä strategioiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Poliisin menettäessä yhteyden ihmisiin ja paikallisyhteisöihin, heikentää se luottamusta poliisiin ja poliisin toiminta vaikeutuu. (ENSKA 9-10). Merkittävin Suonenjoen poliisiasemaa koskeva kohta strategiassa on lähipoliisitoiminta. Lähipoliisitoiminta on näkyvää toimintaa, jonka tavoitteena on, että poliisi on osa paikallista yhteisöä, poliisi tunnetaan ja häneen luotetaan. Lähipoliisitoiminta pitää yllä vuorovaikutusta paikallisyhteisöjen kanssa ja lisää poliisin tietoa siitä, mitä ympäristössä tapahtuu. Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisitoiminta on ikään kuin vanhanaikainen kyläpoliisitoiminta, joka edelleen on tärkeä ja ajankohtainen, mutta toiminnassa on otettava huomioon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. (ENSKA 18–20).

Maaseutualueilla on poliisiasemia, joissa työskentelee pieni määrä poliisimiehiä. Yksi näistä on Suonenjoen poliisiasema Itä-Suomen poliisilaitoksen pohjoisella kenttäjohtoalueella. Suonenjoen poliisiasemalla työskentelee pieni määrä poliisimiehiä, tehden yleispoliisin tehtäviä (monialainen poliisitoiminta). Suonenjoen yleispoliisimalli on yksi esimerkki toimintamallin muutoksesta. Suonenjoen kaupungissa asukkaita on 7500 ja välimatka Kuopioon on noin 50 kilometriä. Kuopiossa sijaitsee Itä-Suomen poliisilaitoksen pääpoliisiasema. Yleispoliisimallin mukainen toiminta on laajentunut Itä-Suomen poliisilaitoksella Juankosken poliisiasemalle keväällä 2019. Juankoskella toiminta alkoi kokeiluluontoisena 1.5.–31.12.2019 välisenä aikana. Juankosken toimintamalli on hyvin yhteneväinen Suonenjoen yleispoliisimallin kanssa. Yleispoliisimallia ollaan laajentamassa myös muille Itä-Suomen poliisiasemille.

Itä-Suomen poliisilaitos teki 17.3.2017 päätöksen monialaisen poliisitoiminnan (yleispoliisitoiminnan) kokeilun käynnistämisestä. Poliisilaitoksen johto kuuli henkilöstöä laajasti ennen päätöksen tekemistä. Päätöksen mukaan monialaisella poliisitoiminnalla tavoitellaan poliisitoiminnan säilyttämistä ja turvaamista Suonenjoen toimintavastuualueella niin kattavasti kuin se on mahdollista. Avainasioina ovat poliisin näkyvyys ja tavoitettavuus, kysyntää vastaavat työvuorot, palvelupäivystyksen aukiolo sekä tehtävien laadukas loppuun saakka hoitaminen tarvittaessa aina esitutkintapöytäkirjatasolle asti. Monialainen poliisitoiminta käynnistyi keväällä 2017 ja alustavasti kokeilua oli tarkoitus jatkaa vuoden 2017 loppuun saakka. Suonenjoen poliisiaseman henkilöstö on ollut alusta asti mukana toiminnan suunnittelussa, mikä poikkeuksellista moniin muihin uudistuksiin nähden. Päätökseen sisällytettiin kohta,

jossa mainitaan, että kokeilun aikana voidaan tarvittaessa tehdä välttämättömiä toiminnallisia muutoksia, joista sovitaan yhdessä Suonenjoen henkilöstön kanssa. Päätöksessä mainitaan lisäksi, että poliisilaitoksen kenttäjohtoalueen valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikos- torjunnan sektori- tai yksikönjohtajat vastaavat yhdessä kokeilun toteuttamisesta ja tulokselisuudesta. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.)

Itä-Suomen poliisilaitoksen 17.3.2017 tekemässä päätöksessä toimintaperiaate on kuvattu seuraavasti. Monialaisen poliisitoiminnan keskeinen toimintaperiaate on poliisimiesten tai -partion vastuu sekä hälytys- ja valvontatehtävien hoitamisesta, että tutkinnallinen vastuu oman alueen päivittäistutkinnan alaan kuuluvista rikos ja sekalaisasioista, jotka ovat tulleet tietoon tehtäviltä tai asiakkaiden itse tekeminä. Tutkinnallinen vastuu käsittää tutkintaprosessin kokonaisuuden tutkinnan alkutoimista valmiiseen esitutkintapöytäkirjaan saakka. Päivittäistutkinnan vastuulle kuuluvat rikos- ja sekalaisasiat määritellään tavanomaisesti nopeahkosti hoidettaviksi ja vain yleensä muutamia kuulusteluja tai esitutkintatoimenpiteitä vaativiksi. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.)

Suonenjoen poliisilaitoksen operatiivista poliisitoimintaa johtaa poliisilaitoksen yleisjohtajan alaisuudessa kenttäjohtaja apunaan alueen rikostutkinnan päivittäisjohtaja (R1). (Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjesääntö 2019.) Kenttäjohtoalueille on nimetty päivittäin vastuuvuorossa oleva rikostutkinnan päivittäisjohtaja (R1), joka toimii muun muassa vastuuvuoronsa aikana toiminta-alueensa muun rikostutkinnan henkilöstön (pl. päällystö) työnjohdollisena esimiehenä ja päättää tarvittaessa toiminta-alueensa tutkintaresurssin käytöstä ja yksittäistapauksissa tutkintavastuun jakautumisesta. Operatiivisesti Suonenjoen poliisimiehet ovat päivittäisen kenttäjohto- ja R1- toiminnon alaisuudessa. Suonenjoen poliisiaseman tutkimissa jutuissa tutkinnanjohtajina toimivat pääsääntöisesti Kuopion päivittäistutkintaryhmien päällystö- ja työnjohtoesimiehet. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.)

Työvuorojärjestelyt on toteutettu monialaisessa poliisitoiminnassa siten, että lähtökohtaisesti Suonenjoelle asetetaan viikonloppuisin A- hälytysvalmiuspartio. Resurssien salliessa myös viikolla Suonenjoella voi olla A- hälytyspartio, mutta pääsääntöisesti kuitenkin B- hälytysvalmiudessa oleva partio, joka hoitaa toiminta-alueellaan ensisijaisesti valvontaan ja tutkintaan liittyviä tehtäviä. A- hälytysvalmiudessa työvuorot ovat 10–12 tunnin mittaisia. B- valmiudessa vuorot voivat olla pituudeltaan joustavia. Poliisimiehille tulee työjaksossa järjestää tarpeen mukaan tutkintavuoroja, jolloin ei pääsääntöisesti hoideta hälytystehtäviä.

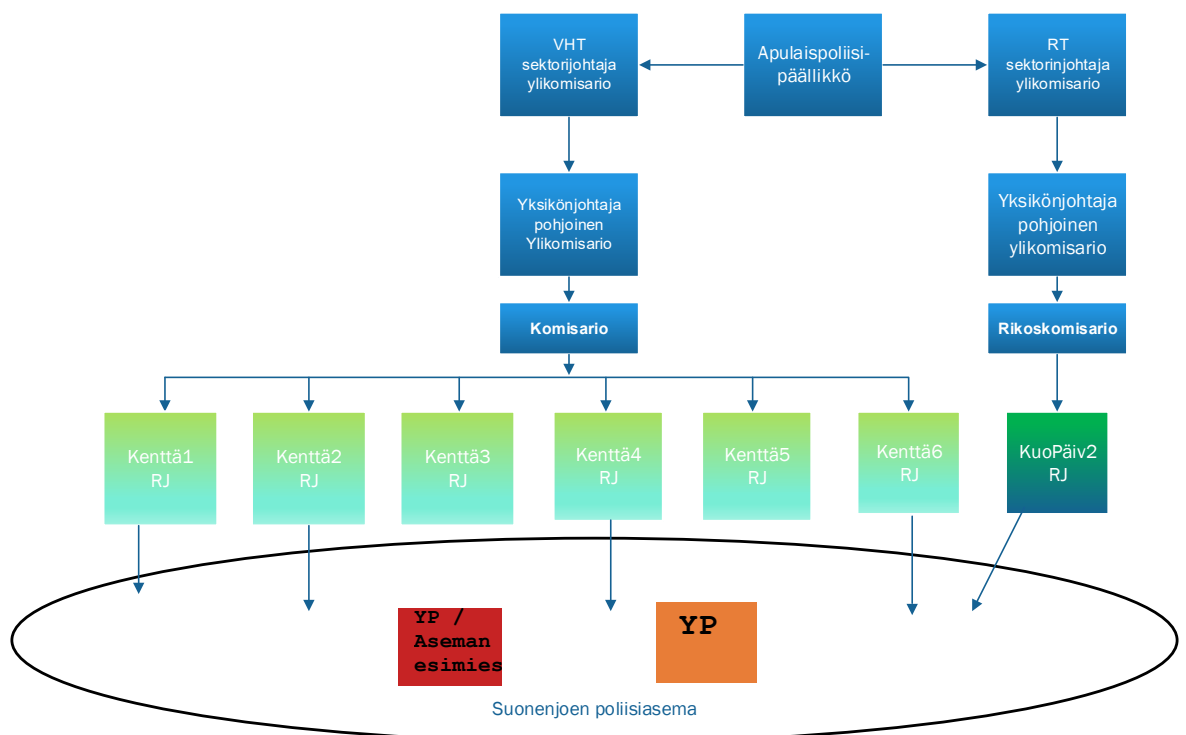
Poliisimiehet jotka eivät osallistu partiotoimintaan toimivat pääsääntöisesti tutkinta-, asiakaspalvelu- tai muussa erikseen määritellyissä tehtävissä. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.) Nykyisellään normaalissa kolmen viikon työvuorolistassa on noin 40 tuntia tutkintatehtäviä ja 76 tuntia kenttätehtäviä. Työvuorolistassa on pääsääntöisesti 4-5 tutkintavuoroa ja loput kenttävuoroja. Työvuorolistassa on paljon muutoksia työajan suhteen riippuen työntekijän tehtävistä ja paikallisista resurssien tarpeesta.

Hallinnollisten ja operatiivisten esimiesten keskeinen tehtävä on päätöksen 17.3.2017 mukaan yhteisesti huolehtia henkilöstön osaamistason ylläpitämisestä, työn laadusta ja tasaisesta jakautumisesta poliisimiesten kesken. Esimiesten tulee huolehtia riittävästi lähiesimiehisytydestä. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.)

Päätöksessä 17.3.2017 Suonenjoen poliisiaseman poliisimiehet on jätetty sen hetkisiin hallinnollisiin valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikostorjunnan ryhmiin. Sen hetkisiin palkkajärjestelyihin ei tehdä kokeilun aikana muutoksia. Suonenjoen poliisiaseman poliisimiehet siirtyvät kokeilun aikaiseen toimintaan omissa viroissaan. Monialaisella tekemisellä voidaan ajatella olevan poliisimiesten vahvistettua toimenkuvaa laajentava ja tehtäviä merkittävästi lisäävä vaikutus. Päätöksessä on otettu esille, mikäli virkaehtosopimuksen mukaiset edellytykset vaatavuustason nostamiseen täyttyvät, Suonenjoen poliisimiesten toimenkuvat ja vaatavuustasot arvioidaan uudelleen palkkaesimiesten toimesta kokeilun aloittamisen jälkeen 3-6 kuukauden kuluessa. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.) Ennen kokeilua, suurin osa valvonta- ja hälytys toiminnan ryhmässä toimivista poliisimiehistä vaatavuustaso oli 04.02 ja tutkintatehtävissä 08.03. Yleispoliisimallin mukaisen toiminnan myötä valvonta- ja hälytys toiminnan ryhmässä toimineiden vaatavuustasoja nostettiin vaatavuustasoon 04.03, tutkintatehtävissä toimineiden vaatavuustaso pidettiin ennallaan. Poliisiaseman esimiehen vaatavuustaso on 04.05. Liitteenä VES-kooste palkkauksesta (LIITE 1.).

Nykyisin Suonenjoen poliisihenkilöstä on jaettu hallinnollisesti Kuopion kenttäryhmien ja päivittäisrikostutkintaryhmän alaisuuteen (kuvio 3). Suonenjoen yleispoliisit toimivat viiden eri ryhmän alaisuudessa. Osa henkilöistä on päivittäisrikostutkinnan alaisuudessa ja osa kenttäryhmien alaisuudessa. Operatiivisessa toiminnassa mukana olevat poliisimiehet ovat päivittäisen kenttäjohto- ja R1-toiminnon alaisuudessa. Vuorossa olevat kenttäjohtajat työskentelevät fyysisesti joko Kuopion tai Iisalmen poliisiasemilla. Vuorovaikutus lähiesimiesten kanssa jää vähäiseksi niin operatiivisessa toiminnassa kuin hallinnollisellakin tasolla. Rikostutkinnan osalta Suonenjoen poliisiasema kuuluu nykyisin Kuopion päivittäistutkintaryhmä 2 alaisuuteen.

Tutkinnanjohtajuudesta vastaa pääsääntöisesti Kuopion päivittäisrikostutkintaryhmien päällystö- ja työnjohtoesimiehet, joilla on myös vastuu henkilöstön koulutuksesta. Tutkinnan työnjohtaminen tapahtuu konkreettisimmin tutkintapäivänä. Tämä tarkoittaa, että jokaiseen työvuorolistaan on järjestetty tutkintapäivä, jolloin rikostutkinnan esimies, tutkinnanjohtaja tai ryhmänjohtaja käy tekemässä työpäivän Suonenjoen poliisiasemalla. Tutkintapäivän tarkoitus on tarjota tukea mahdollisimman kattavasti tutkijoille esimiehen taholta. Itä-Suomen poliisilaitoksessa on toteutettu organisaatorakenteen muutos syksyllä 2019. Kyseisellä muutoksella ei ollut vaikutusta Suonenjoen yleispoliisimallin toiminnan rakenteeseen.



Kenttä=Kuopion kenttäryhmä
 KuoPäiv2=Kuopion päivittäistutkintaryhmä 2.
 RJ=Ryhmänjohtaja/ hallinnollinen esimies, ylikonstaapeli
 YP=Yleispoliisit

Kuvio 3. Suonenjoen poliisiaseman johtamisen organisaatio

Jokaiselle Itä-Suomen poliisilaitokselle on määrätty aseman esimies. Suonenjoen poliisiasemalla esimiehen tehtävät korostuvat, koska ryhmänjohtajaa asemalla ei ole. Suonenjoen poliisiaseman esimiehen tehtävänä on huolehtia poliisiaseman toimintojen sujuvuudesta, yhdessä poliisiaseman henkilöstön kanssa. Tehtävää hoidetaan muiden tehtävien ohella. Poliisiaseman esimiehellä on toimivalta ja vastuu poliisitehtävistä poliisilaitoksen linjausten mu-

kaisesti yhteistyössä linjajaon mukaisten esimiesten kanssa. Poliisiaseman esimiehen tehtävät päivittäistoiminnoissa ovat hyvin kattavat. Hänen tulee varmistua toimintojen sujuvuudesta muun muassa

- antamalla ohjeita yksittäistapauksissa ja puuttamalla tarvittaessa eri tehtäväalueiden yhteistyöhön päivittäistoimintojen sujuvuuden varmistamiseksi,
- vastaamalla toimitilojen yleisistä järjestelyistä ja siisteydestä,
- vastaamalla tieto- ja viestintätekniisten laitteiden ja muiden toimistovälineiden asianmukaisesta käytöstä,
- valvomalla henkilöstön työkuntoa ja työaikojen noudattamista sekä asianmukaista käyttäytymistä poliisiasemalla,
- valvomalla toimitila- ja tietoturvallisuusohjeiden noudattamista poliisiasemalla,
- toimimalla sidosryhmäyhteistyön alueellisena yhdyshenkilönä,
- tiedottamalla johdolle poliisiaseman alueella tapahtuneista ja tiedossa olevista merkittävistä ja yleistä kiinnostusta aiheuttavista tapahtumista tai asioista sekä
- huolehtimalla poliisin julkikuvan sekä työilmapiirin säilymisestä hyvänä ja tiedottamalla johdolle sekä linjajaon mukaisille esimiehille havaitsemistaan epäkohdista ja kehittämistarpeista. (Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjesääntö 2019.)

Yleispoliisimalliin liittyen Suonenjoen poliisiaseman esimiehen tehtäviin lisättiin henkilöstön toiminnan seuranta- ja valvontavastuuta. Poliisiaseman esimies osallistuu myös työvuorojärjestelyihin varmistaen, että yleispoliisimallin mukaiset lähtökohdat ja toimintaperiaatteet otetaan huomioon työvuorosuunnittelussa. Suonenjoen poliisiasemalla esimiehet tekevät työvuorot itse, mikä huomioi paremmin paikalliset tapahtumat ja pienen työntekijä määrän rajoitukset. (Itä-Suomen poliisilaitos 2017.)

Itä-Suomen poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin sektorinjohtaja ylikomisario Kalle Toivanen on ollut mukana yleispoliisimallin mukaisen toiminnan käynnistämisessä ja toimii edelleen toiminnan kehittämisessä mukana. Toivanen kertoo, että aloite yleispoliisimalliin lähemisestä tuli Suonenjoen poliisiaseman henkilöstön suunnalta. Aloite vastasi hyvin poliisipäällikkö Taisto Huokon ajatukseen tarjota poliisipalvelut kattavasti Itä-Suomen alueella ja palveluverkon säilyttämiseen. Toiminnassa otetaan huomioon muun muassa asiakasnäkökulma, poliisipalvelujen säilyttäminen Suonenjoen poliisiasemalla ja ympäristökunnissa sekä henkilöstönäkökulmasta työpaikan säilyminen Suonenjoella. Toiminnan aloitusvaiheessa mietittiin omaa hallinnollista esimiestä Suonenjoelle, mutta sen katsottiin kääntävän

Suonenjoen toimintaa liaksi itsenäiseksi. Toisena tekijä oli suuri ryhmien määrä, jota ei haluttu enää kasvattaa. Nykyinen henkilöstöhallinnollinen esimiehisyys on Toivasen mukaan sekava. Operatiiviset rakenteet mahdollistavat toimivan johtamisen. Ongelmana on, ettei ole selkeää ohjeistusta yleispoliisitoimintaa ajatellen, jolloin esimiehen henkilökohtainen panostus yleispoliisitoimintaa nousee ratkaisevaksi. Operatiivinen toiminta onnistuu etäjohtetuna, mikä on ratkaiseva tekijä. Tässä olisi kuitenkin saatava organisaatio mukaan yleispoliisitoimintaan, etenkin esimiesten kannalta tarkasteltuna. Kenttäjohtajan suhtautuminen yleispoliisitoimintaa on yksi ratkaiseva tekijä: annetaanko Suonenjoen partion tehdä yleispoliisitehtäviä vai ajatetaanko heidät esimerkiksi keikan ajoon Kuopioon. Kyse on ennen kaikkea vapaasti ohjatusta työajasta: onko se sellaista, joka tukee poliisilaitoksen yhteisiä tavoitteita. (Toivanen 16.9.2019.)

Toivanen mainitsee seurannan jääneen heikoksi yleispoliisimallin aloittamisen jälkeen. Muutamia korjaavia toimenpiteitä on tehty. Kolmiviikkoislistaan on lisätty yksi tutkintapäivä, jolloin Suonenjoella on tutkinnanjohtaja tai ryhmänjohtaja paikalla. Toisena poliisiaseman esimiehen vastuuta täsmennettiin lisäämällä siihen operatiivisen toiminnan seurannan velvoite. Muita merkittäviä toiminnan muutoksia ei ole tehty. Toivasen mukaan poliisi-työ on kokonaisuutena hyvin itseohjautuvaa, joka korostuu yleispoliisimallissa. Vaaditaan hyvää itsensä johtamisen taitoa, jotta valvonta- ja hälytystehtävät sekä tutkintatehtävät tulevat hoidetuksi. Yleispoliisimalli vaatii, että tutkittavia juttuja viedään eteenpäin myös kenttävuoron aikana. Esimiehen puuttuminen on saattanut näkyä siinä, että tulleet tutkintailmoitukset jäävät makaamaan. Juttuja tulisi viedä eteenpäin yhteisvastuullisesti ja oma-aloitteisesti. (eml.)

Toivasen mukaan Suonenjoen poliisiaseman esimiehen tehtäviä lähdettiin tarkastelemaan operatiivisista ja hallinnollisista asioista, jotka liittyivät enemmän Suonenjoen poliisiasemaa koskettaviin pienempiin asioihin, kuten työvuorojärjestelyihin. Vuonna 2018 keskusteluiden pohjalta aseman esimiehelle vastuutettiin monialaisen poliisitoiminnan seuraaminen ja varmistaminen, että toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaan. Aseman esimies ei kuitenkaan ole operatiivinen- / hallinnollinen esimies, mikä hankaloittaa tehtävää. Tällä hetkellä aseman esimiehen vastuu näyttäisi keskittyvän enemmän käytännön asioihin ja Suonenjoen poliisiaseman kiinteistöön liittyviin seikkoihin. (eml.)

Toivasen mukaan toiminnalla on saavutettu niitä tavoitteita, joita sillä lähdettiin hakemaan. Poliisiaseman toiminta on säilytetty, monialaista poliisitoimintaa on toteutettu kelvollisesti,

poliisi on paikallisesti näkyvillä tunnuksellisella virka-autolla ja poliisimiehiä näkyy virkavuvussa. Valvonta- ja hälytystoimintaa sekä tutkintatehtäviä on hoidettu Suonenjoen poliisiasemalla, jotka tuovat lisäarvoa. Toivasen mukaan toimintaa kannattaa jatkaa. Johtaminen on seikka, jota tulee miettiä uudelleen, varsinkin toiminnan seurannan kannalta tarkasteluna. Parempana vaihtoehtona oman hallinnollisen ryhmän perustamisen sijaan voisi olla se, että Kuopion pääpoliisiaseman rikostorjunnan ja valvonta- ja hälytystoimen päällystöesimiehet seuraisivat yhdessä aktiivisesti Suonenjoen toimintaa. Seurantaan tulisi kytkeä selkeä mittaristo toiminnallisiin tavoitteisiin. (eml.)

Suonenjoen poliisiasemalla järjestettiin monialaiseen poliisitoiminnan kokeiluun liittyvä tilannekatsaus 17.9.2019. Kokouksessa oli läsnä Itä-Suomen poliisilaitoksen sektorijohtajia ja esimiehiä sekä suurin osa Suonenjoen poliisiaseman henkilöstöstä. Kokouksen tarkoitus oli tarkastella monialaisen poliisitoiminnan nykytilaa ja tuloksellisuutta sekä osaltaan lisätä esimiesten ja Suonenjoen työntekijöiden yhteistä tilannenäkemyistä toiminnan nykytilasta ja tulevaisuudesta. Jatkotoimenpiteiksi sovittiin tiettyjä asioita. Yksi näistä oli seurantalomakkeen täyttäminen. Jokainen Suonenjoen poliisimies täyttää sekä rikostutkinnan että kenttävuoron päätteeksi seurantalomakkeen vuoron aikana tehdyistä suoritteista. Seurantarayhmä kerää lomakkeet, joita ryhmä käsittelee omassa palaverissa. (Kokousmuistio 17.9.2019.)

2.3 Sisä-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisimalli

Sisä-Suomen poliisilaitoksen Keski-Suomen toiminta-alueella yleispoliisimalli on käytössä kolmella poliisiasemalla Joutsassa, Viitasaarella ja Virroilla. Yleispoliisin organisaatorakenne on Keski-Suomessa rakennettu siten, että rikosylikomisario toimii Keski-Suomen tutkintayksikön johtajana ja näiden kolmen poliisiaseman hallinnollisena esimiehenä palkkavaltuuksin. Tutkinta-ryhmien tutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja, joilla on myös muita tehtäviä kuin yleispoliisien tutkinnanjohtajuus. Tutkinnanjohtaja ei ole millään yleispoliisiasemalla jatkuvasti paikalla. Tutkinnanjohtajat käyvät yleispoliisiasemilla päivän viikossa tai joka toinen viikko tarpeen mukaan. Tutkinnanjohtajat eivät ole henkilöstöhallinnollisia esimiehiä tutkijoihin nähden, vaan ainoastaan tutkinnanjohtajuuden kautta jutuissaan. Jokaisella yleispoliisiasemalla on oma ryhmä ja ryhmissä esimies. Ryhmänjohtajat käyvät tavoite- ja kehityskeskustelut alaisien kanssa. Rikosylikomisario käy tavoite- ja kehityskeskustelut ryhmänjohtajien kanssa. (Saunamäki 2019.)

Tutkijaroolissa yleispoliisit tutkivat kaikki niin sanotut perustutkinnan jutut alueellaan. Mukana on myös vaativampia muun muassa lapsirikosjuttuja. Toimenkuvaan kuuluu valvonta- ja hälytyssektorin tehtäviä. Viikonloppuisin yleispoliisit toimivat kenttäpartiossa A-valmiudessa. Työaika on laskennallisesti noin puolet kumpaakin. Yleispoliisien vaativuustaso on 04.03 tutkijalla, vararyhmänjohtajalla 04.05 ja ryhmänjohtajalla 04.06. (Saunamäki 2019.)

Rikosylikomisario Saunamäen mukaan yleispoliisiryhmien tehtävät ovat hyvin monipuolisia niin tutkijoiden kuin esimiesten osalta. Asiakaspinnalla keskustellaan paljon, esimerkiksi onko kyseessä rikos- vai riita-asia. Tämä tarkoittaa, että yleispoliisien pitää olla kokeneita ammattilaisia. Esimiehiä toiminnassa rasittaa erityisesti ryhmien pienuus, mikä näkyy rasitteena, jos tulee yllättäviä poistumia, paikkausmahdollisuudet ovat vähäiset. Yleispoliisitoiminta on koettu erittäin onnistuneeksi. Toiminnalla on saatu poliisiyksikön reuna-alueille toimiva poliisiasema lähelle asukkaita. Työntekijät viihtyvät työssään ja palautteen mukaan he kertovat monipuolisen toimenkuvan olevan erittäin miellyttävä. Yleispoliisitoiminta on saanut hyvää palautetta kansalaisilta ja yhteistyökumppaneilta. Kuntien edustajat, koulut ja sosiaaliviranomaiset ovat antaneet positiivista palautetta. Paikkakunnilla on säilynyt kasvo- kas virkapukua käyttävä poliisi sekä kylänraitilla näkyvä poliisiauto. Saunamäen mukaan toimintaa on hiottu useita vuosia eikä vastaan ole tullut mitään suuria haasteita. (Saunamäki 2019.)

3 JOHTAMINEN

3.1 Johtaminen muutoksessa

Tänä päivänä olemme murroskohdassa, jossa perinteinen hierarkinen organisoituminen on kohdannut paineita muuttua muotoaan verkostomaiseksi rihmastoksi. Samaan muutokseen liittyen on aika muuttaa johtamista perinteisestä esimieskeskeisestä johtamisesta jaettuun johtajuuteen, joka korostaa toimijoiden vastuullisuutta ja itsenäistä työskentelyä. Uudenlainen jaetun johtajuuden mukainen toimijoiden vastuullisuuteen perustuva työskentely vaatii työyhteisön kulttuurin muuttamista, sillä muutoin vanhat, hierarkiset ja esimieskeskeiset toimintatavat jäävät voimaan. Useissa työyhteisöissä ollaan kahden erilaisen johtamiskulttuurin ristiaallokossa, ja tästä seuraavan kulttuurien taistelun seurauksena syntyy usein huonoa johtamista. (Juuti 2018, 27.) Johtamiskäyttäytymistä on organisaatioissa tarvetta uudistaa, mikä on huomattu myös julkisella sektorilla (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18). Johtaminen on nykyään työelämässä kokonaisvaltaista. Pienenevät resurssit ovat pakottaneet keskittymään siihen, millaisia sisäisiä ja ulkoisia vaikutuksia johtamisella saavutetaan. Organisaation suorituskyky, tuloksellisuus ja henkilöstön hyvinvointi ovat tiukasti kytkettyinä hyvään johtamiseen. Johtamisen kehittämällä voidaan saavuttaa paljon erilaisia hyötyjä koko organisaatioille. (Manka & Manka 2016, 141.) Mikäli esimies ei kykene tasapainottamaan esimiehen työhön liittyviä erilaisia vaatimuksia, on työyhteisön perustehtävä vaarassa unohtua ja esimiehen johtamiskäytännöt uhkaavat kehittyä kohti huonoa johtamista. (Juuti 2018, 30.)

Tarvitaan uudenlaista johtajuutta, sen on oltava jaettua tai voimaannuttavaa. Esimies ei ole yksin johtamisen onnistumisesta vastuussa, myös työntekijöillä on merkittävä osa tässä. (Manka & Manka 2016, 16.) Johtajuuden merkitys on tänä päivänä suuressa roolissa rakennettaessa hyvinvoivaa työyhteisöä. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkein tekijä on työntekijän suhde lähimpään esimieheensä. Mitä paremmin esimiehet osaavat tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin he pystyvät luomaan työyhteisön, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Puhe jaetusta johtamisesta ja ihmisten valtuuttamisesta on saattanut lisätä heikkoo johtamista. Esimiehet ovat saattaneet tulkita tämän puheen niin, että alaisille tulee antaa tilaa ja aikaa tehdä työtä itsenäisesti eikä alaisen työskentelyyn saa puuttua. Esimiehet ovat tällöin voineet jättää alaisensa liiaksi oman onnensa nojaan. Valtuuttavaa ja jaettua johtamista ei

ole kuitenkin helppo edistää, vaan kannustavaa ja mukaan ottavaa johtamista on erikseen opetettava. Esimiehen on kyettävä jakamaan vastuuta johtamisesta. (Juuti 2018, 49.) Gustafsson ja Marniemi (2012, 71) mukaan hyvien tulosten saavuttamiseksi ja tuottavuuden edistämiseksi on onnistunut työyhteisön johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi sekä työssä-jaksamiseen panostaminen merkittävässä asemassa. Työyhteisön johtaminen vaatii ammattitaitoa ja tunneälyä. Työyhteisön jäsenet tulee valtuuttaa toimimaan omatoimisesti. Monet esimiehet puhuvat valtuuttamisesta, mutta todellisuudessa paheksuvat niitä, jotka toimivat itsenäisesti. Valtuuttaminen ei voi toimia hierarkisessa työyhteisössä. Ihmisten on pidettävä toisiaan samanarvoisina ja arvostettava toisiaan erilaisina ihmisinä, joilla on annettavaan paljon tarpeellista osaamista. (Juuti 2018, 201.) Rakentavassa ja avoimessa työyhteisössä sallitaan myös monimuotoisuus (Gustafsson ja Marniemi 2012, 71). Honkonen ja Stenvall (2007, 17) näkevät, että nykyisessä tietointensiivisessä organisaatiossa alaisilla on usein parempi osaaminen kuin esimiehellä. Tämä voi olla esimiehelle haastavaa hyväksyä ja hyödyntää alaisten osaaminen työyhteisöä palvelevaksi.

Gustafsson ja Marniemi (2012, 142) näkevät uhkana ulkoisen toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muuttumisen nopeammin kuin organisaation prosessit, mikä johtaa kuilun kasvamiseen odotusten ja toiminnan välille. Johtamisessa tulisi kyetä tekemään oikeita strategia ratkaisuja, joilla turvataan poliisin tehokas toiminta tulevaisuudessa. Gustafsson ja Marniemi (2012, 13) mainitsevat, että enää ei riitä vanhan tiedon päivittäminen, vaan on kyettävä arvioimaan lähitulevaisuuden keskeisimmät muutostekijät, osattava nähdä kokonaisuus ja rakennettava tältä pohjalta vakaita päätöksiä. Ilman kokonaisuuden hahmottamista, johto ei voi tehdä sellaisia ratkaisuja, jotka johtaisivat oikein suunnattuun toimintaan. Menestyvät organisaatiot ovat kyenneet muuttamaan toimintaansa uudenlaiseen, jaetun johtamisen ja toimijoiden vastuullisuuden varaan rakentuvan kulttuurin suuntaan. Samalla on pystytty murtamaan ulos vanhan, hierarkisesta työ- ja organisaatiokulttuurin kahleista. Kyseinen murros on suurimmassa osassa Suomen työyhteisöistä kuitenkin käymättä, ja se saa niin esimiehet kuin muutkin työntekijät turhautumaan. (Juuti 2018, 36.) Toimintaan vaikuttaa lisäksi ammattihenki, joka työyhteisössä vallitsee. Ammattihenki merkitsee vastuullista toimintatapaa, jonka kautta organisaation jäsenet voivat kokea tervettä ammattiylpeyttä ja vahvaa yhteenkuuluvuutta. Poliisi organisaatiossa ammattikuva vaatii kuitenkin tämän hetkistä suurempaa joustavuutta ja avoimuutta. (Poliisin ylijohdon julkaisusarja 2008, 24).

Jokainen johtaja on oma persoona ja hänellä on oma osaaminen, jonka hän tuo organisaatioon mukanaan. Pitempään rooleissa olleille uusien käytäntöjen ja uuden johtamisotteen

hyväksyminen ei tapahdu hetkessä. Jokainen uusi johtaja ja esimies tuovat mukanaan oman johtamisnäkömyksen organisaatioon. Uudet johtajat ja esimiehet kasvattavat yleensä kriittistä massaa, jolla organisaation uudistuminen lähtee liikkeelle nopeammin. Johtoon sopii sama moderni organisaatio ajattelu kuin muihinkin tehtäviin: kukaan meistä ei omista työtehtäväänsä tai vastuualueettaan. Jokainen omistaa osaamisensa, jota hyödyntää työnantajan kulloisenkin tavoitteiden mukaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaisen kannattaa olla ylpeä omasta roolista ja ajatella sen olevan yksi vaihe omalla uralla ja jokainen vaihe kasvattaa omaa ymmärrystä ja osaamista. Mitä enemmän kykenee näkemään asioita toisten näkökulmasta, sitä yhtenäisemmäksi organisaation asiat tulevat ja osaoptimointi vähenee. (Korhonen & Bergman 2019, 87–88.)

