POLIISI
POLIISIAMMATTIKORKEAKOULU

POLIISIPÄÄLLYSTÖN TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon ja keinoja päällystön työmotivaation ylläpitämiseksi

Tiina Borg

10/2020

POLIISIAMMATTIKORKEAKOULUN OPINNÄYTETYÖ / YAMK

Tiivistelmä

Tekijä Tiina Borg	Tutkinto Poliisi (ylempi AMK)
Julkaisun nimi Poliisipäällystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon ja keinoja päällystön työmotivaation ylläpitämiseksi	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaaja Mari Kaunistola, lehtori	Opinnäytetyön muoto Laadullinen opinnäytetyö

Tiivistelmä

Poliisiorganisaatioon kohdistuu korkeita odotuksia ja vaatimuksia. Resurssit vähenevät ja lisääntyvä työ tehdään vähenevällä henkilöstöllä, mikä aiheuttaa erilaisia haasteita ja ongelmia. Työn luonne on työntekijälle sekä esimiehille hyvin erityislaatuinen ja usein henkisesti kuormittavaa. Ratkaisevaa haastavassa nykytilanteessa on organisaation jaksaminen työhyvinvoinnin ja työmotivaation kautta. Esimiehillä on tutkitusti hyvin paljon vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja työmotivaatioon ja esimiesten oma työmotivaatio toimii koko työyhteisölle esimerkkinä. Työmotivaatioon vaikuttaa hyvin moni asia ja työmotivaatio vaikuttaa muun muassa työntekijän hyvinvointiin, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Työmotivaation huomioiminen on organisaation edun mukaista, koska työmotivaatio vaikuttaa organisaation menestykseen. Nykypäivän jatkuvasti vauhdilla muuttuvassa toimintaympäristössä esimiesten työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen, työhyvinvointiin, luottamukseen ja koko organisaation tehtävässään onnistumiseen. Motivaatioprosessin ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on edellytys esimiesten ja työyhteisön psykologisen hyvinvoinnin edistämisessä.

Tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia esimiesten työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja ja löytää esimiesten työmotivaatiota tukevia keinoja. Tutkimus tehtiin keväällä 2020 laadullisen tutkimuksen keinoin puolistrukturoituna teemahaastatteluna esimiesvirassa oleville Itä-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan päällystöedustajille. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät parantavat ja mitkä heikentävät päällystön työmotivaatiota ja mitä kehittämisajatuksia heillä on. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää päällystön mielipiteitä ja kokemuksia päällystön esimiesten vaikutuksesta päällystön työmotivaatioon.

Tutkimuksen mukaan esimiesten työmotivaatioon vaikuttavat sisäisen motivaation itseohjautuvuusteorian mukaiset tarpeet; autonomia tarve, kyvykkyyden tarve, yhteisöllisyyden tarve ja hyväntekemisen tarve. Kokiessaan näiden tarpeiden täyttymystä työmotivaatio oli vahva. Tarpeiden täyttymyksen ollessa estettynä, koettu työmotivaatio tutkimuksen mukaan heikkeni. Tutkimuksen mukaan selkeä ja tehokas keino esimiesten jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla olevan työmotivaation tukemiseen on kyseisten psykologiseen hyvinvointiin vaikuttavien tarpeiden huomioiminen.

Sivumäärä 120 + 2	Tarkastuskuukausi ja vuosi Marraskuu 2020	Opinnäytetyökoodi (OPS) Yamk2019ON
Avainsanat motivaatio, työmotivaatio, johtaminen		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 4

1.1 Tutkimuksen motiivi 5
1.2 Poliisiorganisaatio 6
1.3 Poliisin tehtävä 8
1.4 Itä-Suomen poliisilaitos 8
1.5 Jatkuva muutos 10
1.6 Esimiehen vastuu 11
1.7 Työmotivaatio 12
1.8 Aiempia tutkimuksia 13
1.10 Tutkimuksen rakenne 16

2 TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄT 17

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite 17
2.2 Laadullinen tutkimus 18
2.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä 19
2.4 Aineiston analyysi 21
2.5 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu, validiteetti ja reliabiliteetti 23
2.6 Tutkimuksen eettisyys 25
2.7 Tutkimuksen haasteet 26

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS 27

3.1 Johtaminen ja johtajuus 27
3.1.1 Johtamisteoriat ja -tyylit 30
3.1.1.1 Käyttäytymisteoria 30
3.1.1.2 Tilanteen mukainen johtaminen 34
3.1.1.3 Piirreteoria 35
3.1.2 Nykyaikainen johtaminen 36
3.1.3 Johtamisen taito 38
3.1.3.1 Työyhteisön ilmapiiri 39
3.1.3.2 Yhteisöllisyys 40
3.1.3.3 Kommunikointi, viestintä ja vuorovaikutus 41
3.1.3.4 Päätöksenteko 42

3.1.3.5 Kiinnostuksen osoittaminen ... 43
3.1.3.6 Palkitseva palautteen antaminen ... 44
3.1.3.7 Stressi ... 46
3.2 Motivaatio ... 47
3.2.1 Ulkoinen motivaatio ... 48
3.2.2 Sisäinen motivaatio ... 49
3.2.3 Motivaatioteoriat ... 50
3.2.3.1 Abraham Maslow´n tarvehierarkiateoria ... 51
3.2.3.2. Frederic Herzbergin kaksifaktoriteoria ... 53
3.2.3.3 Douglas McGregorin Teoria X - Teoria Y ... 54
3.2.3.4 Richard Ryan ja Edward Decin itseohjautuvuusteoria ... 55
3.3 Työmotivaatio ja sen vaikutus ... 60
3.3.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ... 61
4 PÄÄLLYSTÖN TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ... 63
4.1 Haastateltavien koulutus ja esimieskokemus ... 64
4.2 Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat seikat ... 64
4.2.1 Haastateltavien nykyinen työmotivaatio ja keinot oman työmotivaation palauttamiseen ... 64
4.2.2 Päällystön työmotivaatiota tukevat seikat ... 66
4.2.3 Päällystön työmotivaatiota heikentävät seikat ... 73
4.2.4 Työmotivaatiota tukevat keinot ... 78
4.2.5 Esimiestyön kehittäminen koulutuksen keinoin työmotivaation tukemiseksi ... 80
4.3 Itseohjautuvuusteorian tarpeiden vaikutus ... 81
4.3.1 Autonomian tarve ... 81
4.3.2 Kyvykkyyden tarve ... 85
4.3.3 Yhteenkuuluvuuden tarve ... 93
4.4 Päällystön esimiehen vaikutus päällystön työmotivaatioon ... 100
5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 105
5.1 Poliisipäällystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ... 106
5.2 Päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon ... 108
5.3 Päällystön työmotivaation ylläpitämisen keinot ... 110
5.4 Yhteenveto ... 111
5.5 Luotettavuuden arviointi ... 112

6 POHDINTA 112

LÄHTEET 116

LIITE 1. Teemahaastattelurunko..... 121

1 JOHDANTO

Tänä päivänä poliisin toimintaympäristö muuttuu koko ajan, jonka lisäksi tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimus on organisaatiossa ilmeinen. Työ on yhä enemmän pirstaleista, keskeytettyä ja monimutkaista, jolloin työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat koetuksella. Valtionhallinnon muutosten vaikutus sen henkilöstöön halutaan pitää hallittuna ja poliisin hyvä suorituskyky halutaan turvata samalla, kun henkilöstömäärä sopeutetaan väheneviin taloudellisiin resursseihin. Työn vaatimukset ja organisaation tulostavoitteiden saavuttaminen edellyttävät henkilöstöä, joka on hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa sekä sosiaalisesti työkykyinen. Työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen asia, mutta erityisesti se kuuluu työturvallisuuslain mukaan esimiehille. (Muttilainen & Huotari 2018, 40 - 44) Hyvän johtamiskäyttäytymisen ja hyvän työmotivaation kautta ja avulla voidaan kehittää inhimillisten voimavarojen käyttöä organisaatiossa, vaikuttaa muutosvastarinnan estämiseen, parantaa lopputuotantoa, välttää ihmissuhteissa tapahtuvia erimielisyyksiä sekä saavuttaa entistä tuottavampi organisaatio (Hersey & Blanchard 1990, 430).

Johtamisen on tänä päivänä oltava kannustavaa, empaattista ja osoitettava tunneälykkyyttä, jotta työmotivaatio työyhteisössä lisääntyy (Palomäki 2003, 24). Jotta esimies voi huomioida johdettavien tarpeet ja tavoitteet, on hänen tiedostettava ja tunnistettava omat motivaatiotekijänsä. Esimiehen esimerkki ja vaikutus työyhteisössä on merkittävä ja esimiehen työmotivaatioon vaikuttavat seikat olennaisesti vaikuttavat esimiestyöhön ja sen laatuun. Motivaatiota on tutkittu jo vuosikymmenet ja useita eri teorioita on kehitetty motivaation ymmärtämiseksi. Yksi niistä on itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan motivaatioon vaikuttavat ihmisen psykologista hyvinvointia tukevat perustarpeet. Autonomian tarve on ihmisellä oleva tarve saada itse päättää asioista ja motivaatio kumpuaan ihmisestä sisältä ilman pakotetta. Toinen psykologinen tarve on kyvykkyyden tarve, koska ihminen haluaa tuntea osaavansa, saavansa aikaan ja hallitsevansa vastaan tulevat haasteet. Kolmas tarve on yhteisöllisyyden tarve, koska ihminen haluaa kokea kuuluvansa johonkin ryhmään, jossa osoitetaan välittämistä ja yhteyttä toisiin ihmisiin. Tarpeet toimivat yhdessä limittäin ja yhtäaikaisesti, eivät irrallisesti toisistaan. Tarpeiden täyttyminen tukee ihmisen psykologista hyvinvointia ja motivaatiota sekä niiden ylläpitämistä. Tutkimusten mukaan itseohjautuvuusteorian tarpeet huomioimalla voidaan tukea työmotivaatio sekä parantaa työtulosta. Nykypäivän poliisiorganisaation

esimiestyössä edellä mainittu on huomionarvoista, koska kuten Hersey ja Blanchard (1990, 63) sen sanovat, suoritus ja tuottavuus riippuvat kyvyistä ja motivaatiosta.

Kyky on se, mitä pystyt tekemään.
Motivaatio määrää sen, mitä teet.
Asenne ratkaisee kuinka hyvin teet sen.

-Lou Holtz-

1.1 Tutkimuksen motiivi

Oma motiivini tämän tutkimuksen tekemiseen tulee henkilökohtaisesta kiinnostuksesta motivaatioon ja työmotivaatioon. Esimiehen työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ei ole tutkittu yhtä laajalti kuin johdettavan henkilöstön työmotivaatiota, jonka vuoksi tutkimus on aiheellinen ja tarpeellinen. Haluan selvittää, mikä Itä-Suomen poliisilaitoksen päällystön työmotivaation tilanne on, mitkä tekijät vaikuttavat heidän työmotivaatioon sitä parantaen ja heikentäen sekä mitä mieltä päällystö on johtamisen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on iso vaikutus myös laajemmassa kuvassa Suomen poliisin nauttimaan korkeaan luottamukseen ja sen ylläpitämiseen, kun motivoituneina jaksamme tehdä laadukasta työtämme ammattitaitoisesti, oikeudenmukaisesti ja luotettavasti.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mitkä asiat vaikuttavat esimiesten työmotivaatioon sitä heikentäen ja sitä tukien?
- Mikä on ylemmän johdon vaikutus esimiesten työmotivaatioon?