Johtaminen on merkityksellinen seikka, koska sillä kasvatetaan ihmisten omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa, omaa johtajuutta, joka takaa organisaation jatkuvan uudistumisen. Johtajuus on laaja valikoima keinoja, joilla johtaja saa organisaation suunnattua tavoitteisiin, muuttamaan arjen toimintaa tavoitteiden suuntaan, pitämään ihmiset valitussa suunnassa - ja tarvittaessa ottamaan uuden suunnan. Johtajuuden myötä kasvatetaan myös ihmisten omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa, kunkin omaa johtajuutta, joka mahdollistaa jatkuvan uudistumisen. Johtajan on osoitettava olevansa luottamuksen arvoinen ja mahdollistettava toisten inspiroituminen. Onnistumisen varmistamiseksi ihmisten mukaan saaminen on kuitenkin tärkein asia. Mikään strategia ei toteudu, mikäli ihmisiä ei saada mukaan sen toteutukseen. (Korhonen & Bergman 2019, 12.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisen laatu on usein yhteydessä työyhteisön taloudelliseen kannattavuuteen. Työyhteisöissä, joissa ei ole saavutettu niille asetettuja tavoitteita, henkilöstö on useimmiten tyytymätöntä tapaan, jolla ihmisiä kohdellaan ja siihen, kuinka esimies tukee alaisiaan. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa se, miten esimies kommunikoi alaisensa kanssa ja kuinka hän osallistuu päivittäiseen työhön sekä hänen antamansa palaute. (Juuti 2018, 15–16.) Virtuaalinen kommunikointi tuo johtajuuteen uusia haasteita tai haasteet tulevat esiin eri muodoissa. Erityisesti tiimin jäsenten heikko tuntemus toisistaan tuo esiin haasteita. Lisäksi esimerkiksi uskonto, kieli, kulttuuri ja ammatti ovat lisäämässä toisilleen entuudestaan vieraiden ihmisten vuorovaikutuksellisia haasteita entisestään. Luottamuksen rakentuminen vieraiden ihmisten välille saattaa osoittautua haasteelliseksi. Tällä on vaikutusta motivaatioon, luovuuteen ja moraalien heikentymiseen. (De Paoli 2015, 112–113.)

Organisaatioiden arkeen kuuluu tänä päivänä moniulotteisia muutoksia kiihtyvällä tahdilla. Yksilöt ja tiimit toimivat jatkuvasti muuttuvissa verkostoissa, jotka kytkeytyvät laajempiin

kokonaisuuksiin monin eri tavoin. Virtuaalitiimit ja virtuaalipalaverit ovat monelle työntekijälle nykyään arkipäivää. Nämä aiheuttavat muun muassa haasteita johtamiskäytäntöjen muutokselle. Kaikkien työyhteisön jäsenten on opittava hyväksymään jatkuvat muutokset pysyvänä asiatilana ja suhtautumaan niihin rennosti, jolloin ne kuormittavat vähemmän. Muutokset on mahdollista nähdä hyödyllisenä, jolloin on mahdollista oppia myös hyödyntämään ennakoimattomien tapahtumien tuottamia onnekkaita sattumia omaksi ja yhteiseksi hyväksi. Muutokset herättävät aina tunteita, muutos ilman tunteita ei ole muutos. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 162.)

Organisaatioissa tulee valita, millaista johtamista ja johtajuutta halutaan, oppia viemään haluttua johtajuutta käytäntöön ja valmentaa myös muut työyhteisön jäsenet johtajuuden toteuttajiksi. Esimiestyön perusta muuttuu väistämättä muutoksen mukana. Tietäminen ja tietyn alan substanssi osaaminen eivät enää pelkästään riitä esimiehenä menestymisen lähtökohdaksi. Johtaja ansaitsee tulevaisuudessa yhä enemmän määrin alustensa arvostuksen ihmisten johtamiseen liittyvällä kyvykkyydellä. Siirrytään tasavertaisempaan yhteistyöhön työyhteisössä, jossa menestystä rakennetaan me-asenteella ja hyödyntämällä kaikkien vahvuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11.)

Organisaation kyvykkyyden varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä tavoitteiden saavuttamisessa, muiden tehtävien rinnalla. Tämä edellyttää jatkuvaa organisaation kehittymistä, mikä ei synny pelkästään luottohenkilöiden varaan rakentamassa organisaatiossa. Se ei onnistu ilman potentiaalisten kyvykkyyksien rekrytointia ja systemaattista kasvattamista organisaation eri tehtävissä. Ihmisiä on haastettava kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti niin, että aikaa riittää myös uuden rakentamiseen. Organisaatioissa kannattaa hakea keinoja kehittää totuttuja toimintatapoja ja prosesseja sekä järjestää uudelleen ja kierrättää rooleja ja tehtäviä. Ryhmän uudelleen organisointi edellyttää rohkeaa keskustelua osaamisesta, suoriutumisesta ja kehittymistoiveista. (Korhonen & Bergman 2019, 90–91.)

Johtamattomuuden puuttuminen näkyy väistämättä organisaation ja koko työyhteisön toiminnassa. Johtamattomuus näkyy työntekijöissä, organisaation päätöksenteko kärsii ja monissa muissa toiminnoissa. Mikäli johtamattomuus on päässyt leviämään koko organisaatiokulttuurin, ovat haittavaikutuksen moninkertaiset. Organisaation voimavarat eivät ole käytössä, ei saada aikaan tuloksia, maine kärsii ja mikä ikävintä organisaation tärkein voimavara työn-

tekijät voivat huonosti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 32–33.) Päätöksenteon oikeudenmukaisuus on päätöksenteon ydinkysymys, koska se vaikuttaa niin työntekijöiden hyvinvointiin kuin tuloksellisuuteen. Kun työntekijät osallistetaan yhteisten päätösten valmisteluun, vahvistetaan samalla menettelytapojen oikeudenmukaisuutta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 259). Johtajana ja esimiehenä toimiminen on ennen kaikkea palveluammatti, jossa joutuu jokainen työpäivä ansaitsemaan alaistensa arvostuksen ja luottamuksen. Hyvän eettisen toiminnan noudattaminen hierarkkisessa ja tietynlaisessa käskyvaltaisessa poliisiorganisaatiossa ei ole itsestään selvä asia. Koko työyhteisön etiikan kannalta on kuitenkin johtajan toiminnalla suuri merkitys. (Poliisin ylijohdon julkaisusarja 2008, 29.) Hyvään eettiseen johtamiseen kuuluu muun muassa avoimuus, johdonmukaisuus, arvotietoisuus, luottamus, esimerkillinen käytös, oikeudenmukaisuus ja arvotietoisuus (Kaiku-viesti 2/2009).

Oikeudenmukaisuus toteutuu arvostavassa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa. Reilulla ja oikeudenmukaisella johtajalla on merkitystä, koska reiluus auttaa sitoutumaan työhön ja ryhmässä reilouden myötä potentiaali tulee luontaisesti käyttöön. Reiluden kokemus syntyy monesta eri tekijästä. Reiluus näkyy ennen kaikkea käytännön tekemisessä ja vuorovaikutuksen laadussa. Työntekijöiden näkemyksen mukaan reilu johtaja tukee, auttaa, on läsnä, kannustaa, tarttuu jäämäkästi asioihin, on suunnitelmallinen ja ennakoiva, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa, perustelee päätökset ja on tietoinen työyhteisön tilanteesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 262–263.)

Johtajuus mitataan viime kädessä organisaation toimintakyvyllä: vastaako ryhmä joustavasti muuttuviin tarpeisiin vai jääkö se junnaamaan paikoilleen resurssipulakokemusten syövereihin. Oman ryhmän tehtävien ja roolien jatkuva kehittäminen on olennaista johtamistyötä ja osaamisen kehittäminen on välttämätöntä. Huippusuorituksen ja potentiaalinn tunnistamisen ja hyödyntämisen taito on johtajalle keskeistä. Työntekijöille on tarjottava uutta haastetta, jotta heidän motivaatio säilyy ja kehittyminen jatkuu. Jokainen ryhmä on niin vahva kuin sen yksittäinen jäsen on. Ryhmän kantokyky mahdollistaa myös johtajan onnistumisen omassa työssään. (Korhonen & Bergman 2019, 167.) Hyvällä johtamisella on mahdollisuus päästä huippusuoritukseen. Siinä sallitaan estetiikka, tunteet ja erilaisuus. Lisäksi hyvään johtamiseen kuuluu luottamus ja oikeudenmukaisuus, yksilöiden johtaminen korostuu, johtamiseen liittyy haasteellisuutta ja realistisuutta tavoitteiden asettelussa, johtaja uskaltaa olla oma itsensä. Oppeja ja ohjeita johtamiseen löytyy, vaikka kuinka paljon, mutta jokaisen johtajan on kyettävä löytämään hänelle ja organisaatiolle sopivin tapa johtaa. (Koivisto 2001, 102.)

Krista Pahkin (2017) mukaan johtamiseen ladataan paljon odotuksia, toiveita ja vastuuta. Hyvän johtamisen voi kuitenkin kiteyttää kolmeen k:hon: kysy, kuuntele ja kannusta. Erilaisia johtamisen näkökulmia on lukuisia. Pahkin puhuu mieluiten vain hyvästä johtamisesta ja keskittyy käytännön asioihin johtamisen "ismien" sijasta. Työyhteisön toimivuus ja tavoitteisiin pääseminen eivät ole vain johtajien vastuulla. Johtaminen on koko työyhteisön asia. Pahkin uskoo, että tulevaisuudessa irtaudutaan työnjohdollisesta ajattelusta, jolloin johtamisesta tulee jaettava. Johtaminen nähdään entistä enemmän yhteisenä asiana ja vastuuna. Johtaja on tulevaisuudessa suunnannäyttävä ja koossapitävä voima. Hakasen (2019) mukaan puhuttaessa hyvästä johtamisesta, puhutaan etupäässä johdettavista. Ihmislähtöinen - palveleva, läsnä oleva ja palvelualtis voimaannuttava - johtaminen saa ihmisistä itseohjautuvia. Palveleva johtaminen on aitoutta, ihmisten hyväksymistä, rohkeutta, voimaannuttamista, vastuuttamista ja kokonaisvastuuta.

3.2 Valmentava johtaminen

Vilkmanin (2016, 127) mukaan valmentava johtaminen on hyvä lähtökohta modernille johtamiselle. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. Määritelmä kuvaa valmentavan johtajuuden ytimen, joka kumpuaa oikeasta asennoitumisesta ja näkyy tietyn tyyppisenä käyttäytymisenä. Kun suhtautuminen on toista arvostavaa ja tekemisessä näkyy tavoitteellinen ja osallistava ote, ollaan valmentavan otteen keskiössä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.) Valmentava johtajuus koostuu viidestä osasta (malli kuvattu johdannossa kuvio 2).

Valmentava johtamisen rakentuu olemisen ja tekemisen summalle, jossa olemisen taidolla on erityinen merkitys. Valmentava johtaja kykenee ja haluaa kohdata alaisensa yksilöinä ja ryhmänä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42.) Valmentavalla esimiehellä on erilaisia toimintatapoja eli rooleja, joita hän voi tietoisesti käyttää pyrkiessään tavoitteen mukaiseen yhteistyökulttuurin rakentamiseen. Perinteisesti esimiestyötä on kuvattu ihmisten johtamisen eli leaderin ja asiajohtamisen eli managerin roolien kautta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.) Visiosta ja strategiasta keskustelu sekä palaute ovat henkilöstöjohtamista. Perinteisessä management – leadership jaossa asiat sekoittuvat toisiinsa, joten sitä ei pidetä kovinkaan hyödyllisenä. On vaikea erotella käytännössä ihmisten ja asioiden johtamista toisistaan. Johtajan on kyettävä myötävaikuttamaan henkilöstöön ja saada heidät tekemään asiat

sovitun mukaisesti ja oikein. Johtamisen osa-alueista management - leadership vaativat toinen toisiaan ollakseen tasapainossa esimiestyössä. (Sarros & Santora 2001, 392.) Puhuttaessa valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä manager ja leader roolien rinnalle nousee kolmas ulottuvuus eli coachin rooli. Coachin roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään persoonallisen äänensä. Kokonaisuutena on kyse vastuullisesta johtamisesta, jossa esimies ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. Esimiehen roolissa painottuvat edellä mainitut roolit eritavalla tilanteesta riippuen. Valmentavalla esimiehellä coachin asenne ja ajattelutapa näkyvät koko ajan, teki hän töitä sitten managerina tai leaderina. Mitä enemmän esimies saa coachaavan asenteen näkymään työyhteisössä, sitä enemmän ryhmässä kannetaan vastuuta itsestä ja työyhteisön toimivasta yhteistyöstä. Coachin tavoitteena onkin auttaa alaisiaan ottamaan enemmän vastuuta omasta tilanteesta ja kehittymisestä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27–28.)

Valmentava esimiehisyyden on sukua valmentavalle johtajuudelle. Valmentava johtajuus on laajempi käsite, koska johtajuus sosiaalipsykologisenä ilmiönä ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. Valmentava johtajuus on ajattelutapa- ja toimintatapa, joka ei rajoitu vain esimiestyöhön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11.) Valmentavan esimiesroolin ytimeen kuuluu huomion oleminen ryhmän osaamisen ja energian valjastamisessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Asioita suunnitellaan, tehdään ja toteutetaan yhdessä. Valmentava ote on yhdessä johtamista, jossa tärkeitä ovat yksinkertaiset perusraamit ja säännöt sekä tavoite, joiden perusteella kaikki työvalinnat pitäisi tehdä. Työskentelyssä korostuu vahvasti yhteistyö, jossa on vaikea ulkoapäin havaita, kuka on esimies ja kuka johdettava. Valmentavalla otteella rakennetaan yhdessä suuntaviivoja yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Esimies ei enää tiedä ja kerro, vaan osallistaa ja valtuuttaa. Valmentava esimies kysyy, haastaa ja kannustaa, samalla hän luo uutta ajattelua yhdessä johdettaviensa kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16.) Valmentavalla johtamiseen kuuluu myös määritelmä esimiestyön laadusta. Valmentavalla otteella kasvatetaan toisista tähtiä - entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Valmentava esimies rakentaa ryhmän keskinäistä luottamusta siten, että yksilöiden potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön tavoitteen mukaisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.)

Ristikangas & Ristikangas (2010, 45) mukaan luottamus on tärkein ja merkityksellisin asia valmentavassa johtamisessa. Ilman luottamusta ei synny valmentavaa ajattelua ja toiminta ei rakennu. Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Yhteisistä sopimuksista on

pidettävä kiinni, kommunikoinnin on oltava avointa ja uskotaan toisten osaamiseen, näin toimimalla luottamusta voidaan rakentaa. Valmentavaksi johtajaksi kasvaminen tuottaa onnistumisen iloa. Valmentavaksi johtajaksi kasvaminen vaatii työtä, se ei ole mahdoton tehtävä. Yksi keino kasvattaa omaa valmentavaa johtamista on keskittyä seuraaviin kolmeen kohtaan:

1. HALU: Tee se mitä teet, tee se omasta sydäimestäsi, omasta halustasi. Löydä sisäinen palosi.
2. TAVOITE: Tee visiostasi, toivetilastasi ja unelmistasi itsellesi houkutteleva.
3. TOTEUTUS: Lähde heti toteuttamaan sitä, älä odota.

Näiden kolmen ohjeen noudattaminen saa aikaan kasvamista ja tuottaa samalla muillekin energiaa. Valmentavan johtaja voisi olla organisaation tuulimylly, joka mahdollistaa organisaation työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa jotain merkityksellistä. Ristikangas & Ristikangas on osuvasti kuvannut: *Älä tee sitä, mikä ei toimi, vaan sitä, mikä toimii. Tee tänään päätös, josta olet huomenna ylpeä.* (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45–46.)

Valmentava johtajuus ei ole sattumalta nousemassa keskeisimmäksi johtamisen virraksi, mikä kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjon. Työelämään tulevat uudet sukupolvet mullistavat johtamiskäyttäytymisen. Vanhemmilla sukupolvilla on erilainen suhtautuminen työhön ja johtamiseen kuin aikaisemmin syntyneillä. Suuret ikäluokat alkavat hävitä työelämästä. Organisaatioissa ei ole tähän asti tarvinnut juuri kuunnella nuorten ääntä, nyt tilanne on muuttumassa. Uudet sukupolvet haastavat vanhat tavat tehdä työtä monella tavalla. Heille työn täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukaavaa. Tulevaisuuden johtamiseen on kiinnitettävä huomioita, jotta nämä tulevaisuuden osaajat saadaan pidettyä organisaatiossa käytössä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–19.) Eri-tyisasemassa valmentavan kulttuurin rakentamisessa on organisaation ylin johto. Johdon liikkeitä seurataan ja esimerkkiään mallinnetaan niin hyvässä kuin pahassa. Ylimmän johdon tulee olla sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, jolloin vaikutukset alkavat näkyä asteittain myös keskijohdon toiminnassa ja tätä kautta keskijohto valmennetaan uuden toimintatavan tiennäyttäjiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 269.)

Esimiehistä tulee hiljalleen alaistensa ajattelun kehittäjiä ja käyttämättömän potentiaalin valjastajia eli valmentavia esimiehiä. Arvostava, osallistava ja tavoitteellinen ja esimies val-

mentaa asiantuntijoita kehittymään sekä omassa asiantuntijuudessa että osaavina verkostoituneen yhteistyön tekijöinä - itseään ja muita arvostavina, sitoutuneina joukkuepelaajina. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)

Päätöksenteko on yksi valmentavan johtajan ehdoton osaamisalue. Mitä oikeudenmukaisemmaksi johtaminen koetaan, sitä vähemmän ryhmässä on muutosta ja kehittymistä estäviä voimia. Oikeudenmukaisuus on yksi eräänlainen tunnemittari, jolla johtamista arvioidaan. Yhteistyön edellytys on oikeudenmukainen kohtelu. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä niihin asioihin, jotka heihin vaikuttavat. Päätöksentekijän tulee osata kuulla ja ymmärtää jokaisen työntekijän taustoja ja reagointia ja tehdä sen jälkeen tarvittavat päätökset. On muistettava, että aina ei voi kaikkia miellyttää, mutta johtajan on osattava ottaa jokaisen tunteet vastaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 259–260.)

Organisaatiokulttuuri voi olla myös valmentava. Esimiesten, ryhmän ja henkilökunnan käytännön teot muodostavat talon tavan toimia. Käyttäytymisestä ja asennoitumisesta syntyy organisaatiokulttuuri. Valmentavalla johtajalla fokuksen on oltava tässä ja nyt -hetkessä sekä ennen kaikkea ryhmässä ja keskinäisen yhteistyön toimivuudessa. Valmentava johtaja voi vahvistaa reiluuden kokemusta kuuntelemalla, osallistamalla ja kannustamalla. Valmentava kulttuuri työyhteisöön saavutetaan korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 265–267.)

Valmentava johtaja korostaa yksilöissä ja ryhmissä olevia voimavaroja. Johtamista ei nähdä yksilösuorituksena, vaan se on osallistava prosessi, jossa koko ryhmä on mukana. Menestyvä esimies keskittyy tiimityöhön, muutosmyönteisyyteen ja innovatiivisuuteen. Onnistumista vahvistava johtajan uskoo yksilöiden ja ryhmien luovuuteen, ajattelun voimaan sekä tiimien ongelmaratkaisutaitoihin. Työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään, rakennetaan ryhmiin kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaatii, että jokainen työntekijä otetaan todesta ja häntä kuunnellaan aidosti, sekä hänelle annetaan vastuuta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20–21.) Valmentavan esimiehen tehtävä on ohjata alaisiaan löytämään oma visionsa ja vahvuutensa. Esimies on avainasemassa nähdessään ja nostaessaan näkyviin ryhmäläistensä vahvuuksia ja sekä auttaa heitä

ottamaan vahvuutensa tietoisemmin käyttöönsä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 36.) Valmentavassa johtajuudessa annetaan kaikille mahdollisuus onnistua ja menestyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 228.)

Valmentava johtaminen on yksi keino lisätä vastuunottoa ja itsenäisyyttä. Valmentava johtaminen sopii erityisesti käytettäväksi, kun halutaan kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta vahvistamalla heidän itseluottamusta ja kun halutaan opettaa työntekijöitä löytämään vastauksia ja ratkaisuja. Valmentavassa johtamisessa on taustalla ajatus, että työntekijät voivat tehdä entistä itsenäisemmin päätöksiä, voidaan puhua jaetusta johtajuudesta. (Vilkman 2016, 127.)

Kaikilla ihmisillä on tarve saada viestiä osaamisestaan, ammattitaidostaan tai persoonallisuudestaan. Jokainen tarvitsee viestin siitä, että on arvokas ihmisenä - ja mielellään juuri omana itsenään. Esimiehen on hyvä muistaa, että ei ole yhtä oikeaa tapaa olla esimies. Tärkeämpää on vahvistaa omia vahvuuksiaan, pyrkiä näkemään omat hyvät puolensa merkittävinä ja kokea kehittyvänsä silloin, kun haluaa itseään jossakin kehittää. Onnellinen ja tasapainoinen esimies uskoo omiin mahdollisuuksiinsa ja kyvykkyyteensä onnistua tulevilla haasteilla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23.) Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyvät arvostava asenne, tahto ja ajatukset ja tunteet. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla mikään super-ihminen, vaan hän on yhtä epätäydellinen kuin kuka tahansa muukin. On tärkeää tehdä esimiestyötä oman persoonansa kautta ja hyväksyä tapahtuneet virheet. Mitä enemmän esimies osaa olla oma itsensä ja inhimillinen, sitä enemmän hän saa todennäköisesti osakseen arvostusta ja kyse on ennen kaikkea valmentamisen ydintaidosta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 31.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 71) mukaan valmentavalla esimiehellä voidaan sanoa olevan kolme positiota:

1. Edessä suunnannäyttäjänä: kirkasta tavoite, näytä rajat ja selkeyttä perustehtävää.
2. Yhdessä joukkueen kanssa, osana ryhmää: tutustu, ole läsnä, tehkää yhteistyötä ja päätöksiä, rakenna palautekulttuuria ja arvioikaa arvostavasti toimintaanne.
3. Mahdollistajana taustalla: havainnoi, osallista, tee toisista tähtiä, anna vastuuta ja luota.

Eri positioissa ryhmän johtamisen arki näyttäytyy valmentavalle esimiehelle erilaisina toiminta- ja suhtautumistapoina ryhmään ja ryhmäläisiin. Kaikki edellä mainitut positiot ovat yhtä tärkeitä. Valmentava esimies voi olla työpäivän aikana monessakin positiossa, olennaista on osata käyttää kaikkia positioita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 71–72.) Nämä kolme johtamisen positiota ovat valmentavan esimiehen arkea. Kun valmentavan esimiehen työ arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen johtamisotteen kautta välittyy kolmessa positiossa, vaikutus näkyy yksilöissä ja ryhmässä. Potentiaalinen tullessa käyttöön, huomaa sen ja lopulta se näkyy koko organisaation tuloksessa. Valmentava esimies tarvitsee osaamista jokaisesta positioista, jotta hän pystyy tilanteiden mukaan siirtymään positioista toiseen. Valmentava esimies tarvitsee uskallusta ja rohkeutta liikkua ja toteuttaa ei tapoja johtaa. Arki-työssä riittää hyvin usein, että esimies tekee siirtymän positioista toiseen omilla ajatuksissaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 128–129.)

3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen ei ole uusi tapa työskennellä. Etätyön tekeminen alkoi Suomessa jo 1990-luvulla. Etäjohtaminen on hiljalleen tullut osaksi työntekoa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ja nykyään etätyön tekeminen yleistyy voimakkaasti. (Vilkman 2016, 11.) Etäjohtamisesta on tullut yksi merkittävä ydinosaamisen alue, mitä esimieheltä vaaditaan, varsinkin puhuttaessa organisaation menestyksestä ja kyvystä johtaa hajautettua organisaatiota. Maailmalla etäjohtamisen onnistuminen koetaan erittäin merkittäväksi tekijäksi organisaation menestymisen kannalta. (Vilkman 2016, 21.) Monelle esimiehelle etäjohtaminen on tullut osaksi arkea vaivihkaa ja johtamisen muuttumiseen on vain sopeuduttu. Etäjohtaminen kuitenkin vaatii johtajalta uudenlaista suhtautumista ja perehtymistä johtamiseen, vaikka johtamisen perusasiat eivät muutu. (Vilkman 2016, 12.)

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella siten, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyö on työtä, jota voisi sen luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Tilastokeskus 2019.) Hajautettu työ on osa etätyöskentelyä ja se on laajempi käsite kuin etätyö. Käsitteet virtuaalityö ja virtuaalitiimi liittyvät hajautettuun työhön. Hajautetussa työssä työtä tehdään suurelta osin tieto- ja viestintäteknikan välityksellä. Hajautetussa työssä osa työntekijöistä voi olla samassa toimipisteessä ja osa hajallaan eri toimipisteissä tai kaikki työntekijät voivat olla eri osoitteissa. Hajautettuun työhön saattaa kuulua lisäksi etätyöntekoa. (Vilkman 2016, 13.) De Paoli (2015, 109–110) mukaan termeinä virtuaalinen

johtaminen, hajautetun tiimin johtaminen ja e-johtajuus tarkoittavat kaikki samaa etäjohtamista. Etäjohtamiselle tarkoitetaan hajautuneiden työntekijöiden, etätyöntekijöiden ja virtuaalisten tiimien johtamista, jolloin alainen ja esimies eivät tapaa säännöllisesti kasvotusten. Jonka johdosta perinteiseen johtamiseen verrattuna etäjohtajat ja alaiset joutuvat kohtaamaan erilaisia haasteita johtamisessa (De Paoli 2015, 111.)

Vilkman (2016, 25–26) tuo esille hyvän etäjohtamisen kulmakivet (malli kuvattu johdannossa kuvio 1), joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kaikki edellä mainitut asiat ovat sidoksissa toisiinsa. Työyhteisön toimivuuden kannalta kaikki palat ovat merkityksellisiä rakennuselementtejä. Työyhteisöstä on löydyttävä luottamusta, työyhteisön jäsenten on arvostettava toisiaan ja keskusteltava avoimesti, mikä mahdollistaa hyvän yhteistyön (Vilkman 2018, 37; Juuti 2018, 152).

Etätyö on tuonut mukanaan lisähaasteita esimiestyöhön, kun johdettavat eivät työskentele samassa tilassa esimiehen kanssa. Henkilöstön itseohjautuvuus, keskinäinen riippuvuus ja kasvokkain tapaaminen aiheuttavat etäällä toimivien ryhmien johtamisessa haasteita, kuinka löytää tasapaino näiden välillä. (DeRosa ym. 2004, 226.) Etäjohtamisessa korostuvat entistä enemmän selvät tavoitteet ja pelisäännöt, tavoitettavuudesta sopiminen, raportoinnit työn tuloksista sekä luottamus. Käytännössä osa esimiestehtävistä hoidetaan paikan päällä eri toimipisteissä ja osassa hyödynnetään sähköpostia, puhelinta ja muita tietoliikenneyhteyksiä. Tietyt asiat vaativat etäjohtamisessa kuitenkin kasvokkain kohtaamista. Hyvä käytäntö voisi olla, että esimies viettäisi säännöllisesti päivän tai kaksi viikossa muissa toimipisteissä, jolloin henkilöstön kanssa voi käsitellä tärkeitä ja henkilökohtaista tapaamista vaativia asioita. Luottamus on avain asemassa rakennettaessa toimivaa suhdetta työntekijän ja esimiehen välille. Yhdessä tekeminen vaatii luottamusta, joka vaatii yhdessä oloa. Kun perusta luottamukselle ja yhteistyölle on luotu, arki sujuu pitkienkin etäisyyksien päästä. (Hyppänen 2013, 84–85; Vilkman 2016, 20.)

Nykypäivänä useissa organisaatioissa työskennellään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avulla alueellisesti hajautettuna. Organisaation resurssit eivät useinkaan mahdollista matkustamista. Kuinka ryhmät ja tiimit voivat toimia optimaalisesti ja tarkoituksenmukaisesti teknologian keinoin, tarvitaan tähän tulevaisuudessa yhä enemmän ymmärrystä. (DeRosa ym. 2004, 220.) Etäjohtaminen vaatii johtajalta hyviä ihmisten johtamisen taitoja, sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Johtamiseen tarvitaan kokonaisuutena uudenlaisia toimintamalleja. Jokaisessa organisaatiossa on mietittävä, mitkä

etäjohtamisen toimintamallit soveltuvat parhaiten juuri kyseisen organisaation käyttöön. Etäjohtaminen nähdään monesti ongelmana ja etäisyys ongelma halutaan poistaa. Etäisyys ei ole nykypäivänä ongelma teknologian ansiosta. Etätyötä voidaan tehdä onnistuneesti ja samalla toimia tehokkaasti yhteistyössä (Vilkman 2016, 15). Etäjohtamisessa tarvitaan keskustelua ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään, mikä välineiden rooli on yhteistyön mahdollistamisessa ja kuinka yhteistyötä tehdään (Vilkman 2016, 23).

Tänä päivänä tiedon saaminen on helppoa ja se lisääntyy, kun organisaatioissa otetaan käyttöön uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Tällä on vaikutusta kommunikointiin ja samalla se muuttaa johtajuuden rajoja. (Avioli & Kahai 2003, 333.) Useat tiimit ja työntekijät luottavat kuitenkin ennen käytössä olleisiin informaation vaihdon menetelmiin. Vaaditaan uudenlaisia ajattelutapoja ja käyttäytymistä virtuaalisessa maailmassa, koska työntekijät ja johtajat eivät muuta toimintaansa tai johtamistaan samassa tahdissa kuin mitä teknologia kehittyi. (De Paoli 2015, 112–113.) Etäjohtamisessa esimiehen on huolehdittava monipuolisesta yhteydenpidosta, tiedon jakamisesta ja hyödyntämisestä. Etäjohtaminen onkin ennen kaikkea ihmisten johtamista ja siinä mielessä modernia johtamiskäsitystä. Tämän päivän teknologia mahdollistaa työn tekemisen joustavasti missä ja milloin vain, tekniset järjestelmät eivät kuitenkaan ratkaise ihmisten johtamiseen ja yhdistymiseen liittyviä haasteita. (Vilkman 2016, 57–58.) Monen esimiehen mielestä nykyisessä kiivaassa työnteossa ihmisten johtamiselle ei ole aikaa. Esimiehen omien tulostavoitteiden saavuttaminen ja esimiestehtävään liittyvien asioiden hoitaminen ovat haasteellisia. Usein esimiehen tehtävät keskittyvät liiaksi hallinnollisiin tehtäviin, jolloin tärkeä yhteydenpito tärkeisiin työntekijöihin jää vähemmälle. Etäjohtaminen saattaa vaatia vielä enemmän aikaa, koska sitä ei voi hoitaa muun työn ohessa. Hajautetussa työssä esimies saattaa helposti keskittyä vain niihin työntekijöihin, jotka ovat säännöllisesti samassa paikassa, jolloin etäällä työskentelevät jäävät vähemmälle huomiolle. (Vilkman 2016, 23.)

Vilkmanin (2016, 137) mukaan valtaosa virtuaalisesti toimivista johtajista kokee virtuaalisen johtamisen lähijohtamista vaikeammaksi. Virtuaalinen johtaminen ei kuitenkaan varsinaisesti ole haastavampaa, se on vain erilaista kuin samassa paikassa toimivan tiimin johtaminen. Tiimit tai ryhmät eivät ole ainoastaan hajaantuneita tai paikallisia, niistä on muodostunut hybridejä, joissa teknologiaa hyödynnetään mahdollisimman paljon. (De Paoli 2015, 111.) Etäjohtaminen saatetaan kokea vaikeaksi, siksi että muuttuneessa tilanteessa yritetään käyttää vanhoja johtamismalleja eikä oteta huomioon esimerkiksi vuorovaikutuksen tarpeen

kasvua tai hyödynnetä teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Fyysisen etäisyyden johdosta yhteydenpitoon ja sopivien yhteistyömuotojen löytymiseen tarvitaan enemmän huomiota. Esimiehen on löydettävä aikaa ihmisten johtamiselle. Etäjohtamisessa korostuvat kuviossa 4 mainitut seikat. (Vilkman 2016, 138–139.)



Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet (mukaihen Vilkman 2016, 139).

3.3.1 Luottamus

Luottamus sisältää tietyn suhteen vähintään kahden toimijan välillä: se, joka luottaa ja se, johon luotetaan. Työyhteisössä luottamus on osa toimintakulttuuria, mikä edistää toiminnan tuottavuutta. Kääntöpuolena on epäluottamus. Epäily ja kyräily vähentävät esimiehen ja alaisten yhteistyömahdollisuuksia ja pitkittyessään myrkyttävät työilmapiirin. Käsitteinä luottamus ja lojaalisuus ovat käsitteitä, jotka kuvaavat saman asian eri puolia. Luottamus-suhteessa odotetaan molemmin puolin myös lojaalisuutta. Sekä luottamuksessa että lojaalisuudessa kuvataan suhdetta kahden toimijan välillä. Mikäli luotetaan johonkin henkilöön, ollaan usein samanaikaisesti myös lojaaleja. (Salminen 2016, 14.)

Luottamuksen merkitys työyhteisön ja ihmisten välisessä toiminnassa on kaiken lähtökohta. Etä- ja virtuaalityöskentelyssä suurin haaste liittyy juuri luottamukseen. On huomioitavaa, että luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus vaan pelko. Pelko on voimakas tunnetila, mikä on yksi syy siihen, että edelleen löytyy lukuisia esimiehiä ja organisaatioita, joiden suhtautuminen etätyöhön on vastenmielistä. Luottamuksen puute työntekijöiden töiden tekemiseen on suurin pelko, koska alaiset eivät ole jatkuvasti esimiehen valvonnan alla. Suurimmalla osalla työntekijöistä on kuitenkin luontainen halu hoitaa työnsä kunnolla ja ansaita luottamus, jos vain siihen annetaan mahdollisuus. (Vilkman 2016, 26–27.)