Esimies on korostetussa roolissa työyhteisön henkisen kyvykkyyden ja potentiaalin maksimoinnin mahdollistajana. Ennen kuin voi pyrkiä vaikuttamaan esimiestehtävänsä mukaisesti muihin, on tunnettava itsensä. Esimiehen tulee reflektoida itse itseään ja tunnistaa itsessään vaikuttavat motivaatioprosessit. Tätä kautta ymmärrys työmotivaatiosta syvenee ja lisääntyy ja ymmärryksen avulla toimintaa voidaan johtaa avoimesti työmotivaatiota tukien. Jotta työmotivaatiota ja sen tuomia etuja voisi hyödyntää, on esimiehen ensin tiedostettava omat vaikuttimensa ja ymmärrettävä mikä esimiehen omaan työmotivaatioon vaikuttaa.

Poliisipäällystön työmotivaatio vaikuttaa hyvin paljon tuloksellisuuteen ja uskon, että epämotivoitunut päällystö ei kykene tekemään vaativaa esimiestyötään asiaan kuuluvien vaatimusten ja laadun mukaisesti. Uskon, että esimiesten innostus omaa työntää kohtaan on erittäin tärkeää tavoitteiden saavuttamisen ja tuottavuuden kannalta. Innostus on myös

suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja jopa työturvallisuuteen (Martela & Jarenko 2015, 40). Aihe on ajankohtainen, koska poliisiorganisaatiossa on paljon uupumista ja sairaslomia. Esimerkiksi useilla tutkinnanjohtajilla on valtavat juttumäärät nimissään vastuullaan ja yhtä juttua kohtaan käytettävissä oleva työaika mitataan ennemmin minuuteissa kuin tunneissa. Organisaation edun mukaista on, että johtaminen on motivoitunutta ja sitä kautta johtajat jaksavat paremmin ja pidempään ja ovat samalla myös esimerkkinä henkilöstölle ja huolehtivat myös heidän työmotivaation mahdollistamisesta. Johtaminen muuttuu koko ajan enemmän empaattiseen ja valmentavaan suuntaan, jossa työntekijä otetaan huomioon kokonaisuutena. Tähän kuuluu kiinnostus henkilön sisäisestä motivaatiosta ja psykofyysisestä hyvinvoinnista. Työpäivä voi olla kuormittava ja uuvuttava fyysisesti ja henkisesti, jolloin ratkaisevaa on sisäinen innostuminen ja motivaatio sekä tunne työn tärkeydestä ja merkityksestä, jotka auttavat palautumaan ja tuntemaan seuraavana päivänä taas intoa ja puhtia työtä kohtaan.

Työni teoreettisen viitekehyksessä keskityn motivaatioon ja motivaatioteorioihin. Tutkimuksen, kohdeorganisaation ja haastateltavien työtehtävien vuoksi kirjoitan viitekehykseen myös johtamisen perusteista. Näiden lisäksi kirjaan työmotivaatiosta tiiviin teoriaesittelyn. Motivaatiota on tutkittu paljon ja aiheeseen liittyvää teoriaa löytyy laajalti maailmanlaajuisesti. Motivaatiosta on myös tehty useita aiempia tutkimuksia useilla eri aloilla, mutta esimiesten työmotivaatiota on tutkittu vähemmän. Aion rajata tutkimukseni nimenomaan Itä-Suomen poliisilaitokseen valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikostutkinnan päällystöön, koska haluan saada tarkasti rajatun kohderyhmän poliisiasiantuntijoista, joiden syvällisiä kokemukseen pohjautuvia näkemyksiä asiaan selvitän haastattelussa. Näin voin myös tuottaa kohdennettua hyötyä tutkimuksellani Itä-Suomen poliisilaitokselle.

1.2 Poliisiorganisaatio

Poliisitoimintaa ohjaa valtioneuvosto hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla. Sisäministeriö vastaa poliisin toimialaa koskevasta ohjauksesta ja valvonnasta. Poliisihallitus suunnittelee, johtaa, kehittää ja valvoo suoraa alaisuudessaan toimivien poliisilaitosten ja valtakunnallisten yksiköiden operatiivista poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja. Poliisihallitus myös vastaa poliisin palvelujen tasapuolisesta saatavuudesta maan eri osissa, päättää poliisiyksiköiden välisestä yhteistoiminnasta sekä vastaa poliisiyksiköiden tulosohjauksesta.

Poliisin keskeiset tehtävät, toiminnan yleiset periaatteet ja toimivaltuudet on säädetty laissa. Lakien ja valtioneuvoston asetusten lisäksi poliisitoimintaa ohjaavat sisäasiainministeriön asetukset, määräykset ja ohjeet. Paikallispoliisin tehtävä on ylläpitää yleistä järjestystä ja turvallisuutta, toimia rikollisuuden ennalta estämiseksi, tutkia rikoksia ja muita yleistä järjestystä tai turvallisuutta vaarantavia tapahtumia, ohjata ja valvoa liikennettä sekä toimia liikenneturvallisuuden edistämiseksi ja suorittaa muut poliisille säädetyt tai määrätyt tehtävät.

Poliisi on tulosohjattu organisaatio. Toiminnan tuloksia seurataan ja arvioidaan osana valtiokonsernia sekä osana poliisin johtamis- ja ohjausjärjestelmää. Poliisin ulkoisesta tarkastuksesta huolehtii ensisijaisesti Valtiontalouden tarkastusvirasto. Sisäistä laillisuusvalvontaa varten on laillisuusvalvonnan vastuualue ja sisäistä tarkastusta varten sisäisen tarkastuksen yksikkö.

Poliisin strategia vuosille 2020 - 2024 muodostaa yhdessä poliisia ohjaavan lainsäädännön sekä muiden normien kanssa perustan kaikelle poliisin toiminnalle. Poliisin nykyisen strategian pääkohtina on turvata arki ja pitää luottamus poliisiin korkeana, ennalta estää rikoksia ja häiriöitä, paljastaa ja selvittää tehokkaasti erityisesti vakavia rikoksia, tuottaa nykyaikaisia, turvallisia ja kehittyviä palveluita ja tehdä yhteistyötä ja viestiä tehokkaasti. Poliisin arvot ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. (www.poliisi.fi)

Hamel (2007, 27 - 28) toteaa, että organisaatio, jossa johtaminen tapahtuu, asettaa omat haasteensa johtamiselle. Isojen organisaatioiden haasteena on päivittäinen strateginen joustavuus ja innovaatiovalmius. Ne ovat kyllä omalla tavallaan tehokkaita, mutta niiden johtamistyylissä oleva DNA tekee joistakin asioista helppoja, toisista vaikeita ja joistakin mahdottomia. Ison, iäkkään organisaation johtamisen historialla on iso merkitys esimerkiksi jatkuvalle kehittämiselle eikä johtamisen pahimpien ongelmien selvittäminen ja tulevaisuudessa ennakoitavien haastavien asioiden kohtaaminen suju aina luontevasti.

Yhteen aikaa poliisissa motivaatiokeinona toimi pääasiassa valta. Nykypäivän tavoite on saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet yksilöiden ja ryhmien työn kautta. Organisaatio itsessään on motivoiva ympäristö työntekijälle, kun organisaatiossa on selvä rakenne ja tunnistettavat tavoitteet, sen organisaatiokulttuuri on sopiva työntekijälle, työtehtävät ovat haasteellisia ja pätevät työntekijät palkitaan. Käytännössä jokaisella organisaatiolla on oma lähestymistapansa motivaatioon. Kun yksikön arvot ja tavoitteet ovat tunnistettavat, on tilaa kasvuun ja kehittymiseen, on lupa olla luova ja ottaa haasteita vastaan, työntekijä tuntee

olevansa turvassa, arvostettu ja asianmukaisesti palkittu, mahdollisuudet positiiviseen motivaatioon on maksimoitu. (More & Miller 2015, 111) More ja Miller (Eml., 136) jatkavat, että hyvin johdettu poliisilaitos on helposti erotettavissa sen positiivisesta johtamisesta. Hyvin johdetussa poliisilaitoksessa on luonnollinen synergia ja asiat etenevät. Ilmapiiri on innovoiva ja siellä maksimoidaan ne tarvittavat palvelut, joilla parannetaan yhteiskunnan elämän laatua ja toteutetaan ne olot, joissa poliisin omat tehtävät ja näkemykset voidaan saavuttaa.

1.3 Poliisin tehtävä

Poliisilain (22.7.2011/872) 1 luvun 1 § mukaan poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä. (26.4.2019/581) (Poliisilaki 1:1.)

Esitutkintalain (22.7.2011/805) 2 luvun 2§:n mukaan esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja ja esitutkintalaissa on lukuisia eri esitutkintatoimenpiteitä, joista päättäminen on tutkinnanjohtajan vastuulla (Esitutkintalaki 2:2). Valtioneuvoston asetus poliisista (19.12.2013/1080) 3§:n mukaan paikallispoliisin ja poliisin valtakunnallisten yksikköjen toimintayksikköjen toimintaa johtavat päällystöön kuuluvat poliisimiehet tehtäväalueellaan. Asetuksen 4§ mukaan paikallispoliisin tilanne- tai johtokeskuksessa on päällystöön kuuluva yleisjohtaja, joka vastaa operatiivisen kenttätoiminnan johtamisesta. Johtokeskuksen yleisjohtajan toimialue voi koostua useamman poliisilaitoksen alueesta. Yleisjohtaja on toimialueella työvuorossa olevien operatiivisessa kenttätoiminnassa työskentelevien esimies. Kiireellisen poliisitehtävän hoitamiseksi yleisjohtaja voi antaa koko toimialueensa poliisin henkilöstöä koskevia käskyjä. Yksittäisen poliisille kuuluvan tehtävän yleisjohtaja on tehtävää suorittavan henkilöstön esimies. (Valtioneuvoston asetus poliisista 3, 4)

1.4 Itä-Suomen poliisilaitos

Itä-Suomen poliisilaitoksen alue muodostuu Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakunnista. Alue on pinta-alaltaan noin 61 080 $km^{2,}$, josta viidesosa on vesistöä. Pinta-alaltaan Itä-Suomen poliisilaitos on Suomen kolmanneksi suurin poliisilaitos. Asukkaita Itä-Suomen 44 kunnan alueella on noin 550 000 (2019). (www.avi.fi.) Alueella on yksi poliisilaitos, jossa Kuopion pääpoliisiaseman lisäksi poliisiasemia on Iisalmessa,

Juankoskella, Suonenjoella, Varkaudessa, Mikkelissä, Juvalla, Pieksämäellä, Savonlinnassa, Joensuussa, Ilomantsissa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa ja Outokummussa (www.poliisi.fi/ita-suomi). Poliisihenkilöstöä Itä-Suomen poliisilaitoksella oli vuonna 2019 henkilötyövuosissa laskettuna 637,10, päällystöä 53,60, alipäällystöä 139,70 ja miehistöä 439,70. Naisia vuonna 2019 oli 16,80 % poliiseista. Henkilöstömäärältään Itä-Suomen poliisilaitos on Suomen neljänneksi suurin poliisilaitos. (Itä-Suomen poliisilaitoksen tulossopimuksen tunnusluvut 2020)

Poliisitoimintaa Itä-Suomen alueella voidaan kuvata vuoden 2019 tilastotiedotteen sekä vuoden 2020 tulossopimuksen tunnuslukujen kautta. Yleisen järjestyksen ja turvallisuuden tehtäviä (A, B, C) oli vuonna 2019 Itä-Suomessa 103 872 kappaletta. Itä-Suomen poliisin tietoon tuli 39 564 rikoslakirikosta, joiden selvitysprosentti oli 53,5%. Pahoinpitelyrikoksia oli 3 219 kappaletta vuonna 2019. Verrattuna vuoteen 2018 vapaa-ajan asuntoihin kohdistuneet murrot vähenivät yli 24 prosentilla ja liikemurtojen määrä laski noin 37 prosenttia. Seksuaalirikosten määrä pysyi vuonna 2019 lähes samana kuin 2018, jolloin tilastojen mukaan seksuaalinen ahdistelu Itä-Suomen poliisilaitoksen alueella vähentyi noin 20 prosentilla. Itä-Suomessa huumausainerikosten lukumäärässä näkyy valtakunnallisen ison huumausainekaupan paljastaminen vuoden 2019 lopulla. Talousrikoksia Itä-Suomessa poliisin tietoon vuonna 2019 tuli 130 kappaletta, joka on 44 kappaletta vähemmän kuin vuonna 2018. Haltuun saatua rikoshyöty oli vajaat 300 000 € vuonna 2019. Liikennerikokset vähenivät viime vuonna reilulla 6%:lla vuoteen 2018 verrattuna. Törkeät liikennetuvallisuuden vaarantamiset sen sijaan lisääntyivät 4,5%. Liikenteessä alueella menehtyi 29 henkilöä, kun vastaavasti vuonna 2018 menehtyneitä oli 37. Liikenteessä loukkaantuneita oli viime vuonna 487, kun edeltävänä vuonna loukkaantuneita oli 556. Rattijuopumuksesta jäi kiinni viime vuonna 1882 henkilöä, joka on 111 tapausta vähemmän, kuin vuonna 2018. Törkeitä rattijuopumuksia oli 835 kappaletta. Rattijuopumustapauksista kolmannekseen liittyy huumausaineet. Hälytyspalveluihin kohdistuva kysyntä tehtävämäärällä (A, B, C) mitattuna vähentyi vuodesta 2018 yhteensä noin 8%. Toimintavalmiusaika, suhteutettuna alueen maantieteelliseen laajuuteen ja vesistöistä johtuviin pitkiin välimatkoihin, on Itä-Suomessa hyvä. A+B tehtävien toimintavalmius aika oli keskimäärin 19 minuuttia. Työhyvinvointiin liittyvää työtyytyväisyysindeksiä ei ole ilmoitettu vuosien 2015 ja 2019 välillä eikä siitä ole ilmoitettu tavoitetta vuodelle 2020. Henkilöstöstä 85% oli käynyt tavoite- ja kehityskeskustelut vuonna 2019. (Itä-Suomen poliisin tilastotiedote 2019, Itä-Suomen poliisilaitoksen tulossopimuksen tunnusluvut 2020)

1.5 Jatkuva muutos

Työelämän vaatimukset tänä päivänä ovat korkeat ja toimintaympäristö muuttuu kokoa ajan huimaa vauhtia. Tämä näkyy myös suomalaisen poliisin työssä. Poliisin organisaatiorakenteessa, lainsäädännössä, työskentelymenetelmissä, johtamiskulttuurissa ja koko työyhteisössä on tapahtunut huomattavia muutoksia ja kehityksiä. Organisaation on kehityttävä ja pysyttävä muutoksen hallinnan ohjaksissa, joka tarkoittaa, että myös organisaation henkilöstöön kohdistuu huomattavia vaatimuksia. Ollakseen parempi organisaatio, on myös työntekijöiden ja esimiesten kehityttävä ja henkilöstön odotetaan olevan sitoutunut yhteiseen tavoiteltavaan päämäärään. Työt sisältävät paljon arviointia ja päätöksentekoa ja ovat psykologisesti hyvin vaativia. Työnteontavat muuttuvat ja tulevaisuudessa tarvitsemme erilaista työtä ja työntekijöitä kuin aiemmin. Tulevaisuudessa tarvitaan vielä pitkään ammatteja, joissa ihmiset huolehtivat ihmisten fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta että kyberturvallisuudesta (Sinokki 2016, 22).

Tänä päivänä monella alalla kuvaavaa on työntekijöiden uupuminen, sairaspoissaolot, tyytymättömyys, turhautuneisuus ja henkinen pahoinvointi. Tämä koskee myös hierarkkisen organisaation jokaista porrasta. Poliisiorganisaatiossa tänä päivänä poliisilla on valtavasti töitä, työaika ei riitä kaiken tekemiseen ja aikaa siihen mitä tehdään, ei ole aina tarpeeksi. Avoimia juttuja on paljon ja osa vanhenee, kun niille ei ennätetä tehdä mitään. Juttupaine on konkreettinen. Maijat ajavat keikalta toiselle ja henkilöstö väsyy. Poliisin kohdistettu väkivalta on lisääntynyt. Henkilöstön vaihtuvuus on vilkasta. Poliisilla on velvollisuus hoitaa tietyt tehtävät, vaikka töiden priorisointi on lisääntynyt entisestään. Resursseja ei ole eikä niitä olla saamassa tulevaisuudessakaan lisää. Työntekoa kuvaavaa on vaatimus tehdä enemmän jopa vähäisemmillä resursseilla kuin aiemmin. Monella alalla on konkreettinen tehokkuuden vaatimus. Työtunteja ei monellakaan organisaatiolla ole varaa taloudellisista syistä lisätä, ja tehokkuuden parantamiseksi tulisi kiinnittää huomio työmotivaatioon ja työajan käyttöön. (Sinokki 2016, 22, 27) Yhteiskunta odottaa, että poliisi on ammattitoinen, tehokas ja luotettava.

Salmela-Aro ja Nurmi (2017, 100) toteavat, että tulevaisuuden työelämässä taidot, kuten itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, jatkuva oppiminen ja oman uran suunnittelu, ovat huomattavan tärkeitä. Toimintaympäristön muuttuessa koko ajan nopeammin ja ollessa vaikeasti ennakoitavaa, organisaatioilta ja henkilöstöltä odotetaan jatkuvaa oppimista, luovuutta, joustavuutta ja uusiutumiskykyä. Tuotannon kehittyessä huippuunsa ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteistoiminta, eettinen päätöksenteko, inhimillinen kohtaaminen ja

ongelmien ratkaisu ovat vaativia tulevaisuuden ammattitaitoja. Tällainen kehitys korostaa sisäisen motivaation tärkeyttä, koska sisäisesti motivoituneet ovat tehokkaampia, onnellisempia, luovempia, oppivat nopeammin ja syvemmin kuin ulkoisesti motivoituneet. Näitä taitoja organisaatio tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössään vastatakseen uusiin haasteisiin ja ratkaistakseen ongelmia. Näitä taitoja ei kuitenkaan saada organisaation hyödyksi, jos työ ei ole mielekästä ja henkilökohtaisesti merkityksellistä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 101 - 102.)

1.6 Esimiehen vastuu

Esimiehen vastuu toiminnasta, päätöksistä ja toiminnan johtamisesta on suuri. Johtamisen on oltava linjakasta, perusteltua, lainmukaista, tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Vaatimustaso on korkea ja esimiehiltä odotetaan ja vaaditaan paljon. Jotta johtaminen olisi kestävää ja tehokasta, esimiesten on oltava päteviä ja tarmokkaita työssään ja erittäin työmotivoituneita. Organisaation motivoitunut henkilöstö, mukaan lukien esimiestasot, ovat oleellinen osa organisaation menestystä. Poliisin työ ei lopu koskaan ja päällystön edustajat tarvitsevat myös sisäistä paloa, innostusta ja vahvaa työmotivaatiota jaksaakseen päivästä toiseen loppumattoman työvirran edessä. Esimies tarvitsee vahvaa työmotivaatiota tehdäkseen parhaansa työnsä, henkilöstön, asiakkaiden ja koko organisaation hyväksi. Ilman työmotivoituneita esimiehiä tavoitteiden saavuttaminen kärsii ja tulokset heikkenevät. Esimiehen tehtävä on huolehtia poliisin tehtävien toteuttamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta, johtamisesta ja kehittämisestä. Esimiehiltä odotetaan myös aiempaa enemmän ja parempia taitoja kohdata ja kuunnella työntekijöitä. Haasteen tilanteeseen luo se, että moni esimies työskentelee eri paikkakunnalla kuin osa henkilökunnasta ja nykyään myös hyvin paljon etänä. On tärkeää huolehtia, että poliisi voi hyvin ja kykenee työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden, työyhteisön, koko yhteiskunnan ja kollegoiden hyvinvoinnin, oikeuksien, terveyden ja hengen turvaamiseksi. Korkeasti motivoitunut päällystö on henkilöstön, asiakkaiden ja koko organisaation etu, kun taas huono työmotivaatio kautta linjan edesauttaa vain lain toisella puolella olevia ja heikentää asiaomistajien oikeusturvaa.

Esimiestyöltä vaaditaan paljon ja erilaisten kuormitusten kasvaessa henkisen hyvinvoinnin sekä jaksamisen, että työmotivaation merkitys korostuu. Poliisin henkilöstöstrategian mukaan tulevaisuudessa esimiestyössä painotetaan valmentavaa johtamista ja korostetaan vision ja tavoitteiden kautta johtamista, dialogia ja yhteistyötä. Henkilöstöstrategian mukaan esimiehiltä edellytetään entistäkin aktiivisempaa työn johtamista, valvontaa, työtehtävien ja

niiden tavoitteiden selkeää määrittämistä ja palautteenantoa sekä tarpeen mukaan myös puuttumista suoriutumiseen. Esimiestyön tavoitteena on työntekoa palveleva johtaminen, joka perustuu poliisin arvoihin sekä luottamukseen ja esimiehen empatian ja tunneälyn merkitys korostuu. Poliisin arvot ovat poliisin tärkeinä pitämiä asioita, joiden tulee ohjata jokapäiväistä poliisityötä. Poliisin arvot ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. (Poliisin henkilöstöstrategia.) Korkalan (2018) mukaan on tärkeää, että organisaatio toimii ilmoittamiensa arvojen mukaisesti. Arvojen kautta organisaatio viestii työn syvemmän merkityksen työlle ja työntekijöille ja arvojensa kautta organisaation on mahdollista rakentaa edellytyksiä henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseksi. Organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota juuri arvojen mukaiseen tekemiseen, oikeiden työntekijöiden rekrytointiin ja kannustavan ilmapiirin luomiseen, joiden kautta henkilöstön korkea työmotivaatio luo laadukasta tulosta. Henkilöstön hyvinvointi muodostuu poliisin arvojen mukaan siitä, että motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tuloksia, ilmapiiri on kannustava ja positiivinen ja työskentelemme yhdessä. Hyvinvointiin vaikuttaa myös työkavereidemme arvostaminen ja se, että johtaminen on ammattitaitoista. (Poliisin henkilöstöstrategia.) Valtionhallinnon yhteisen arvoperustan muodostavat arvot ovat toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus sekä tasa-arvo että vastuullisuus. (Arvot arjessa – virkamiehen etiikka 2005, 7)

1.7 Työmotivaatio

Työ on perustavanlaatuinen ja luonnollinen osa ihmisen arkea ja sillä on erittäin iso rooli taloudellisessa, sosiaalisessa ja psykologisessa elämässämme. Työn kautta jokainen pyrkii saavuttamaan jotain ja täyttämään psykologisia tarpeitaan. (More & Miller 2015, 109.) Työltä toivotaan ja odotetaan merkityksellisyyttä, kehittymismahdollisuuksia, ideointia, rikasta vuorovaikutusta ja positiivisuutta sekä innostuneisuutta (Sinokki 2016, 23). Hyvinvointiyhteiskunnassa työn oleellisena osana olevalla työmotivaatiolla on iso merkitys. Motivoituneet työntekijät kerryttävät veroeuroja, jotka tukevat hyvinvointiyhteiskuntaa ja turvaavat kaikkien toimeentuloa. (Sinokki 2016, 15.) Hyvinvoinnin huomioiminen tukee työmotivaatiota viestimällä välittämisestä ja arvostamisesta. Työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat yhteydessä tuottavuuteen, koska on selvää, että innostuneet, motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät saavat enemmän aikaan ja heidän työn laatu on myös parempaa. (Sinokki 2016, 43.) Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen on tärkeä inhimillinen arvo, mutta työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on myös iso taloudellinen merkitys organisaatiolle. Työhyvinvointi ja hyvä työmotivaatio vähentävät esimerkiksi

sairauspoissaoloja sekä työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Henkilöstön työhyvinvointi myös näkyy henkilöstön sitoutumisessa, pysyvyydessä ja organisaation imagossa ja työnantajamaineessa. Julkinen kuva puolestaan vaikuttaa rekrytointeihin ja jälleen sitoutumiseen. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on arvokas pääoma organisaatiolle. (Sinokki 2016, 84 - 85.)