Luottamus on organisaatioiden elinehto, organisaatioilla ei pitäisi olla varaa vähätellä luottamuksen merkitystä. Luottamuksen ilmapiiri rakentuu systemaattisen kehittämistyön tuloksena. Hyvä työskentelyilmapiiri ja luottamus näkyvät työpaikoilla kehitysmuutosten ja tuottavuutena. Luottamukseen panostaminen näkyy parantuneena työhyvinvointina ja on näin taloudellisestikin kannattavaa. Työpaikoilla energia tulee suunnata oikeaan osoitukseen, jolloin yksilöiden ja ryhmän voimavarat ja osaaminen tulevat käyttöön. Kaiken peruskivijalkana on luottamus, joka syntyy, kun sen kasvamiselle luodaan riittävät edellytykset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 172.)

Luottamus ja rehellisyys kulkevat vahvasti käsi kädessä. Työyhteisössä tulee puhua asioista niiden oikeilla nimillä rehellisesti ja totuudenmukaisesti, nämä synnyttävät luottamuksen ilmapiiriä. Valmentavan johtajuuden näkökulmasta totuuden puhumisessa tarvitaan lisäksi muita arvostavaa ja kunnioittavaa asennetta. Lisäksi valmentava johtajuus antaa arvostusta ja janoaa periksiantamatonta rehellisyyttä. Valmentava johtajan on rakennettava turvallisia keskustelukanavia, joissa työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti, illojaan ja onnistumisiinsa sekä huoliaan ja murheitaan - parhaimmillaan koko ihmisyytään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 189–192.) Valmentavan johtamiseen ja yhteistyöhön liittyvä läsnäolo, energisoivat keskustelut ja itsereflektio muuttavat ryhmää ja kaikkia sen jäseniä kokonaisvaltaisesti. Pelon voittaa turvallisuudella, kun huomataan, että elämä kantaa ja asioita saadaan ratkottua pienin askelin uudella yhteistyöllä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 122.)

Luottamus on aina vastavuoroista. Saadakseen luottamusta, on sitä ensin annettava. Johtajan asema tai titteli ei itsessään takaa luottamusta, vaan käytös viime kädessä rakentaa tai rapauttaa luottamusta. Jos johtaja haluaa olla luotettu ja luottamuksen arvoinen, on ensin opittava luottamaan, sillä luottamus synnyttää luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 173.) Johtajien on hyvä muistaa oma inhimillisyytensä ja uskallettava tunnustaa omat erehdykset (Koivisto 2001, 101; Korhonen & Bergman 2019, 97). Työntekijöiden ja esimiehen välille muodostuva luottamus on erittäin tärkeää, mikä korostuu erityisesti virtuaalisessa työympäristössä. Avoin ja runsas kommunikointi ovat rakentamassa luottamusta työntekijän ja esimiehen, kuin myös koko tiimin välille. Parhaiten luottamuksen ilmapiiriä saadaan kasvatettua osoittamalla luottamusta työntekijöille. (Vilkman 2016, 27.) Kontrolloitu esimies on yksi luottamuksen pilaaaja, tällöin työntekijän harteille jää vain työn mekaaninen suorittaminen. Luottamattomuudesta tulee näin koko organisaation pullonkaula. Työntekijä tarvitsee kokemuksen onnistuvansa työssään ja olevansa luottamuksen arvoinen, tällöin hänelle on

annettava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Luottamuksen ilmapiirissä ei tarvitse kontrolloida tekemistä, sillä valvontaan käytettävät resurssit ovat silloin paremmassa käytössä. Työyhteisössä oleva epäluottamus on helppo huomata. Esimiehen tarkistaessa toisten tekemisiä useampaan kertaan, ollaan luottamattomuuden tiellä. Tästä seuraa tehottomuutta ja turhaa byrokratiaa, joka samalla alentaa motivaatiota ja vieraannuttaa ihmiset toisistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166–167.) Johtajan luottamus toisten osaamiseen ja kykyyn hoitaa arjen tekemisiä on merkki johtamispätevyyden vahvistumisesta. Esimiehen on kyettävä delegoimaan ja ohjaamaan toisia, näin hän osoittaa luottamusta. Luottamattomuudesta tulee helposti molemminpuolista. Jokaisen on saadaksesen luottamusta, on hänen sitä ensin sitä annettava. Valmentavan johtajan on tuettava johdettaviensa kehittymistä, näin hän osoittaa luottamusta heidän kykyihinsä. Valmentavan johtajan kannalta tärkeintä on henkilön persoona, joka toimii johtajan työkaluna johtamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 191.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 168) mukaan epäluottamus saa aikaan monenlaisia, ei suotuisia piirteitä työyhteisössä. Epäluottamus aiheuttaa koko työyhteisössä turhautumista, sitoutumattomuutta, pelkoa ja pahoinvointia. Hiljalleen epäluottamuksen jatkuessa työntulokset laskevat, työntekijät kokevat epävarmuutta tekemästään työstä. Epäluottamus aiheuttaa turhaa huolta ja jopa vihaa työpaikalla.

Luottamuksen kautta saadut myönteiset vaikutukset tuntuvat hiljalleen, jonka seurauksena ns. luotettujen motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat sekä uskallus riskinottoon ja uusien asioiden kokeilemiseen lisääntyy. Esimiehen luottaessa työntekijöihin, hän voi innostaa heitä laajentamaan kykyjään ja taitojaan sekä saamaan itsestään parhaat puolet esille. Innostunut ja luottava tuottaa enemmän kuin turhautunut ja epäilevä. Luottamus vaikuttaa merkittävästi koko ryhmän toimintaan. Luottamuksen lisääntyminen ja turvallisuuden tunne mahdollistavat, että vähitellen uskalletaan puhua omasta ja osaamisesta tai osaamattomuudesta. Ryhmän sisäinen auttaminen arkipäiväistyy, kun ryhmän sisäinen luottamus kasvaa. Luottamus antaa toiselle mahdollisuuden epäonnistumisiin ja virheisiin, koska ne ovat askeleita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Ennen kaikkea luottamuksen kokemus vähentää tarvetta vahtia toisten tekemisiä ja varmistusta hoituvatko sovitut asiat. Luottamuksen vaikutukset yksilöön ovat huomattavia työn tuloksellisuuden ja työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Taulukossa 1 on kuvattu luottamuksen ja epäluottamuksen vaikutukset yksilöön.

Taulukko 1. Luottamuksen ja epäluottamuksen vaikutukset yksilöön (mukaiillen Ristikangas & Ristikangas 2010, 168, 171).

Luottamus lisää...	Epäluottamus saa aikaan...
Sitoutumista	Sitoutumattomuutta
Itsevarmuutta	Epävarmuutta
Innostusta	Tehottomuutta
Aloitteellisuutta	Vetäytymistä
Vastuun tunnetta	Turhautumista
Työn iloa	Sairauslomia
Rohkeutta	Pelkoa
Energiaa	Uupumista
Hyvää oloa	Vihaa

Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla. Valmentava johtaja on avain asemassa luomassa omalla toiminnallaan johdettaviensa keskuuteen luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen eteen täytyy tehdä paljon työtä. Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vajaaksi. Luottamus ei synny itsestään, se vaatii pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus täytyy ansaita antamalla toiselle todisteita ja syitä luottaa, siinä ei riitä pelkkä toivon asia luottamukseen. Luottamuksen merkitykseen ja olemassa oloon ei kiinnitetä riittävästi huomiota työpaikoilla. Esimiehen on todennettava luottamus, luottamus ei saa jäädä kuvitelmiin ja uskomusten varaan. Luottamus ei koske pelkästään esimiehiä vaan se kuuluu kaikille työntekijöille. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan sekä esimiehiä että alaisia, luotettuja ja luottajia - molempia. Luottamuksen rakentuminen on vapaaehtoista ja sen tulee lähteä jokaisen työntekijän sisimmästä. Esimiehen näkökulmasta parhaiten menestyvät ne esimiehet, jotka osaavat rakentaa luottamukselliset vuorovaikutussuhteet. Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163–165.)

Luottamus rakentuu parhaiten työyhteisössä, jossa on selkeät toimintaohjeet ja vastuut, samalla nämä helpottavat arkityötä. Työyhteisössä roolit ja vastuut on oltava selkeinä ja samalla joustavia. Lisäksi on hyvä tietää mitä asioita arkityössä mitataan ja miten työtä arvioidaan. Ei riitä, että keskitytään pelkästään yksilöiden työnkuvaan, on keskityttävä lisäksi koko ryhmän tehtävään, yhteisen tekemisen tarkoituksen ylläpitoon sekä pelisääntöjen noudattamisen varmistamiseen, jotka tuottavat ilmapiiriä, jossa luottamus rakentuu. Luottamuksen rakentumisessa myös johdonmukainen toiminta on ratkaisevassa osassa. Määrätietoinen

asioiden tekeminen sovittuna päämäärää kohti herättävät luottamusta toisissa. Kun linja pysyy samansuuntaisena, toiminta on myös ennustettavaa. Epäjohdonmukaisuus tuottaa hyvin herkästi tulkintoja, jotka rapauttavat luottamusta. Näin ollen epä johdonmukaisuus näkyy ja tuntuu nopeasti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 176, 183.) Vuorovaikutuksella on myös osansa luottamuksen rakentumisessa, varsinkin vuorovaikutustyyllillä on suora yhteys luottamuksen rakentumiseen, sillä luottamuksen taso vaikuttaa tapaan kommunikoida. Esimiehet ja johtajat ovat työntekijöiden paras lähde rehelliseen ja, olennaiseen ja ajankohtaiseen tietoon. Organisaatiossa oleva luottamus kasvaa, kun ei tarvitse käyttää energiaa tietoaukkujen täyttämiseen. Valmentava johtaja jakaa tietoa ja näin osoittaa luottamusta. Organisaation ollessa avoin, asioista kerrotaan automaattisesti eikä tietoa pantata turhaan. Ihmisiin luotetaan työyhteisössä. Yksinkertaiset vuorovaikutuskeinot ovat kaikkein tehokkaimpia. Käytännössä kommunikaation kautta rakentuva luottamus koostuu viidestä toiminta- ja käyttäytymistavasta työpaikan ihmissuhteissa: tiedon jakamisesta, rehellisyydestä, virheiden myöntämisestä, kriittisen palautteen antamisesta sekä puhumisesta hyvässä tarkoituksessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 184–185.)

Monilla työpaikoilla kärsitään luottamuspulasta luottamushenkilöstön ja työntekijöiden (johdon ja esimiesten) välillä. Luottamushenkilöiden tehtävä perustuu siihen, että he toimivat työntekijöiden edustajina työnantajaan päin ja ovat siksi erityisen luottamuksen ansainneita henkilöitä, tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että monilla työpaikoilla työnantajan edustajat pitävät luottamushenkilöitä erityisen epäluotettavina ja koettavat siksi saada heidät kaikin tavoin hiljaisiksi ja olematta puuttumatta asioihin. Esimiehet eivät useinkaan arvosta luottamushenkilöiden ja työsuojeluvaltuutettujen työtä. Tämä on erikoista, kun tietää, kuinka paljon työtä organisaation eteen luottamushenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut tekevät. Vaikka esimiehet arvostaisivat hyviä henkilösuhteita työpaikalla ja henkilöstön hyvinvointia, se ei vielä takaa sitä, etteivät he kokisi luottamushenkilöitä ja työsuojeluvaltuutettuja omaa työtään hankaloittaviksi henkilöiksi, joista he mielellään pääsisivät eroon. (Juuti 2018, 92–93.)

Harisalo ja Miettinen (2010, 45) mukaan organisaatiossa tulisi panostaa luottamuspääoman kasvattamiseen, koska se on yksi merkittävä osa koko organisaation toimintaa. Luottamuspääoma syntyy ja kasvaa ihmisten omista valinnoista. Tiedollinen, tulkinnallinen, sosiaalinen ja taloudellinen pääoman ovat hyvin pitkälti riippuvaisia luottamuspääoman vahvistumisesta organisaatiossa. Luottamuspääoma saa aikaan ihmisissä innovatiivisuutta, auttaa etsimään yhteisiä ratkaisuja ja ratkaisemaan ongelmia. Sosiaalisen pääoman rakentamisessa

luottamuspääoma on ratkaisevassa osassa, jolloin ihmiset voivat verkostoitua ja tehdä työtä yhdessä. Poliisissa luottamuspääoman merkityksen huomioiminen ja saattaminen jokaisen työntekijän arkipäivään parantaisi monen työyhteisön tilannetta.

3.3.2 Arvostus

Arvostus on luottamuksen ohella avaintemoja kaikessa. Arvostus ei ole itsestään selvyys, vaikka usein näin ajatellaan ja kuinka usein uskalletaan miettiä, miten arvostaen itse kohtelemme muita ihmisiä. Ilman arvostusta ei yhteistyö tule toimimaan, minkä johdosta arvostus on yksi etäjohtamisen kulmakivistä. Sosiaalisen tuen saaminen työyhteisöltä ja esimieheltä ovat yksi hajautetusti toimivan tiimin haasteita. Sosiaalinen tuki on työntekijälle tärkeä, koska se kertoo hänelle, että muut pitävät häntä ja työpanostaan tärkeänä. Työntekijälle on tärkeää, että hänen työtään ja aikaansaannoksia arvostetaan, minkä johdosta sosiaalisen tuen määrään on kiinnitettävä huomiota ja näin lisätään työntekijän arvostuksen kokemuksia. (Vilkman 2016, 31–32.) Työntekijöiden tulee arvostaa toinen toisiaan, missä esimies näyttää mallia. Esimiehen on jalkauduttava työntekijöiden arkeen ja opittava ymmärtämään arjen ongelmia. Esimies osoittaa kuuntelulla ja ajankäytöllä arvostusta. (Korhonen & Bergman 2019, 99.) Johtajan on osallistuttava yhteisiin koulutuksiin ja olla niissä aktiivinen. Omalla esimerkillä johtaja luo arvostusta tekemälleen työlleen ja asettamilleen tavoitteille. Jos johtaja ei kykene toimimaan esimerkillisesti ja toimii vastoin mitä on alaisiltaan vaatinut, voi olla varma, että tällainen johtaja ei ansaitse johdettaviensa arvostusta, eivätkä he myöskään sitoudu annettuihin tavoitteisiinsa. (Gustafsson & Marniemi 2012, 112–113.)

Arvostuksen lisääminen on merkityksellinen asia. Osoittamalla kiinnostusta, lisää se toisessa arvostuksen tunnetta, mikä näkyy läsnä olevana ja myönteisenä suhtautumisena toiseen. Arvostusta ei ole, mikäli keskittyy vain itseensä. Johtajan kokiessa olevansa arvokas, pystyy hän välittämään toisille tunteen siitä, että he ovat arvokkaita. Vuorovaikutus, jossa toisia arvostetaan, on myös merkittävä työhyvinvoinnin lähde ja onnellisuuden tuottaja, mikä kannustaa myös yhdessä tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.) Tunne arvostuksen puutteesta on keskeinen negatiivisen palautteen aihe uudistuvassa organisaatiossa, ja se tunne saattaa syntyä pienestäkin informaatiokatkoksesta (Korhonen & Bergman 2019, 98). Arvostuksen tuominen päivittäiseen työhön koostuu pienistä asioista. Arvostus näkyy esimerkiksi siinä, kuinka kohtaamme toiset ihmiset, miten otamme heidät ja heidän ajatuksensa vastaan, olemmeko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa ja kuinka kunnioitamme erilai-

suutta. Arvostus ei vaadi ihmetekoa, jokainen voi omalla toiminnallaan olla luomassa korkeaa arvostuksen kulttuuria työyhteisöön, mikä lopulta heijastuu kaikkeen tekemiseen työssä. (Vilkman 2016, 32.) Valmentavan esimiehen tulee pyrkiä luomaan ryhmään arvostavaa toimintakulttuuria, jossa jokainen ryhmän jäsen on tietoinen omasta vaikutuksestaan ryhmään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 115.) Johtajan on oltava myös niiden ihmisten kanssa, joista ei pidä. Hänen tulee johtaa myös heitä arvostavalla suhtautumisella ja kysymyksillä. Johtaja luo organisaation ilmapiirin, jossa ihmiset puhuvat omista tulkinnoistaan. Johtaja yhdistää spontaanisuuden, huumorin, avoimuuden ja suvaitsevaisuuden. (Jabe 2010, 122.)

Motivaatiotekijöillä on etäjohtamisessa suuri merkitys, esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada ihmiset työskentelemään yhteisen päämäärän eteen ja innostaa ihmisiä (Vilkman 2016, 72). Laamanen (2009, 143) mainitsee ihmisten motivaation syntyvän jokaisen sisällä ja esimiesten ja ympäristön tulee tukea motivaation mukaista toimintaa. Ihmisen tunnetasolla on erittäin suuri merkitys ihmisen välisessä yhteistyössä. Hyvät ihmissuhteet luovat perustan työyhteisölle, jossa sallitaan jokaisen monimuotoisuus. Motivaatiolla on vaikutusta työssä suoriutumiseen sekä työn tuloksiin. Motivaatiota voidaan kuvata työntekijän pyrkimyksiksi saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tärkeitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat merkityksellisten asioiden tekeminen, valinnan mahdollisuus työhön liittyvissä asioissa, onnistumisen kokemukset sekä aikaansaaminen ja edistyminen. Virtuaalitiimissä erityisen tärkeää on osallistuva johtajuus, josta voidaan puhua myös jaettuna johtajuutena. (Vilkman 2016, 73–74.) Valmentava johtajan tulee pyrkiä motivoimaan ihmisiä yksilöllisesti. Johtajan tulee kyetä olemaan aidosti onnellinen johdettaviensa menestyksestä, hyvinvoinnista, saavutuksista ja tunnustuksista ja onnellisuudesta. Näin toimimalla johtaja pystyy ohjaamaan alaisiaan kohti sisäisesti motivoituneita toimintoja. Valmentavalla esimiehellä tulee olla riittävästi itsetuntemusta ja -tuntoa, jotta hän pystyy kokemaan, että toisen onni ei ole häneltä itseltä pois. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 234.)

Positiivinen asennoituminen ja tekemisen ilo ovat tärkeimpiä asioita. Itsearvostus ja merkityksellisyyden kokemus lisääntyvät positiivisuuden kautta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 114). Positiivisen palautteen kautta on mahdollista lisätä tekemisen iloa, samoin kuin tietoinen huomion kiinnittäminen onnistumisiin ja edistyneisiin asioihin. Työyhteisöissä tarvitaan tilaisuuksia, joissa pysähdytään ja iloitaan onnistumisista. Huomion suuntaaminen onnistumisiin ja positiiviseen palautteen antamiseen itselle, kyvykkyytemme kasvaa. Myönteinen

ja kannustava ilmapiiri innostaa. Ihmisellä on luontainen kyky innostua, kun he oppivat uusia taitoja ja saavat tutustua kollegoidensa ajatteluun syvällisemmin. Valmentavan esimiehen oma innostuminen on tarttuvaa. Esimiehen innostus tarttuu alaisiin itsestään. Jokainen ihminen innostuu jostakin, vaikka välillä se voi tuntua haastavalta. Jokaisella ihmisellä on halu kokea myönteisiä tunteita. Valmentavan johtajan on etsittävä jokaisesta innostuspulasta, jolla työntekijä saadaan innostumaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 65–66.)

Ihminen vaatii arvostusta ja valmentavan johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut alaistensa ajatuksista ja mielipiteistä. Fokuksen ollessa toisessa, valmentavan johtajan mukaan tarttuu jatkuvasti tärkeää tietoa johtamisen tueksi. Valmentavan johtajan on hyvä huomioida, että ei ole kahta samanlaista persoonaa arvoineen, tavoitteineen, motiiveineen ja kokemuksineen. Jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö, joten samat toimintatavat eivät sovellu kaikille. Kun keskittyy toiseen, syntyy hiljalleen ymmärrystä toisen ainutlaatuisuudesta ja yksilöllisestä erilaisuudesta. Esimiehen on opeteltava kiinnostumaan tavallisista arkisista asioista ja kokemuksista sekä ryhmälle tärkeistä asioista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89–90; Ristikangas & Grünbaum 2014, 43.) Valmentava johtajan on osoitettava jokaisella yksilöllä kiinnostustaan henkilökohtaisesti. Kahdenkeskiset keskustelut, yhteinen aika säännöllisin väliajoin ovat keinoja joilla toiseen tutustutaan hiljalleen ja pitkäjänteisesti. Valmentavan johtajan on oltava kiinnostunut myös koko ryhmästä ja sen toiminnasta. Ryhmässä on mukana omat jännitteet, jotka näkyvät toiminnassa eri tavoin. Valmentavan johtajan on päästävä mukaan samalla kartalle ryhmän kanssa, mikä mahdollistaa löytää ongelmiin ratkaisuja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 93–94.) Suhteen rakentaminen ja samalla koko yksilöllisen potentiaalın vahvistaminen lepää kiinnostuksen ja sen ilmaisemisen varassa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 43).

Jokaisessa yksilössä on potentiaalia eli voimavaroja ja mahdollisuuksia, jotka odottavat esille pääsyä. Jokaiselle on annettava mahdollisuus löytää omat vahvuudet ja kokea onnistumisen kokemuksia, näin panokset moninkertaistuvat. Jokainen ihminen tarvitsee toistaan, jotta pystyy kukoistamaan ja hyödyntämään heissä olevia voimavaroja, ihminen tarvitse sosiaalista tukea omaan kehittymiseensä. Johtajuus on oman voimankäytön sijaan muiden vahvistamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 101–102.) Esimiehen tärkein tehtävä on yksilöiden valmentaminen ja onnistumisen tukeminen. Yksilöllisellä valmentamisella ja systemaattisella vastuun kasvattamisella pystytään vaikuttamaan merkittävästi yksilöiden suoriutumiseen. Jokainen työntekijä tulee saada käyttämään koko osaamisensa, kyvykkyytensä ja kapasiteettinsa organisaation hyväksi. Uusi haasteellisempi tehtävä ei aina ole mahdollinen

tai jopa järkevää, esimiehen on löydettävä valmentavalla otteella jokaiselle sellainen innostus ja draivi, jonka kautta työntekijä löytää innostumisen nykytehtävässään. (Korhonen & Bergman 2019, 70.)

Virheet ja epäonnistumiset kuuluvat työelämään ja niiden tekemiseen tulee työelämässä olla lupa. Epäonnistumiset ja niiden yhteinen käsittely on ryhmälle tärkeä kehittymisen mahdollisuus. Moderniin johtajuuteen kuuluu epäonnistumisten ratkaisukeskeinen käsittely ja niistä oppiminen (Korhonen & Bergman 2019, 96). Valmentava esimiehen yksi tärkeimmistä tiimityökaluista on Arvostava arviointi. Arvostavassa arvioinnissa esimies ohjaa ryhmää reflektomaan toimintaansa ja uudistamaan sitä innostavasti ja kustannustehokkaasti. Arvostavassa arvioinnissa keskitytään toiminnan arviointiin ja uudelleen järjestämiseen tarkastelemalla monipuolisesti eri näkökulmia; työn arkea, työtapoja, prosesseja, asiakaspalvelua, käyttäytymistä, asenteita, tiimille asetettuja tavoitteita ja yhteistyötä. Arvostava arviointi ohjaa ja kannustaa työntekijöitä tekemään arkityötään järkevämmin ja tehokkaammin. On tärkeä muistaa, että arvostava arviointi ei ole arvottavaa eikä arvostelevaa, vaan se on arvostavaa. Systemaattinen arviointi on ainoa tie menestykseen, mikä valmentavan esimiehen tulee tiedostaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 113.)

3.3.3 Avoimuus

Organisaation avoimuus on sekä sisäistä viestintää että avoimuutta ulospäin, ympäröivään yhteiskuntaan. Esimies-alaisuudessa avoimuus liittyy sisäiseen kommunikaatioon ja viestintään. Avoimuuteen esimiehen ominaisuutena voidaan liittää sekä kyky viestiä selkeästi ja välittää tietoa eteenpäin että kyky kuunnella alaisiaan ja vastaanottaa tietoa. Eettinen esimies pystyy kuuntelemaan alaisiaan ja on helposti lähestyttävä. Eettisen johtamisen kannalta avoimuus on sekä itseisarvo että välinearvo, jolla saavutetaan tiettyjä tavoitteita ja tuloksia. (Salminen 2016, 20.)

Avoimuudella on suuri merkitys etäjohtamisessa, koska se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimessa arvioinnin ja oppimisen ilmapiirissä jokainen voi ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan pelkäämättä, että tulee nolatuksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 115.) Myös johtamisesta tulee voida puhua avoimesti ja siihen liittyviä kielteisiäkin asioita käsitellä loukkaantumatta (Juuti 2018, 219). Jos ei ole avoimuutta, ihmisten sitoutuminen organisaatioon kärsii ja yhteisöllisyys heikkenee. Avoimuuden puutteella on vaikutusta työn tekemiseen ja tätä kautta heijastuu onnistumisen kokemuksiin työssä. Lisäksi avoimuuden

puutteella on vaikutusta työssä viihtymiseen ja tätä kautta motivaatioon. Kaikessa toiminnassa on pyrittävä läpinäkyvyyteen eli avoimuuteen, mikä tarkoittaa avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Organisaatiossa tiedon on kuljettava luontevasti ja tehokkaasti ylhäältä alas ja sekä alhaalta ylös. Työntekijät on otettava mukaan suunnitteluun ja heille annetaan oikeasti mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Jokaisen työntekijän on saatava häntä koskettavat viestit ja työntekijälle on annettava mahdollisuus ottaa vaikeatkin asiat puheeksi, ilman että tulee tyrmätyksi. Työyhteisössä on kyettävä puhumaan kaikesta työhön liittyvästi avoimesti ja turvallisesti. (Vilkman 2016, 34–35; Ristikangas & Ristikangas 2010, 154.)

Esimiehen tulee osata jakaa päätösvaltaa. Päätöksenteko vallan siirtämisessä vahvistaa vastuuntuntoa ja sitoutumista. Työntekijöiden ajatellessa heidän omilla aivoilla, kasvaa työn mielekkyys ja työntekijät voimaantuvat. Luottamuksen vahvistumisessa auttaa päätöksentekoon liittyvien valtuuksien antaminen alaisille. Päätöksenteko ei ole vain esimiehen yksinoikeus. Johdettavien arviointikykyyn ja päätöksentekotaitoon tulee valmentavan esimiehen luottaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 200.) Monessa organisaatiossa opetetaan työntekijöitä avuttomuuteen. Hierarkisessa organisaatiossa ihmisten ei kannata tehdä asioita omaaloitteisesti, sillä he tietävät, että organisaatiossa on syytä mukautua esimiesten esittämiin näkökantoihin. Ihmiset ovat oppineet, että ensin kannattaa kuunnella, mitä esimiehet sanovat, ja toteuttaa vain sellaista toimintaa, joka on sopusoinnussa auktoriteettisten ajatusten kanssa. Näin työntekijät oppivat mukautumaan ylempien tahojen esittämiin näkökulmiin ja pitämään omat ajatukset omana tietonaan. (Juuti 2018, 75–76.)

Vision ja tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on erittäin tärkeää työntekijän kannalta. Ilman näitä työntekijä ei osaa hahmottaa oman työnsä tavoitetta ja merkitystä. Esimiehen sosiaalisten taitojen on oltava hyvät, jotta etäjohtaminen onnistuu, mutta myös koko tiimiltä vaaditaan sosiaalista kyvykkyyttä. Asioista on kyettävä puhua suoraan ja sellaisina kuin ne ovat. Jokaisen on kyettävä ottamaan palautetta vastaan ja jokaisella pitää olla mahdollisuus antaa palautetta kaikille. Hyvään virtuaalitiimiin kuuluu yhdessä oppiminen, minkä kautta tiimi on mahdollista rakentaa toimivaksi kokonaisuudeksi. Työntekijöiden on oltava perillä missä mennään ja mihin ollaan menossa. (Vilkman 2016, 35–36.)

Palaute on myös luottamuksen rakentumisen kannalta merkityksellinen. Erityiset mahdollisuudet luottamuksen vahvistumiseen on niissä tilanteissa, joissa palaute kohdistuu ei-toivotuun käyttäytymiseen. Puhutaan ohjaavasta, rakentavasta, kehittävästä, korjaavasta tai negatiivisesta palautteesta. Palautteen tarkoitus on saada aikaan toisessa kasvua ja kehittymistä

toivottuun suuntaan. Vaikka palaute nähdään usein uhkana, tulisi uhkakuvien sijaan puhua palautteen myönteisistä mielikuvista. Valmentava johtajan on uskallettava antaa palautetta, koska työntekijät tarvitsevat arviota omasta onnistumisestaan ja tekemisistään. Esimiehen on huomioitava työntekijöiden suoritukset, jolloin hän sitouttaa työntekijöitä ja palautteen antaminen toimii hyvänä välineenä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193-195; Gruenewald 2004, 43.) Työntekijällä tulee olla tieto niistä perusteista, joilla hänen työtä ja työsuoritusta arvioidaan. Oppimisen kannalta palautejärjestelmä on erittäin tärkeä. Rakentavaa ja korjaaavaa palautetta ei tule antaa liikaa kaunistellen, vaan pitää kertoa rohkeasti, että nykyisen työn tulos tai tekemisen tapa ei voi tässä työtehtävässä jatkua. Palautteen tarkoitus on auttaa palautteen saajaa kehittymään. Esimiehen on tuotava esille, että hän on kaikin tavoin valmis tukemaan onnistumista. Jos yrittäminen ja korjaavat toimenpiteet eivät johda toivottuun tulokseen, on esimiehen ja johdon uskallettava tehdä siirtoja työtehtävästä toiseen - tai toisiinsa myös, jos muu ei auta, tuettava henkilöä, jotta hän lähtisi hakemaan onnistumisen mahdollisuuksia toisesta organisaatiosta. (Gruenewald 2004, 43; Korhonen & Bergman 2019, 72; Ristikangas & Ristikangas 2010 193.) Johtajan avoin suhtautuminen asioihin ja muiden mukaan ottaminen tuo esiin uudenlaisia vaihtoehtoja tulevien tilanteiden ratkaisemiseksi (Juuti 2018, 56).

Valmentavassa johtamiskulttuurissa palaute tulee nähdä mahdollisuutena, ei uhkana. Esimiehet näyttävät omalla esimerkillä suuntaa ryhmän sisäisen palautekulttuurin rakentamisessa. Kun valmentavaa johtamistapaa arvioidaan ja siitä saadaan palautetta, tarjoavat yhteiset pohdinnat erinomaisen paikan luoda avointa keskustelukulttuuria. Valmentavassa kulttuurissa annetaan ja vastaanotetaan palautetta kuitenkin aina arvostavasti. Koko ryhmän potentiaali tulee käyttöön, kun johtajat saadaan johtamaan, yhteistyö sujumaan ja porukka kulkemaan samaan suuntaan. Jokaisessa työyhteisössä tulee lisäksi uskaltaa olla tavallisia erehtyväisiä ihmisiä, jolloin tuen ja avun pyytäminen muodostuvat tärkeiksi tukikeinoiksi. Kaikesta ei tarvitse selviytyä yksin, kun tuki on vierellä, tämä koskee myös esimiestä. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille, valmentavan ilmapiirin luomiseen tarvitaan jokaista ryhmän jäsentä, yksin sitä ei voi rakentaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 273–275.)

Laadukas palaute ja hyvässä hengessä haastaminen sekä ambitiotason asettaminen ovat parhaita tapoja auttaa ihmisiä kasvamaan ja parantamaan omaa sekä organisaation toiminnan laatua. Avainasia on haastaa ihmisiä tavalla, joka antaa energiaa eikä vie sitä. Jokaisen organisaation on opeteltava tekemään tämä omalla tavallaan, mutta läpinäkyvyyttä se vaatii. (Martela & Jarenko 2017, 216–217.) Palautteen annon tulee olla kaksisuuntaista. Palautteen

antaminen omalle esimiehelle on haaste, koska esimiehellä on valtaa, saattaa palautteen antajan työskentely muuttua työpaikalla haastavaksi ja vaikeaksi. Mikäli esimies toimii näin, on esimiehen palautetaidoissa paljon parannettavaa. Hyvä esimies osaa ottaa vastaan palautetta, joka on erittäin merkittävä osa hänen osaamistaan. Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan koko työyhteisön palautekulttuuriin. (Nykänen 2007, 104.)

Valmentavassa johtajuudessa korostuu tavoiteorientoitunut tekeminen, jossa käytetään tavoitekieltä ja tehdään yksilöiden ja ryhmän kanssa kehittämiseen liittyviä sitoumuksia. Yhteiset keskustelut ovat tärkeitä, koska niissä käydään läpi yksilölliset tavoitteet ja arvioidaan niitä sovituin väliajoin. Yhteisen ymmärryksen luomisessa tavoitteista käytävät keskustelut ovat tärkeässä osassa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218.) Tavoitteiden toteutumista on myös tärkeä seurata. On tärkeää pysähtyä säännöllisin väliajoin tutkimaan yhdessä tehtyä, esimerkiksi ollaanko oikealla tiellä ja tehdäänkö oikeita tekoja. Tehdyn tarkennuksen jälkeen lähdetään jälleen arkiseen työhön hankkimaan uusia kokemuksia. Näin toimimalla työyhteisöön rakennetaan kehittämisen kulttuuria, jossa arvioinnilla on merkittävä paikkansa. Yksilön ja koko ryhmän usko omaan tekemiseen vahvistuu, kun arviointi rakentuu onnistumiskokemuksille. Valmentava johtajan tulee korostaa arviointia ja nähdä arviointi osana arkipäivän pysähtymistä. Arvioinnista tullessa tapa, poistuu siitä negatiiviset lataukset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 220–221.) Yhteinen arviointi voimaannuttaa yksilöitä, auttaa ryhmäläisiä toimimaan aikuisesti ja tukee yhteistä kehittymistä. Monipuoliset tiimikeskeiset ja osallistavat arviointi- ja työtavat saavat ryhmäläiset tuntemaan, että he saavat tarvitsemaansa tukea ja apua oppimisessaan niin esimieheltä kuin työkavereilta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 115.)