Organisaation tärkein voimavara on sen ihmiset, koska ilman ihmisiä mikään työtapa, järjestelmä, prosessi tai projekti ei auta organisaatiota saavuttamaa tulostavoitteensa saatikka menestymään. Yksikään johtaja ei yksin organisaatiota vie huipputulokseen vaan henkilöstö yhdessä tekee menestyksen. Organisaation koko henkilöstön piilevä potentiaali on saatettava täyteen loistoon henkilöstön ja koko organisaation eduksi. Ilman hyvää työmotivaatiota työntulos ja henkilöstön työhyvinvoinnin laatu kärsivät ja yhteishenki heikkenee. Henkilön ollessa motivoitunut hän on esimerkiksi tehokkaampi, tuotteliaampi, innostuneempi, oma-aloitteisempi, hän jaksaa paremmin ja kauemman aikaa, hän palautuu nopeammin ja on hyvänä esimerkkinä muille. Työmotivaatio koskee kaikkia hierarkian jokaiselle tasolla. Motivoitunut on organisaatiolle laadukkaampi ja hänen oma hyvinvointinsa on samalla paljon parempi. Työmotivaation huomioiminen ja sen tukeminen ovat esimiestyön yksi tärkeimmistä tehtävistä ja esimiesten tulee mahdollistaa henkilöstön hyvinvoinnin maksimointi työmotivaation avulla. Avain työn tuottavuuteen, laadukkuuteen ja jopa henkilöstön omaan hyvinvointiin on hyvä työmotivaatio (Sinokki 2016, 11).

1.8 Aiempia tutkimuksia

Aiempia tutkimuksia sekä johtamisesta että motivaatiosta on lukuisia sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Pelkästään Suomessa aiempia tutkimuksia on hyvin paljon. Tutkimuksissa on selvitetty hyvin paljon esimiestyön ja johtamisen vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Esimiehen työmotivaatiotutkimusta on kuitenkin vähemmän. Lähtökohta tutkimuksessani on odotukseni ja uskomukseni sitä, että esimiehiä motivoivat hyvin paljon samankaltaiset tarpeet kuin johdettaviakin. Uskon tutkimuksessani löydettävän yhtäläisyyksiä aiempiin tutkimustuloksiin, jolloin vähemmän tutkittuun esimies -elementtiin saadaan tukevampaa pohjaa jatkotutkimuksille. Alla esittelen muutamia aiempia tutkimuksia.

Juha Joutsenlahti ja Juha Koivisto tutkivat vuonna 1998 ”Päällystön keinot alaisten työssäjaksamisen ylläpitämisessä” -tutkimuksessaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä alaisten työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet itse arvioivat motivaatiosta huolehtimisen heidän tärkeimmäksi tehtäväkseen henkilöstön työssäjaksamisen ylläpitämiseksi. Tästä huolimatta 43% vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he olleet antaneet

riittävästi palauteta henkilöstölle. Vastaajat olivat sitä mieltä, että toinen tärkeä esimiestehtävä on huolehtia avoimesta keskusteluilmapiiristä ja empaattisuudesta. Tutkimuksen mukaan motivaatiota voitaisiin kehittää esimerkiksi koulutus- ja nimitysstrategioiden laatimisella ja julkituomisella, huolehtimalla esimies-alaiskontaktien toimivuudesta ja aitoudesta, keskustelevalla ongelmaratkaisutavalla, aktiivisella kannustamisella, työmoraalin kohottamisella, myönteisellä ajattelulla, rehellisellä palautteella, kiitoksella ja päällystön omalla esimerkillä. (Joutsenlahti & Koivisto 1998)

Sakari Palomäki tutki vuonna 2009 Tampereen yliopistolla tehdyssä Pro gradu -tutkielmassaan esimiesten motivaatiota ja sen kehityskaarta sekä hallintorakenneuudistuksen vaikutusta motivaatioon Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksessa. Palomäki tutki motivoinnin keinoja ja motivoitumista, sekä arvioi muun poliisihenkilöstön motivaatiota. Tutkimuksen mukaan motivaation vaihtelu oli hyvin yleistä. Tulosten mukaan esimiehen paras keino motivoida on palautteen anto. (Palomäki 2009)

Heikki Erosen väitöskirja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa vuonna 2011 käsitteli voimaannuttavaa johtamista työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tutkimuksen mukaan lähiesimiesten ja päälliköiden toiminnan tulee olla johdonmukaista sekä linjakasta ja esimiesten tulee olla kiinnostuneita alaistensa ammatillisesta kehittämisestä. Lisäksi esimiesten tulee olla innostavia, kannustavia ja rohkaisevia sekä aloitteellisuuteen kannustavia. (Eronen 2011)

Timo Härkönen tutki vuonna 2013 esimiehen työmotivaatiota ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönään Laurea-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia esimiehen työmotivaatiota, löytää tärkeimmät motivaatiotekijät ja esittää kehityskohteita esimiehen työmotivaation kehittämiseen. Härkönen esitti neljä kehityskohdetta esimiehen työmotivaation kehittämiselle; motivaatiotekijöiden kautta tapahtuva työmotivaation kehittäminen, esimiestehtävien ja tavoitteiden kirkastamisen myötä tapahtuva palkitsemisen kehittäminen, esimiestyön tukeminen esimiestyön tavoitteiden saavuttamisessa ja esimiestehtävistä luopuminen, kun esimiehen motivaatio ei ole tehtävien hoitamisen kannalta riittävä. (Härkönen 2013)

Irene Linnan Vaasan yliopistossa vuonna 2017 tekemän Pro gradu -tutkielma nimi oli ”Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden yhteensovittamisen haaste. Työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen kautta löytyvä tehokkuus poliisissa.” Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä keinoja lisätä julkisen sektorin tehokkuutta aikana, jolloin julkisen sektorin taloudelliset resurssit

ovat leikkauksien kohteena ja työt pyritään tekemään harvemmilla käsipareilla. Tutkimuksessa selvisi kolme selkeää kehityskohdetta esimiestyöhön liittyvässä hyvinvoinnin johtamisessa. Sekä kiittävän että rakentavan palautteen antamisen puute ja tärkeys korostuivat selkeänä hyvinvoinnin ja tehokkuuden edistäjänä. Myös selkeä informaation jakaminen ja jalkauttaminen sekä esimiehen systemaattinen ja selkeä puuttuminen työyhteisön toimintaan näyttäytyivät tärkeinä hyvinvoinnin edistäjinä. (Linna 2017)

Tuula Eriksson tutki väitöskirjassaan vuonna 2017 Jyväkylän yliopistossa ikääntyvien työhyvinvointia tavoitteenaan löytää lisänäkökulmaa julkishallinnon 2000- luvun alkupuolen ikäpoliittiseen työssäjaksamisdiskurssiin. Mieleiseksi koettu työ oli lähes jokaiselle tärkein jaksamista ja hyvinvointia edistävä seikka. Se sai sitoutumaan ja se suojasi työelämän kiireeltä ja paineilta ja tuki jaksamiselle tärkeää työn ja yksityiselämän tasapainoa. Yhteisön tukitoimet ja käytänteet edistivät jaksamista, ja niitä täydensivät henkilökohtaiset keinot ja persoonalliset ominaisuudet. Merkityksellisiksi koettiin arjen tiimityö ja vertaisten keskinäinen tuki. Kielteisten jaksamiskokemusten analysointi ja purkaminen osoittautuivat tärkeiksi työhyvinvoinnin edistämisessä, koska käsittelemättä jäänyt stressi jäi kaihertamaan, vei voimia ja horjutti koettua tasapainoa. (Eriksson 2017)

Emma Latvalan Saimaan ammattikorkeakoulussa tehdyn ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheena vuonna 2018 oli johtajien työmotivaatio Etelä-karjalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johtajat tunnistavat omasta motivoitumisestaan. Tutkimuksessa ilmeni kuusi erilaista teemaa, jotka vaikuttivat johtajien työmotivaatioon selkeästi eniten. Nuo teemat olivat työilmapiiri, työn itsenäisyys, työn koettu mielekkyys, työn sisältö, työssä kehittyminen sekä palkka. (Latvala 2018)

Annemaija Summasen Jyväskylän yliopistossa vuonna 2019 tehdyssä väitöskirjassa selvitettiin esimiesten kokemaa työuupumusta tavoitteena lisätä ymmärrystä ja tietoa työuupumusilmiöstä, ja sitä, miten suomalaisen kunta-alan johtoryhmän jäsenet kokevat ja merkityksellistävät työuupumusta. Summasen tutkimuksen mukaan työuupumus on ilmiö, jonka merkitystä väheksytään tai sitä ei tunnisteta. Ilmiöstä vaietaan ja sitä on erittäin vaikea tunnistaa. Tutkimus osoittaa myös, että työyhteisössä voidaan halutessa olla havaitsematta työuupumusta. Tutkimuksen mukaan työuupumusta aiheutti esimiehen tuen puute, johtajuusongelmat ja huono henkilöstöjohtaminen. (Summanen 2019)

1.10 Tutkimuksen rakenne

Johdantoni on kattava, koska sen lukemalla tutkittavasta aiheesta ja organisaatiosta aiemmin mitään tietämätön pääsee hyvin ajan tasalle, mistä tutkimuksessani on kysymys ja minkälaisessa ympäristössä ja kulttuurissa tutkimukseni teen. Johdanto luo hyvän ja laajan pohjan seuraaville luvuille, jonka vuoksi esimerkiksi tutkimuksen teoriaosuuden pystyn tarkemmin rajaamaan.

Seuraavassa pääluvussa kerron syvällisemmin tutkimusongelmasta ja valitsemastani tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä tutkimuksen haasteista.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa keskityn tutkimuksen teoriaosuuteen eli kirjaan sen viitekehyksen, johon tutkimukseni tukeutuu. Jos tutkimukseni pitäisi rajata yhden, tutkimustani osuvimmin kuvaavan teeman alle, olisi teema motivaatio, ja sen vuoksi teoriassa merkittävin osuus on motivaation kuvaus ja itseohjautuvuusteoria. Johtamisteorian pyrin rajaamaan yleisesittelyyn, koska johtaminen on tutkimuksessani pienemmässä roolissa kuin motivaatio. Teemana se on kuitenkin tärkeä, koska selvitän työssäni johtajien työmotivaatiota ja heidän esimiesten vaikutusta työmotivaatioon. Johtamisteorian tarkoituksenmukainen rajaaminen on tarpeellista, koska johtamiseen liittyviä teorioita ja aiempia tutkimuksia on valtavasti.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa käyn läpi tutkimuksen haastattelujen kautta analysoimia tutkimustuloksia. Haluan antaa äänen haastattelemilleni esimiehille, jonka vuoksi olen ottanut runsaasti heidän mielipiteitään työhöni suorina lainauksina kursivoidusti ja sisennetysti, jotta heidän omat ajatuksensa erottuvat tutkimukseni muusta tekstiosuudesta. Mielestäni tutkimukseni mielenkiintoisin asia on nimenomaan haastateltavien näkemykset ja mielipiteet tutkimusongelmaani ja haastattelukysymyksiini.

Viidennessä pääluvussa kirjaan tutkimukseni johtopäätökset, jonka jälkeen on pohdinnan aika.

2 TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄT

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Itä-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan päällystön työmotivaatioon sitä parantaen ja heikentäen sekä mitä mieltä päällystö on johtamisen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon. Esimiesten kokemaa työmotivaatiota on tutkittu vähemmän kuin työntekijöiden työmotivaatiota. Esimiehillä on valtavasti kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa ja käytännön näkemystä, joka on tärkeää saada kirjatuksi ja analysoiduksi esimiesten itsensä ja koko työyhteisön ja organisaation eduksi.