Avoimuus yhdistetään usein rehellisyyteen. Jokaisen tulee kysyä, selvittää, ymmärtää, olla avoin, välittää ja jakaa tietoa. Esimiehellä on moraalis-eettinen vastuu viestiä asioista sovitulla tavalla, johtajien osalta moraalis-eettinen toiminta korostuu. Esimies, joka ei noudata näitä, saa aikaan epätietoisuutta ja varmuutta organisaation sisällä. Avoin viestintä luo työyhteisöön luottamusta ja edesauttaa hyvän työyhteisön syntymisessä. Suurin osa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta syntyy viestinnän kautta, joten viestinnän avoimuuteen tulee jokaisen kiinnittää huomiota. (Gustafsson & Marniemi 2012, 89.)

3.3.4 Pelisäännöt

Hyvän yhteistyön tekemistä helpottavat selkeät toimintatavat ja pelisäännöt, varsinkin siirryttäessä ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelymuotoon. Pelisäännöt tuottavat ennen kaikkea uudistumista, toimivia rakenteita ja sujuvaa yhteistyötä. Pelisääntöjä voidaan tehdä johtamisesta, päätöksenteosta, yhteistyön tekemisen tavoista, ristiriitojen käsittelystä, osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä suorituksen tasosta ja työn laadusta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 83.) Esimiehen on noudatettava tarkoin organisaation arvoja ja huolehdittava että heidän alaisensa toimivat samoin. Esimies näyttää omalla esimerkillään mallia alaisille, joka tulee jokaisen esimiehen tunnistaa. Esimiehen on otettava työntekijät mukaan yhteiseen suunnitteluun ja keskusteluun. Tällöin työntekijät kokevat olevansa mukana ja saavat samalla pelisäännöt ja toimintavapauden sekä selkeät tavoitteet työlleen. Työntekijälle on hyvin merkityksellistä, että hänellä on tiedossa selkeät tavoitteet toiminnalleen. Työntekijän energia suuntautuu oikeisiin asioihin ja turha pohtiminen sekä tekeminen jäävät pois. Selkeät tavoitteet helpottavat myös esimiehen työtä oleellisesti. (Koivisto 2001, 118–119.)

Yhteistyön sujumisen kannalta on tärkeää luoda pelisäännöt yhdessä. Monessa työyhteisössä on kirjoittamattomia pelisääntöjä, jotka ovat kaikkien tiedossa, ja joita uusi työntekijä oppii hiljalleen. Esimies ei voi päättää pelisääntöjä yksin, vaan ne on sovittava yhdessä työntekijöiden kanssa. Mikäli esimies yksipuolisesti määrittää pelisäännöt, eivät työntekijät sitoudu pelisääntöihin ja rakentava alusta pelisäännöille jää muodostumatta. Yhdessä toimiessa syntyy jokaiselle tunne, että on voinut olla vaikuttamassa pelisääntöjen luomiseen ja tätä kautta saadaan aikaan yhteinen näkemys mitä säännöillä tarkoitetaan ja miksi ne on tehty. Etätyön tekemiseen esimiehellä ja työntekijöillä saattaa olla hyvinkin erilaiset asenteet ja odotukset. Kyseisen asian johdosta pelisäännöt on laadittava siten, että jokainen työntekijä on perillä ja sitoutunut yhteisiin sääntöihin. Tämä helpottaa esimiehen tehtäviä kuin myös työntekijän asemaa ja näin saadaan muodostettua yhteinen työnäky. (Vilkman 2016, 37–39.) Johtajan on tärkeää muistaa, että kaikkia ei voi miellyttää. Yhteisistä säännöistä ja sopimuksista on pidettävä kiinni, vaikka kaikki eivät siitä aina pitäisi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 146.)

Työskentelytapojen kehittämisen kannalta on hyvä keskustella pelisäännöistä ja toimintavoista säännöllisesti. Yksi tärkeä sovittava asia on esimiehen tavoitettavuus ja kuinka työntekijät ovat tavoitettavissa esimiehelle. Tämän lisäksi tarvitaan pelisäännöt, millä välineillä

ja millä tavalla yhteistyötä tehdään. Monessa organisaatiossa on yleiset ohjeet ja raamit, joiden mukaan etätyö ja etäjohtaminen tapahtuvat. Varsinaiset tiimin sisäiset pelisäännöt on luotava itsenäisesti tiimin sisällä. Liian yksityiskohtaiset yleiset säännöt eivät ole monessa organisaatiossa edes mahdollisia erilaisten työtehtävien takia ja liian tiukat ohjeet jäykistävät työntekoa turhaan. Tiimissä käytävillä pelisääntökeskusteluilla on tärkeä rooli myös yhteisöllisyyden ja me-hengen rakentamisessa sekä yhteistyön kehittämisessä. Yhteinen keskustelu saa aikaan säännöille myös yhteisen merkityksen. Mikäli pelisäännöt on kirjattu vain paperille eikä niistä ole keskusteltu, jokainen työntekijä tekee niistä omat tulkinnat, jolloin yhteisymmärrys jää syntymättä. (Vilkman 2016, 82–84.)

Pelisäännöt ohjaavat hyvin pitkälle yhteistyötä. Valmentava johtaja on olosuhteiden rakentaja, jossa hänen tulee antaa linjauksia siitä, miten annetun yhteisen ajan puitteissa toimitaan. Yhteistyön rakentaminen edellyttää toimiakseen omat sääntönsä ja sopimuksensa. Ryhmän yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä käytävän keskustelun tarkoitus on saada kaikki pohtimaan ryhmän toimintaan liittyviä näkökulmia ja rakentamaan niiden pohjalta yhteisiä linjauksia. Valmentavan johtajan ei tarvitse jatkuvasti seurata noudattavatko ryhmäläiset sovittuja sääntöjä, seurantavastuu kuuluu kaikille ryhmän jäsenille. Tärkeintä valmentavalle johtajalle on sitouttaa kaikki huolehtimaan yhteisten sopimusten noudattamisesta. Valmentavan johtajan johtaminen helpottuu huomattavasti, kun ryhmä saadaan sitoutettua yhteisiin pelisääntöihin. Valmentavan johtajan on myös uskallettava ja puututtava pelisääntöjen vastaiseen toimintaan. Valmentava johtaja voi esimerkiksi kysyä, miten haluatte minun toimivan, kun pelisääntöjä ei noudateta. On tärkeää sopia yhdessä ryhmäläisten kanssa ennakoon, kuinka sääntöjen vastaiseen toimintaan puututaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 223–225.)

Valmentavalle esimiehelle pelisäännöt ovat yksi tärkeimmistä työkaluista, jotta ryhmässä osataan pelata samaan maaliin ja kilpaillaan oikeiden kilpailijoiden eikä oman joukkueen jäsenten kanssa. Tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi pelisäännöt ovat merkittävässä osassa. Hyvin useassa työyhteisössä on kehittynyt epävirallisia pelisääntöjä vuosien saatossa, mikä on kuitenkin huono käytäntö. Ryhmän tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin kannalta julkilausutut ja yhdessä pohditut pelisäännöt ovat parempi vaihtoehto. Julkiset pelisäännöt ja niistä avoin keskustelu monissa eri tilanteissa, ohjaavat ne paremmin toimintaa ja niiden rikkomiseen on helpompi tarttua. Valmentavan johtajan on osattava ja uskallettava käyttää pelisääntöjä johtamisen tukena. Yhdessä sovitut keskinäisen kanssakäymisen pelisäännöt ja toimintatavat edistävät turvallista ja sujuvaa työskentelyä sekä ehkäisevät hankalia tilanteita.

Onnistumisten kautta saadaan luottamusta ryhmään ja opitaan vähitellen toimimaan sopimusten mukaisesti. Keskustelu säilyy rakentavana ja myönteisenä, kun noudatetaan pelisääntöjä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 82–83.) Riihijärven (2019) mukaan oleellisinta työyhteisön toiminnan kehittämisessä on sitouttaminen yhteisiin päämääriin ja pelisääntöihin, joita tuetaan avoimella ja luottamusta rakentavalla johtamisella sekä esimiesten ja alaisien välisellä aktiivisella tiedonvaihdolla. Näin tuotetaan ennen muuta varmuutta ja turvallisuuden tunnetta koko työyhteisölle.

Minkä verran etäjohtamisessa vaaditaan itseohjautuvuutta ja mitä se vaatii työntekijältä? Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä itsemotivointia eli tehdä asioita omaehtoisesti, hänellä tulee olla päämäärä eli mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu ja henkilöllä tulee olla tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Mikäli näitä taitoja ei ole, työntekijä tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Tehtäviin kuuluvien teknisten taitojen ohella tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itseään eli ajanhallintaa, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan, jotka perinteisesti on ulkoistettu esimiehelle. Yksilötasolla itseohjautuvuudessa on kyse kyvystä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Se on päämäärän tiedostamista ja sen tavoittelemista itsenäisesti, kykyä johtaa itse itseään. (Martela & Jarenko 2017, 12, 80.)

3.3.5 Vuorovaikutus

Vilkmanin (2016, 40) mukaan jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitaan kaikissa etäjohtamisen kulmakivien toteutumisessa ja vuorovaikutus sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Juutin (2018, 19) mukaan johtaminen on esimiehen ja työntekijöiden välille vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö. Johtamisen kehittäminen vaatii lisäksi yhteisiä ponnisteluja kaikilta työyhteisön jäseniltä. Johtamisen voidaan luonnehtia sosiaaliseksi konstruktioksi, joka on sidoksissa kontekstiinsa.

Jos ymmärrämme organisaatiot toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutuksena, huomio pitää kohdistaa vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Vuorovaikutuksessa ihmiset hakeutuvat kohti niitä, jotka pystyvät luomaan merkityksiä syntyville, kaoottisille ja vielä epäselville teemoille. Johtaja on silloin henkilö, joka pystyy artikuloimaan sen, millä ei ole vielä hah-

moa muiden mielessä. Johtaminen tarkoittaa myös toistuviksi ja kapeiksi muuttuneiden aiheiden uudelleen määrittelyä vuorovaikutuksessa. Kaikki ihmisten välinen toiminta on kommunikaatiota. Johtaminen parhaimmillaan syventää, laajentaa ja rikastaa vuorovaikutusta. (Martela & Jarenko 2017, 121.)

Organisaatiot ovat sosiaalisia rakennelmia, joissa ihmiset tuottavat sekä hyvää että huonoa johtamista. Työyhteisön sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja synnyttää erilaisia johtamisen kokemuksia. Johtamisen on tilanne- ja kontekstisidonnaista eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa toimia, vaan on erilaisia toimintatapoja ja erilaisia uskomuksia niiden taustalla. Johtaminen esiintyy erilaisena kunakin ajankohtana ja kussakin työyhteisössä. (Juuti 2018, 25–26.) Oikeanlaisen teknologian hyödyntäminen oikealla hetkellä ja määrällisesti osata viestiä tehtävän mukaan ovat tärkeitä kommunikoinnissa. Viestin monimutkaisuuden tulisi ohjata viestintävälineen valintaa. Esimerkiksi yhteistyön määrän ja itsenäisyyden tulisi ohjata viestinnän määrää. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin riittävä kommunikointi selkeästi ja avoimesti, kuitenkin tulee huomioida, että liiallinenkin viestintä voi aiheuttaa turhautumista. (Jonsen ym. 2012, 376–377.)

Työyhteisössä avoimeen keskustelukulttuuriin tulee panostaa aikaisessa vaiheessa. Työntekijät on saatava mukaan avoimeen keskustelukulttuuriin ja näin saada pohtimaan oman työn merkitystä ja työskentelytapoja. Tarvitaan paljon keskustelua pelisäännöistä ja toimintatavoista. Tarvitaan uudenlaisia viestintäkanavia ja jokaisessa organisaatiossa on pohdittava mitkä mediat sopivat juuri kyseiseen toimintaympäristöön. (Vilkman 2016, 60.) Suurimman ja tärkeimmän muutoksen vuorovaikutukseen ja viestintää liittyen on tapahduttava esimiehen omassa toiminnassa. Etäjohtamisessa on oivallettava, ettei tiimiä johdeta enää asioita johtamalla. Esimiehen on keskityttävä ihmisten johtamiseen, tiimin jäsenten yhdistämiseen, ja se edellyttää vuorovaikutusta ja viestintää. (Vilkman 2016, 62.) Suunnan näyttäminen on yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Jossa avoin kommunikaatio on avainasemassa, koska suunnan näyttämisen perimmäinen tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä, jonka kautta kaikki voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kommunikoinnin tulee olla rikasta, monitahoista ja pohjautua dialogiin, sillä muuten suunnan näyttäminen latistuu: kerromme "mitä" pitää tehdä ja kommunikoimatta jää "miksi". Silloin sekä ymmärrys että sitoutuminen jäävät vajaiksi. (Martela & Jarenko 2017, 214–215.)

Työyhteisössä esiintyvä kriisi saa ihmiset esittämään erilaisia mielipiteitä ja ehdotuksia siitä, miten tulisi toimia. Hyvät työyhteisöt saavat lisää virtaa erilaisista mielipiteistä. Näissä työyhteisöissä tällaisissa tilanteissa käynnistyy luova dialogi. Dialogin seurauksena syntyy erilaisia vaihtoehtoja, joista työyhteisö valitsee yhteisesti parhaana pitämänsä. Syntyy kokemus jaetusta johtamisesta, ja tämä kokemus saattaa vielä vahvistua ongelmanratkaisuprosessin edetessä ja toiminnan vakiintuessa. Jaetun johtamisen syntyminen on kuitenkin pikemminkin poikkeus kuin sääntö, koska harvat työyhteisöt ja esimiehet ovat riittävästi opetelleet sen synnyttämiseen tarvittavia taitoja. Jaettu johtajuus on taitolaji, joka vaatii opettelua. Esimiehen on laitettava itsensä likoon ja hyväksyttävä, että hänen ajatuksiaan kohtaan esitetyt epäilykset sisältävät arvokasta tietoa ja myös viisautta. Esimies ei kuitenkaan näe tätä tietoa ja viisautta, jos hän ei uskaltaudu oman mukavuus alueensa ulkopuolelle. (Juuti 2018, 72–75.)

Strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan sitouttamalla henkilöstö toimintaan, ottaen huomioon työntekijöiden kulttuuriset, rakenteelliset sekä henkilökohtaiset vahvuudet. (Sarros & Santora 2001, 392.) Visiolla on tärkeä merkitys. Innostava visio konkretisoituu päivittäiseen tekemiseen. Keskeisintä on, että jokainen henkilöstöön kuuluva pystyy näkemään oman roolinsa osana visiota ja sen toteuttamista. Vision kautta kaikki tekeminen tulisi valjastaa strategian toteuttamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 50.) Etenkin hajautetussa tiimissä visiosta on jatkuvasti viestittävä työntekijöille. Visio ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan silloinkin, kun esimies ei ole jatkuvasti vieressä ohjaamassa työtä. (Vilkman 2016, 124.) Johtajan tulee olla perillä millainen tilanne työyhteisössä todellisuudessa, jotta hän ei ajaudu esittämään ajatuksia ja toimenpiteitä, jotka ovat mahdottomia toteuttaa. Johtajan on voitava keskustella alaistensa kanssa vaikeuksista, joita työskentelyyn liittyy, että hän voi vaatia asioita jotka ovat oikeasti mahdollisia. Mahdottomuuksien vaatiminen saa aikaan sen, että alaisten on vaikea uskoa hänen esittämiä visioita. Johtajan on nähtävä, että hänen näkemys asiasta ei välttämättä ole ainoa oikea, eikä hänen tekemät valinnat ole välttämättä parhaita. (Juuti 2018, 55–56.)

Työntekijöille esimiehen tavoitettavuus on tärkeää. Työntekijöitä ei saa jättää työskentelemään yksikseen, sillä se ei ole heidän itsenäiseen työskentelyyn kannustamista eikä valtuutavaa johtamista (Juuti 2018, 45). Työntekijän jäädessä vaille työhönsä liittyviä vastauksia tai tarvitsemaansa tukea, alkaa työ helposti tuntua turhauttavalta ja työntekijän motivaatio laskee. Etäjohtamisessa esimiehen tavoitettavuus korostuu, koska työntekijä ei voi kävellä esimiehen luokse kysymään vastauksia. Tavoitettavuus riippuu siitä, vastaako esimies puheli-

meen, sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon. Etäisyydellä on vaikutusta myös vuorovaikutuksen laatuun. Varsinkin vaikeiden asioiden esille ottaminen voi tuntua vaikeammalta. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, että hän on helposti lähestyttävä eri välineillä ja luo vapaan sekä avoimen ilmapiirin kaikkien työntekijöiden kanssa. (Vilkman 2016, 54–55.) Virtuaalisen työyhteisön on todettu heikentävän esimiehen ja työntekijän välistä viestintää. Näin ollen viestintään ja vuorovaikutukseen tulee etäjohtamisen kiinnittää erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 59.) Vuorovaikutustyötä voi tehdä tehokkaasti vain olemalla kasvokkain johdettaviensa kanssa (Juuti 2018, 45). Etäjohtamisessa esimiehen yhteydenpitoon kuuluu enemmän aikaa, ja sitä tulee suunnitella ja aikatauluttaa. Hyvällä viestinnällä saadaan aikaan sitoutumista ja tuottavuus lisääntyy. Vaikka etäjohtamisessa on kyse erilaisten teknologioiden ja järjestelmien hyödyntämisestä, on varottava, ettei niiden anneta nousta päärooliin. Teknologia ei itsessään synnytä yhteistyötä. Esimiehen tehtävä on luoda työyhteisöön yhteistyön kulttuuri ja yhdistettävä ihmisiä, teknologia vain mahdollistaa yhteistyön. (Vilkman 2016, 62–63.)

Eija Männistön (2017) mukaan esimiehen on pidettävä huoli, että hän on riittävästi läsnä myös niille työntekijöille jotka eivät fyysisesti ole läsnä samassa työpisteessä. Työntekijät ovat erilaisia: toinen tarvitsee enemmän yhteydenpitoa ja tarkemmat ohjeet, kun taas toinen työskentelee hyvin itsenäisesti. Esimiehen on tunnistettava eri ihmistyyppit, jotta voi tukea työntekijää tämän tarvitsemalla tavalla.

Viestinnän monikanavaisuudesta on mahdollista saada voimaa vuorovaikutukseen. Modernit digitaaliset ympäristöt tarjoavat monipuolisia kanavia tehokkaaseen sisäiseen viestintään. Viralliset, lähinnä yksisuuntaiset tiedottamisen kanavat ovat hyvä lähtökohta ja tuki sisäiselle viestinnälle, keskeisintä siinä kuitenkin on monikanavaisuus. Työyhteisöissä tarvitaan erilaisia osallistavia ja vuorovaikutteisia keinoja uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään. Johdon viestintään erinomainen kanava on vierailu työpisteillä ja työn tekeminen työntekijöiden kanssa, eli puhutaan johdon jalkautumisesta. Johdon vahvempaa näkyvyyttä kaivataan usein organisaatioissa. Työpaikkavierailuilla, työtehtäviin tutustumisella sekä johdon esiintymisillä eri tilaisuuksissa päästään tiettyyn pisteeseen saakka. Fyysisen läsnäolon määrää ei kuitenkaan pysty kasvattamaan niin suureksi, että isossa organisaatiossa voisi olla aidosti ja näkyvästi läsnä. Johdon tulee hyödyntää moninaisia viestintäkanavia, joissa voidaan esittää avointa ja rehellistä puhetta. Strategian ja muiden uudistumistavoitteiden viestintään voidaan hyödyntää henkilöstölle suunnattuja, osallistavia verkkopajoja tai verkko-

koulutuksia. Henkilöstön osallistaminen ja kuunteleminen sitouttaa työntekijät huomattavasti paremmin ja viestit on helpompi sisäistää, kun moni pääsee osallistumaan sisällön luomiseen. Vuorovaikutteisuus ja kahdensuuntaisuus ovat olennainen osa viestintää. Johtajan viestintä on tarinankerrontaa ja konkretisointia, jossa toisto on voimaa. (Korhonen & Bergman 2019, 116–117, 121.)

Työyhteisössä, jossa toimitaan samassa paikassa, viestintää tapahtuu usein ja monissa eri tilanteissa virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa. Vilkmanin (2016, 59) mukaan viestinnän puutteen on todettu johtavan heikentyneeseen yhteistyöhön ja puutteelliseen tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen kannalta tärkein tekijä on osapuolten välinen luottamus, jonka kasvaessa avoimuus lisääntyy ja viestintäkanavia käytetään monipuolisemmin. Käytännössä johtamistyö on kokoaikaista vuorovaikutteista viestintää. Erityisen tärkeää on, että viestintä on kaksisuuntaista ja kaikki ovat mukana viestinnässä. Työntekijöiltä ei välttämättä ole helppo saada vastauksia, mutta avoimella ja rehellisellä lähestymisellä esimies saa ihmiset mukaan. (Korhonen & Bergman 2019, 111.)

Tehokkaiden työskentelytapojen luomiseksi tarvitaan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja. Tämä edellyttää korostunutta avoimuutta, koska viestinviejiä onkin enemmän. Esimies ei ole ainoa viestin välittäjä eteenpäin. Viestit liikkuvat joka suuntaan ja viesti voi tulla keneltä tahansa tiimin jäseneltä. Tärkeintä on, että viestintää tapahtuu eri suuntiin ja jokainen tiedostaa viestinnän merkityksen. On myös osattava hahmottaa viestien merkitykset, kaikkien on ymmärrettävä, mikä tieto on merkityksellistä ja tärkeää ja kuka sitä kulloinkin tarvitsee. Kaikkea tietoa ei ole tarvetta jakaa kaikille. (Vilkman 2016, 61–62.)

Tiedonkulun kehittäminen on ensisijaisesti organisaation vastuulla, mutta esimiehen rooli viestinnässä on silti merkittävä. Esimiehen on varmistettava riittävä tiedonkulku. Esimiehelle keinoina parantaa tiedonkulkua ovat: säännölliset palaverit tiimin kanssa, vapaamuotoisten tapaamisten järjestäminen, aktiivinen rooli viestinnän suhteen, sovitut läsnäoloajat joko virtuaalisesti tai fyysisesti paikalla ollen, kommunikaatiovälineiden monipuolinen hyödyntäminen ja tietyin väliajoin tapahtuva säännöllinen viestiminen. (Vilkman 2016, 110–116.) Esimiehelle kuuluu monia viestinnällisiä erityisvastuita, jotka hänen tulee tiedostaa. Esimiehen on viestittävä organisaation virallisista linjauksista ja toisaalta huolehdittava siitä, että ryhmän viestintäkanavat toimivat yleisesti ja myös ryhmäläisten välillä. Ryhmässä viestinnän toimivuuden sujumisen varmistaminen kuuluu kaikille jäsenille, ei vain esimiehelle.

Valmentavan esimiehen avoin ja jäsentäytynyt viestintä kasvattaa ryhmän luottamusta, varmistaa sen toimintakyvyn ja valaa uskoa tulevaisuuteen. Valmentavan johtajan on osattava viestiä viisaasti ja sen hetkiseen tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 78.)

Vuorovaikutuksen tulee olla keskeisessä roolissa etätyöskentelyssä. Vuorovaikutusta ei voi sivuuttaa koska sen laiminlyönnillä on negatiivista vaikutusta työn tulokseen, yhteisöllisyyden kokemukseen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. (Vilkman 2016, 60.) Vuorovaikutuksessa on tärkeä huomata, että ymmärrämme viestien sisältöä eri tavalla. Aina emme siis ymmärrä täysin toisiamme etenkin tilanteissa, jossa suuri osa viestinnästä käydään kirjallisesti sähköpostissa tai pikaviestimissä. Johtamisen näkökulmasta on tärkeä tunnistaa nämä vuorovaikutukseen liittyvät asiat. Esimiehen on hyvä havainnoida omaa ja vastapuolen vuorovaikutustyyliä ja pyrittävä rakentamaan viesti sellaiseksi, että se tulee ymmärrettävään muotoon. (Vilkman 2016, 69.)

Nykypäivän yhteisölliset välineet mahdollistavat tiimin toiminnan täysin virtuaalisesti, jonka kautta on mahdollista saada tunne toisen ihmisen kohtaamisesta. Vanhemmat työntekijät saattavat kuitenkin kokea, ettei työskentely täysin virtuaalisesti ei ole mahdollista. Nuoremman sukupolven edustajille fyysinen kohtaaminen ei ole enää välttämättömyys. Yhteisölliset välineet mahdollistavat tänä päivänä kokonaan uudenlaisia tapoja tehdä yhteistyötä ja pitää yhteyttä ihmisiin hajautetussa työssä. Yhteisöllisten välineiden käyttö rakentuu tavoitteiden pohjalle ja yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksen myötä. Etäjohtajan on mahdollista käyttää monipuolisesti erilaisia välineitä vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistamiseksi hajautetussa tiimissä. (Vilkman 2016, 161–163.) Virtuaalinen työympäristö on tärkeä yhteisen työnteon, tiedon jakamisen ja työn läpinäkyvyyden kannalta nykypäivänä. Parhaimmillaan virtuaalisen yhteistyön välineet mahdollistavat uuden, osallistavamman ja yhteisöllisemmän kulttuurin rakentumista. Organisaatioissa puhutaan ja tavoitellaan itseohjautuvuutta tai yhdessä ohjautuvuutta. Nämä edellyttävät aktiivista vastuunottoa ja omistajuutta joka tasolla organisaatiota - jaettua johtajuutta. Tämä puolestaan tarkoittaa, että tiedon on oltava mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi saatavilla. Tieto ei ole enää valtaa, vaan sen jakaminen. (Korhonen & Bergman 2019, 140.)

Esimes voi parantaa vuorovaikutusta muun muassa olemalla kiinnostunut työntekijöistä ja heidän työstään sekä heistä ihmisenä, tutustumalla työntekijöihin myös vapaa-aikana, luomalla avoimen palautekulttuurin, opettelemalla kuuntelemaan työntekijöitään, omaamalla

taidon kohdata ihminen ihmisenä, hyväksymällä ihmisten epätäydellisyyden, sallimalla avoimuuden, antamalla aikaa ihmisten kohtaamisiin ja hyödyntämällä puhelinta sekä sosiaalista mediaa. (Vilkman 2016, 99–109.) Kuuntelemisen taito on yksi valmentavan esimiehen tärkeimmistä taidoista. Suhteen rakentaminen, kiinnostuminen, haastaminen, kysyminen ja innostaminen vaativat kaikki rinnalleen aktiivista kuuntelua. Kuuntelun kautta päästään yhteisymmärrykseen, ratkaisuihin ja sopimuksiin. Valmentava esimies kuuntelee toista, jotta hän oppii ymmärtämään ja tuntemaan tätä paremmin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 46.)

Valmentavalle esimiehelle kysyminen on myös merkittävä perusosaamisen alue. Kysyminen ei ole yksinkertaista, vaikka näin voisi ajatella. Hyväksi kysyjäksi ei synnytä, vaan se vaatii opettelua, harjaantumista ja kasvamista. Valmentajaksi kehittyäkseen on opittava käyttämään kysymyksiä oikeissa kohdissa. Kysyminen on arjen vuorovaikutuksen perustekijä. Valmentava esimies esittää kysymyksiä, koska hän haluaa palvella työntekijöidensä voimaantumista. Kysymykset herättävät työntekijöissä motivaation ja tunteet paljon tehokkaammin kuin oikeat vastaukset. Kysymysten kautta valmentava esimies auttaa johdettaviin sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelman. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 51–53.)

Jokaisen tulee olla kiinnostunut toisesta, näin alkavat havainnot ohjautua sen mukaan yksilöihin ja sekä ryhmässä tapahtuviin ilmiöihin, valikoidusti. Vuorovaikutussuhde vahvistuu, kun fokus on toisessa. Vuorovaikutustila on saatava avattua, jotta tapahtuu aitoa kohtaamista esimiehen ja työntekijän kesken. Monologinen viestintä suhtautuu asioihin yksipuolisesti, ilman joustoa, asioita ei haluta, eikä myöskään kyetä näkemään eri kanteilta. Kontaktin ollessa johdettaviin etäinen ja kiinnostus heihin on vain teknisen ammatillista, kohtaamisia tuskin pääsee syntymään. Monologi on kuin keskustelua itsensä kanssa. Monologissa ei ole tavoite kommunikoida, oppia tai luoda yhteyttä. Tavoitteena on vahvistaa omaa itseluottamusta tai tehdä vaikutus kuulijoihin. Toisen aito kohtaaminen on syvin dialogisuuden muoto. Kun keskitytään toiseen, se jättää aina jälkensä, kohtaaminen tuntuu ja vahvistaa rakentavaa yhteistyösuhdetta. Vuorovaikutussuhteessa osapuolten on tultava aidosti kuuliksi ja ymmärretyksi. Aito kohtaaminen vaatii läsnäoloa, vastuullisuutta ja tuottaa osapuolille yhteyden kokemuksen. Kohtaamisessa on tultava nähdyksi ja saada kokemus, että häntä arvostetaan. Ajatuksilla ja tekemisillä on tässä suhteessa merkityksensä. Valmentavan johtajan olemuksessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus, koska sen kautta on mahdollista aito kohtaaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 83–85.)

3.3.6 Yhteisöllisyys

Yhteishenki ja tekemisen meininki ovat hyvin merkityksellisiä työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Yhteisöllisyys on voimavara, joka rakentaa yhteishenkeä ja takaa työn tuloksellisuuden. Työyhteisössä yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä ja sen avulla saavutetaan aito ja tuottava työyhteisö. Etäjohtamisessa yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haaste, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Luontainen vuorovaikutus jää vähäiseksi, kun työskennellään erillään. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Vuorovaikutuksen määrään ja laatuun sekä yhteishenkeen on kiinnitettävä huomiota, koska niillä on suuri vaikutus yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Vilkman 2016, 41–42.)

Tiimin jäsenet saavat selkeän käsityksen toistensa todellisista kyvyistä ja suoritustasosta, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan. Yhdessä työskentelyn ja toiminnan kautta opitaan tunnistamaan toisten ominaisuuksia, osaamista, vahvuuksia ja heikkouksia. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat myös tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisessa. Yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten tuntemiseen, ja virtuaalinenkin työ sujuu paremmin, kun ihmiset tuntevat toisiaan paremmin. Tiimin jäsenten on mahdollista tutustua toisiin parhaiten kasvotusten tapahtuvissa tapaamisissa. Digitaalisuuden aikakaudella kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkitys on kasvanut. Virtuaalitiimissäkin on mahdollista kasvattaa hyvää me-henkeä digitaalisuuden tarjoamien välineiden avulla. Esimieheltä ja tiimin jäseniltä se edellyttää hyvää työvälineiden hallintaa, halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen sekä taitoa rakentaa tiimihenki virtuaalisten työvälineiden avulla. Se on huomattavasti vaativampaa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Vilkman 2016, 42–44.)

Jokainen työntekijä on yksilö olemukseltaan ja toimintatavoiltaan. Työntekijän kulttuurista voi vaikuttaa myös persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen ja voi siten tuoda tiimin toimintaan hyvin laaja-alaista monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden johtamisessa on otettava huomioon erilaisuuden tunnistaminen, todentaminen ja hyväksyminen. Erilaisten persoonien ja erilaisen käyttäytymisen ymmärtäminen on askel sujuvampaan yhteistyöhön. Hajautetussa työssä vuorovaikutuksen määrä vähenee ja suurin osa viestinnästä tapahtuu kirjallisessa muodossa. Ihmisten on tällöin vaikeampi ymmärtää erilaisen käyttäytymisen vaikutuksia. Yhteistyön kehittämisen kannalta on ihmisten erilaisuuteen kiinnitettävä huomiota

ja erilaisuus on hyväksyttävä. Työn suunnittelussa ja organisoinnissa voidaan menestyksellä hyödyntää työntekijöiden erilaisia toimintatapoja ja vahvuuksia, minkä kautta saadaan jokaisen työntekijän paras osaaminen esiin. Esimiehen tulee kunnioittaa erilaisia näkemyksiä, kyetä löytämään jokaisen vahvuudet, ohjata työntekijät löytämään erilaisuuden hyödyt ja puututtava ristiriitatilanteisiin heti. Näin toimimalla esimies arvostaa monimuotoisuutta. (Vilkman 2016, 95–96.)

Esimiehen persoonallisiin piirteisiin tuijottaminen ei kerro koko totuutta työntekijän erilaisuudesta. Esimiehen tekemät luokittelut pahimmillaan kahlitsevat ajattelua ja toimintaa, kun esimies luokittelee työntekijöitään. Esimiehen tekemät profiilikuvaukset, kategoriat ja analyysit eivät saa vangita ajattelua, vaan ne avartavat erilaisuuteen liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Esimiehen on hiljalleen muutettava omaa joustavuuttaan ja muuntautumiskykyä, jolloin erilaisuuteen kiinnittää huomiota eri tavalla ja toisten toimintatyylit tulevat esiin uudessa valossa. Esimiehen on ensin suostuttava ymmärtämään ja hyväksymään ihmisten erilaisuus ja vasta sitten voi päästä nauttimaan sen hyödyntämisestä. Valmentavassa johtajuudessa koko ryhmä osallistetaan yhteiseen tekemiseen ja toisten tunteminen on erittäin tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 158–160.)