Poliisin henkilöstöstrategisiin valintoihin on kirjattu muun muassa hyvä työkyky, johon pyritään vaikuttamaan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn edistämisellä ja tukemisella (Poliisin henkilöstöstrategia). Tutkimukseni tulokset voivat hyödyntää ja tukea Itä-Suomen poliisilaitoksen työkyvyn edistämistä selvittämällä päällystön työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja ja sitä kautta tuomalla laajemmin esimiesten ja johdon tietoon, millä keinoin he voivat arjessa työkykyä ja työhyvinvointia työmotivaation keinoin parantaa.

Itä-Suomen poliisilaitoksen vuoden 2019 työhyvinvointisuunnitelman mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat johtaminen, hyvä työnhallinta, hyvä työpaikan ilmapiiri sekä terveys, että hyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi ja että työ tukee työntekijän elämänhallintaa. Suunnitelmaan on kirjattu, että Itä-Suomen poliisilaitoksen tavoitteena on työhyvinvoinnin keinoin varmistaa motivoitunut, ammattitaitoinen ja työkykyinen henkilöstö, joka työskentelee turvallisissa ja terveellisissä työoloissa. (Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2019) Tutkimukseni tavoitteena on tukea työhyvinvointisuunnitelman toteuttamista selvittämällä, mitkä asiat vaikuttavat Itä-Suomen poliisilaitoksen päällystön työmotivaatioon ja mitä kehittämisideoita päällystöllä asiaan on. Tutkimukseeni osallistuvilla esimiehillä on vankkaan kokemukseen pohjautuvaa empiiristä näkemystä työmotivaatiosta. Tutkimuksellani pyrin antamaan hyödynnettävää tietoa Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi.

Tavoitteenani on saada vilpittömiä, avoimia ja syvällisiä vastauksia kokeneilta esimiehiltä laadukkaan tutkimustuloksen turvaamiseksi. Tarkoitus on saada tietoa mikä on päällystön työmotivaation nykytilanne sekä tuottaa hyödyllistä tietoa päällystön inhimillisistä kokemuksista työmotivaation tukemiseksi. Tutkimustuloksia hyödyntämällä päällystö ja

talon johto voivat kehittää keinoja työmotivaation tukemiseksi poliisilaitoksen jokaisella esimiestasolla, koska motivaatio on universaali ilmiö, joka koskettaa jokaista ihmistä työtehtävästä riippumatta.

2.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, selittää ilmiön koostumusta, ilmiöön vaikuttavia tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Tavoite ei ole löytää yleistys, koska laadullisen tutkimuksen selitys pätee vain kyseessä olevaan tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja, joilla pyritään määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Tutkimuksen tulokset pätevät vain tässä tutkimuksessa, jossa pyrin saamaan syvällisen näkemyksen. Tutkijana tuotan tutkimustuloksen siitä käytännön empiriasta, jonka valitsin tutkimusmetodiksi. Laadullisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmiä valitsemani haastattelun lisäksi ovat havainnointi, kyselyt ja dokumentit. (Kananen 2017, 44, 52) Kanasen (Eml., 42) mukaan laadullinen tutkimus on kaikkien tutkimusten perusta, koska kaikki tutkimukset perustuvat ymmärrykseen ja ymmärrys pohjautuu aina laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja vaikuttamaan eikä vaikuttamista voi olla olemassa ilman ymmärrystä.

Tyypillisessä laadullisessa tutkimuksessa tutkimus tehdään aidossa ympäristössä, jolloin tutkimusaineistoa kerätään vuorovaikutteisesti ja tutkijana toimin aineiston kerääjänä. Tutkimuksen huomio on tutkittavien, tässä tapauksessa haastateltavien, näkökulmassa ja näkemyksissä. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää tutkittava ilmiö ja tuottaa siitä selkeä tulkinta. (Kananen 2017, 32 - 35) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kiinnostus merkityksistä eli siitä, miten ihmiset ymmärtävät ja kokevat ympäröivää maailmaa ja ilmiöitä. Tutkijan kautta suodattuu haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkijana minulla on suora yhteys tutkittaviin ja tutkimus on hyvin vuorovaikutteista, koska tutkimus ja havainnot tehdään tutkittavan ilmiön aidossa kontekstissa. Ilmiöstä kiinnostuneena kuvaan ilmiön ymmärrystä sanoin ja tekstein. Havainnoista etenen tutkimuksen tuloksiin eli tutkimuksen päättelyn logiikka on induktiivista. (Kananen 2017, 36 - 38) Laadullisessa tutkimuksessa on siis kysymys siitä, miten tutkijana ymmärrän haastateltavaa ja miten lukija ymmärtää lopullista raporttia. (Tuomi & Sarajäri 2018, 76) Laadullisen tutkimuksen kautta tutkimuksessani haastateltavat ihmiset pääsevät ääneen tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa ei väitetä ilmiön olevan paikkaansa pitävä laajemmassa joukossa vaan

pikemminkin muodostetaan logiikka siitä, että ilmiö on mahdollinen (Ruusuvuori ym., 2011, 27).

Metsämuurosen (2001, 61 - 62) mukaan hyvään laadulliseen tutkimukseen kuulu se, että tutkimuskysymys tarkentuu tutkimuksen kuluessa, tutkija tekee samoja havaintoja toistuvasti, tutkija on kunnioittanut alkuperäistä kontekstia, tutkija on esittänyt erilaisia näkökulmia tutkimusongelmaansa, tutkija on kirjannut haastateltavien ääneen sanomattomat, mutta pääteltävissä olevat tiedot tutkimukseen ja hän ei ole ohjannut näitä tietoja millään tavalla ja tutkija on työssään raportoinut oman roolinsa ja asemansa vaikutukset. Nämä asettavat laadulliselle tutkimukselle omat haasteensa, josta lisää myöhemmin kappaleessa 2.8.

2.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä (Kananen 2017, 88). Laadullisen tutkimuksen haastatteluosuudessa tutkija on tiedonkerääjä, joka päättää ketä ilmiöstä haastattelee ja mitä kysymyksiä haastattelussa kysyy. Paljon jää siis tukijan oman harkinnan varaan, jolloin subjektiivisuuden vaara on suuri. Tutkija valitsee teeman, jonka avulla hän keskusteluttaa haastateltavia ja pyrkii vangitsemaan ilmiön ytimen. (Eml., 43.) Teema on hyvin yleisluontoinen keskustelun aihe, joka tulee tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. (Eml., 88) Tutkijan tehtävä on haastattelun avulla tuoda ilmi haastateltavien ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita haastateltavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41).

Haastateltavien valinnassa tulee huomioida, että heidän kokemus ja tietämys tutkittavasti aiheesta on uskottava (Tuomi & Sarajäri 2018, 86). Tutkimuksessa ei anneta yleistyksiä, jonka vuoksi on tärkeää, että haastateltavat ovat kokeneita ja heillä on laaja tietämys tutkittavasta ilmiöstä. Tähän pyrkiessä haastateltavien valinnan pitäisi olla tarkoituksenmukaista ja haastateltavien valinta on avattava lopullisessa raportissa. Haastateltavien uskottavuuden varmistin omalla tiedollani, eli valitsin haastateltavat heidän esimieskokemuksensa perusteella ottaen mukaan myös esimiehiä, jotka ovat olleet muutaman vuoden esimiestehtävissä. Kokosin tutkimusaineiston haastattelutilanteissa kasvotusten luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, joissa haastateltavien näkökulmat ja mielipiteet pääsivät esille. (Tuomi & Sarajäri 2018, 147) Halusin kohdentaa tutkimukseni esimiehiin, koska esimiesten työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja on tutkittu vähemmän. Pyrin saamaan tietoja koko Itä-Suomen poliisilaitoksen alueelta keskittyen poliisipalvelut -linjaan, jossa on lukumääräisesti eniten päällystöä. Haastateltavat on valittu Itä-Suomen

poliisilaitoksen kaikilta kolmelta kenttäjohtoalueelta rikostutkinnan ja valvonta- ja hälytystoiminnan päällystöedustajista mahdollisimman laajan otannan varmistamiseksi. Haastattelin sekä miehiä että naisia ja jo hyvin kokeneita, että vähemmän aikaa esimiestehtävissä olleita. Puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin osallistui kevään 2020 aikana yhteensä kymmenen komisariota, rikoskomisariota sekä ylikomisariota, että rikosylikomisariota. Tavoitteeni oli saada haastateltavia mahdollisimman laajalla otannalla huolehtien kuitenkin sitä, että tutkimuksen työtaakka ei haastateltavien lukumäärästä johtuen muodostu mahdottoman suureksi. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää ovat aineiston laatu ja syvällisyys, ei aineiston laajuus eikä haastateltavien tai aineiston koko. Tutkimuksen laatu rakentuu aineiston analyysin syvyydestä, ei aineiston koosta tai haastateltavien määrästä. Tärkeää on ilmiön tulkinnan syvyys ja kestävyys. (Kananen 2017, 126.)

Tein haastattelut henkilökohtaisesti, koska uskon siten saavani syvällisempiä vastauksia, kuin tekemällä esimerkiksi sähköpostikyselyn tai webropol -kyselyn. Haastattelujen etu on joustavuus, koska haastattelijana pystyin toistamaan kysymykset, oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja ja käydä keskusteluja haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajäri 2018, 85). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 36) mukaan haastattelun etu on myös se, että sen avulla tutkijalla on paremmat mahdollisuudet motivoiva haastateltavia, verrattuna lomaketutkimuksiin. Tutkimusluvan Itä-Suomen poliisilaitokselta saatuani sovin sähköpostitse haastatteluajakohdat haastateltavien kanssa. Sähköpostiin liitin tutkimuslupani, josta tutkimukseni suunnitelma oli selkeästi luettavissa. Sähköpostin kautta lähetetyn haastattelupyynnön haaste helposti on se, että vastaus saattaa kestää kauan ja jopa unohtua, mutta tässä tapauksessa sain yhtä lukuun ottamatta myöntävät vastaukset hyvin nopeasti. Yksi ei ollut halukas haastatteluun osallistumaan, joten vaihdoin hänet toiseen saman sektorin ja saman poliisiaseman edustajaan. Haastattelin yhdeksän haastateltavaa henkilökohtaisesti haastateltavan työpaikalla. Yksi haastattelu oli puhelinhaastattelu Korona -pandemian vuoksi. Nauhoitin haastattelut kahdelle sanelukoneelle ja nauhoitukset litteroin heti, kun kaikki haastattelut oli tehty. Haastattelunauhat hävitetään työni valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen. Litteroin haastattelut nimettöminä ja työni lopputuotoksessa huolehdin, ettei vastaajia tunnisteta. Haastateltavista en kerro muuta, kuin heidän taustastaan koulutuksen ja esimiestyökokemusvuodet. Tulosten analysoinnin aloitin heti haastatteluja tehdessä sekä litteroinnin aikana, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Analysoin materiaalia vastauksia läpi käyden, niitä luokitellen värikoodein ja tiivistäen ja niistä tutkimuskysymykseen ratkaisuja etsien.

Haastatteluissa pyrin saamaan vastauksiin syvyyttä ja uutta näkökulmaa, joita en itse ole osannut ajatella. Teemana haastattelussa oli työmotivaatio ja johtaminen, joista laadin kysymykset perustuen motivaatioteorioihin. Tässä teemahaastattelussa korostui ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset (Tuomi & Sarajäri 2018, 88). Kysyin motivaatioteorioihin pohjautuen myös yksityiskohtaisia kysymyksiä, jolloin haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelussa esitin haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tällainen puolistrukturoitu haastattelu oli sopiva, koska halusin tutkijana saada tietoa juuri tietystä asiasta ja pystyin kohdentamaan haastatteluni nimenomaan motivaatioteorioihin pohjautuen eikä haastattelussa ollut tarvetta antaa haastateltaville suuria vapauksia. (KvaliMOTV.)

Haastattelussa kysymyksiin saadut vastaukset usein tuottavat lisää kysymyksiä ja sitä kautta kokonaisuus alkaa muodostua. Tutkija voi kysymystenasetteluillaan suoraan vaikuttaa haastateltavilta saamaansa tietomäärään, sen laatuun ja syvyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijana minun pyrkimys on saada haastateltavat kertomaan avoimesta ja vapaasti tutkittavasta ilmiöstä, joten on varottava kysymyksiä, joihin vastaus on kyllä tai ei. Tämän pyrin huomioimaa kysymysten asettelussa ja haastattelun alussa kerroin, että tavoitteenani on, että haastateltava pohtii aiheita avoimesti. Jos haastateltavalla ei tuntunut olevan asiaan syvällisempää mielipidettä, pyrin kannustamaan häntä kysyen jonkun tarkentavan lisäkysymyksen. Liian yksityiskohtaiset kysymykset ohjaavat haastateltavaa liikaa ja tuottavat hyvin suppeaa aineistoa, jota ei voi käyttää analysointivaiheessa (Kananen 2017, 61, 9092). Koska työlläni on selvä tavoite, mielestäni haastattelukysymyksilläni sain hyvin laajan materiaalin, josta saan analysoitua tutkimuskysymykseeni vastauksen.

2.4 Aineiston analyysi

Alasuutarin (2011, 39) mukaan analyysin tavoite on pelkistettyjen havaintojen kautta ratkaista asetettu tutkimusongelma. Analysointivaiheessa tutkija rakentaa haastateltavien vastausten avulla ymmärrettävän kokonaiskuvan ilmiöstä (Kananen 2017, 90). Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on mukana koko tutkimusprosessisin eri vaiheissa, eikä pelkästään prosessin viimeinen vaihe. Analyysin avulla pystyin tutkijana ohjaamaan koko tutkimusprosessia ja aineiston- ja tiedonkeruuta. Analyysin avulla tiesin, milloin tutkimuksessa on tarvittava määrä aineistoa koossa. (Eml., 35)

Tutkimusaineisto analysoitiin teoriasidonnaisella aineistonanalyysillä, jossa analyysi nojaa valittuun teoriaan ja tutkittava ilmiö määritellään sen mukaisesti. Analyysia siis ohjasi aiemmin luotu teoria. Näin pyritään testaamaan aikaisemmin saatua ja tutkittua tietoa

uudessa yhteydessä. Aineisto analysoitiin suhteessa tehtyyn päätökseen eli työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Teorialähtöisessä analyysissa analyysirungon muodostaminen on ensimmäinen tehtävä. Analyysirunkoon tehdään kategorioita, jotka noudattavat aineistolähtöisen analyysin periaatteita, eli poimitaan aineisosta analyysirunkoon kuuluvat ja sen ulkopuolelle jäävät asiat. Analyysissa suullinen ja litteroitu kommunikaatio tiivistetään erottaen siitä yhteneväisyydet ja eroavaisuudet, eli aineisto klusteroidaan karsien epäolennaiset pois. Klusteroinnin jälkeen tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajäri 2018, 110 - 128.) Tulee muistaa, että mikäli tutkija tekee paljon erotteluja, voi olla vaikeaa luoda sellaista poikkeuksetonta sääntöä, jolla nämä erot liittyvät toisiinsa. Tämän vuoksi laadullisessa analyysissa tulee pelkistää raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011, 43.)

Analyysin aloittaminen aineistonkeruuvaiheen jälleen voi laadullista tutkimusta tehdessä olla haastavaa, jonka vuoksi jo haastatteluja tehdessä alustavien analyysien tekeminen kannattaa aloittaa. Myös haastattelujen aikana on hyvä kirjata ylös havaintoja, ajatuksia ja alustavia tulkintoja, jotta itse analyysivaiheen aloittaminen olisi helpompaa. Itse halusin keskittyä haastatteluun ja haastateltavaan kokonaan. Kysyin tarkentavia kysymyksiä, jos jotain vastausta en ymmärtänyt. Analyysissa haastatteluvastauksista tavoitteenani oli löytää syvällisempiä tarkoituksia, kuin mitä suorat lainaukset tahtoivat pelkistetysti kertoa. (Ruusuvuori ym. 2011, 11 - 19.)

Laadullisen tutkimuksen analyysia tehdessä korostuu sen systemaattisuus ja kriteerit, joilla analyysin tulkinnan luotettavuus varmistetaan. Jotta analyysi olisi systemaattinen, on siinä kerrottava kaikki valinnat, rajaukset ja analyysin etenemiseen vaikuttavat päätökset. Luotettavuuden vuoksi tutkija kertoo analyysin vahvuudet, että myös sen mahdolliset heikkoudet. (Ruusuvuori ym. 2011, 27.) Analyysin vahvuus on sen teoriaan perustuminen, koska aineistosta oli löydettävissä selkeät yhteydet aiempiin tutkimuksiin sekä teorioihin. Analyysista tehdyt havainnot myös tukevat motivaatiosta tehtyjä teorioita ja aiempia tutkimuksia. Analyysi tehdessä on myös syytä muistaa, että analyysin muodostumiseen voi vaikuttaa miten tutkija tekee valintaa se suhteen, mitä litteroinnissa on oleellista eli se, miten tutkija tulkitsee aineistoa tutkimuskysymyksestä käsin. Aineiston muokkaaminen on aina tulkintaa ja sen läpinäkyvyys on osa hyvää tieteellistä toimintatapaa. (Ruusuvuori ym., 2011, 427 - 428) Litteroin kaiken mitä haastateltavat puhuivat lukuun ottamatta äänenpainoja, äännähdyksiä ja ajatustaukoja. Litteroidusta tekstistä valitsin tutkimusongelmaani vastauksen antavat vastaukset pyrkien olemaan koko ajan johdonmukainen. Rajatessani

aineistoa pyrin pitämään mielessä sen, että tehtävänäni on tukea analyysin mahdollisuutta vastata tutkimukseni tutkimuskysymykseen. Aineiston on vastattava tutkimuskysymykseen ja aineistosta voin tuottaa luotettavaa tietoa, jolloin tutkimuksen on validiteetti ja reliabiliteetti ovat kunnossa. (Eml., 2011. 15 - 17) Analyysissa voisin huomioida lukusia muita esiinnousseita aiheita, mutta tutkimusongelman on oltava linjassa raportoitujen kiinnostuksen kohteiden kanssa (Tuomi & Sarajäri 2018, 104).

Haastatteluja tehdessäni sekä niitä analysoidessani huomioin, että haastateltavat voivat haluta antaa itsestään mahdollisimman hyvän ja ammattitaitoisen kuvan. On inhimillistä, että haastateltavat ovat voineet vastata kysymyksiini, kuten uskovat miten niihin kuuluisi vastattavan tai mikä olisi ”oikea” vastaus. On myös otettava huomioon, että osa ei mahdollisesti kysynyt tarkentavia kysymyksiä, vaikka eivät välttämättä täysin ymmärtäneet kysymystä. Tämä voi vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Litteroituja tekstejä lukiessani huomasin tarkemmin, että välillä vastaukset eivät suoranaisesti osuneet kysymykseeni tai osuivat siihen vain osittain. Välillä kysymykseen lähdettiin vastaamaan hyvin kaukaa ja lopulta tosiasiallinen vastaus oli suppea. Puhuttaessa motivaatiosta, on myös hyvin mahdollista, ettei haastateltava itse tiedosta alitajunnassaan olevia motiiveja, jolloin hänen on niistä silloin vaikea totuudenmukaisesti puhua. Kysymyksissä oli myös henkilökohtaisia kysymyksiä, johon kaikki eivät välttämättä halunneet avoimesti vastata. Tutkimuksessani selvitin miten haastateltavat hahmottavat ja jäsentävät motivaatioon liittyviä asioita, jonka vuoksi lopulliseen raporttiini laitoin haastateltavien suoria lainauksia kursivoidusti ja sisennetysti. Näin raportista löytyy tekstiä, jossa haastateltavat puhuvat asioista omin sanoin. (Alasuutari 2011, 83.) On myös huomioitava, että haastateltava pyrkii ymmärtämään mihin haastattelukysymyksillä pyritään ja mitä tutkimus käsittelee ja mitkä asiat ovat tutkimusaiheen kannalta oleellisia. Haastateltavat päättävät mitä haluavat kertoa ja mitä jättävät kertomatta ja he vastaavat kysymyksiin aina yksilöllisen tulkintansa pohjalta. On myös otettava huomioon, että haastateltava voi kaunistella vastatessaan moraalisesti arkaluonteisiin kysymyksiin. (Eml., 149 - 150.) Tämä pyrin ottamaan analyysissa huomioon, luottaen kuitenkin ammattilaisten rohkeuteen itseilmaisuun, avoimuuteen ja rehellisyyteen.

2.5 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu, validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voi arvioida ja laskea samalla tavalla ja tarkkuudella kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkkailu jääkin usein tutkijan arvion ja näytön varaan. Tieteellisessä tutkimuksessa yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti, joka tarkoittaa tulosten

pysyvyyttä, ja validiteetti, joka tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2017, 175) Validiteettiin vaikuttaa tässä tutkimuksessa tutkimuksen aiheen perusta, motivaatio, joka on riippuvainen monesta asiasta eikä siten ole yksiselitteisesti edes kuvattavissa.

Tutkimuksen validiteetti varmistetaan tekemällä pätevä ja perusteellisesti tehty tutkimus, jossa tutkimustulokset ja päätelmät ovat oikeita. Reliabiliteettia tukee esimerkiksi haastattelujen nauhoittaminen, koska tarvittaessa tallenteiden avulla muutkin kuin minä, tilanteessa läsnä ollut tutkija, voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan. (KvaliMOTV) Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan ammattitaidon ilmentymistä tukee myös tutkijan neutraalius. Tutkijana olen puolueeton ja enkä ilmaise mielipiteitäni ja reaktioitani haastatteluvastauksiin enkä kommentoi vastauksia turhaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44.)

Laadullisessa tutkimuksessa ennakkosuunnittelu auttaa pääsemään luotettavuustarkastelussa parempaan tulokseen kuin jälkikäteisellä arviolla. Ennakkosuunnittelussa kuuluu ottaa huomioon, että tutkimusasetelma on kunnossa, ongelma on määritelty oikein, tutkimusmenetelmät valittu oikein ja tutkimusprosessi toteutetaan tieteen sääntöjen mukaan. Tärkeää luotettavuusarvioinnin kannalta on dokumentoida tutkimusprosessia riittävän kattavasti, jolloin ratkaisujani tutkijana voidaan arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa tulee muistaa perustella valinnat ja ratkaisut, jolla voin lisätä omaa uskottavuuttani. Luotettavuutta voi arvioida vahvistettavuuden avulla, eli vertaamalla lähteitä ja tietoja tutkimukseni tuloksiin. Myös tulkinnan ristiriidattomuus kertoo luotettavuudesta, eli kyseessä on ristiriidaton tulkinta, kun toinen tutkija tulee samaan tulokseen alkuperäisen tutkijan kanssa. Myös saturaatio, eli eri lähteistä toistuvat samat tutkimustulokset, kertoo tutkimuksen luotettavuudesta ja sen validiteetista. Tutkimuksen validiteettia arvioidaan tutkimuksen aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen yhteneväisyyden kautta. Aikaisemmista tutkimuksista voi hakea vahvistusta omille tutkimustuloksille, joiden samanlaiset tulokset tukevat oman tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen, 2017, 176.) Tämä näkyy tutkimuksessani selvästi, eli valitsemani motivaatioteoria ja aiemmat tutkimukset työmotivaatiosta tukevat ja vahvistavat tutkimustulostani. Luotettavuuden vuoksi on valittava oikea aineisto, joka vastaa tutkimuskysymykseen ja analyysi on tehtävä laadukkaasti ja avattava se selkeästi lukijoille. Analyysista tehtävät tulkinnat on perusteltava hyvin luotettavuuden varmistamiseksi. (Ruusuvuori ym., 2011, 27.)