Erilaisuutta tulee osata hyödyntää työyhteisössä. Erilaisuuden hyödyntämisen kannalta työyhteisön keskinäinen keskustelu on tärkeää. Yhteisesti keskustelemalla siitä, miten jokainen käyttäytyy työyhteisön jäsenen roolissa yksilöllisesti ja yhteisesti. Keskusteluissa saatu palaute mahdollistaa myös vahvuuksien tietoisesti hyödyntämisen. Erilaisuudesta on mahdollista tulla aito voimavara, missä opitaan tuntemaan toisia ja luontaista tapaa ajatella ja käyttäytyä. Valmentavalla johtajalla on oltava halu tutustua ryhmänsä erilaisuuteen ja hyödyntää tätä piilevää potentiaalia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 130–131.) Valmentavan johtajan tehtävä on huomioida ryhmässä oleva erilaisuus ja saattaa erilaiset yhteiselle kartalle ponnistelemaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuudessa on oltava joustavuutta ja halua nähdä ryhmässä oleva potentiaali siinä olevan erilaisuuden kautta. Tulee hyväksyä ja huomioida ihmisten ainutlaatuinen erilaisuus, jolloin ryhmässä oleva potentiaali tulee käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 151.) Valmentavan esimiehen perusta on vankalla pohjalla, kun vahvuusajattelun rinnalla huomio on potentiaalissa ja sen hyödyntämisessä. Jokaisen ihmisen potentiaali on lähes ehtymätön. Ihminen säilyttää kyvyn oppia ja kehittyä koko elämänsä ajan, mahdollisuus potentiaalini hyödyntämiseen ei lakkaa koskaan. Valmentavan esimiehen tulee pyrkiä vaalimaan sekä omaa että ryhmäläistensä potentiaalia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 36.)

Ryhmässä oleva potentiaali saadaan käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun fokus on hetkessä, toisessa, erilaisuuden ymmärtämisessä ja luottamuksen rakentamisessa. Ryhmässä rakennettu luottamus helpottaa taas ryhmän ohjaamista ja toimintaa. Näin vastuu ei ole enää pelkästään esimiehellä, vaan kaikilla ryhmäläisillä. Valmentava johtaja onnistuu, kun saa rakennettua ryhmään yhdessä tekemisen draivin. Hyvän yhteistyön rakentamisessa valmentavan johtajan tulee keskittyä yksilötyöstä yhteistyöhön ja yksilökorostuksesta yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Yhteistyö saavuttaa varsinaisen merkityksensä, kun ihmiset tekevät vapaasta halusta jotakin, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Ryhmäläisiltä tämä edellyttää sitoutumista ja tahtoa yhteiseen tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213–214, 217.) Työyhteisössä osaamisen kehittyminen ja hyödyntämisen tehokkuus linkittyvät hyvin pitkälti vuorovaikutus ja ihmissuhteisiin. Laamasen (2009, 35) mukaan ihmissuhteiden syntymisessä ja kehittämisessä ovat tärkeitä yhteisen arvopohjan tunnistaminen, yhteiset ja yhteisölliset kokemukset, oman persoonallisuuden ja erilaisuuden ymmärtäminen sekä vuorovaikutustaidot. Ihmissuhteiden syntyminen on hyvän työpaikan yksi tunnusmerkki. Jokaisessa työpaikassa ja organisaatiossa olennainen menestymisen lähde on osaaminen. Poliisissa osaaminen on vahvassa asemassa, koska toimimme tiukasti lakien ja normien mukaan. Jokaisen työntekijän panos ja osaaminen on tärkeä osa tätä kokonaisuutta.

Valmentava esimies tarkkailee ryhmänsä toimintaa, jotta hän pystyy tietoisesti vaikuttamaan parhaansa mukaan sen toimintaan. Taustalla tässä piilee ajatus mahdollistajasta, joka ei opeta, vaan auttaa toisia oppimaan ja iloitsee onnistumisista yhdessä heidän kanssaan. Valmentavan esimiehen tulee nähdä ryhmänsä potentiaali ja halu oppia kasvattamaan ja hyödyntämään jäsentensä vahvuuksia ryhmänsä tavoitteen mukaisesti. Mahdollistajana valmentava esimies siirtyy sivuun ja antaa muiden loistaa. Valmentavan esimiehen tulee myös huolehtia kaikkien työntekijöiden sitoutumisesta ja hyvästä tuloksesta. Ryhmässä on usein monen eritasoisia työntekijöitä, jotka kaikki tulee huomioida eikä vain niitä, joiden kanssa työ sujuu parhaiten. Kaikki työntekijät tarvitsevat huomiota. Esimiehen tulee antaa aikaa kaikille yhtä paljon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 116–117.)

Organisaation rakenteet ja työntekijöiden roolit ohjaavat hyvin pitkälle tekemisen fokusta ja yhteistyötä. Strategian toteuttamisen uudistumisen näkökulmasta on olennaista varmistaa, että organisaatorakenne ja roolitukset ovat linjassa vision ja strategian kanssa. Organisaatiossa jokaisen rooli tulee kirkastaa strategian ja vision mukaan ja sovittaa kukin työntekijä

niihin. Hyvin usein esimiesten organisatorinen suunnittelu lähtee liikkeelle nykyisistä osajista sekä heidän vahvuuksistaan ja rajoitteistaan. Tästä huolimatta olisi tärkeää hahmottaa ensin, mitä kyvykkyyksiä, osaamista ja rooleja uusi, valittu strategia edellyttää. Vasta sitten analysoidaan nykyinen organisaatio, ihmiset ja toimintamallit suhteessa tavoitetilään. Sisäinen liikkuvuus on yksi keino vauhdittaa uudistumista. Tällä pystytään saavuttamaan tärkeitä tavoitteita: uutta näkökulmaa työn kehittämiseen; uutta osaamista ryhmään; uutta energiaa ja virtaa uusista haasteista, ihmiset uusissa rooleissa tai uusista ihmisistä; avointa mieltä asioiden tekemiseen uudella tavalla. (Korhonen & Bergman 2019, 58–59.)

4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Aiheen valinta ja rajaus

Hirsjärvi ym. (2009, 81, 126) mukaan aloittelevalla tutkijalla on taipumus tehdä kaksi perusvirhettä. Ensimmäinen on, että he eivät onnistu pitämään erillään tutkimusongelmaa niistä ongelmista, joista jokapäiväisessä elämässä yleensä keskustellaan, kuten sosiaaliset ongelmat. Toinen virhe on, että valitaan aihe, jotka ovat toivottoman laajoja tutkittaviksi. Kvalitatiivinen tutkimus on joustavaa, mutta tutkimusongelman tulee olla niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää tutkimuksen mielekkyyden ja tutkijan kyvykkyyden. Toisaalta tutkimusongelman tulisi olla kyllin yleinen, jotta se sallii tutkimuksen joustavan toteutuksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varauduttava siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimusta tehdessä. Tutkimuksessa on tiedostettu edellä mainitut seikat ja rajattu tutkimusongelma selvästi, mutta pyritty olemaan tutkimusta tehdessä avoin ja joustava tarkentamalla ja suuntaamalla tutkimusta aineiston keruun yhteydessä.

Tutkimuksen aihevalinta on haastava ja tärkeä osa tutkimuksen tekemistä, minkä vuoksi pohtimiseen on varattu riittävästi aikaa. Tutkimusaiheen valinnassa on pohdittu, mihin halutaan sitoutua ja mitä tutkimuksella halutaan edistää. Tutkimuksen alussa on mietitty tarkkaan, mikä herättää mielenkiinnon ja mitä halutaan lähteä tutkimaan (Hirsjärvi ym. 2009, 66.) Näiden pohdintojen perusteella päädyttiin tutkimaan Itä-Suomen poliisilaitoksen johtamista ja erityisesti etäjohtamista ja kuinka etäjohtaminen toimii yleispoliisimallissa. Oma ammatillinen mielenkiinto ja organisaatiolle tuotettava uusi tieto olivat myös osaltaan vaikuttamassa tutkimusaiheen valintaan. Tutkimuksesta on etsitty johtoajatus, joka auttoi suuntaamaan myöhempää työskentelyä. Hirsjärvi ym. (2009, 69) mukaan tutkimuksen aiheesta tulee löytää idea tai juoni eli johtoajatus, jota tutkimuksella lähdetään selvittämään. Johtoajatus auttaa tutkijaa koko tutkimuksen ajan suuntaamaan tutkimuksen kulkua.

Opinnäytetyössä on kartoitettu ja etsitty vastauksia, millaista etäjohtajuutta tarvitaan, että yleispoliisimallin mukainen toiminta olisi tehokasta ja toimivaa. Itä-Suomen poliisilaitoksella on paljon kehitettävää johtamisessa ja erityisesti valmentavan johtamisen jalkauttamisessa osaksi jokapäiväistä johtamista. Lisähaasteen tuo etäjohtaminen, joka on monelle esmiehelle vieras asia.

Tutkimus on YAMK- opinnäytetyön tasoinen, jonka takia laajempi syiden etsiminen ja ilmiöiden tutkiminen jää tämän työn ulkopuolelle. Etäjohtamisen käsite on hyvin laaja ja sitä olisi mahdollisuus tutkia useilta eri osa-alueilta. Tutkimus on rajattu vain tiettyihin osa-alueisiin, jotta tutkimus kasvanut liian laajaksi. Yleispoliisimallin mukaista toimintaa tehdään valtakunnassa myös muilla poliisilaitoksilla, mutta tässä opinnäytetyössä ei ole tarkasteltu muiden poliisilaitosten toimintaa laajemmin, vaan on keskitytty Itä-Suomen poliisilaitoksessa käytössä olevaan yleispoliisimalliin ja otettu vertailuun Sisä-Suomen poliisilaitoksella käytössä oleva vastaava poliisitoiminnan muoto yleisellä tasolla.

Hirsjärvi ym. (2009, 85, 87) mukaan kaikkea mahdollista ei voi tutkimuksessa havainnoida eikä kirjoitelmaa voida laatia siten, että tarkasteltava ilmiö tulisi kaikilta puolin valotetuksi. Tutkimuksen alussa on perehdytty aiempiin tutkimuksiin, joissa aihetta on käsitelty ja tämän jälkeen tutkimus on suunnattu näiden pohjalta tarkoituksen mukaisiin kysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen aiheen rajaamiseen liittyy myös monia laaja-alaisia kysymyksiä. Usein tutkimuksen aihe on syntynyt käytännön kokemuksesta, asiantuntijoilta saatujen vihjeiden, kirjallisuuden tai opiskelun pohjalta, mutta vasta syvällisempi kirjallisuuteen perehtyminen auttaa rajaamaan ja täsmentämään ongelmaa. Tutkimuksessa on käytetty hyödyksi tutkijan omaa kokemusta, asiantuntijoita ja kirjallisuutta, jotka ovat ohjanneet aiheen rajaamisessa.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Ei ole oleellista päästäänkö totuutta lähemmäksi kvalitatiivisella vai kvantitatiivisella menetelmällä, tavoitteena on päästä mahdollisimman lähelle totuutta. (Metsämuuronen 2002, 170.) Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tutkimuksen tarkoitus oli löytää totuus etäjohtamiseen liittyviin kysymyksiin ja kuinka valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää etäjohtamisessa erityisesti yleispoliisimallissa.

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa, suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina, käytetään induktiivista analyysia ja laadullisia metodeja aineiston hankinnassa sekä valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu yleensä tutkimusta tehdessä, tapauksia käsitellään aintuolautuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Hirsjärvi ym. (2009, 181,182) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkija aloittaa hyvin usein tutustumalla tutkimuskenttään, jossa hän toimii. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen, viittaavaa saturaation käsitettä, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Aineistoa kerätään niin kauan, että asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio. On siis koossa aineisto, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä yleistävyyttä ajatellen, mutta tutkimustuloksia voidaan soveltaa vastaavissa tilanteissa, mikäli tutkimuksella on saatu selvä näyttö ja perustelut. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.

4.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimustyön traditionaalisenä lähestymistapana on teemahaastattelu, koska tutkimuksen tarkoitus oli saada selville, mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat (Hirsjärvi ym. 2009, 185). Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset ohjasivat tarkoituksenmukaisen tutkimusmenetelmän valintaa. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto ja joustavana menetelmänä soveltuva monenlaisiin tarkoituksiin. Haastattelua voidaan käyttää kaikkialla, ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11).

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteeseen. Lisäksi on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Haastattelussa haastattelijan on pidettävä ohjat käsissään. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 207.)

Teemahaastattelua varten ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Tällöin teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia. Kyseessä on alueet, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueet on mahdollista tarkentaa kysymyksillä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös tutkittava - eikä vain tutkija - toimi tarkentajana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Teemahaastattelussa ei vaadita tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan siinä lähdetään oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Haastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. Haastattelun eteneminen tiettyjen teemojen mukaan vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Haastattelulla on myös tiettyjä haittoja, joita on pohdittu tiedonkeruumenetelmää valitessa. Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastatteluiden suorittaminen vaatii tutkijalta aikaa, taitoa ja tietoa. Haastattelun teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastattelujen luotettavuutta heikentää myös se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Lisäksi haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, josta syntyy ongelma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelussa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä tulee ottaa huomioon eikä tulosten yleistämisessä pidä liioitella. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-207.)

4.2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. SWOT:n arviointiin osallistuva voi esimerkiksi täyttää nelikentän itse, niistä voidaan keskustella ryhmissä tai niitä voidaan kerätä laajoilta joukoilta sähköpostitse. SWOT-analyysissä lyhenne SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) ja threats (T). Näiden neljän näkökulman avulla muodostetaan nelikenttä, jonka avulla pystytään arvioimaan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT on luonteeltaan yhtenevä synteetinomainen analyysi. SWOT:n tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta strategisten valintojen tueksi. SWOT-analyysia on sovellettu johtamisen lisäksi myös muilla tieteenaloilla. SWOT-analyysia on mahdollisuus käyttää esimerkiksi omassa johtamisen arvioinnissa. (Vuorinen, 2014, 88.) Edellä mainituista vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat organisaation sisäisiä ominaisuuksia. Mahdollisuudet ja uhkat liittyvät organisaation ulkoisiin tekijöihin, joihin organisaation ei ole itse mahdollisuus suoraan vaikuttaa. Mahdollisuudet ja uhkat vievät joskus SWOTin tekijät harhapoluille. Yksinkertaisesti määriteltynä nämä tarkoittavat, että kyse on ympäristössä havaittavista positiivisista haasteista ja negatiivisista haasteista. (Honkanen 2006, 410– 412.) Asioiden listaaminen SWOT-analyysiin on aina subjektiivinen valinta. Tietyt asiat saattavat olla samanaikaisesti sekä vahvuuksia että heikkouksia (Vuorinen, 2014, 89).

Yksittäisistä menetelmistä SWOT-analyysi on yksi käytetyimmistä strategisen johtamisen välineistä yrityksissä. SWOT-analyysin suosioon ovat vaikuttaneet muun muassa: vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä organisaation sisäisestä tilasta, mahdollisuudet ja uhkat ovat tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä, analyysi on helppo tehdä ja analyysia voidaan soveltaa monella tasolla ja alueella. SWOT-analyysin hyvät puolet muodostuvat myös sen ongelmaksi muun muassa seuraavista syistä: todellista kritiikkiä ei haluta tai uskalleta antaa, syntyy liian yleisiä vastauksia ja SWOT-analyysia ei käytetä johtopäätöksissä tai toimenpide-ehdotuksissa. (Kamensky 2008, 203–204.)

SWOT-analyysin tuloksien pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan esimerkiksi toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.) Jokaisen SWOT-ruudukon kohdalla voidaan miettiä, minkälaisia johtopäätöksiä kirjattujen havaintojen perusteella voidaan tehdä. Esimerkiksi vahvuuksien kohdalla voidaan pohtia, miten niitä voidaan käyttää hyväksi ja vahvistaa. (Honkanen 2006, 413.)

4.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu tarkoituksenmukaisesti vain Itä-Suomen poliisilaitoksen Suonenjoen poliisiasemalla yleispoliisin tehtäviä tekevä henkilöstö ja heidän esimiehensä Kuopion poliisiasemalta. Suonenjoen poliisiasemalla yleispoliisimalli otettiin ensimmäisenä kokeiluun Itä-Suomen alueella vuoden 2017 alussa, joten henkilöstölle on ennättänyt kertyä riittävästi kokemusta ja näkemyksiä yleispoliisimallissa toimimisesta ja sen johtamisesta. Yleispoliisitoiminta on laajentunut Juankosken poliisiasemalle keväällä 2019. Juankosken poliisiaseman henkilöstöä ei otettu mukaan tutkimukseen, koska heillä ei ole vielä pitkäaikaista kokemusta yleispoliisitoiminnasta. Muilla Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisiasemilla yleispoliisitoimintaa ei ole vielä käytössä.

Teemahaastattelut on suoritettu syyskuussa 2019. Suonenjoen poliisiasemalta on haasteltu kaksi yleispoliisin tehtäviä tekevää poliisihenkilöä ja Kuopion poliisiasemalta haastateltu kolme yleispoliisitoiminnassa mukana olevaa esimiestä.

Haastattelun teemoina olivat yleispoliisimalli, valmentava johtaminen, johtamisen kokemus sekä tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen. Haastattelun aiheet valikoituivat luetun ja ko-

kemuksen kautta seikoiksi, jotka eniten korostuvat yleispoliisitoiminnassa ja sen johtamisessa. Haastattelun teemojen laadinnassa on käytetty apuna Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöä sekä etäjohtamiseen ja valmentavaan johtamiseen liittyviä teoreettisia viitekehyksiä.

Haastattelussa oli viisi pääteemaa. Haastattelu oli laadittu seuraavien teemojen ympärille:

- Taustatiedot
- Yleispoliisimalli
- Valmentava johtaminen
- Johtamisen kokemus
 - Luottamus ja erilaisuus
 - Pelisäännöt
 - Vuorovaikutus ja hetkessä oleminen
 - Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen
 - Arvostus ja tapa suhtautua toiseen
 - Avoimuus
- Tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen

Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisilla yksilöhaastatteluilla. Haastatteluun osallistuminen tapahtui vapaaehtoisesti. Haastattelutulokset on purettu auki siten, että yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei paljastu. Haastattelumateriaali on vain tutkijan käyttöön. Tutkija vastaa kerätyn aineiston säilyttämisestä ja hävittämisestä. Omalla nimellä vastaaminen olisi saattanut vähentää haasteltavien tuottamaa tietoa tutkimukselle, mutta silloin ei olisi uskallettu sanoa kaikkia asioita. Toisaalta omalla nimellä vastaaminen olisi voinut saada haasteltavat suhtautumaan vastauksiin vakavammin ja haastatteluun olisi syvennytty perusteellisemmin.

Haastattelun tallentaminen on muodossa tai toisessa välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 75). Haastattelut on tallennettu sanelimelle ja tutkija on tehnyt myös tarkat muistiinpanot jokaisesta haastattelusta. Haastattelut on kirjoitettu auki tehtyjen muistiinpanojen ja sanelujen pohjalta. Sanelut on litteroitu valikoiden teema-alueiden mukaisesti, josta on muodostettu päätelmiä varsinaiseen tutkimusraporttiin (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Näin on saatu koostettua oleelliset asiat tutkimuksen teemojen mukaisesti.

Haastattelun teemojen huolellinen valinta ohjasi haastatteluja ja näin on saatu haastateltavilta se tieto, mitä tutkimuksella haluttiin selvittää. Haastattelun avulla on pystytty hankkimaan tarkoituksen mukainen aineisto ja vastaajiksi suunnitellut henkilöt saatiin mukaan tut-

kimukseen. Haastattelun avulla on pystytty säätelemään aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Lisäksi vastaajien oli mahdollista tuoda esille itseään koskevat asiat mahdollisimman vapaasti.

Toisena aineiston hankintamenetelmänä tutkimuksessa on käytetty nelikenttäistä SWOT-analyysia. SWOT-analyysin tarkoitus oli täydentää haastatteluilla saatuja vastauksia ja osaltaan suunnata haastatteluja SWOT-analyysin kautta esille tullessiin kohtiin. SWOT-analyysi suoritettiin ennen haastatteluiden suorittamista. Yhtenä SWOT-analyysin käyttämisen perusteena oli saada koko Suonenjoen poliisiaseman henkilöstön ääni kuuluviin ja näin osaltaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

SWOT-analyysi lähetettiin Suonenjoen poliisiaseman henkilöstölle henkilökohtaisen sähköpostin välityksellä. SWOT-analyysiin osallistui kaikki Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisitehtäviä tekevät poliisihenkilöt. SWOT-analyysissä vastaajia pyydettiin arvioimaan Suonenjoen yleispoliisimallin mukaista toimintaa nelikenttäisen SWOT-analyysin avulla. Vastaajia pyydettiin rohkeasti tuomaan esille, mitä he ovat yleispoliisimallin toiminnassa havainneet ja mitkä tekijät erityisesti johtamisessa ovat nousseet esille.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia. Analyysi antaa vastauksia tutkimusongelmiin. Aineiston analyysiin päästään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty (Hirsjärvi ym. 1997, 218.) Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Luokittelu luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelu on välttämätöntä, jos halutaan vertailla aineiston eri osia toisiinsa ja tyypitellä tapauksia. Luokittelu myös jäsentää tutkittavaa ilmiötä, vertaillen aineiston eri toisiinsa. Luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelu on yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja myös tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen ja kykyyn käyttää tätä tietoa. Tutkimuksessa luokittelun avulla saadaan muodostettua asiayhteyksiä ja tätä kautta tutkimustuloksia pystytään analysoimaan ja tulkitsemaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 148.) Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa (Hirsjärvi ym. 1997, 224). Tavoitteena analyysissa on, että tutkimusaihe tulisi käsitellyksi tai ymmärretyksi syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144).

Tässä tutkimuksessa käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää analyysitapaa. Hirsjärvi ym. (2009, 225.) mainitsevat laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsauden ja elämänkeskeisyyden tekevän analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan. Kyseinen aineiston analyysi soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty teemahaastattelulla.

Aineistoa on syytä alkaa käsitellä ja analysoida mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineisto tällöin vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Yksittäisiä tuloksia on kuitenkin pyrittävä tarkastella laajasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Tutkimuksessa aineiston analyysiin on siirrytty suoraan aineiston purkamisen jälkeen, tutkijan intuitioon luottaen. Aineistoa on analysoitu myös koko tiedonkeruun aikana ja analyysi on tutkimuksessa kulkenut mukana pitkin matkaa. Näin on saatu muodostettua tutkimuskysymyksiin parhaiten vastauksia antavia kokonaisuuksia.

Tutkimusaineistoon huolellisesti perehtymisen jälkeen aloitettiin haastattelujen syvällisempi tulkinta. Syvällisen aineiston perehtymisen jälkeen aloitettiin tutkimustulosten koostaminen. Koosteessa tuotiin ilmi ne kohdat, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä. Koosteen kirjoittamisessa huomioitiin, että tulokset tulee kirjoitettua sellaisessa muodossa kuin mitä tutkimuksen tulokset osoittivat. Koosteessa tutkimustuloksista on pyritty muodostamaan kokonaisuuksia, jotta ne antaisivat vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Yhden näkökulman pohdintaosioon on tuonut myös teoreettinen viitekehys, joka on kulkenut tutkimustulosten rinnalla.

SWOT-analyysin avulla saatu aineisto on koottu yhteen nelikenttään. Tämän pohjalta aineistoa on analysoitu ja nostettu esille ne pääkohdat, jotka eniten toistuvat vastauksissa ja näistä on muodostettu kokonaisuuksia. Tutkimuksen tuloksissa on esitetty esille nousseet pääkohdat.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tutkimustulokset on koottu yhteen ja kuvattu keskeiset tulokset Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisimallista ja johtamisesta henkilöstön kannalta. Tutkimushaastattelut on suoritettu Suonenjoen poliisiasemalla ja Kuopion pääpoliisiasemalla teemahaastatteluina. Haastatteluihin osallistui kaksi Suonenjoen yleispoliisia ja kolme esimiesasemassa olevaa poliisia Kuopion pääpoliisiasemalta.

Haastateltavien taustatietoja kysyttiin vain tutkijaa varten. Taustatietojen avulla tutkija sai selville, millaisista taustoista haastateltavat tulevat. Anonymiteetin takia haastateltavien taustatietoja ei tuoda julki. Taustatietojen perusteella kaikilla viidellä haastateltavalla on vankka poliisikokemus. Kaikki haastateltavat ovat myös olleet alusta saakka mukana yleispoliisimallin mukaisen toiminnan käynnistämässä Suonenjoen poliisiasemalla.

SWOT-analyysissa ja haastatteluissa saatuja tutkimustuloksia on verrattu aikaisemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys muodostui etäjohtamisen kuudesta kulmakivestä ja valmentavasta johtamisesta. SWOT-analyysi on käsitelty erillisenä alalukuna. Raportin selkeyttämiseksi raportti on jaettu alalukuihin: yleispoliisimalli, valmentava johtaminen, etäjohtamisen kulmakivet sekä tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen. Rakenteella pyritään helpottamaan tulosten ymmärrettävyyttä ja luotettavuuden arviointia.

Keskeisistä tutkimustuloksista on tehty yhteenveto viimeisessä "Johtopäätökset" -luvussa. Samaisessa luvussa on vastattu tutkimuskysymyksiin: *Miten johtajat / johdettavat kokevat etäjohtamisen yleispoliisimallissa? Mitkä ovat etäjohtamisen hyödyt ja haasteet yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa? Miten valmentava johtaminen toimii yleispoliisimallin mukaisessa etäjohtamisessa?* Tässä luvussa on käsitelty keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin pohjautuen siten, että tutkimustulosten teemat on käsitelty kootusti, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen vuoropuheluna.

5.1 Swot-analyysi

SWOT-analyysissa pyydettiin Suonenjoen poliisiaseman henkilöstöä arvioimaan Suonenjoen yleispoliisimallin mukaista toimintaa. Vastaajilta pyydettiin tuomaan vapaasti esille omia ajatuksia ja havaintoja yleispoliisimallista ja tekijöistä, jotka erityisesti johtamisessa nousevat esille. Vastaajilta pyydettiin vastauksia toiminnan vahvuuksiin, toiminnan heikkouksiin, toiminnan mahdollisuuksiin ja toiminnan uhkiin nelikenttäisen SWOT-analyysin

avulla. Seuraavassa on tiivistetysti koottu yhteen, analysoinnin pohjalta esille nousseet tutkimuksen kannalta merkittävimmät kohdat. SWOT-analyysiin saatiin kattavasti erilaisia näkemyksiä, joissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Analyysiin saatiin vastaukset kaikilta kahdeksalta listavahvuudessa mukana olevalta poliisimieheltä.

Yleispoliisitoiminnan vahvuutena koettiin selvästi eniten olevan poliisityön laaja-alainen osaaminen eli monialaisuus. Tehtävät koetaan monipuolisiksi, työ on vaihtelevaa ja toiminta kokonaisuudessaan monipuolista ja sen vuoksi mielekästä. Monialaosaamiseen liittyen koettiin myös mahdollisuus tehtävien jakamiseen Suonenjoen aseman sisällä siten, että erityisosaaminen tulee hyödynnetyksi. Vastausten perusteella Suonenjoen yhteishenki on hyvä ja yhteistyö sujuvaa. Suonenjoen henkilöstö tekee yhdessä työtä ja työkaveria autetaan tarpeen vaatiessa.

"Tiivis ja mukava porukka, jotka auttavat toinen toistaan. → Yhteishenki" (Vastaaja 7.)

Tiedon kulun Suonenjoen asemalla koettiin myös olevan selvä toiminnan vahvuus. Tietoa välitetään reaaliaikaisesti kaikille työntekijöille. Tieto kentältä tutkintaan kulkee ja usein juttua tutkii kenttäpartiossa ollut poliisi. Jutut otetaan enemmän henkilökohtaisesti, kun ne ovat tulleet omassa työvuorossa hoidettavaksi. Vastaajien mukaan useat jutut pystytään hoitamaan "yhden kosketuksen taktiikalla", mikä nopeuttaa juttujen käsittelyä. Suonenjoen poliisit tietävät kaikkien työntekijöiden jutut, mikä helpottaa tilannekuvan ylläpitämistä. Toiminta kokonaisuutena koetaan järkeväksi, koska tehtäviä ei siirretä toisille, vaan pyritään hoitamaan usean eri sektorin tehtävät. Näin ei aiheudu hukkaa tehtäväsiirtojen osalta.

Työajan käyttö on myös vahvuus, koska on mahdollista tehdä monia eri tehtäviä niin kenttäkuin tutkintavuoroissa. Paikallinen oma työvuorosuunnittelu tukee ja mahdollistaa työvuorojen kohdentamisen tarpeen ja kysynnän mukaan. Omalla työvuorosuunnittelulla on vaikutusta myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

"Työajan käyttö on helposti tehokasta, koska pelkästään keikkaa ei tarvitse odottaa, virkamiehellä on aina tekemistä." (Vastaaja 3.)

Paikallistuntemus nousi myös yhdeksi merkittäväksi vahvuudeksi vastauksissa. Paikallista ja tuttua poliisia on helppo lähestyä. Alueen ja ihmisten tunteminen koetaan tehtävien suorittamista helpottaviksi tekijöiksi. Kansalaisille tuotettavat poliisipalvelu koetaan tärkeäksi,

koska ihmiset tunnetaan ja paikallisia ihmisiä halutaan auttaa ja tarjota palveluita mahdollisimman kattavasti, mikä on tärkeä osa yleispoliisimallin toimintakulttuuria. Yleispoliisit ovat motivoituneita tekemään tehtävät perusteellisesti alusta loppuun saakka.

"Toimintakulttuuri → Kaikki tekee kaikkea ja maalaispitäjään kuuluva ihmisten auttaminen, opastaminen yms.. (Palveluiden turvaaminen alueella)" (Vastaja 7.)

Yleispoliisimallin selvänä heikkoutena pidettiin johtamista. Työnjohto on kaukana Kuopiossa ja toiminnalliset esimiehet liian etäällä eivätkä he käy riittävän usein Suonenjoen poliisiasemalla. Tutkinnanjohtajien toivotaan käyvän viikoittain Suonenjoella, koska puhelimessa asioiden hoitaminen koetaan haastavaksi. Tutkittaviin juttuihin toivotaan ratkaisuja ja linjauksia nopeammin. Tutkijoilla on juttuja, joista he toivoisivat keskustelua tutkinnanjohtajan kanssa tiiviimmin. Myös kenttäjohtajien suhtautumisessa yleispoliisimalliin koetaan selvästi turhautumista. Kenttäjohtajien ei koeta ymmärtävän yleispoliisimallin toimintaa, mikä aiheuttaa toiminnan heikkenemistä ja väheksyntää. Henkilöstön jakautuminen useaan eri ryhmään ja ryhmänjohtajien sijainti Kuopiossa ovat vaikeuttaneet toimintaa. Henkilöstölle on tullut vaikutelma, että toimintaa ei arvosteta ja eikä toimintaa haluta kehittää.

"Kenttäjohtajien selkeä haluttomuus olla ymmärtämättä, mitä yleispoliisimalli pitää sisällään ja millaisia velvoitteita yksittäisellä konstaapelilla työtaakan alla on." (Vastaja 1.)

Koulutuksen puute mainitaan useissa vastauksissa toiminnan heikkoutena. Henkilöstö kokee, että heillä ei ole riittävää koulutusta nykyisiin tehtäviin.

Yleispoliisimallin mahdollisuutena pidetään poliisipalvelujen tarjoamista ja turvallisuuden tunteen antamista ihmisille alueellisesti. Alueen ja ihmisten tunteminen mahdollistavat nopean reagoinnin erilaisten ongelmien ilmetessä. Yleispoliisiin katsotaan olevan lähellä ja helposti lähestyttävä ja näin turvataan poliisin näkyvyys ja saatavuus pienillä paikkakunnilla. Yhteistyön laajentaminen nähdään myös mahdollisuutena, esimerkiksi koulujen, nuorisotyön ja terveydenhuollon ammattilaisten kanssa ja siihen on vastausten perusteella selkeää tarvetta. Yleispoliisimallin mukainen toiminta on kokonaisuutena järkevää ja sen mahdollisuudet ovat vastaajien mukaan suuret. Hyvällä johtamisella ja kehittämistyöllä toimintaa on mahdollista kehittää, jos mahdollisuudet siihen vain annetaan. Toimintaa on myös mahdollista kehittää kysyntää vastaavaksi esimerkiksi työvuorosuunnittelulla.

Toiminnan uhkana mainitaan kateus. Ulkoa tuleva kateellisuus ja mustamaalaaminen ovat vastaajien mukaan ikävä seikka. Työtä ei arvosteta eikä työlle anneta kiitosta. Yleispoliisimallin erilaiset työtehtävät, palkkaus ja kenttävuorojen aikaiset tutkintatehtävät aiheuttavat vastaajien mukaan kateutta, jotka vahvasti linkittyvät toiminnan tuntemattomuuteen ja tietämättömyyteen. Kokonaisuutena nämä heikentävät osaamisen tunnetta ja vaikuttavat motivaatioon. Seurauksena on työyhteisössä alkanut näkyä väsymistä ja turhautumista.

"Kateus ja ns. ulkopuolisten jatkuva mustamaalaus, ihan esimiestaholta saakka. Tunne siitä, ettei omaa työtä arvosteta, siitä ei koskaan kiitetä tai nähdä aihetta kiitokselle." (Vastaaja 1.)

Toiminnan uhissa nousee esille myös johtaminen. Valheellisten ja virheellisten tulkintojen kautta tehdään vääriä johtopäätöksiä, mikä vie uskottavuutta yleispoliisimallin toimivuudesta ja aiheuttaa aliarviointia. Johtaminen kokonaisuutena esimiestasolta ylemmälle tasolle saakka saa kritiikkiä ja sitä pidetään yhtenä suurena toiminnan uhkana.

"Suurin uhka on organisaation sisällä. Uudenlaisen mallin toiminta tuomitaan alimpaan helvettiin muutaman selvittämättömän juorun pohjalta. Asia kuvastaa esimies-työskentelyn tasoa laajemminkin laitoksessamme." (Vastaaja 3.)

5.2 Yleispoliisimalli

Suonenjoen yleispoliisien haastattelusta ensimmäisenä tulee esille positiivinen suhtautuminen toimintamuotoon. Yleispoliisitoiminnassa koetaan olevan paljon hyvää. Toiminta koetaan tutuksi ja se mukailee kihlakunta aikaista poliisitoimintaa. Työ koetaan mielekkääksi ja monipuoliseksi, myös resurssit ovat tehokkaasti käytössä. Kenttä- ja tutkintatehtävien yhdistäminen on haastateltavien mukaan onnistunut hyvin. Toimintamalli vaatii oma-aloitteisen, itseohjautuvan työntekijän joka osaa kantaa vastuun ja ymmärtää toiminnan kokonaisuuden. Haastateltavat tuovat esille kansalaisnäkökulman. Ollaan lähellä kansalaisia ja juttuja on paljon helpompi lähteä tutkimaan, kun on itse nähnyt, mitä on tapahtunut. Näin saadaan tarjottua kansalaisille parempaa poliisipalvelua. Osaamisvaje ja omantyyön hallinta ovat seikkoja, joihin haastateltavat toivovat opastusta ja koulutusta. Koulutusta ei ole tarjottu riittävästi, mikä on vaikuttanut muun muassa tutkinta-aikojen venymiseen.