Luotettavuuden vuoksi vertaan tutkimukseni tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimustuloksiin sekä tietoperustassani oleviin tietolähteisiin ja teorioihin. Työni luotettavuutta ja

reliabiliteettia tukevat myös laaja tietoperusta ja lähteiden käyttö. Kanasen (2017, 173) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkimuksen luotettavuustarkkailu jääkin usein tutkijan arvion varaan, jolloin tutkijan on näytettävä toteen, että hänen tulkinta ilmiöstä ja tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat oikeita ja luotettavia. Haasteena luotettavuuden arvioinnissa voi olla esimerkiksi se, että haastattelutilanteiden, joissa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, vakioiminen on lähes aina mahdotonta.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on mahdollista parantaa kriittisellä ja arvioivalla tutkimusasenteella. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä oman toiminnan analysointia ja tarkastelua, jota tulee tehdä koko prosessin ajan tutkimuksen lähtökohdasta etenemisen kautta aina lopputulokseen. Koko tutkimusprosessia siihen liittyvine valintoineen, ongelmineen ja haasteineen on hyvä tarkastella huolellisesti. Luotettavuuden kannalta tutkimustuloksia on suhteutettava tutkimusongelmaan ja niihin menetelmiin, joilla ongelma pyrittiin ratkaisemaan. Laadullinen tutkimus on ihmisen tekemää tutkimusta, jonka vuoksi on ymmärrettävää, että toinen tutkija todennäköisesti tekisi erilaisen tuotoksen, vaikkakin molemmilla olisi samat resurssit ja puitteet tutkimukselle käytössään. Tutkija tekee saamistaan tuloksista johtopäätöksiä ja tulokset ovat aina sidoksissa tutkijaan itseensä sekä aikaan että paikkaan. Laadullinen tutkimus onkin aina yksi versio tutkittavasta aiheesta eikä se anna täysin objektiivista ja absoluuttista tietoa asiasta, vaikka tutkijana niin haluaisinkin. (KvaliMOTV)

2.6 Tutkimuksen eettisyys

Kun tehdään ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta, on noudatettava hyvää tutkimuskäytäntöä, eritoten haastateltavan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamista. Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tutkittavien manipuloinnin estämiseksi haastateltavilta on saatava tutkimukseen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus. Haastateltaville on ymmärrettävästi kerrottava kaikki oleellinen tieto tutkimuksen tapahtumien kulusta ja sen tarkoituksesta ja haastateltavan on osallistuttava tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tämä pyrin ottamaan huomioon jo pyytäessäni haastateltavilta lupaa heidän haastattelemiseen siten, että sähköpostiini liitteeksi laitoin perusteellisesti tehdyn tutkimussuunnitelmani. Kerroin myös, että mikäli haastattelussa on liian henkilökohtaiseksi koettuja kysymyksiä, voi haastateltava tietenkin olla vastaamatta niihin. Tutkijan on kerrottava selvästi, mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa ja mitä

seurauksia sillä voi olla. Tutkijan eettistä vastuuta kuvastaa myös se, että hänellä on tieto ja valta päättää mitä tutkimuksestaan tutkittaville kertoo ja mitä ei. (KvaliMOTV.)

Tutkimustietoja käsitellessä tulee huomioida luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tutkimukseni tietoja käsittelin luottamuksellisesti niin, ettei haastateltavien henkilöllisyys paljastu. Periaatteena on se, että haastateltavien henkilöllisyyden paljastuminen on mahdollisimman vaikeaa. On huomioitava myös se, että tutkimuksen muista tiedoista voi olla mahdollista tunnistaa haastateltavia. Haaste on se, että tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta samaan aikaan haastateltavia on suojeltava. En tehnyt haastatteluja salassa, vaan haastateltavien työpaikoilla, joten heidän tutkimukseen osallistumisen julkisuus poliisilaitoksen sisällä on hyvin mahdollista. Ilmoitin haastateltaville, että heillä on halutessaan mahdollisuus lukea työni ennen sen julkaisemista, jotta he voivat tarkastaa sen, arvioidakseen ovatko he tunnistettavissa tekstissäni. Tutkimusprosessista on kaiken kaikkiaan pyrittävä tekemään läpinäkyvä, jotta myös eettisten kysymysten huomioimisen arvioiminen on mahdollista. (KvaliMOTV.)

2.7 Tutkimuksen haasteet

Ensimmäinen haaste tutkimuksessani oli tutkimusongelman rajaaminen. Sillä tavoitellaan tutkimuksen hallitsemista, koska liian laaja aihe on ongelmallinen ja jää usein pinnalliseksi. Aiheen tarkka rajaaminen helpottaa myös ratkaisun löytämistä. (Kananen 2017, 57, 58.) Haasteena oli myös tietoperustan rajaaminen, koska aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa löytyy laajalti sekä kansallisella tasolla että kansainvälisesti. Pyrin ottamaan tämän huomioon keskittyen työni avainsanoihin, joiden avulla myös teoriapohjan rajaaminen on selkeämpää.

Haasteena olisi voinut olla saada tutkimukseen kokemuksiltaan ja näkemyksiltään sopivat haastateltavat, joilla on tarvittavan syvällisiä ja avoimia ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Tähän pyrin vaikuttaa esimerkiksi joustavalla haastatteluajankohdan sopimisella. Sain tutkimukseeni osallistumaa ne haastateltavat, joita olin siihen suunnitellut. Seuraava haaste oli haastateltavien valmius tuottaa laadukasta materiaalia tutkimukseeni eli vastausten mahdollinen pinnallisuus ja suppeus. Vastaukset ja näkemykset eivät välttämättä vastaa todellisuutta ja niitä voidaan muuttaa oman tai jonkun muun edun mukaiseksi. Haastateltavat voivat myös antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, mikä on haaste haastattelun luotettavuutta arvioitaessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Vastaukset vaikuttavat suoraan tutkimukseni lopputulokseen ja siihen miten laadukkaan työn saan tehtyä. Haasteen

tiedostettuani pyrin omalla toiminnallani vaikuttamaan haastateltavien vastausten laatuun esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä. Onnekseni haastateltavat olivat hyvin avoimia ja osa puheliaitakin aiheen suhteen. Haastattelutilanne ei kuitenkaan ole useinkaan hyvin yksiselitteinen, koska haastattelut tapahtuvat ihmisten välillä ja koostuvat ihmisten sanoista, lauseista, eleistä ja ilmeistä, joiden merkitykset eivät ole selkeitä. Puhekieli voi olla hyvin moninaista ja väärinymmärryksiä voi tulla siinä, miten haastattelijana ymmärrän haastateltavaa. Kehonkieli voi kertoa aivan toista kuin haastateltavan puhe. Arkikieli varsinkaan ei ole koskaan yksiselitteistä ja puheessa helposti käytetään varsin laveita ilmaisuja. Huomioon on otettava myös, että haastateltavat eivät välttämättä edes halua sanoa kaikkia asioita niin suoraan kuin ne ovat. Tämä on hyvin tärkeää huomioida, koska tehtävänäni on tulkita haastateltavan sanomisia niiden hyödyntämiseksi tutkimustuloksissa. (Kananen 2017, 89 - 90.)

Tutkimusaineisto ei saa jäädä liian suppeaksi, koska tutkimustuloksilla pyritään kertomaan jotain uutta tutkittavasta aiheesta. Aineiston koko ei kuitenkaan takaa tutkimuksen onnistumista, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys ovat oleellisia. (Tuomi & Sarajäri 2018, 86, 98.) Haasteeksi koin myös laadullisen tutkimuksen tavoitteen löytää uusia tapoja ymmärtää tutkittavana olevaa inhimillistä tutkimuskysymystä ja tuottaa uusia merkityksiä ja tehdä aivan uusia havaintoja asiassa (Ruusuvuori ym.m 2011, 16). Tässä onnistuminen on haaste, koska tämän tutkimuksen teemoja on tutkittu jo aiemmin erittäin paljon. Esimiehen työmotivaatiotutkimusta on kuitenkin vähemmän ja siihen puutteeseen voin tutkimuksellani antaa lisäselvitystä. Tutkimukseni vahvistaa jo aiempia tutkimustuloksia motivaatiosta ja työni tuottaa uutta tietoa nimenomaan esimiesten työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen on vaikuttamisen prosessi, jolla ryhmä saadaan toimimaan tavoiteltavan tavoitteen saavuttamiseksi (More & Miller 2015, 139). Hersey ja Blanchard (1990, 82 - 83) määrittelevät johtajuuden toimintana, joka vaikuttaa ihmisiin niin, että he työskentelevät mielellään ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuus on tavoitesuuntautunut vaikuttamisprosessi.

Johtaminen liittyy asemaan ja sopimukseen, johon voi kuulua hallinnollista johtamista sekä esimerkiksi muutoksen suunnittelua ja edistämistä. Johtajuus on epämuodollisempaa ihmisiin liittyvää vaikuttamista ja suunnan hahmottamista. Kun johtajuus on vuorovaikuttamista, johtaminen on vuorovaikutuksen organisoimista ja sen mahdollistamista. Johtajuuteen liittyy piirteitä ja käyttäytymismalleja, joita ihmiset seuraavat ja sen myötä he kiinnostuvat, sitoutuvat ja innostuvat yhteisistä asioista, arvoista ja tavoitteita. Johtaminen on systemaattista tekemistä, tavoitteiden asettamista, kannusteiden määrittelyä, päätöksentekoa ja koordinointia, joiden kautta asioita toteutetaan. (Ristikangas ym. 2008, 272 - 274.) Johtamisella varmistetaan ryhmän yhtenäinen, itsenäinen ja oma-aloitteinen toimintatapa, organisaation toiminnan sekä olemassaolon päämäärä ja suunnitelma, varmistetaan myös resurssit ja toiminta tavoitteen saavuttamiseksi, autetaan henkilöstöä kehittymään, sitoutumaan ja säilyttämään toimintavalmius sekä varmistetaan tehokas ja läpinäkyvä sisäinen ja ulkoinen viestintä. (Aaltonen ym. 2014, 26.)

Johtamista on tutkittu hyvin paljon ja mitä enemmän johtamista tutkitaan, sitä enemmän se vaikuttaa taiteenalalta kuin tieteenalalta. Olennaista näyttää olevan se, että johtajan tulee koko ajan pyrkiä kehittämään johtamistaitojaan ja onkin todettu, että tehokkaat johtajat pyrkivät jatkuvasti kehittämään itseään. Johtajan on tehtävä päätöksiä tehtävän oikealla tasolla, rakennettava luottamusta ja avoimuutta, voimaannutettava muita ja luotava visio, jonka jakaa kaikille organisaatiossa. (More & Miller 2015, 139.) Johtamisen vaikeus ei useinkaan liity johdettaviin asioihin, vaan siihen, että johtaja toimii ihmisten kanssa. Ihmiset toimivat jokainen oman erilaisen sisäisen logiikkansa mukaan, jossa ajatukset ja tunteet ovat hyvin yksilöllisiä. Johtamisen onnistumisen edellytys on esimiehen kyky ja halu oppia ymmärtämään henkilöstön ajattelulogiikkaa. (Aaltonen ym. 2014, 162.)