Esimiesten mukaan yleispoliisimalli on työntekijä ystävällinen ja toimii pienemmillä paikakunnilla, jolloin poliisitoiminta on saatu säilytettyä paikallisesti. Yksi haastateltava mainitsee mallin olevan kompromissi ratkaisu: tutkinnan osalta haasteellinen, mutta parempi,

kuin että poliisiasema laitettaisiin kiinni. Toiminnassa on huomioitava henkilöstöllinen näkökulma ja toiminnallinen arvio. Toiminnallisesti malli on tyydyttävä ratkaisu, jossa henkilöstön näkökulma painaa paljonkin. Malli vaatii selkeät johtosuhteet, pelisäännöt ja toimintaedellytykset, jolloin sen on mahdollista toimia kunnolla. Esimiehet ovat havainneet, että toiminta ei ole mennyt täysin sopimusten mukaan ja toiminnassa on tapahtunut lipsumista. Toiminnassa tulisi olla selkeä jako kenttä- ja tutkintatehtävien osalta.

"Tämä on yksi tapa hoitaa Suonenjoen kokoisen poliisilaitoksen asioita, henkilöstömyönteinen ja yhteiskunta haluaa, että pienemmillä paikoilla on poliisi oikeasti läsnä. Uskoisin että tämä toimii. Vaatii, että henkilöstö joka siellä on, että he tekevät sen tuloksen, kaikkien puhallettava yhteen hiileen. Pienessä yhteisössä kaikkien on tehtävä työtä yhteisen hyvän eteen." (Haastateltava 4.)

Esimiesten mukaan valvonta- ja hälytyspuolen (VHT) toiminta on selkeämpi ja työvuorot painottuvatkin enemmän VHT puolelle. Tutkintatehtäviä tehdään myös VHT vuoroissa, joka on työntekijälle haastava. Haasteellisuus on paljon riippuvainen kenttäjohtajasta ja siitä, minkä arvon hän antaa VHT vuorossa tehtäville tutkintatehtäville. Tutkinta- ja VHT -tehtävien yhdistäminen ei ole onnistunut täydellisesti. Haastatteluissa tulee ilmi, että VHT- ja tutkintapuoli vetävät kumpikin omaa linjaa ja painottavat omaa aluettaan ja etenkin esimiestasolla on selvä epäselvyys pelisäännöistä, siitä mitä on sovittu. Tutkintapäivien vähäisyys aiheuttaa väkisin tutkinta-aikojen pidentymistä, mikä tulee ottaa huomioon toiminnassa.

Esimiesten mukaan välimatka asettaa toimintaan haasteita, etenkin tutkinnan osalta. Tutkinnan työnjohtopalvelut tarjotaan Kuopiosta käsin. Kiireelliset tutkintatehtävät pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti ja ei kiireelliset 2-4 viikon välein tutkinnanjohtajan päivinä Suonenjoella. Yleispoliisien erilaiset osaamistasot asettavat myös vaatimuksen esimiesohjauksen tarjoamiselle. Tutkinnan puolelta Suonenjoella ei pystytä käymään niin paljon kuin olisi tarvetta. Pelkkä hyvä tietoisuus Suonenjoen tilanteesta ei riitä, vaan vaatii fyysistä läsnäoloa. Haastateltavien mukaan olisi parasta, jos tutkinnantyönjohto olisi fyysisesti Suonenjoella. Nykyisellä mallilla tutkinta toimii tyydyttävästi. Operatiivisessa toiminnassa esimiehen fyysisellä läsnäololla ei ole niin suurta merkitystä.

Sidosryhmäyhteistyön Suonenjoen haastateltavat näkevät tärkeäksi osaksi yleispoliisitoimintaa. Suonenjoella on paikallisesti kehitetty sidosryhmätoimintaa, mihin on saatu myös

poliisilaitoksen johdon suostumus. Suonenjoella on päätetty pitää yhteyttä perinteisiin paikallisiin viranomaistoimijoihin, kuten sosiaaliviranomaiset, pelastustoimi, terveysviranomaiset ja pakolaisasioita hoitaviin tahoihin. Yhteyden pito toimii hyvin ja palaute toiminnasta on ollut hyvää. Suonenjoen poliisiasemalta löytyy myös paljon osaamista, jota on pyritty hyödyntämään. Lisäksi paikallisten asiakkaiden palveleminen vie paljon aikaa. Erityisesti keskiviikon palvelupäivystyspäivät ovat kiireisiä, kun asiakkaita käy paljon muun muassa asetarkastuksissa. Toiminnassa on monenlaisia tehtäviä ja asiakkaita. Kaikki nämä ei kuitenkaan ole kirjattu sopimukseen ja näistä ei kirjaudu suoritteita, vaikka ne vievät paljon työaikaa.

Työvuorolistojen paikallinen laatiminen nähdään myös Suonenjoen haastateltavien mukaan toiminnan hyvänä puolena. Resurssit saadaan painotettua alueellisen tarpeen mukaan, kun tunnetaan ja tiedetään milloin ja mihin toimintaa on järkevä suunnata. Työnantaja ja työntekijät joustavat työvuorosuunnittelussa. Haastateltavat näkevät, että suunnitelmallisella työvuorosuunnittelulla toiminnasta olisi mahdollista saada vieläkin enemmän irti.

"Ryhmänjohtajan kanssa käydyt keskustelut työvuorolistoista, joissa toimintaa suunniteltaisiin pitemmälle, teemat, projektit suunniteltaisiin tarkemmin, tietty runko. Nyt ei toteudu. Tehoja enemmän irti suunnittelulla." (Haastateltava 2.)

Useamman esimiehen tilanne nähdään Suonenjoen haastateltavien mukaan ongelmalliseksi, erityisesti kenttäryhmissä olevien työntekijöiden kannalta. Tutkinnan puolella tilanne on hiekkaman parempi, koska esimiehet käyvät säännöllisesti Suonenjoella. Suonenjoen henkilöstöllä on viisi eri esimiestä, esimiehet eivät tunne kunnolla alaisiaan. Osalle esimiehistä on Suonenjoelta välitetty tietoa, millainen hänen alainen on työssään. Suonenjoen henkilöstö on huolestunut tilanteesta, jossa esimiehet eivät tiedä mitä Suonenjoella tehdään ja mitä työnkuva pitää sisällään. Myös esimiehiltä on tullut viestiä, että tilanne ei ole hyvä, kun he joutuvat arvioimaan alaisiaan tuntematta heidän työtään ja tehtäviään. Oman esimiehen kanssa ollaan harvoin työvuorossa samaan aikaan ja lisäksi toimitaan eri toimipisteessä. Kasvokkain kohtaamisia on hyvin harvoin. Haastateltavien mukaan tasapuolisuus kärsii, esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskustelujen osalta. Toiminta koetaan epätasa-arvoiseksi ja sopimusten vastaiseksi. Haastateltavat tuovat esille oman ryhmän perustamisen Suonenjoella ja siihen esimiehen.

"Hallinnollisesta esimiehestä ei hyötyä, en muista edes häntä, ennen kuin kuulen hänen äänen." (Haastateltava 1.)

Esimiesten osalta, haastatteluissa suuren huomion sai nykyinen usean eri esimiehen malli. Toiminnallisesti kyseisessä mallissa ei ole järkeä. Esimiehillä ei ole selvyyttä alaistensa tehtävistä. Puhuttaessa VHT tai tutkintapuolen tehtävistä esimiehellä on tieto vain toisesta tehtävästä. Esimiehet ovat antaneet toisilleen arvioita henkilöistä, jotta esimies saa selvyuden työntekijän toisen tehtäväalueen suorittamisesta. Tavoite- ja kehityskeskustelujen osalta kaikki esimiehet ovat 50 prosenttisesti pimennossa. Asian korjaaminen vaatii esimieheltä aktiivista seurantaa ja kommunikointia muiden esimiesten kanssa, jotta hän saa muodostettua edes jonkinlaisen kuvan työntekijän suorituksesta esimerkiksi palkkauksen arviointiin. Suonenjoen henkilöstö ei ole tasa-arvoisessa asemassa. Yhden esimiehen mallissa työntekijöitä pystyttäisiin oikeasti vertaamaan ja arvioimaan. VHT puolella ollaan lisäksi harvakseltaan kasvotusten tekemisissä ja yleispoliisin vuoro menee harvoin yhteen esimiehen kanssa, mikä vaikeuttaa arviointia.

"Minulla on X alaista. Minulla ei ole minkäänlaista käsitystä heidän X puolen tekemisestä." (Haastateltava 3.)

Esimiesten mukaan yleispoliisimalli vaatii esimieheltä erilaista työnjohtorytmitystä ja aikaa paneutua etäjohtamiseen. Esimiehen on aktiivisesti seurattava yleispoliisien tehtäviä, esimerkiksi tutkintailmoitusten läpivirtausten suhteen. Työntekijöiden tunteminen on helpottanut esimiesten tehtävää etenkin tutkintapuolella. Juttuja on helpompi jakaa osaamisen perusteella. Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen nähdään tärkeänä osana. Työntekijältä yleispoliisimalli vaatii riittävää motivaatiota, oma-aloitteisuutta ja rohkeutta kysyä neuvoa. Kokonaisuutena tehtävä vaatii paljon enemmän kuin mitä muissa vastaavan tason tehtävissä. Esimiehelle operatiivisessa toiminnassa tärkeää on perustehtävän hoitaminen, muut tehtävät tulevat vasta tämän jälkeen.

5.3 Luottamus ja erilaisuus

Suonenjoen haastateltavat kokevat, että luottamus on edellytys koko yleispoliisimallin toiminnalle. Haastateltavilla on kuva, että luottamusta toimintaan on, poliisipäällikköä myöten, melko hyvä. Jonkin verran luottamusta heikentää kenttäjohtajien toiminta. Saatetaan antaa voimakastakin ohjailua, joka luo tunteen, että tekemiseen ei luoteta. Myös toiminnan jatkuminen on koko ajan epävarmaa, mikä syö luottamusta.

"Ollaan pahnän pohjimmaisina, sellainen olo tullut." (Haastateltava 2.)

Esimiesten haastatteluista käy ilmi, että heillä on luottamus Suonenjoen henkilöstön tekemiseen. Suonenjoen henkilöstö osaa kantaa kokonaisvastuun tehtävistä ja miettivät yhdessä itseohjautuen, miten asiat saadaan hoidettua. Suonenjoen osalta luottamus korostuu molemmin puolin, koska ei olla fyysisesti paikalla. On luotettava siihen, että kaikki tekee sopimusten suuntaisia tehtäviä ja annetut tehtävät tulee hoidettua, vaikka esimies ei ole läsnä. Esimiehet kokevat kokonaisuutena luottamusta omiin ryhmiinsä ja ryhmän jäsenten osaamiseen alan ammattilaisina. Luottamuksella on valtava merkitys esimiehen ja alaisen välillä molempiin suuntiin liittyen ihan päivittäisen toiminnan sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen.

Suonenjoen henkilöstö on itse hyödyntänyt osaamista, mitä paikallisesti heiltä löytyy. Esimiehet eivät tunne riittävän hyvin Suonenjoen henkilöstöä, mikä johtaa siihen, että työntekijöiden osaamista ei osata hyödyntää täysimittaisesti. Haastateltavat kokevat, että työntekijöiden erilaisuutta voisi hyödyntää enemmän esimerkiksi työvuorosuunnittelulla ja teema- luontoisissa tehtävissä. Haastattelussa tulee ilmi, että Suonenjoen poliisiasemalla on monenlaisia henkilöitä taustoineen eivätkä kaikki ole huippusuorittajia. Johtamisella toimintaa olisi mahdollista kehittää ja nostaa henkilöstön suoritustasoa. Haastateltavat kokevat, että kaikki ovat nostaneet omaa tasoaan yleispoliisimallin käynnistymisen jälkeen ja tätä tulisi ylläpitää juuri hyvällä johtamisella.

Esimiehet pyrkivät hyödyntämään Suonenjoen henkilöstön osaamista niin kentän- kuin tutkinnan tehtävissä ja haastattelujen mukaan heillä on riittävä tuntemus alaisten taidoista. Suonenjoella on kuitenkin paljon osaamista, jota ei riittävästi hyödynnetä yleispoliisitoiminnassa kokonaisuutena. Suonenjoelta löytyisi osaavia ryhmänjohtajia valmiiksi oman ryhmän perustamiseen. Esimiehen saaminen Suonenjoelle saattaisi myös kannustaa henkilöstöä jatkokoulutukseen mahdollisen esimiehen viran saamisen valossa. Yhden esimiehen mukaan Kuopiota ei pitäisi nähdä kaiken toiminnan keskittämisen keskuksena. Poliisia tarvitaan muuallakin ja sivuasemilta löytyy myös osaamista, mikä on tärkeä muistaa.

5.4 Arvostus ja tapa suhtautua toiseen

Suonenjoen poliisiasemalla koetaan olevan tietty historia, joka painaa edelleen Suonenjoen haasteltavien mukaan. Haastateltavat kokevat, että yleispoliisitoimintaa kohtaan ei ole arvostusta ja se koetaan ylimääräiseksi taakaksi. Yhtenä syynä pidetään tietämättömyyttä toiminnasta, joka on osaltaan aiheuttanut närkästystä. Yleispoliisitoiminnasta ei ole kaikilla yhtenäistä työnäkyä, mikä osaltaan aiheuttaa ristiriitaa. Esimiesten ei katsota riittävän hyvin tuntevan Suonenjoen henkilöstöä, ei edes tutkinnan osalta. Kentän esimiehiin nähden tutkinnan esimiehet ovat paremmin perillä Suonenjoen tilanteesta. Haastateltavien mukaan heille on tullut olo, että vahvuuksiaan ei tunneta. Haastateltavien mukaan kenttäryhmissä ei tiedetä Suonenjoen työpäivien sisältöä, joka heijastuu työn arvostukseen.

Esimiehet kertovat arvostavan Suonenjoen henkilöstön tekemistä. Suonenjoen henkilöstö tekee paljon asioita, mitä Kuopiossa jää tekemättä. Arvostukseen jonkin verran vaikuttaa tunteminen. Henkilöinä Suonenjoen porukkaa ei tunneta samalla tavalla kuin Kuopion henkilöstöä. Esimiesten mukaan rehellisen arvostuksen osoittaminen on tärkeää työntekijälle.

Suonenjoen haastateltavat kokevat varsinkin tutkintapuolen tehtävät hyvin itsenäisiksi. Kenttätöiminnan osalta ohjaaminen riippuu paljon kenttäjohtajasta ja kokonaisuutena kentän toimintaa ohjataan enemmän ja annetaan selkeitä ohjeita, mutta ei liikaa.

Esimiesten mukaan Suonenjoella on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen ja rytmittämiseen. Osalle esimiehistä on tullut kuva, että Suonenjoen henkilöstö haluaa enemmän ohjausta työn tekemiseen. Mitä enemmän esimies ohjaa ja rytmittää työntekoa, sitä tyytyväisempiä Suonenjoella ollaan, mikä lisää henkilöstön työmotivaatiota. Henkilöstön osaamistaso on esimiesten mukaan mennyt parempaan suuntaan, etenkin tutkintapuolella, näiden kahden vuoden aikana.

Haastateltavat Suonenjoella kokevat saavansa esimieheltä palautetta, mutta palaute riippuu siitä, onko esimies kentän vai tutkinnan puolella. Palaute on vain siltä osalta, missä hän toimii, ei koko yleispoliisitehtävästä. Osalta yleisjohtajilta saatu palaute koetaan hyväksi, varsinkin positiivinen palaute kannustaa.

"Itä-Suomen poliisilaitos toistaa samaa kaavaa, mitä on pienessä mittakaavassa toiminnassa on nähty. Eli mitä kauempana on poliisipäällikkö, talon johto, niin sitä etäjohtamista

ei hallita oikein hyvin. Tullaan epäluuloiseksi niiden ihmisten töistä ja ainakin ihmisille tulee se kuva että ollaan toisarvoisia. Johtamistavoissa on tehtävä muutos, tulee ottaa selvää ihmisten töistä ja pitää arvostaa heitä. Tulee pyrkiä tasapuolisuuteen." (Haastateltava 1.)

5.5 Avoimuus

Tiivistettynä voidaan todeta kommunikoinnin olleen avointa ja ei avointa. Suonenjoen haastateltavien mukaan tutkintapuolen operatiivisten johtajien kanssa kommunikointi on hyvin avointa, samoin esimiesten kanssa. Kommunikointia kuitenkin haittaa, että ei tunneta toisia, millä on myös vaikutusta avoimuuteen ja vuorovaikutukseen. Sektorijohdon kommunikointia ei sitä vastoin koeta avoimeksi. Toiminnan koetaan olleen epäoikeudenmukaista ja epärehellistä. Näiden asioiden korjaaminen koetaan mahdottomaksi.

"Meidän yleispoliisitoiminta on pääosin hyväksytty Kuopiossa, etenkin tutkinnan puolelta. Palaute on ollut vähäistä. Palaverin perusteella toimintaan ei olla tyytyväisiä, eivät ole täysin perillä meidän tehtävistä. Ei nähdä miten monialaista toiminta on. Ne tietävät, ketkä täällä on käynyt ja nähnyt toiminnan. Ei tiedetä, mitä toiminta todellisuudessa on ja luodaan kuvitelmia. (Haastateltava 2.)

Esimiesten mukaan kommunikointi on riittävän avointa, mutta parannettavaakin olisi. Etenkin poliisilaitoksen johdolta toivotaan avoimempaa kommunikointia. Operatiivisella tasolla tiedonkulku on avointa ja toimivaa. Esimiesten kommunikointi alaisten kanssa tapahtuu hyvin pitkälti puhelimitse ja sähköpostilla.

"Itse koen, että avoimuutta pitää olla ja läpinäkyvyyttä, puolin ja toisin." (Haastateltava 5.)

Seuranta ja toiminnan kehittämistä ei Suonenjoen haastateltavien mukaan ole tapahtunut, myös välipalaute toiminnasta on jäänyt saamatta. Hallinnolliselta esimiestasolta palautetta on tullut niukasti. Haastateltavat kaipaavat enemmän palautetta tehtävistä ja asioista puhumista jo ennakoon. Palaute, joka tulee kerralla ja perustuu virheellisiin tietoihin, ei anna hyvää vaikutelmaa. Haastateltavat tuovat esille myös työnhallinnan opastuksen ja välipalautteen, jota kaivataan enemmän. Nämä helpottaisivat päivittäisten juttujen hoitamista. Tällä hetkellä Suonenjoella tutkitaan aluevastuuperiaatteen mukaan kaikki jutut, vaikka aluksi on sovittu, että Suonenjoella tutkitaan jutut, jotka työvuoron aikana tulee vastaan. Haastateltavat kokevat, että oikea juttumäärä tutkijalle olisi noin 20. Palautteen koetaan olleen koko toiminnan ajan heikkoa.

"Palautetta ei tule riittävästi, paljon juoruja kuulee, suoraan palautetta ei uskalleta sanoa"
(Haastateltava 1.)

Esimiesten haastatteluissa tulee ilmi, että seurantarytmitys ja seuranta kokonaisuudessaan ovat olleet puutteellisia. Esimiesten mukaan seuranta ja mittarit, joilla seuranta tehdään, tulisi olla kunnossa. VHT puolella seuranta onnistuu paremmin kuin tutkintapuolella. Haastatteluissa esille tulee mittaaminen. Mittarit eivät anna tuloksia siitä, mitä yleispoliisi saa aikaan, mikä on ongelmallinen tilanne. Yleispoliisin suoritusta ei pysty arvioimaan samoilla mittareilla kuin muiden poliisien. Myös palaute on ollut esimiesten mukaan liian vähäistä puolin ja toisin. Palautteella on merkitystä toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Palaute tulisi esimiesten mukaan osata kohdistaa oikein ja oikeille henkilöille. Yleisesti annettu palaute ei toimi, vaan palaute on osattava antaa henkilökohtaisesti, jolloin sillä on toimintaa kehittävä vaikutus.

"Seuranta ja palaute kulkee käsi kädessä. Seuranta kehittää toimintaa ja sitä kautta saatu palaute." (Haastateltava 3.)

5.6 Pelisäännöt

Suonenjoen haastateltavat kokevat, että pelisäännöt, puitteet ja johtamisjärjestelmät on annettu toiminnasta tehdyn päätöksen myötä. Perustehtävien raja on kuitenkin epäselvä. Haastattelusta käy ilmi, että ei ole määritelty, mikä on kohtuullinen tehtävämäärä Suonenjoen henkilöstölle. Etenkin epäilystä herättää tutkinnan tehtävät ja suoritteet. Myös johtamisjärjestelmä saa haasteluissa kritiikkiä. Johtamiskuvio koetaan epämääräiseksi ja tehtäväpyyntöjä tulee useasta eri suunnasta, mikä herättää tunteen, että toiminta ei ole hallinnassa. Toiminta vaatisi selkeyttämistä. Haastatteluissa tuli esille uusi seurantalomake, jonka haastateltavat kokivat hyödylliseksi. Se selkeyttää omaa tehtävää ja sitä, mitä heiltä odotetaan. Samalla se myös antaa esimiestasolle kuvaa Suonenjoen tehtävistä.

Kenttäjohtajien toiminta saa haasteltavilta palautetta. Pelisäännöt eivät ole kaikille kenttäjohtajille selvillä. On paljon kenttäjohtajasta kiinni, miten hän ohjaa toimintaa. Kenttäjohtajilla on epäselvyyttä, mitä Suonenjoen yleispoliisit kenttävuoroissa tekevät. Kaikki eivät ole perillä, että kenttävuoroissa tehdään myös tutkintatehtäviä.

"Epäselvyyttä kenttäjohtajilla siitä, että kenttävuoroissa tehdään myös tutkintaa, jota on käsketty tehdä. KJ:t ovat suorastaan kieltäneet, vaikka ei ole mitään erikoista tiedossa. Joskus tuntuu, että osa esimiehistä juoksuttaa meitä." (Haastateltava 2.)

Esimiesten mukaan karkeat pelisäännöt pitäisi kaikilla yleispoliisitoiminnassa mukana olevilla olla tiedossa. Tavoitteiden ja perustehtävän määrittämiseen ei olla täysin tyytyväisiä. Alkuperäisestä sopimuksesta on lipsuttu hiljalleen, mikä on aiheuttanut epäselvyyttä. Yhteinen työnäky on toiminnasta osaltaan kadonnut. Toiminta vaatii enemmän kontrollia ja seuranta. Pelisääntöihin ja etäjohtamiseen liittyy esimiesten mukaan luottamus. Toiminta vaatii kaikilta aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja rohkeutta kysyä, jos jokin asia on epäselvä.

Lähijohtamisen Suonenjoen haastateltavat kokevat ongelmalliseksi. Haasteltavien mukaan se korjaantuisi, jos Suonenjoella olisi oma esimies. Esimies selkeyttäisi ja helpottaisi päivittäistä työtä. Haastateltavat kokevat, että johtaminen ei ole oikeudenmukaista, kun on erilaisia johtajia ja Suonenjoen henkilöstö kuuluu useampaan eri ryhmään. Haastateltavien mukaan tulee tunne, että esimiehet eivät ole selvillä, mitä Suonenjoella tehdään, koska tehtävät ovat moninaisia. Esille nousee tavoite- ja kehityskeskustelut. Kentän puolen esimies ei ota kantaa tutkintapuolen tehtäviin ja vastaavasti tutkintapuolen esimies ei ota kantaa kentän suoritteisiin. Keskustelussa olisi kuitenkin tarkoitus käydä läpi, miten henkilö on kokonaisuutena suoriutunut tehtävistään.

Varsinkin tutkinnan puolelta haluttaisiin mahdollisuutta johtaa Suonenjoen toimintaa enemmän. Lähiesimiesten pitäisi olla fyysisesti läsnä Suonenjoella. Lähijohtamista mallissa ei juuri ole. Tämän päivän johtamiseen ei toki kuulukaan, että esimies olisi koko ajan vieressä ohjaamassa. Suonenjoen henkilöstö kaipaa enemmän lähijohtamista, mutta nykyaikaisessa organisaatiossa työntekijän pitäisi pystyä tekemään perusasioita ilman esimiehen vieressä istumista. Ohjaamista henkilöstö toki tarvitsee, mutta sen ei tarvitse olla jokapäiväistä. Esimiesten mukaan johtaminen ei ole millään tavalla oikeudenmukaista verrattuna Kuopion poliisiaseman toimintaan. Esimiehet käyvät harvoin Suonenjoella ja heillä on useampi eri esimies. Ajatellen henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia, joka on työntekijälle tärkeä, Suonenjoen henkilöstö ei ole asiassa samalla viivalla, koska jokainen on omassa ryhmässä ja useamman esimiehen alaisuudessa. Suonenjoen henkilöstö pitäisi pystyä laittamaan samalla viivalle, jolloin asia olisi oikeudenmukainen.

"Omasta mielestä en ole riittävästi läsnä. Minun pitäisi pystyä käymään siellä enemmän, mutta en pysty." (Haastateltava 3.)

"Olen ajatellut, että Suonenjokea kehitettäisiin siten, että sinne saataisiin lähiesimies fyysisesti, en tarkoita poliisiaseman esimiestä. Jos heiltä puuttuu se lähiesimies poliisiasemalta, tällöin tulee johtamattomuus. Mutta silloin kun heillä olisi lähiesimies vieressä, silloin johtaminen toimisi." (Haastateltava 4.)

5.7 Vuorovaikutus ja hetkessä oleminen

Vuorovaikutuksessa tärkeimmäksi nähdään yhteydenpito puolin ja toisin Suonenjoen haastateltavien mukaan. Päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa esimiesten kanssa ollaan lähes päivittäin yhteydessä ja se on toiminut käytännön työn suorittamisessa. Tutkinnan osalta kaivataan omaa lähiesimiestä, joka olisi arjessa mukana, koska kynnys kysyä neuvoa on suurempi puhelimen välityksellä verrattuna henkilökohtaiseen kohtaamiseen. Operatiivisessa toiminnassa vuorovaikutuksen koetaan toimivan, mutta operatiivinen johto on alkanut antaa tehtäviä ja määräyksiä vastoin sitä, mitä on sovittu. Haastateltavat kokevat, että operatiivinen johto ei ole täysin perillä, mitä yleispoliisitoiminta on ja mitä siihen sisältyy. Operatiivisesta toiminnasta puuttuu yhteinen työnäky, mikä osaltaan on johtanut ei-toivottuihin seikkoihin.

Oman hallinnollisen esimiehen kanssa vuorovaikutus on vähäistä, etenkin kenttäryhmien osalta. Tutkintaryhmässä tilanne on parempi ja heidän kanssa keskustelu on luontevaa. Kenttäryhmien alaisuudessa toimivat ovat todella vähän tekemisissä omien esimiesten kanssa, koska kentän puolen esimiehet eivät juuri käy Suonenjoella.

"Minulle esimies riittävästi läsnä, näen hänet pari kertaa vuodessa." (Haastateltava 1.)

Esimiesten mukaan vuorovaikutus toimii Suonenjoen kanssa kohtuullisella tasolla. Esimiehet tiedostavat vuorovaikutuksen tarpeen olevan suurempi. Henkilökohtaista vuorovaikutusta tulee aika harvoin ja lähellä johtaminen ei toiminnassa toteudu tasapuolisesti verrattuna Kuopioon. Esimiehet ja alaiset ovat kyllä tehtävien vaatiessa yhteydessä toisiinsa ilman suurempaa kynnystä, mutta muutoin vuorovaikutus jää liian vähäiseksi. Esimiesten ollessa paikalla vuorovaikutus on luontevaa ja helppoa, mutta kynnys nousee, kun asioita joutuu hoitamaan puhelimitse tai sähköpostilla. Operatiivisessa toiminnassa vuorovaikutuksella ei

ole suurta merkitystä, mutta tutkinnan tehtävissä vuorovaikutuksen merkitys on huomattavasti suurempi. Etäjohtaminen tuo johtamiseen haasteita. Läsnäololla ja vuorovaikutuksella on esimiesten mukaan selkeä merkitys.

Esimiesten mukaan etäjohtamisen ja päivittäisen toiminnan onnistuminen vaatii riittäviä alaistaitoja. Yleispoliisimallissa alaistaidot korostuvat, kun henkilöiden tulee olla oma-aloitteisia ja osata tehdä asioita itse. Yleispoliisilta vaaditaan itsensä johtamista, kun on kyettävä päättämään, mitä työvuorossa tekee. Mikäli näitä taitoja ei ole, ei toiminta tule onnistumaan ja vaaditaan enemmän lähijohtamista.

5.8 Yhteisöllisyys ja hetkessä oleminen

Suonenjoen haasteltavat mainitsevat Suonenjoen yhteishengen olevan hyvä, parempi ei voisi olla. Kaikkien kanssa tullaan hyvin toimeen. Kuopion suuntaan vuorovaikutus on vähäistä ja yhteisöllisyys nihkeää, mutta välit ovat kuitenkin hyvät. Syyksi vuorovaikutuksen vähäisyyteen mainitaan, että ei ole yhteistä tuttua työkollegaa Kuopiossa ja heitä nähdään harvoin. Koetaan osaltaan, että ollaan etäisiä ja eri porukkaa. Esimiehen kanssa yhteistyö toimii niin kuin se toimii. Esimies ei kysy päivittäin kuulumisia. Harvoin tapahtuu yhteydenotto esimiehen suunnasta ja esimiestä näkee harvoin, etenkin kentän esimiesten suunnalta.

Esimiehet kertovat, että Suonenjoen ja Kuopion välillä yhteisöllisyyttä ei juuri ole. Suonenjoen ja Kuopion kesken ei ole yhteisiä tapahtumia. Yhteisöllisyys tulee työtehtävien kautta. Esimerkiksi tutkinnassa Suonenjoen henkilöstö kuuluu samaan Kuopion tutkintaryhmään, millä ei nähdä yhteisöllisyyttä lisäävää arvoa. Tutkinnan ryhmäkeskusteluihin osallistuu muutama Suonenjoen yleispoliisi, mikä on esimiehen mukaan erikoista. Yksi mahdollisuus yhteisöllisyyden lisäämiseen olisi ottaa kaikki yleispoliisit mukaan ryhmäkeskusteluun oli heidän hallinnollinen esimies kuka tahansa. Esimiesten ja Suonenjoen välillä yhteistyö toimii tällä järjestelmällä kohtuullisen hyvin. Esimiehelle yleispoliisimalli teettää enemmän työtä, mikä on ymmärrettävä asia.

"Mitä pienempi paikka, yhteisöllisyys toimii, kuten Suonenjoella. Heti kun tullaan isompaan paikkaan, niin se ei toimi. Kuopiossa huomaa, että eihän täällä edes tunne kenttämiehet tutkijoita edes nimeltä. Ei ole yhteisiä tiloja, normaali kanssakäyminen puuttuu, mitä on pienemmillä paikoilla." (Haastateltava 5.)

5.9 Tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen

Valmentava johtaminen ei ole Suonenjoen haastateltaville tuttu, joten sen syvällisempi taustoitaminen ei onnistu tuloksissa. Esimiehille valmentava johtaminen on myös vieras asia. Asian avaamisen jälkeen esimiehet kertoivat toimineensa osittain valmentavan johtamisen tyyliin, mutta tämä on tapahtunut tiedostamatta.

Suonenjoen haastateltavat näkevät toiminnassa olevan paljonkin mahdollisuuksia. Oikealla tavalla johdettuna, motivoituneiden työntekijöiden kautta toiminta on hyvinkin järkevää ja tehokasta. Yleispoliisimallissa on myös paljon jouston varaa, kun toimintaa pystytään suuntaamaan tarpeen mukaan, mutta se vaatii etukäteissuunnittelua. Toimintamuoto on myös työntekijälle mieleinen, mikä tukee hyvinvointia ja työ on monipuolista. Oman esimiehen saaminen asemalle olisi tärkeä asia. Oma esimies mahdollistaisi toimimisen omana ryhmänä ja lähiesimies olisi lähellä ja helposti tavoitettavissa.

Haastateltavat kokevat, että toiminnan määrittäminen on tärkeää. Tällä hetkellä tehtävän kuva ei ole täysin selvä. Työnohjaus on myös seikka, johon haastateltavat toivovat poliisilaitokselta neuvoja. Yleispoliisin työ on oma-aloitteisen työntekijän hommaa ja vapaasti ohjattavaa. Näiden johdosta omantyyön järjestelyyn kaivataan opastusta.

Suonenjoen haastateltavat mainitsevat johtamisella olevan suuri vaikutus työmotivaatioon. Esimieheltä toivotaan palautetta, kiinnostuneisuutta, reiluuutta ja kuuntelemista, mitkä toisivat motivaatiota ja kannustusta työntekoon. Tasavertainen kohtelu ja vuorovaikutus kumminkin puolin ovat toiminnan edellytyksiä, joihin tulee pyrkiä. Esimieheltä toivotaan myös aktiivisempaa yhteydenpitoa ja tiiviimpää rehellistä palautetta. Johtamisella kokonaisuutena nähdään olevan suuri vaikutus.

Esimiehet tuovat esille selkeiden johtosuhteiden määrittämisen Suonenjoelle. Johtamisrakenteiden ja tasapuolisuuden kannalta nykyinen toimintamalli ei ole hyvä. Työnjohto tulisi olla fyysisesti läsnä Suonenjoen poliisiasemalla. Hallinnollisesti Suonenjoen henkilöstö pitäisi saada saman esimiehen alaisuuteen, mihin kytkeytyy oman ryhmän perustaminen. Operatiiviseen toimintaan tällä ei ole muutosta, koska Suonenjoen henkilöstö on tällöin normaalisti kenttäjohtajan alaisuudessa.

Johtamisella on esimiesten mukaan selkeä vaikutus työmotivaatioon. Esimiehen tulee olla kiinnostunut alaisen tekemisestä ja pitää häneen yhteyttä. Esimiesten on arvostettava yleispoliisitoimintaa, muuten se vie uskottavuuden koko toiminnalta. Samaa arvostusta vaaditaan koko Kuopion poliisiasemalta. Koko laitoksessa on huomioitava, että yleispoliisilta ei voida odottaa samaa tulosta kuin silloin, kun tehtävät ovat eriytettyinä. Esimiesten on pidettävä yllä tiivistä yhteistyötä, jolloin heille muodostuu selkeä yhtenäinen työnäky toimintaan. Johtamisen on oltava yhdenmukaista tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Esimiesten on pidettävä huolta henkilöstön koulutuksesta, koska se on heidän vastuullaan. Pääpoliisiasemalla koulutusta on helpompi saada. Usein unohdetaan sivuasemien henkilöstö koulutuksista, mikä on aiheuttanut sen, että heidän koulutus on jonkin verran jäljessä muista.

"Aika paljon erilaista lähiesimies työskentelyä on vht puolelta, ja tästä on tullut yleispoliisiporukalta miinusta. Tulee ristiriitaisia komentoja. Kyseistä ristiriitaa ei pitäisi olla nykypäivänä. Työntekijällä on ristipaine mitä pitäisi tehdä, tällaista ei tänä päivänä pitäisi olla. Se on nyt vaan vallitseva tilanne. Se on työnjohdolle myös haaste. Ei mennä optimitasolla."
(Haastateltava 3.)

Esimiesten mukaan yleispoliisimalli on haasteellinen kokonaisuus. Mitään sellaisia seikkoja ei kuitenkaan tullut eteen, että toiminta pitäisi lopettaa. Suonenjoen henkilöstöllä on halu tehdä työtä ja olla siellä. Suonenjoen toimintaa ajatellen yleispoliisimalli on järkevin, vaikka toiminta ei ole selväpiirteinen. Organisaation tahto on, että poliisi on lähellä ihmisiä, jolloin tämä on ehkä ainoa mahdollisuus vastata tähän haasteeseen. Yleispoliisitehtäviin pitäisi pysyä saamaan toimintaan sitoutuneet henkilöt mukaan. Kaikki henkilöt eivät siihen sovellu. Henkilöltä vaaditaan oikeaa halu toimintaan eikä siihen voi vastentahtoisesti ketään laittaa. Yleispoliisi toiminnassa on myös muistettava henkilöstön osaaminen. Se ei voi olla samalla tasolla kuin tietyille osa-alueelle erikoistuneella henkilöllä, mikä on huomioitava etenkin vaativampien juttujen osalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa olen kuvannut oppimani, havaintojeni ja keskustelujen kautta esille nousseita johtamiseen ja yleispoliisitoimintaan liittyviä asioita tutkimuskysymyksiin peilaten.

Ensiksi pohdin, millaisia tuloksia tutkimus antoi kysymykseen, miten johtajat ja johdettavat kokevat etäjohtamisen yleispoliisimallissa. Vilkmanin (2016, 25-26) mukaan etäjohtamiseen kuuluu kuusi toisiinsa sidoksissa olevaa kohtaa, luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Edellä mainittujen kuuden kohdan kautta osaltaan on haettu vastauksia tutkimuskysymyksiin. Itä-Suomen poliisilaitoksen strategiassa vuosille 2018–2021 on mainittu työhyvinvointia ja työssä jaksamista parantavaksi keinoksi muun muassa; parantamalla työyhteisön toimivuutta vuorovaikutustaidoilla, yhdessä tekemisellä ja esimiestyön jatkuvalla kehittämisellä sekä huolehtimalla henkilöstön laajasta osallistumisesta asioiden valmistelussa. Kyseiset strategiset painopisteet ovat hyvin pitkälti samassa linjassa etäjohtamisen ja tutkimuskysymyksien kanssa. Johtamisella on kokonaisuutena moniulotteisia vaikutuksia, joilla suurelta osin vaikutetaan kaikkien edellä mainittujen strategisten linjausten toteutumiseen.

Luottamuksen merkitys työyhteisön ja ihmisten välisessä toiminnassa on kaiken lähtökohta. Etätyöskentelyssä suurin haaste liittyy juuri luottamukseen. Hyvä työskentelyilmapiiri ja luottamus näkyvät työpaikoilla kehitysmuutostenä ja tuottavuutena. Luottamus on myös tärkein ja merkityksellisin asia valmentavassa johtamisessa. Ilman luottamusta ei synny valmentavaa ajattelua ja toiminta ei rakennu. Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Yhteisistä sopimuksista on pidettävä kiinni, kommunikoinnin on oltava avointa ja uskotaan toisten osaamiseen, näin toimimalla luottamusta voidaan rakentaa. Tutkimustulosten mukaan luottamuksella on suuri merkitys kaikkeen toimintaan esimiesten ja yleispoliisien vastauksien perusteella.

Yleispoliisimallissa luottamusta toimintaan on, mikä antaa hyvän pohjan johtamiselle ja koko toiminnan kehittämisellä. Kuopion poliisiaseman johdon, esimiesten ja Suonenjoen poliisiaseman henkilöstön on ylläpidettävä vahvaa luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen eteen on tehtävä jokaisen työtä ja huolehdittava sen säilymisestä työyhteisössä. Esimiehen on tehtävä työtä luottamuksen rakentamisen eteen, varsinkin kun alaiset työskentelevät toisessa työpisteessä. Koko Itä-Suomen poliisilaitoksessa luottamuksen merkitys on tuotava

korostuneesti esiin kaikessa toiminnassa, koska luottamus liittyy olennaisesti poliisin organisaatioon ja erityisesti johtamiseen.

Työskentelytapojen muutos ja teknologian kehitys ovat muuttaneet luottamuksen peruspilareita: ihmisten väliset kontaktit vähenevät teknologian myötä eivätkä ihmiset enää kohtaa toisiaan kasvotusten, mikä edesauttaisi luottamuksen syntyä. Luottamuksen ylläpitäminen ei ole kuitenkaan täysin toivotonta teknologian avulla. Yksi keino on spontaani soitto työntekijälle, minkä työntekijä kokee luottamusta luovana. Työntekijän huomioiminen ja hetken jakaminen työntekijän kanssa ovat arvokkaita. (Hallamaa 2019.) Avainasemassa ovat tällöin yhteisesti sovitut viestintätavat, nopea reagointi, ja vastaaminen sekä esimiehen rooli. Esteitä luottamuksen rakentumiselle ovat epäonnistumiset viestinnässä, tärkeän tiedon säilyttämisessä ja ajantasaisen tiedon jakamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Etäjohtamisessa vuorovaikutuksesta on pidettävä huolta ja löydettävä yhteiset kanavat joiden kautta ollaan vuorovaikutuksessa säännöllisesti. Tulosten perusteella vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä nähdään tärkeäksi niin yleispoliisien kuin myös esimiesten mukaan. Vilkmän (2016, 60) mukaan vuorovaikutuksen tulee olla keskeisessä roolissa etätyöskentelyssä. Vuorovaikutusta ei voi sivuuttaa, koska sen laiminlyönnillä on negatiivista vaikutusta työn tulokseen, yhteisöllisyyden kokemukseen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Vuorovaikutuksen merkitys on yleispoliisimallin toiminnassa tiedostettu, mutta tulosten mukaan vuorovaikutus on jäänyt liian vähäiseksi. Vuorovaikutuksen lisäämisellä saataisiin aikaan enemmän yhteisöllisyyttä ja se samalla se tukisi esimies-alaistyöskentelyä. Kuten Vilkmän (2016, 40) toteaa, jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitaan kaikissa etäjohtamisen kulmakivien toteutumisessa ja vuorovaikutus sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Suonenjoen ja Kuopion välistä vuorovaikutusta tulee lisätä ja löytää ne keinot, joilla yhteydenpito puolin ja toisin toimisi parhaiten. (Vilkman 2016 62–63.)

Etäjohtamisessa esimiehen yhteydenpitoon kuluu enemmän aikaa ja se tulee suunnitella ja aikatauluttaa. Hyvällä viestinnällä saadaan aikaan sitoutumista ja tuottavuus lisääntyy. Vaikka etäjohtamisessa on kyse erilaisten teknologioiden ja järjestelmien hyödyntämisestä, on varottava, ettei niiden anneta nousta päärooliin. Teknologia ei itsessään synnytä yhteistyötä. Esimiehen tehtävä on luoda työyhteisöön yhteistyön kulttuuri ja yhdistettävä ihmisiä, teknologia vain mahdollistaa yhteistyön. Yleispoliisitoiminnassa henkilöstö selvästi kaipaa

esimiehen fyysistä läsnäoloa. Pelkkä kasvoton johtaja teknologia välitteisesti ei yleispoliisitoiminnassa riitä. Esimiehen on yleispoliisitoimintaan liittyen luotava ne ratkaisut, jotka parhaiten toimivat yhteistyön mahdollistajana.

Tulosten mukaan Suonenjoen yhteishenki on hyvä ja kaikki tekevät työtä yhteisen hyvän eteen. Kyseinen asia on koko yleispoliisitoiminnan keskeinen kantava voima. Suonenjoen poliisiaseman avoin ja luotettava keskusteluilmapiiri tukee yleispoliisien työssä viihtymistä ja toiminnan onnistumista. Vilkman (2016, 41–42) mainitsee yhteishengen ja tekemisen meiningin olevan hyvin merkityksellisiä työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Yhteisöllisyys on se voimavara, mikä rakentaa yhteishenkeä ja takaa työn tuloksellisuuden. Vuorovaikutuksen määrään ja laatuun sekä yhteishenkeen on kiinnitettävä huomiota, koska niillä on suuri vaikutus yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Haastatteluista tulee ilmi, että vuorovaikutus ja yhteisöllisyys Kuopion suuntaan on vähäistä. Haastatteluissa tuli kuitenkin tunne, että tätä ei koeta suureksi ongelmaksi. On selvää, että yhteisöllisyyden lisääminen Kuopion kanssa lähentäisi yhteistyötä ja saattaisi myös tehostaa yleispoliisitoimintaa kokonaisuudessaan.

Toiseksi pohdin, millaisia tuloksia saatiin tutkimuskysymykseen, mitkä ovat etäjohtamisen hyödyt ja haasteet yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa. Tutkimustuloksissa ei noussut esiin varsinaisesti etäjohtamisen hyötyjä, vaan lähinnä yleispoliisimallin hyötyjä ja mahdollisuuksia.

Tutkimustulosten mukaan yleispoliisitoiminnalla on monia mahdollisuuksia. Tärkeimmäksi nousee poliisin palveluiden tarjoaminen kattavasti ja turvallisuuden tunteen ylläpitäminen myös pienemmillä paikkakunnilla. Poliisin alueellinen tunteminen ja paikallisten ihmisten kanssa työskentely palvelevat niin kansalaisia kuin poliisia. Itä-Suomen poliisin strategiassa vuosille 2018–2021 on mainittu toiminta hajautetusti nykyisillä poliisiasemilla. Yleispoliisimalli antaa poliisilaitokselle yhden mahdollisuuden strategisen tavoitteen saavuttamiseen. Yleispoliisitoiminnalla mahdollistetaan poliisin oleminen lähellä kansalaisia ja helposti lähestyttävä. Samalla turvataan poliisin näkyvyys ja saatavuus pienemmillä paikkakunnilla. Toiminta vaatii kuitenkin kehittämistä ja erityisesti johtamisen parantamista. Itä-Suomen poliisilaitoksen on panostettava toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen vaatii aktiivista seuranta ja palautteen antoa. Toimintaa on arvioitava avoimesti yhteistyössä yleispo-

liisien ja poliisilaitoksen johdon kesken. Avoimella ja reilulla yhteistyöllä yleispoliisitoiminnasta on mahdollista kehittää erittäin toimiva poliisitoiminnan muoto nykyaikaiseen poliisiorganisaatioon.

Tutkimustulosten perusteella Suonenjoen yleispoliisimalli koetaan järkeväksi toimintamuodoksi. Esimiehet ja yleispoliisit ovat asiasta hyvin pitkälti samoilla linjoilla. Yleispoliisitoiminta on henkilöstön kannalta hyvä ratkaisu. Henkilöstö kokee työn monipuoliseksi ja vaihtelevaksi, koska työ pakottaa laaja-alaiseen osaamiseen. Harva-alueiden ja erityisesti siellä asuvien kansalaisten kannalta poliisin toimintaverkon säilyttäminen on tärkeä osa poliisitoimintaa. Yleispoliisit tuovat esille sidosryhmäyhteistyön, joka koetaan tärkeäksi osaksi toimintaa ja siitä on saatu paljon hyvää palautetta. Rikoskomisario Saunamäen (2019) mukaan myös Sisä-Suomen poliisilaitos on saanut hyvää palautetta juuri viranomaisyhteistyöstä. Sidosryhmäyhteistyö on seikka, johon Suonenjoen poliisiasemalla tulee panostaa myös jatkossa, koska sitä painotetaan myös ennalta estävän toiminnan strategiassa. Yleispoliiseille on annettava työaika kyseisen tehtävän hoitamiseen ja huomioitava tämä myös suoritteissa. Tutkimustulosten mukaan Suonenjoella tehdään paljon sellaisia tehtäviä, joita ei ole mainittu sopimuksessa tai muutoin huomioitu. Kyseiset tehtävät vievät kuitenkin paljon poliisimiesten työaika ja se on poissa muusta tekemisestä. Lisäksi tehtävistä ei kirjaudu henkilöille suoritteita, joten tulosten mittaamista ei voida tehdä. Yleispoliisitoimintaa ei voida näin ollen arvioida aivan samoilla mittareilla kuin muuta poliisitoimintaa. Yleispoliisitoimintaa tulisi mitata sekä VHT:n että tutkinnan mittareilla ja seurantamenetelmillä.

Tutkimustuloksista tulee ilmi, että Suonenjoen poliisiasemalla on hyvä yhteishenki ja toimintaa pyöritetään yhteisvastuullisesti. Aseman sisäinen tiedonkulku on hyvää, jokainen kantaa vastuunsa tehtävistään ja tekee tehtävänsä parhaansa mukaan loppuun saakka. Suonenjoen henkilöstö on myös itsenäisesti pyrkinyt osaltaan kehittämään toimintaa. Työvuorosuunnittelu on asia, jota tutkimustulosten mukaan haluttaisiin kehittää. Työvuorosuunnittelun avulla saadaan varmasti toiminta entistä tehokkaammaksi muun muassa kehittämällä tietojohtoisuutta. Poliisilaitoksen yhteiset reunaehdot huomioiden paikallinen työvuorosuunnittelu oikein toteutettuna tukee yleispoliisitoimintaa.

Toiminnassa on tutkimustulosten perusteella monia haasteita, jotka olivat osittain tiedossa tutkimusta aloitettaessa. Suurimmat haasteet tulosten mukaan liittyvät johtamiseen, pelisääntöihin, osaamiseen, kateuteen ja toiminnan epä tietoisuuteen. Pureudun pohdinnassani näihin haasteisiin ja mahdollisiin ratkaisukeinoihin.

Itä-Suomen poliisilaitoksen johtamisjärjestelmä ja Suonenjoen poliisiaseman rakenne on kuvattu kohdissa 2.1 ja 2.2. Johtamisrakenne kokonaisuudessa on selkeä eikä tämä noussut esille haastatteluissa. Tutkimuksen tuloksista kokonaisuutena tulee ilmi, että nykyinen johtamisjärjestelmä Suonenjoen poliisiaseman osalta on melko sekava ja se koetaan ongelmalliseksi. Esimiehisyyttä on useasta eri suunnasta ja lähes kaikki työntekijät kuuluvat eri esimiehen alaisuuteen. Henkilöstölle tämä on rasite, joka ei tue työn tuloksellisuutta. Tutkimustuloksia tarkastellessa kyseinen seikka on haastava kokonaisuus ja osaltaan epätasa-arvoinen. Yleispoliisit tekevät samoja ja yhteisiä tehtäviä, joiden valossa heidät tulisi arvioida samoilla perusteilla. Nykyisin yleispoliisit on jaettu viiden eri esimiehen alaisuuteen. Esimiehet toimivat ryhmänjohtajina joko tutkinnassa tai valvonta- ja hälytystoiminnan puolella. Näin ollen heillä on tieto vain oman alueen suorittamisen tasosta. Yleispoliisin toimintaan liittyvä kokonaiskuva työnteosta jää vajanaiseksi. Tilanne on haasteellinen korjattavaksi nykyisellä systeemillä. Tutkimushaastatteluissa asiaa pohdittiin monella eri tavalla. Yhtenä ratkaisuna tulosten mukaan olisi, että Suonenjoelle perustettaisiin oma ryhmä ja siihen ryhmänjohtaja ja vararyhmänjohtaja. Malli oli samankaltainen kuin Sisä-Suomen poliisilaitoksessa, mikä on kuvattu teoriaosuudessa (kohta 2.3).

Oman ryhmän perustaminen Suonenjoelle ratkaisisi varmasti monta toimintaan liittyvää ongelmaa, jotka tuloksista käy ilmi. Suonenjoen poliisiaseman henkilöstöä ajatellen olisi selvempi ja toimintaa ajatellen tehokkaampi, että Suonenjoella olisi oma hallinnollinen ryhmä, jota johtaisi oma esimies paikallisesti. Oma hallinnollinen ryhmä olisi myös palkkausjärjestelmän mukainen järjestely. Ryhmänjohtajalta tämä vaatii vankkaa ammattitaitoa hallita valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikostutkinnan tehtäväalueet. Paikallisen ryhmänjohtajan rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet tehostaisivat myös paikallisia tutkintatehtävien hoitoa. Ryhmänjohtaja joutuisi luonnollisesti osallistumaan enemmän tutkintatehtäviin, mikä olisi luonnollinen asia tehtävien seurauksena. Ryhmänjohtajan tulisi kuitenkin tehdä tiivistä yhteistyötä Kuopion pääpoliisiaseman suuntaan, ettei ryhmä ajautuisi liiaksi "omaksi poliisiasemaksi" toimintatapoineen. Kyseinen malli vaatisi edelleen aktiivista ja tiivistä seurantaan niin paikallisesti kuin myös Kuopion pääpoliisiaseman toimesta. Oman ryhmän perustamisen hyötyjä ja haittoja en lähde tässä pohdinnassa käsittelemään. Kyseinen asia olisi kuitenkin varmasti kokeilun arvoinen ja oikein suunniteltuna sekä toteutettuna sillä saattaisi olla yleispoliisitoimintaa tehostava vaikutus. Kevyempi ja osaltaan helpommin toteutettava vaihtoehto saattaisi olla, sijoittaa kaikki yleispoliisit saman Kuopiossa olevan ryhmänjohtajan alaisuuteen. Malli poistaisi useamman esimiehen alaisuuteen jakautuminen ja olisi varmasti

tasapuolisempi työntekijöille. Kyseisessä mallissa etäjohtamisen merkitys nousisi jälleen ratkaisevaan asemaan toiminnan onnistumisen kannalta.

Yleispoliisimalli ei ole yksinkertainen ja helppo yleispoliiseille, kuten ei myöskään esimiehille. Yleispoliisin toimintamalli vaatii työntekijältä huomattavasti enemmän kuin muu vastaavan tason tehtävä. Työntekijän tulee olla muun muassa oma-aloitteinen, itseohjautuva, vastuun kantaja ja motivoitunut. Tehtävä vaatii myös monialaisen poliisitoiminnan tietämyksen. Ulkopuolisten on tärkeä muistaa, että yleispoliiseilta ei voida odottaa samaa tulosta tietyltä tehtäväalueelta kuin työntekijältä, joka on keskittynyt yhteen tehtävälleen. Yleispoliisitoiminnassa on myös monia muita tekijöitä, jotka tulee huomioida heidän tehtäviä arvioidessa. Kokonaisuutena yleispoliisin tehtävät ovat moninaiset ja haastavat.

Esimiehelle yleispoliisitoiminta ja siihen kytkeytyvä etäjohtaminen asettaa omat haasteet. Esimiehen tulee kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja ottaa huomioon hänen heikkoudet ja vahvuudet. Kuinka kyseinen seikka onnistuu, kun ei tunneta kunnolla alaisia ja heidän tehtäviä riittävällä tasolla. Tuloksista kyseinen asia nousi esille ja sai aikaan huolestuneita kommentteja. Vilkman (2016, 12) toteaa, että monelle esimiehelle etäjohtaminen on tullut osaksi arkea vaivihkaa ja johtamisen muuttumiseen on vain sopeuduttu. Etäjohtaminen kuitenkin vaatii johtajalta uudenlaista suhtautumista ja perehtymistä johtamiseen, vaikka johtamisen perusasiat eivät muutu. Esimiesten tulisi perehtyä etäjohtamiseen huolella ja hankkia riittävä osaaminen laadukkaasti johtamisen toteuttamiseksi.

Tulosten mukaan esimiehet haluaisivat johtaa Suonenjoen toimintaa enemmän fyysisesti läsnä ollen. Esimiehet ovat myös tiedostaneet, että osa työntekijöistä kaipaa enemmän lähijohtamista kuin toiset. Yleinen käsitys on, että Suonenjoen henkilöstö kaipaa juuri enemmän lähijohtamista päivittäisen työn sujumiseksi. Yleispoliisit toivovat myös enemmän lähijohtamista, sen koettaisiin helpottavan työntekoa etenkin tutkinnantehtävissä.

Yleispoliisin työ vaatii hyvin paljon itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta etäjohtamisen myötä. Martela & Jarenko (2017, 12, 80) toteavat, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä itsemotivointia eli tehdä asioita omaehtoisesti, hänellä tulee olla päämäärä eli mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu ja henkilöllä tulee olla tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Yksilötasolla itseohjautuvuudessa on kyse kyvystä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Se on päämäärän tiedostamista

ja sen tavoittelemista itsenäisesti, kykyä johtaa itse itseään. Suonenjoen yleispoliisit ovat tiedostaneet itseohjautuvuuden tarpeen. Itseohjautuvuuteen onnistumiseen vaikuttaa monia asiaa. Riittävän koulutus ja suurempi henkilökohtainen ohjauksen tarve ovat seikkoja, jotka tulee huomioida työntekijöiden kohdalla. Jokainen työntekijä on yksilö omine vahvuksiineen ja heikkouksineen.

Savaspuron mukaan organisaatioissa on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pömoa. Parhaimmillaan itseohjautuvuus saa työntekijät loistamaan, mutta pahimmillaan se uuvuttaa. Vuorinen (2019) on tuonut esille, kuinka huonosti johdettuna itseohjautuvuus on työntekijälle epämääräyksien vyyhti. Kaikki eivät itseohjautuviin tehtäviin sovi, mikä on muistettava. Suonenjoen esimiesten on huomioitava jokaisen työntekijän tilanne ja pyrkiä tukemaan jokaista mahdollisimman henkilökohtaisesti hyvän työtuloksen saavuttamiseksi.

Esimiesten ja yleispoliisien mukaan toiminta ei ole mennyt sopimuksen mukaan, mitä alun perin on sovittu. Suurin epäselvyys liittyy kenttävuorojen aikaisiin tutkintatehtäviin. Tutkimustulosten mukaan esimiestasolla on epäselvyyttä siitä, mitä yleispoliisit voivat kenttävuoroissa tehdä. Itä-Suomen poliisilaitoksen 17.3.2017 tekemässä päätöksessä yleispoliisitoiminnasta asiasta on mainittu seuraavasti: *Toiminta-alueen kenttäjohtajan ja rikos1- vuorossa olevan tulee huomioida, että B- valmiudessa oleva partio voi vuoronsa aikana olla sidottuna tutkinnallisiin toimenpiteisiin, eikä siten ole jatkuvassa hälytysvalmiudessa. Suonenjoen poliisimiehet, jotka eivät osallistu partiotoimintaan toimivat pääsääntöisesti tutkinta-, asiakaspalvelu- tai muissa erikseen määritellyissä tehtävissä.* Kyseisen päätöksen mukaan toiminta on selkeästi kuvattu ja mitä tehtäviin kuuluu. Edellä mainittu asia on vain yksi esimerkki sopimuksesta ja sen merkityksestä. Yleispoliisitoiminnan ja koko poliisitoiminnan tulee perustua yhdessä sovittuihin asioihin ja sovittuja asioita on noudatettava. Moni asia vaatii kuitenkin säännöllistä esille ottamista ja tietojen päivittämistä. Edellä mainittu epäselvyys kenttävuorojen aikaisista tehtävistä korjaantuisi sovittujen pelisääntöjen esille ottamisella kaikille toimintaa osallistuville.

Vilkman (2016, 82–84) toteaa, että työskentelytapojen kehittämisen kannalta on hyvä keskustella pelisäännöistä ja toimintatavoista säännöllisesti. Ryhmässä käytävillä pelisääntökeskusteluilla on tärkeä rooli myös yhteisöllisyyden ja me-hengen rakentamisessa sekä yhteistyön kehittämisessä. Yhteinen keskustelu saa aikaan myös säännöille yhteisen merkityksen. Mikäli pelisäännöt on kirjattu vain paperille, eikä niistä ole keskusteltu, jokainen työntekijä tekee niistä omat tulkinnat, jolloin yhteisymmärrys jää syntymättä. Tulosten mukaan

juuri tämä keskustelu yhteisistä pelisäännöistä on jäänyt toteumatta, jolloin jokainen on tehnyt omia tulkintojaan sovituista asioista. Tuloksien mukaan pelisäännöt ja johtamisjärjestelmät on kuvattu selkeästi, joka on hyvä lähtökohta yhteisen ymmärryksen saamiseksi. Toiminnassa on kuitenkin epäselvyyksiä, etenkin johtamisen osalta. Yleispoliisit saavat erilaisia tehtäviä esimiehestä riippuen. Yleispoliisitoiminnan tehokkaan toiminnan toteutumiseksi ja selkeän johtamisen onnistumiseksi on pelisäännöt käytävä uudelleen läpi kaikkien toimintaan osallistuneiden kesken. Yhteisen keskustelun avulla saadaan muodostettua yhteinen näkymä siitä mitä toimintaan sisältyy ja mitä toiminnalta odotetaan. Ristikangas & Ristikangas (2010, 146) toteavat, että johtajan on tärkeää muistaa, että kaikkia ei voi miellyttää. Yhteisistä säännöistä ja sopimuksista on pidettävä kiinni, vaikka kaikki eivät siitä aina pitäisi. Esimies ja koko työyhteisö on vastuussa pelisääntöjen noudattamisesta. Suonenjoen henkilöstön esimiesten on erityisesti huolehdittava sovittujen asioiden mukaan toimimisesta, koska ei olla fyysisesti paikan päällä.

Tulosten mukaan Suonenjoen henkilöstö kokee osaamisvajetta ja opastusta omantyyön hallintaan. Henkilöstön mukaan heille ei ole tarjottu riittävästi koulutusta tehtävistä selviytymiseen. Osaamisvaje ja koulutuksen puute heijastuvat väistämättä toiminnan tuloksellisuuteen. Itä-Suomen poliisilaitoksen olisi mahdollista korjata kyseinen asia melko helposti järjestämällä henkilöstölle heidän tarvitsema koulutus. Poliisilaitoksen työnantajana ja viimekädessä esimiehen on huolehdittava henkilöstön riittävästä osaamistasosta ja koulutuksen tarjoamisesta. Koulutustarpeen määrittämisessä kuin monessa muussakin asiassa tulee tehdä yhteistyötä yleispoliisien ja johdon välillä, jolloin saadaan muodostettua yhteinen ymmärrys ja tahtotila koulutuksille. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on yksi poliisitoiminnan kulmakivistä.

Poliisin organisaatorakenne, varsinkin maaseutu poliisiasemien osalta erottaa ihmisiä toisistaan ja vaikeuttaa heidän mahdollisuuksiaan kohdata toisensa. Suonenjoen poliisiaseman kohdalla rakenne sitoo ihmiset tehtäviin poliisiasemalle, jolloin ei ihmisten osaaminen tule välttämättä esille. Suonenjoen poliisiasemalla ei lisä- tai erityistehtäviä ole juuri tarjolla. Kyseinen rakenne ei myöskään välttämättä tarjoa työntekijöille riittäviä yllykkeitä itsensä kehittämiseksi. Suurin riski tässä on ihmisten passiivisuus, välinpitämättömyys ja voimattomuus. Yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa ihmisten kyvykkyudet tulee huomioida tarjoamalla heille kykyjen mukaisia tehtäviä. Ihmisten osaamisen kehittämisestä tulee huolehtia ja mahdollistaa uuden oppiminen. Esimies on avainasemassa omalla esimerkillään siinä, että henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan ja kehittää toimintaansa. (Harisalo 2011,

30,31; Gustafsson & Marniemi 2012, 112–113.) Tutkimustulosten mukaan Suonenjoen henkilöstö pyrkii itse hyödyntämään Suonenjoen poliisiasemalta löytyvää osaamista. Tuloksista käy kuitenkin ilmi esimiesten ja yleispoliisien olevan samaa mieltä, että Suonenjoen henkilöstön osaamisesta jää kuitenkin paljon hyödyntämättä. Osaamisen ja kyvykkyyksien hyödyntämisellä voitaisiin tukea henkilöstön työmotivaatio ja lisätä arvostuksen tunnetta.

Yleispoliisimallin mukainen toiminta on saanut aikaan erinäisiä ajatuksia organisaatiossa, jotka eivät ole tulosten mukaan Suonenjoen yleispoliisitoiminnan arvostusta lisänneet. Yhtenä tekijä mainitaan Suonenjoen poliisiaseman historia, kyseisestä ajattelusta on päästävä pois ja unohdettava vanhat asiat. Yleispoliisi kulttuurin on läpäistävä koko organisaatio, joka on kuitenkin haasteellista isossa organisaatiossa. Kulttuurissa on kyse tietyistä, suhteellisen laajasti jaetuista käsityksistä, jotka koskevat ihmisiä ja heidän keskinäisiä suhteitaan, työtä, olosuhteita, aikaa ja saavutuksia. Itä-Suomen poliisilaitoksessa tulee toimintakulttuuria osata johtaa, joka on tulkinnallista johtamista. Se on tarkoitusten ja merkitysten selkeyttämistä ja kirkastamista. Kulttuuri vaatii ihmisiltä syvää vuorovaikutusta ja jatkuvaa kanssakäymistä, ajatusten vaihtoa näkemysten kehittelyä. (Harisalo 2011, 27-28; Gustafsson & Marniemi 2012, 69.)

Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointisuunnitelmassa (12.3.2019) yhdeksi tavoitteeksi on otettu yhteisöllisyyden kehittäminen muun muassa tutuksi tulemisen edistämisen ja yhteisen toiminnan lisäämisen kautta. Valtakunnallisissa painopisteissä yhteisöllisyyden lisäämisen on otettu myös esille. Tavoitteena ovat muun muassa entistä yhtenäisemmän poliisilaitoksen luominen, yhteinen työnäky ja osallisuuden lisääminen. Edellä mainittu teema on tärkeä asia koko poliisilaitoksen toimintaa ajatellen mutta myös yleispoliisin toimintaa silmällä pitäen. Yhteisöllisyyden lisääminen saattaisi poistaa monta harhakuvaista yleispoliisitoiminnasta ja auttaa luomaan paremman yhteisen työnäkymän. Esimiestyölle toimiva yhteisöllisyys on merkittävä seikka. Se helpottaa osaltaan johtamista ja madaltaa rajoja eri suuntiin. Uskon kyseisellä Itä-Suomen poliisilaitoksen tavoitteella saavutettavan monia positiivisia asioita, kunhan vain tavoitetta jaksetaan pitää yllä ja siihen osataan suhtautua oikealla tavalla.

Itä-Suomen poliisilaitoksen johto on viimekädessä vastuussa yleispoliisitoiminnan arvostuksen ylläpitämisestä koko organisaatiossa. Toiminnan arvostaminen vaatii kuitenkin koko henkilöstöltä oikeanlaista suhtautumista toimintaan. Vilkmann (2016, 32.) on maininnut, ar-

vostuksen tuominen päivittäiseen työhön koostuu pienistä asioista. Arvostus ei vaadi ihmetekojä, jokainen voi omalla toiminnallaan olla luomassa korkeaa arvostuksen kulttuuria työyhteisöön, mikä lopulta heijastuu kaikkeen tekemiseen työssä. Yleispoliisitoimintaan liittyy paljon epätietoisuutta sen toiminnasta. Yhtenä ratkaisuna tähän olisi laaja ja selventävä kuvaus toiminnasta ja sen merkityksestä koko poliisitoiminnalle ja tätä kautta arvostuksen kasvattaminen. Koko poliisilaitoksen on ymmärrettävä, että jos yleispoliisitoimintaa ei olisi, siirtyisi tehtävät hyvin suurella todennäköisyydellä muiden hoidettavaksi. Koko poliisitoiminta on nähtävä yhtenä kokonaisuutena, jossa jokainen työntekijä antaa oman panoksensa yhteisen hyvän tekemiseen. Positiivisena asiana tuloksista nousi esille esimiesten arvotus Suomenjoen henkilöstön tekemiseen. Esimiehet tietävät yleispoliisien yrittävän parhaansa ja he tekevät paljon tehtäviä, joita muut eivät tee. Nämä lisäävät esimiesten arvostusta. Esimiesten mukaan rehellinen arvostuksen osoittaminen on tärkeää.

Kaikessa toiminnassa on pyrittävä läpinäkyvyyteen eli avoimuuteen, mikä tarkoittaa avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Organisaatiossa tiedon on kuljettava luontevasti ja tehokkaasti ylhäältä alas ja sekä alhaalta ylös. Työyhteisössä on kyettävä puhumaan kaikesta työhön liittyvästi avoimesti ja turvallisesti. (Vilkman 2016, 35.) Itä-Suomen poliisilaitoksessa on kokonaisuutena kiinnitettävä huomiota avoimuuteen. Poliisilaitoksen on pidettävä huolta, että sillä on sitoutunut henkilöstö tekemään arvokasta työtä. Suomenjoen yleispoliisit toimivat etäällä erillään muista, jolloin johdon ja esimiesten on erityisesti huolehdittava avoimuudesta. Avoimuudella on yleispoliisitoimintaan monia positiivisia vaikutuksia, kuten turhien juorujen ja ennakoasetelmien muodostumisessa, jotka tutkimustulosten mukaan ovat selvästi heijastuneet yleispoliisitoimintaan.

Kolmanneksi pohdin, miten valmentava johtaminen toimii yleispoliisimallin mukaisessa etäjohtamisessa. Tutkimustulosten perusteella valmentavaa johtamista ei tunneta. Valmentava johtaminen yleispoliisimallissa on vielä tulevaisuuden asioita. Positiivisena asiana voidaan todeta, että tutkimustulosten mukaan esimiehet ovat toimineet valmentavaa johtamista hyödyntäen tiedostamattaan. Valmentava johtaminen ei ole mikään uusia asia ja varmasti moni esimies toimii valmentavalla otteella jo tällä hetkellä.

Kuusipalo ym. (2015) ovat aiheeseen liittyen osuvasti kuvanneet, että valmentavassa johtamisessa on kyse johtamistaidosta, mitä ei kuitenkaan osata vielä laajamittaisesti käyttää suomalaisessa johtamiskulttuurissa. Nykypäivän johtamiskulttuurin eläessä murrosvaiheessa on valmentava johtamiskulttuuri erityisen hyvin varustettu vastaamaan niihin haasteisiin, joita

nykypäivän esimies työssään kohtaa. Vilkmanin (2016, 127) mukaan valmentava johtaminen on hyvä lähtökohta modernille johtamiselle. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.

Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointisuunnitelmassa (12.3.2019) valmentava johtaminen on nostettu yhdeksi kehittämiskohteeksi. Tavoitteena on valmentavan johtamisen opettelu, hyödyntäminen ja haltuunotto osana poliisilaitoksen johtamistyötä. Tulosten mukaan valmentava johtaminen on vielä vieras aihe Itä-Suomen poliisilaitoksella. Edellä mainittu valmentavan johtajuuden ydin kuvaa karkeasti sitä kokonaisuutta, joka Itä-Suomen poliisilaitoksen tulisi saada ajettua sisään poliisilaitoksen johtamiseen. Ristikangas & Ristikangas (2010, 45, 269) mukaan valmentavaksi johtajaksi kasvaminen vaatii työtä, mutta se ei ole mahdoton tehtävä. Huomioitavaa on, että erityisasemassa valmentavan kulttuurin rakentamisessa on organisaation ylin johto. Johdon liikkeitä seurataan ja esimerkkiään mallinnetaan niin hyvässä kuin pahassa. Ylimmän johdon tulee olla sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, jolloin vaikutukset alkavat näkyä asteittain myös keskijohdon toiminnassa ja tätä kautta keskijohto valmennetaan uuden toimintatavan tiennäyttäjiksi. Johtaminen on tässäkin kuin monessa muussa asiassa toiminnan onnistumisen kulmakivi. Itä-Suomen poliisilaitoksen johdon on omalla esimerkillään huolehdittava oman osuuden hoitamisesta uuden johtamiskulttuurin saamiseksi poliisilaitokseen. Valmentava johtaminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia myös yleispoliisimallin toiminnan kehittämiseen erityisesti johtamisen kannalta. Kokonaisuutena valmentava kulttuuri tukee niin esimiesten kuin myös yleispoliisien tehtävien hoitamista.

Tutkimus antoi hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Etäjohtaminen on asia, joka Itä-Suomen poliisilaitoksessa on otettava enemmän esille ja huomioitava siihen liittyvät erityispiirteet. Tutkimuksesta käy ilmi, että etäjohtaminen yleispoliisimallissa ei ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Etäjohtamisessa on vielä monta kohtaa, jotka kaipaavat parannusta. Poliisin resurssit ja toimintojen keskittyminen isommille poliisiasemille on osaltaan johtanut tilanteeseen, että Suonenjoen poliisiasemalla on siirrytty etäjohtamiseen. Pohdinassa olen tuonut esille Suonenjoelle oman ryhmän perustamisen, mutta se on vain yksi vaihtoehto toiminnan kehittämiseksi.

Yksi mahdollisuus olisi myös esimiestyön kehittäminen. Nykyisin yleispoliisit tekevät valvonta- ja hälytystoiminnan sekä tutkinnantehtäviä jotka perinteisesti on eriytetty omiksi toimikseen. Poliisin koulutus tarjoaa niin peruskoulutuksessa kuin myös johtamiskoulutuksessa vahvan osaamisen VHT ja tutkintapuolen tehtävistä. Koulutus tuottaa valmiiksi monialaosaajia, olisiko tätä osaamista mahdollista käyttää laajemmin hyödyksi tehtäväkuvia laadittaessa. Poliisilaitoksilla, organisaatiokulttuurin sanelemana, tehtävät on hyvin pitkälti sidottu VHT tai tutkinnan puolelle, etenkin johtamisen osalta. Olisiko mahdollista perustaa poliisilaitoksille yleispoliisijohtajia (kombijohtaja), jotka keskittyisivät yleispoliisien esimiestehtäviin ja näin tukisivat yleispoliiseja koko tehtäväalueella.

Etäjohtaminen on myös mahdollista saada toimimaan yleispoliisimallissa. Etäjohtaminen vaatii kuitenkin työtä poliisilaitokselta ja esimiehiltä. Valmentavan johtamisen kytkeminen etäjohtamiseen on varmasti toimiva kokonaisuus. Kokonaisuus vaatii kuitenkin esimieheltä osaamista kummastakin johtamismenetelmästä ennen kuin hän voi hyödyntää niitä omassa johtamisessa. Organisaatiot muuttuvat ja johtaminen myös. Yleispoliisimalli hakee vielä osittain toimintamuotoaan ja samoin etäjohtaminen. Kummankin asian määrätietoisella kehittämistyöllä etäjohtaminen saadaan varmasti toimimaan yleispoliisimallissa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, mutta samalla hyvin haastava. Johtaminen itsessään on iso kokonaisuus ja tietoa siitä on saatavilla paljon. Teorian kohdentaminen ja rajaaminen oikeisiin ja ajankohtaisiin seikkoihin oli haastava tehtävä. Tutkimuksen tekeminen avasi näkemystäni ja laajensi tietämystäni johtamisesta, etenkin etäjohtamisesta ja valmentavasta johtamisesta. Tutkimuksen myötä minulle selvisi konkreettisesti johtamisen merkityksellisyys organisaation toiminnan onnistumisessa ja henkilöstön työmotivaatiossa. Tutkimuksen tekeminen antoi minulle paljon uutta ajateltavaa tulevaisuuden työtehtäviin peilaten.

Mielestäni tutkimukseni oli ajankohtainen ja tarpeellinen, koska etäjohtamista eikä yleispoliisitoimintaa ole poliisissa vielä tutkittu juuri lainkaan. Itä-Suomen poliisilaitoksessa johtamiseen on kiinnitetty huomiota, mikä on hyvä asia. Johtaminen on poliisissa muuttumassa ja etäjohtaminen yleistyy varmasti tulevaisuudessa, samalla kun johtamisessa aletaan siirtyä valmentavan johtamisen suuntaan. Tutkimuksen myötä selvisi, että etäjohtaminen ja valmentava johtaminen ovat kuitenkin vielä vieraita asioita ja nämä on huomioitava tulevaisuudessa. Toivon, että tekemäni tutkimus antaa poliisin organisaatioon uutta tietoa etäjohtamisesta ja tätä kautta johtamista voidaan kehittää parempaan suuntaan. Tutkimus antoi hyvän kuvan siitä, mihin seikkoihin johtamisessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota, tutkimuksen aihealueisiin liittyen. Yleispoliisitoiminta on tulevaisuutta ajatellen varmasti monelle pienemmälle poliisiasemalle yksi mahdollisuus toteuttaa laadukasta poliisitoimintaa haja-asutusalueella. Yleispoliisitoiminta vaatii kuitenkin organisaatiolta ja työntekijöiltä omaa erityistä osaamista ja huomiota. Yleispoliisitoimintaa on mahdollista toteuttaa myös isommilla poliisiasemilla, jolloin tehtäväkuvista tulee monipuolisempia, mikä parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Yleispoliisitoimintaa on kehitettävä ja otettava se osaksi poliisitoimintaa ja saada tehtävä vakiinnuttua valtakunnallisesti. Tutkimusaiheeni oli sellainen, mitä on syytä tutkia myös jatkossa johtamisen ja yleispoliisitoiminnan kehittämistä ajatellen.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, kuinka Itä-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisimallissa etäjohtamista tulisi kehittää, siten että yleispoliisimalli saataisiin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksia tutkimuskysymyksiin on haettu teorian, SWOT-analyysin ja haastattelun avulla. Haastattelut ja SWOT-analyysi antoivat hyvän kuvan käytännöntasolta,

kuinka johtaminen ja yleispoliisimalli toimivat tällä hetkellä ja mitä niissä olisi parannettavaa. Haastattelut ja SWOT-analyysi täydensivät toisiaan ja niiden tuloksista tuli esille hyvin paljon samoja teemoja. Haastateltavien mielipiteet olivat melko yhteneviä Suonenjoen yleispoliisien kesken ja samoin Kuopion esimiesten kesken. Joissakin teemoissa oli havaittavissa eroa mielipiteissä, mikä on kuitenkin täysin normaalia, koska jokainen ihminen on yksilö ja jokainen kokee asioita omalla tavallaan.

Jokaisessa tutkimuksessa tulee pyrkiä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden mittaukseen voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa validiteetti saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti.

Validius tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Haastattelussa tutkija pystyy tarkentamaan ja selittämään tutkimuskysymyksiä vastaajille. Teoria ja tutkimusaiheen keskeisten asioiden kuvaaminen tarkasti eri lähteiden avulla lisää tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Pätevyys (validiteetti) laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi lukijalle. Tutkimuksella voidaan vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Eskola & Suoranta 2000, 219-222.)

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym.2009, 231.) Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida kolmelta eri kantilta (Kirk ja Miller 1986, 41–42):

1. Arvioidaan metodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta.
2. Arvioidaan mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina.
3. Arvioidaan tulosten johdonmukaisuutta.

Tässä tutkimuksen reliaabelius riippuu haastateltavista, jotka haastatteluun osallistuvat. Henkilökohtaisilla asioilla on vaikutus mittaustuloksiin ja lisäksi ajan kuluessa käsitykset ja kokemukset muuttuvat. Reliabiliteetin osalta voidaan myös miettiä, olisiko nimellä osallistuminen haastatteluun vaikuttanut toistettavuuteen. Nimellä vastaamisella ei kuitenkaan

voida olla suurta vaikutusta reliabiliteettiin, koska tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää yksittäisten poliisihenkilöiden mielipiteitä vaan ammattiryhmän kokonaisnäkemys.

Tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta lisää tutkijan tarkasti tekemä selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja kerätyn aineiston analyysivaiheessa tehty luokittelu. Tutkimuksen validiutta on lisätty käyttämällä hyväksi SWOT-analyysia. Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Näin ollen tutkijan on kysyttävä: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Tutkijan ennakko-oletus tutkimustuloksesta voi ohjata vahvasti tutkijan tulkintaa ja tulosten analysointia vahvasti tutkijan olettamiin pohjautuen. (Metsämuuronen 2002, 208.) Tutkimuksen alkuvaiheessa on huomioitu tutkijan suhde tutkimuskohteeseen ja muodostuneeseen ennakko-oletuksen eikä niiden ole annettu vaikuttaa tutkimukseen missään vaiheessa. Objektiiivisuus ja subjektiiivisuus voivat nousta ongelmallisiksi riippuen tutkijan asemasta suhteessa tutkittaviin. Tutkimuksen objektiiivisuuteen on pyritty siten, että on katsottu tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin puolueettomana sivustakatsojana. Tutkijan subjektiiivisuuden tunnistaminen ja tiedostaminen synnyttävät objektiiivisuuden. (Eskola & Suoranta 1998, 17–18.) Tutkija työskentelee Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksessa. Tutkija on toiminut aiemmin Suonenjoen poliisiasemalla, mutta ei ole työskennellyt Suonenjoen poliisiasemalla moneen vuoteen, joten tutkija ei ole läheisessä suhteessa tutkittaviin, mikä parantaa tutkimuksen objektiiivisuutta. Työskentely samassa organisaatiossa ja työskentelyolosuhteiden tunteminen helpottavat ymmärtämään tutkittavia paremmin, mikä puolestaan parantaa tutkimustulosten analysointia ja tulkitsemista.

Haastattelu aineiston laatuun on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen kaikissa vaiheissa, voidaan puhua laadun tarkkailusta. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen, tekemällä hyvä haastattelurunko ja miettimällä ennakkoon kuinka valittuja teemoja voidaan syventää. Haastattelun aikana laatua voidaan parantaa huolehtimalla, että tekninen välineistö on kunnossa. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu pitkälti sen laadusta, joten haastattelun huolellinen valmistautuminen ja suorittaminen ovat avainasemassa tehdessä luotettavaa ja kattavaa aineiston hankintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.)

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy monia eettisiä ratkaisuja. Ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. Haastattelussa ollaan suoraan kontaktissa tutkittaviin, jolloin eettiset ongelmat ovat erityisen monitahoisia. Tutkijan on oltava tietoinen tutkimuseettisistä kysymyksistä jo ennen tutkimusta. Erityistä huomiota on kiinnitettävä,

kun siirrytään laillisuutta ja etiikkaa koskeviin asioihin. Tärkeimmät eettisiin periaatteisiin kohdistuvat vaatimukset ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19–20.)

Tutkimuksen tekemisessä on huomioitava monia eettisiä kysymyksiä. Eettisiin kysymyksiin kuuluu muun muassa tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet ja hyvä tieteellinen käytäntö. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tietoyhteisön toimintatapojen noudattaminen, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisten tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmien soveltaminen. Eettisiin kysymyksiin kuuluu lisäksi muiden tutkijoiden töiden huomioiminen asianmukaisesti sekä tutkimuksen suunnittelu, toteuttaminen ja raportointi tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimuseettisten periaatteiden tunteminen ja näiden mukaan toiminen kuuluvat jokaisen tutkijan vastuulle. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–25.) Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimustyön vaiheissa.

Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa Itä-Suomen poliisilaitokselta.

7.2 Esitys jatkotutkimuksen kohteeksi

Itä-Suomen poliisilaitoksessa valmentavan johtamisen valmennukset käynnistyvät vuoden 2019 aikana Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointi suunnitelman mukaan. Valmentava johtaminen on tarkoitus ottaa osaksi poliisilaitoksen johtamistyötä. Etäjohtaminen tulee vauhdilla yhä enemmän osaksi johtamistyötä kaikissa organisaatioissa ja yrityksissä, kuten myös poliisissa. Itä-Suomen poliisilaitoksessa hajautetusti toimivat organisaatiot tulevat lisääntymään, samoin etätyöskentely. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka valmentava johtaminen on saatu mukaan etäjohtamiseen, ja kuinka etäjohtaminen on kokonaisuudessaan onnistuttu saamaan mukaan Itä-Suomen poliisilaitoksen johtamistyöhön.

LÄHTEET

Alasoini, Tuomo & Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma 2012: Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja yrittäjyysosasto 13.5.2012.

Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula. (toim.) 2009: Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä Progress/application for programme v p/2007/005/371. Työterveyslaitos. Multiprint 2009.

Avioli, B. J. & Kahai, S. S. 2003: Adding the "e" to e-leadership – How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31/4, 325–338.

De Paoli, D. 2015: Virtual organisations: a call for new leadership. Teoksessa Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E. & De Paoli, D. (toim.) *Leadership In Spaces And Places*. 109–127. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

DeRosa, Darleen M. & Hantula, Donald A. & Kock, Ned & D'Arcy, John 2004: Trust and Leadership in Virtual Teamwork – A Media Naturalness Perspective. *Human Resource Management*, Summer/Fall 2004, Vol. 43, Nos. 2 & 3, Pp.219-232.

ENSKA: Poliisin ennalta estävän työn strategia 2019-2023. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja 2019:3.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere, Vastapaino.

Gustafsson, Sari & Marniemi, Janne 2012: *Julkisen johtamisen työkirja – Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Tallinna, As Pakett.

Hakanen, Jari 2019: Kun se iskee ja yllättää: Burn Out, masennus, uupumus, työn imu, entä sitten? Työterveyslaitos. Hyvinvointia työstä. Hervannan johtamisaamut 22.2.2019.

Hakkarainen, Mikko 2018: *TYÖNILOA ETSIMÄSSÄ – Itä-Suomen poliisilaitoksen kenttäjohtajien työssäjaksamisen tukeminen*. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. AMK- opinäytetyö.

Hallamaa, Laura 2019: Työntekijät kokevat aiempaa enemmän epäluottamusta – ”Pahimassa tapauksessa vaihdetaan työpaikkaa tai paikkakuntaa”, sanoo tutkija. Helsingin Sanomat 11.2.2019. Luettu 25.9.2019.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010: Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere, Tampereen yliopistonpaino Oy.

Harisalo, Risto 2011: Luovuuden teknologia – Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere, Tampereen Yliopistonpaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009: Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.

Honkanen, Helinä 2015: "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä" – Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotiede. Pro Gradu - työ.

Honkanen, Henry 2006: Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki, Edita.

Honkonen, Risto & Senvall, Nora (toim.) 2007: Poliisin johtamista kehittämässä. Poliisiammattikorkeakoulu. Helsinki, Edita Prima Oy.

Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjesääntö 2019: Itä-Suomen poliisilaitos. Määräys 27.09.2019. POL-2019-39192.

Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan työjärjestys 2019: Itä-Suomen poliisilaitos. Määräys 26.9.2019 (luonnos). POL-2019-55933.

Itä-Suomen poliisilaitoksen strategia 2018: Itä-Suomen poliisilaitos. Poliisilaitoksen julkaisu 1/2018. POL-2017-8129.

Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2019: Itä-Suomen poliisilaitos 12.3.2019. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettu 17.9.2019.

Itä-Suomen poliisilaitos 2017: Suonenjoen monialaisen poliisitoiminnan kokeilun käynnistäminen. Päätös 17.3.2017. POL-2017-5827.

Jabe, Marjatta 2010: Voitko hyvin työssäsi – Opas alaisille ja esimiehelle. Vantaa, Hansaprint.

Jonsen, K., Maznevski, M. & Davison, S. C. 2012: Global virtual team dynamics and effectiveness. Teoksessa Stahl, I. G, Björkman, I. & Morris, S. (toim.) Handbook of research in international human resource management. 364–384. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Juuti, Pauli 2018: Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi, Print Best, Gaudeamus Oy.

Kaiku-hanke 2019: Itä-Suomen poliisilaitos. Kaiku-hankkeella esiin merkittäviä työyhteisön kehitysehdotuksia. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettavissa: <https://sinetti.poliisi.fi/o/itsu/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Kaiku-hankkeella-esiin-merkittavia-tyoyhteisön-kehitysehdotuksia.aspx>. Luettu 17.9.2019.

Kaiku-hankkeen tausta ja toteutus 2019: Itä-Suomen poliisilaitos 31.1.2019. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettavissa: https://neukkari.poliisi.fi/poliisi/sivustohakemisto/is_yha/KAIKU%20hanke%202019/Hankekuvaus.pdf. Luettu 17.9.2019.

Kaiku-viesti 2/2009: Nyt puhutaan eettisestä johtamisesta – Reilu ja rehti pomo. Valtiokonttorin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta.

Kamensky, Mika 2008: Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki, Talentum.

Kangastalo, Tarmo 2012: Viestintää hajautetun yksikön johtamisessa. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisin päällystötutkinto PPT 10, B-osan tutkielma.

Kirk, Jerome & Miller, Mark. 1986: Reliability and Validity in Qualitative Research. SAGE Publications, Inc.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishjelma 2018: Poliisihallitus 20.3.2018. POL-2018-11173.

Koivisto, Kari 2001: Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kokousmuistio 17.9.2019: Suonenjoen monialaisen poliisitoiminnan kokeiluun liittyvä tilannekatsaus. Itä-Suomen poliisilaitos. Poliisihallinnon sisäinen lähde. POL-2017-5827.

- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019: Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki, Alma Talent.
- Kuusipalo, Jaana & Poussu, Tiia & Zaburchik, Veronika 2015: Valmentava esimies on tuloksetekijä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. ISSN 1798-2022. ePOOKi 21/2015.
- Laamanen, Kai 2009: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo, Redfina Oy.
- Lehto, Kirsi 2017: Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. ISBN: 978-952-476-770-5. Luettu 23.9.2019.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010: Onnistu strategiassa. Helsinki, WSOYpro Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016: Työhyvinvointi. Helsinki, Talentum Pro.
- Martela, Frank & Jarenko, Karolina 2017: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki, Alma Talent.
- Metsämuuronen, Jari 2002: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki, International Methelp Ky, Painettu Sri Lankassa 2002.
- Männistö, Eija 2017: Etätyö perustuu luottamukseen. Tilisanomat 23.8.2017. Luettu 23.9.2019.
- Nykänen, Eino 2007: Rennosti töissä – Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Saarijärvi, Saarijärven Offset Oy.
- Nyman Tia 2019: Etäjohtamisen mallin kehittäminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö.
- Pahkin, Krista 2017: Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitoksen Työpiste-verkkolehti. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>. Luettu 23.9.2019.
- Poliisin VES-kooste 1.4.2018 lukien: Tekninen kokonaisasiakirja 1.4.2018. POL-2018-14152.

Poliisin ylijohdon julkaisusarja 2008: Puheenvuoroja poliisin ammattietiikasta 3/2008. Sisäasiainministeriö. ISBN 978-952-491-097-2

Riihijärvi, Petri 2019: Näkökulmia johtamisen kehittämiseen. Sotilaslääketieteen aikakauslehti 1/2019. Luettu 24.9.2019.

Ristikangas, Marja-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010: Valmentava johtajuus. Helsinki, Alma Talent.

Ristikangas, Marja-Riitta & Grünbaum, Leni 2014: Valmentava esimies – Onnistumisia palvelevat positiot. Toinen tarkastettu painos. Helsinki 2016, Talentum Pro.

Salminen, Ari 2016: Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. 4. uudistettu ja laajennettu painos. Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3.

Sarros, James C. & Santora, Joseph C. 2001: The transformational-transactional leadership model in practise. Leadership & Organizational Development Journal. Vol. 22 Iss 8 pp. 383-394.

Saunamäki, Olavi 2019: Sisä-Suomen poliisilaitos, Keski-Suomen tutkintayksikön johtaja, rikosylikomisario. Sähköpostihaastattelu 29.9.2019.

Tilastokeskus 2019: Etätyön käsite. URL: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu 8.8.2019.

Toivanen, Kalle 2019: Itä-Suomen poliisilaitoksen ylikomisario. Haastattelu 16.9.2019.

Työturvallisuuskeskus 2018: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisu 17.10.2018. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digi-julkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 24.9.2019.

Uusitalo, Jouni 2012: Kentän ja tutkinnan yhteistoiminnan kehittäminen Satakunnan poliisilaitoksella. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisipäällystötutkinto 16, A-osan opinäytetyö.

Valve, Eero 2017: Esimiesten merkitys työntekijälle hajautuneessa matriisiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen. Pro gradu -tutkielma.

Vilkman, Ulla 2016: Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki, Talentum pro.

von Gruenewaldt, Virpi 2004: Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Työterveyslaitos. Vammala, Vammalan kirjapaino Oy.

Vuorensyrjä, Matti & Fagerlund, Monica 2018: Poliisibarometri 2018. Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta. Tampere. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 130.

Vuorinen, Marjo 2019: Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa – ”Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita”. Helsingin Sanomat 21.7.2019. Luettu 24.9.2019.

Vuorinen, Tero 2014: Strategiakirja-20 työkalua. Viro, Talentum.

Liite 1. Poliisin virkaehtosopimus

Poliisin virkaehtosopimusta sovelletaan poliisilaitosten virkasuhteiseen henkilöstöön. Virkaehtosopimuksessa määritetään Poliisihallinnon palkkausjärjestelmässä kuukausipalkan muodostuminen, joka koostuu peruspalkasta, henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvasta kokemosasta, olosuhdeosasta, siirtymälisästä, pääkaupunkiseutulisästä, mahdollisesta takuuosasta ja poliisin palkkausjärjestelmässä mainituista lisistä sekä virkaehtosopimuksissa sovittuihin tai työnantajan päätöksiin perustuvista palkanlisistä ja lisäpalkkioista. virkaehtosopimuksen 3:1 § mukaan peruspalkka määräytyy virkamiehen hoitaman tehtävän vaativuustason mukaan. Jokaiselle tehtäväkokonaisuudelle on määritelty vaativuustaso ja sen mukaan määräytyvä peruspalkka. Vaativuuden arviointiin vaikuttavat monet tekijät. Yleispoliisitoimintaan liittyen Suonenjoen poliisiaseman virkamiehet on määritelty vaativuustasoihin 04.03, 04.05 ja 08.03 Valvontatehtävien vaativa taso 04.03 käsittää perustoimenkuvan ja partionjohtajuuden lisäksi vastuulla on eri osaamis- ja tehtäväalueiden merkittävää lisätyötä aiheuttavia tehtäviä. Esimerkiksi: Tutkintatehtävissä eri rikoslajien laaja-alainen juttuvastuu, vastuu kattaa myös pöytäkirjan tuottamisen jutuista. Tutkintatehtävien vastaava taso virkaehtosopimuksen mukaan on 08.03, joka käsittää perustoimenkuvan lisäksi tutkittavien juttujen ja tehtävien monialaisuus ja useamman eri osaamista- ja tehtäväalueen vaativat tehtävät tai erikoistuminen jollekin osaamis- ja tehtäväalueelle. Esimerkiksi: Merkittävät lisätehtävät, jotka voivat muodostua yhdestä tai useammasta lisätehtävästä. 04.05 Ryhmänjohtaja / Kenttäjohtaja / Esimiestasoinen vastuhenkilö vaativuustasolla toimiva toimii esimiestehtävissä tai kenttäjohtajana ilman ryhmänjohtajan asemaa taikka vastuuhenkilönä. Esimerkkeinä: Toiminnallisen ryhmän johtaminen, työvuorolistojen valmistelu ym. tukitehtävät. (Poliisin VES-kooste).

Liite 2. SWOT-arviointilomake

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä Suonenjoen yleispoliisimallin toiminnasta ja erityisesti toiminnan kehittämistä johtamisen kannalta. Pyydän sinua arvioimaan Suonenjoen yleispoliisimallin mukaista toimintaa alla olevan SWOT-analyysin avulla. Kerro rohkeasti mitä olet toiminnassa havainnut ja mitkä tekijät erityisesti johtamisessa nousevat esille. Aihetta ei ole tarkasti rajattu, joten voit vapaasti tuoda omat näkemyksesi esille.

Vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Vastajien henkilöllisyys ei tule ilmi missään vaiheessa. Kerätty aineisto on opinnäytetyötäni varten ja tulen säilyttämään vastaukset itselläni VAIN sen aikaa kuin tarvitsen niitä opinnäytetyössäni.

Tulen myöhemmin haastattelemaan aiheeseen liittyen kaksi Suonenjoen poliisiaseman työntekijää.

Pyydän palauttamaan tämän lomakkeen täytettynä sähköpostiini mikko.p.hakkarainen@poliisi.fi 15.9.2019 mennessä.

Toiminnan vahvuudet	Toiminnan heikkoudet
Toiminnan mahdollisuudet	Toiminnan uhat

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Olet osallistumassa opinnäytetyötäni varten tehtävään haastatteluun.

Opinnäytetyöni käsittelee yleispoliisimallin mukaista toimintaa Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Yleispoliisimallin mukainen toiminta on otettu käyttöön Itä-Suomen poliisilaitoksessa Suonenjoen poliisiasemalla vuonna 2017 ja toiminta on laajennettu Juankosken poliisiasemalle keväällä 2019. Toimintaa ollaan mahdollisesti laajentamassa myös muille Itä-Suomen pienemmille poliisiasemille. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa poliisilaitokselle vastauksia siihen, kuinka johtamista voitaisiin kehittää palvelemaan yleispoliisimallin mukaista toimintaa. Tutkimuksen tarkoitus on haastattelujen kautta saada vastauksia yleispoliisimallin mukaiseen toimintaan ja erityisesti johtamisen kokemukseen.

Tutkimuksessa keskitytään etäjohtamisen erityispiirteisiin sekä yleispoliisimallin mukaisen toiminnan tarkasteluun. Tutkimuksessa selvitetään, miten valmentavan johtamisen periaatteet soveltuvat etäjohtamiseen yleispoliisimallissa.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia suorittamalla haastatteluja yleispoliisimallissa mukana oleville poliiseille Suonenjoen poliisiasemalla. Lisäksi haastatellaan yleispoliisien esimiehiä ja sektorinjohtaja Kuopion pääpoliisiasemalla. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä viisi.

Haastattelut käsitellään anonymisti, haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuoda esille tutkimuksessa. Haastattelu nauhoitetaan ja haastattelun aikana tehdään muistiinpanoja. Kyseinen aineisto on vain tutkijan käyttöön tutkimusta varten.

Taustatiedot

- Missä asemassa työskentelet? Yleispoliisi, esimies?
- Kuinka kauan olet toiminut poliisina/ esimiehenä?
- Kuinka kauan olet ollut mukana Suonenjoen poliisiaseman- / yleispoliisimallin mukaisessa toiminnassa?

Yleispoliisimalli

- Kerro yleisesti yleispoliisimallin mukaisesta toiminnasta.
- Toiminnan selkeys, odotukset, pelisäännöt, ovatko nämä kaikkien tiedossa?
- Kuinka tutkinta- ja kenttätehtävien yhdistäminen on onnistunut?
- Hyödyt ja haasteet, työaika, työvuorot.
- Onko toiminta resursoitu oikein ja onko työn vaatavuus ja palkkaus oikeassa suhteessa?
- Miten koet yleispoliisimallin esimiehenä/ johdettavana?
- Useamman esimiehen tilanne, etäisyys, tehtävien hoitaminen
- Mitä malli vaatii työntekijältä / esimieheltä?
- Millainen yleispoliisimallin toimivuus?
- Onko esimies riittävän tietoinen työyhteisön tilanteesta? Pieni poliisiasema, omat toimintatavat, onko tämä hyväksytty?

Valmentava johtaminen

- Onko valmentava johtaminen sinulle tuttu? Jos on, miten kuvailisit valmentavaa johtamista?
- Koetko, että valmentavaa johtamistapaa käytetään? Ja millaisissa tilanteissa se näkyy arjessa? Onko johtamiskäyttäytymisessä tapahtunut muutosta?

Johtamisen kokemus

1. Luottamus ja erilaisuus

- Onko työn tekemiseen luottamus?
- Onko yleispoliisimallissa hyödynnetty työyhteisössä oleva potentiaalia ja työntekijöiden erilaisuutta?
- Miten luottamus esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa etäjohtamiseen?
- Onko työntekijällä on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssä?
- Rakentaako esimies luottamusta?

2. Pelisäännöt

- Johtamisen toimiminen mallissa, toimiiko etäjohtaminen? Millä tavalla toiminta, perustehtävän toteuttaminen ja johtaminen on järjestetty ajatellen toimipisteiden välimatkaa?
- Näkyykö toiminnassa johtamattomuutta?
- Onko johtaminen oikeudenmukaista?
- Onko esimies selvästi tuonut esille tavoitteet, näyttänyt rajat ja selkeyttänyt perustehtävän?

3. Vuorovaikutus ja hetkessä oleminen

- Kuinka luonnehtisit esimiehen ja sinun välistä yhteistyötä?
- Onko esimies riittävästi läsnä ja tavoitettavissa?
- Millä tavalla ja kuinka usein olet vuorovaikutuksessa/kommunikoit esimiehesi kanssa?
- Onko vuorovaikutus rehellistä ja arvostavaa? Onko keskustelukulttuuri avoin ja turvallinen?
- Onko tiedonkulku riittävää ja tapahtuuko se joka suuntaan?
- Esimiehen näkökulmasta: alastaidot ja itsensäjohtaminen, mikä merkitys?
- Mitä esimieheltä vaaditaan, että voi olla valmentava esimies ja työntekijältä, jotta valmentava johtaminen toteutuu?

4. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen

- Onko Suonenjoen yhteishenki hyvä?
- Kuinka kuvailisit yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä Kuopion ja Suonenjoen välillä?
- Millä tavalla luonnehtisit johtajan ja sinun välistä yhteistyötä?

5. Arvostus ja tapa suhtautua toiseen

- Tunteeko esimies riittävästi Suonenjoen poliisiaseman henkilöstön?
- Onko esimies aidosti kiinnostunut alaisten ajatuksista ja mielipiteistä?
- Onko johtaminen mielestäsi jaettua? Onko työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin päätöksiin?
- Arvostaako esimies työtä ja aikaansaannoksia?
- Tukeeko esimies omaa aktiivisuutta, vastuunottoa ja omaa johtajuutta? Antaako esimies tilaa kehittyä ja rohkaisee siihen?

6. Avoimuus

- Onko kommunikointi avointa?
- Toiminnan seuranta ja kehittäminen, toteutuuko?
- Saatko palautetta ja arviointi riittävää?

7. Tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen

- Mitkä ovat yleispoliisimallin hyödyt ja haasteet ja mitä kehitettävää/ parannettavaa toiminnassa?
- Mitä asioita pidät tärkeänä organisaatiosi johtamisessa?
 - Mitä odotat esimieheltä/ alaiselta?
 - Mitkä ovat ne etäjohtamisen keinot joilla tuetaan työmotivaatiota ja hyvinvointia? Kuinka esimiestyössä voi tukea alaisia parhaiten?
 - Johtamisen vaikutus motivaatioon, mikä tukisi?
- Mitä muuta haluat tuoda esille yleispoliisimalliin ja johtamiseen liittyen? Millaisena näet tulevaisuuden?