Johtaminen on tavoitteiden saavuttamista ihmisten kanssa sekä heidän kauttaan. Onnistuakseen työssään, johtajan tulee olla kiinnostunut tehtävästä sekä ymmärtää ihmissuhteita. Näistä muodostui johtamisen organisaatiokoulukunnat, tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta. Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan perusti Frederick Winslow Taylor 1900 -luvun alussa. Taylorin mukaan paras tapa lisätä tuotantoa oli työntekijöiden käyttämien menetelmien ja tekniikoiden parantaminen. Tämä vuoksi Taylorin on ajateltu kohdelleen ihmisiä johtajan manipuloimina välineinä tai jopa koneina. Työntekijöiden oma ajattelu minimoitiin ja työntekijät toimivat käskyjen mukaan. Ihmisiä piettiin laiskoina. Organisaation tuli olla mahdollisimman rationaalisesti suunniteltu ja johdettu, jotta oli mahdollista saada lisää tehokkuutta hallintoon ja lisätä tuotantoa. Johtajan

tehtävä oli pysyä erossa ihmisten asioista ja tunteista ja asettaa ja vahvistaa suoritustavoitteet henkilöstölle organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tieteellinen liikkeenjohto korosti tehtävää eli tulosta. (Hersey & Blanchard 1990, 83 - 84; Grönfors 2003, 43 - 44.) Tieteellisen liikkeenjohdon johtamistyyliä edustaa transaktionaalinen johtaminen, jossa korostuu tuottavuus, rakenne ja tehtävä-orientoituminen ja jonka mukaan tehokas johtaminen on onnistunut vaihtoprosessi yksilön ja johtajan välillä, joissa palkitseminen tai rangaistus mitataan sen mukaan, miten hyvin työ on onnistunut (Koivisto & Ranta 2019, 35; (Clegg ym. 2016, 132).

Elton Mayo kehitti ihmissuhdekoulukunnan, jonka mukaan inhimillisyyteen tulisi ja olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota tehokkaan teknologian lisäksi. Työryhmien ihmissuhteissa uskottiin olevan organisaatioiden todelliset voimavarat ja näitä ihmissuhteita tuli tutkia, jotta voitiin analysoida esimiestyötä ja koko organisaatiota. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan ihmisten tunteet ja asenteet tuli huomioida organisaation kehittämisessä. Työntekijöitä oletettiin motivoivan taloudellisten tekijöiden lisäksi myös sosiaaliset tarpeet ja tuottavuuteen ymmärrettiin vaikutettavan myös työympäristön, tunnustuksen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden keinoin. Esimiehen tuli olla kiinnostunut henkilöstön tarpeista sekä luoda henkilöstölle mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen ja sitä kautta helpottaa heidän tavoitteiden saavuttamista. Ihmissuhdekoulunkunta painotti ihmissuhteiden merkitystä sekä työntekijän osallistumisen ja ei-autoritäärisen työnjohdon tärkeyttä. Ihmissuhdeliikkeen myötä painopiste siirtyi työntekijän henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. (Hersey & Blanchard 1990, 84; Grönfors 2003, 45 - 46.) Ihmissuhdekoulukunnan johtamistyyliä edustaa transformationaalinen johtaminen, joka korostaa ihmisten ja työntekijöiden huomioimista sekä heistä huolehtimista ja jonka mukaan tehokas johtaminen on johtajan karismaattista vaikutusta yksilöön (Koivisto & Ranta 2019, 35; Clegg ym., 2016, 132). Tämän johtamistyylin haaste on sen toteuttaminen hierarkiaa korostavassa organisaatiokulttuurissa (Sarver & Miller 2013, 128).

Johtajuuden eri koulukuntia ja johtamistyylejä kehitettiin tästä eteenpäin nopealla tahdilla. Humanistista käsitystä edusti Douglas McGregor, joka kehitti 1960 -luvulla Teoria X:n ja Teoria Y:n, jossa Teoria Y:n mukaan ihmiset ovat vastuunhakuisia ja lahjakkaita ja johtamisen tulisi tukea työntekijöiden onnistumisen mahdollisuuksia. X -teoria keskittyi ihmisten valvontaan. McGregorin mukaan suorituskykyä voitiin parantaa delegoimalla työtä, arvioimalla suorituskykyä ja päätöksentekoon osallistumalla. Herzbergin kehittämän motivaatio-hygieniateorian mukaan työssä hygieniatekijöiden puuttuminen aiheutti tyytymättömyyttä, mutta ne eivät olleet motivoivia tekijöitä. Motivaatiotekijät olivat

kannustumia ja työtyytyväsyystekijöitä, jotka motivoivat ihmisiä. Tavoitejohtaminen eli tulosjohtaminen syntyi myös 1960 -luvulla, kun yksilön ja ryhmän tavoitteet pyrittiin yhdistämään organisaation tavoitteisiin. Tavoitejohtamisessa on idea, että kaikki johtamisen tasot ja henkilöstö yhdessä määrittelevät tavoitteet ja valitsevat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitejohtamisen heikkous on sen keskittyminen mitattaviin päämääriin ja sen vaikeus soveltua nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Lisäksi tavoitejohtaminen nähdään usein välineenä myytäessä tavoitteita henkilöstölle ilman todellista mahdollisuutta osallistua tavoitteiden asettamiseen tai johtamisprosessiin. Seuraavana kehitetyn demokraattisosallistuvan lähestymistavan ideana oli organisaation keskinäinen vuorovaikutusjärjestelmä painottaen jäsenten toisiaan tukevia ihmissuhteita. Laatujohtaminen tuli 1990 -luvulla muotiin korostaen kokonaislaatua, eli ulkoista ja sisäistä asiakastyytyväisyyttä. Laatujohtamisen ideaalitilanteessa kaikki työntekijät osallistuvat asiakkaiden kaikkien tarpeiden tyydyttämiseen. (Grönfors 2003, 46 - 51).

3.1.1 Johtamisteoriat ja -tyylit

Johtamisteorioita ja -tyylejä on lukuisia. Valtaosassa teorioista on korostettu kahta suuntausta, jossa toisessa korostetaan johtajan transformationaalista ihmisten johtamistyyliä ottaen huomioon henkilöstön tunteet, tarpeet, huolet, ajatukset ja ideat sekä toisessa, transaktionaalisessa asioiden johtamistyylissä, jossa keskitytään siihen, miten tehtävä-orientoitunut johtaja on ja millä tyylillä hän varmistaa henkilöstön aktiivisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen. Tätä esimies valvoo autokraattisella ohjaamisella, kontrollilla ja valvonnalla. Johtamisteorioiden mukaan transformationaalisen sekä transaktionaalisen johtajuuden sulaumasta muodostuu parhaiten toimiva johtajuus. Jokaisessa johtajuusteoriassa motivaation merkitys on olennainen ja johtajan pitäisi itsenä olla motivoitunut työssään ja tukea muiden motivaatiota inspiroimalla, visioimalla ja voimaannuttamalla. (Clegg ym. 2016, 127 - 128, 156.) Johtamisteoriat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, käyttäytymisteoriaan, kontingenssiteoriaan eli tilannesidonnaisuuteen ja piirreteoriaan. Seuraavaksi olen kirjannut lyhyet esitelmät näistä teorioista.

3.1.1.1 Käyttäytymisteoria

Jokaisen johtajan taustalla vaikuttavat muun muassa hänen oma ihmiskäsityksensä, arvomaailmansa, vahvuutensa ja elämänkokemuksensa. Jokaisen johtajan on syytä tiedostaa oma johtamistyyli, oma käyttäytymistyyli ja miten hänen käyttäytymisensä muihin vaikuttaa. Johtajuus muodostuu vuorovaikutuksen kautta. Johtajan esimerkin voima on merkittävä ja johtajan käyttäytyminen aiheuttaa aina heijastusvaikutuksia. Johtajaa

mallinnetaan, halusi johtaja sitä tai ei, tai halusi henkilöstö sitä tai ei. Johtajan on siis tiedettävä, miten hänen käyttäytyminen vaikuttaa muihin ja kannettava vastuu siitä. Myös johtajan tunteet, kuten innostus, tarttuvat. Organisaatio on johtajiensa näköinen. Johtajan on toiminnassaan huomioitava millaista johtamista ja organisaatiokulttuuria haluaa edistää omalla toiminnallaan ja käytöksellään. (Tiililä 2016, 44 - 48) Käyttäytymisteorian mukaan esimiehen johtamistyyli voi olla esimerkiksi konsultoiva, määräävä, osallistava, valmentava tai yhteistyötä johtava.

Konsultoiva johtamistyyli. Konsultoiva esimies ottaa huomioon henkilöstön ja organisaation tarpeet. Henkilöstö on osa tiimiä ja he saavat osallistua päätöksentekoon. Konsultoiva esimies uskoo, että henkilöstöllä on jotain annettavaa ja että he ovat päteviä ja kykeneviä. Konsultoiva tyyli sopii tilanteisiin, jossa päätökset ovat helppoja ja niiden tekemiseen on aikaa. Aiheen ollessa monimutkainen ja aikapaineen ollessa todellinen, keskusteluun ja analysointiin ei ole ylimääräistä aikaa vaan esimiehen on silloin ratkaistava asia itse. Tämä pätee erityisesti kiireellisissä hätätilanteissa. Konsultoivan johtamistyylin etu on se, että se parantaa päätöksenteon laatua, ottaa henkilöstön mukaan päätöksentekoon, vähentää stressaavia tilanteita, huomion henkilöstön hyvinvoinnin ja hyödyntää henkilöstön ideoita. Heikkoutena voi olla, että henkilöstö ei tiedä mitä odottaa ja ongelmien ratkaisun tehokkuus on rajallista. Konsultoiva johtamistyyli ei voi unohtaa kokonaan määräävää tyyliä, koska sitä ylempi johto odottaa operatiivisessa toiminnassa. (More & Miller 2015, 149 - 150)

Määräävä / Autoritaarinen johtamistyyli. Autoritaarinen johtamistyyli ei sisällä yhteistyötä esimiehen ja henkilöstön kesken eikä esimiehen tehtävä johtamisessa ole ottaa huomion henkilöstön tavoitteita ja tarpeita. Autoritaarisen johtamistyylin suurin motivoiva tekijä on rangaistuksen pelko. (Sarver & Miller 2013, 128.) Monessa tapauksessa tätä tyyliä käyttävä esimies on itse aiemmin ollut vastaavanlaista esimiestyyliä suosivan esimiehen johdettavana. Vaikka tämä tyyli on vähenemään päin, on se vielä paljon käytössä viranomaistyössä. Työympäristö on monessa poliisilaitoksella sellainen, että esimiehen on hyvin vaikea käyttää mitään muuta johtamistyyliä. Tässä tyylissä henkilöstölle ei anneta painoarvoa eikä ollenkaan tai vain hyvin vähän mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Esimies tekee päätöksen ja varmistaa, että se toteutetaan. Heikkouden näyttäminen antaisi mahdollisuuden heikentää esimiehen auktoriteettia ja arvovaltaa, joten sitä ei näytetä. Kontrolli säilytetään tukeutumalla sääntöihin ja ohjeisiin tapana varmistaa määräysten mukainen toimiminen. Päähuomio on siinä, että työ tulee tehdyksi ja sosiaalisilla kanssakäymisillä ei ole merkitystä, jos ne eivät edistä tavoitteiden saavuttamista.

Määräävän tyylin etuja ovat se, että päätökset tehdään nopeasti, päätöksiä ei haasteta, tyyli vahvistaa organisaation ohjeiden ja sääntöjen mukaan toimimista, keskitytään tavoitteen saavuttamiseen, maksimoidaan henkilöstön kontrolli ja henkilöstö tietää mitä tulee tehdä. Haittana voi olla se, että tyyli voi olla rankaiseva ja harvoin palkitseva, se eristää esimiehen, rajoittaa kahden suuntaista kommunikaatiota, voi aiheuttaa moraalin laskua, synnyttää negatiivisia tunteita, heikentää luovuutta ja voi olla myös stressaavaa esimiehelle. (More & Miller 2015, 150 - 152) Haittana on myös se, että autoritaarinen johtamistyyli ei tarjoa mahdollisuutta avoimeen keskusteluun ja johtajan tyylistä poikkeaville kehitysehdotuksille, jotka voivat heikentää johtajan kyvykkyyden tunnetta. Tämä on yksi syy, miksi keskustelukulttuuria vältellään ja autoritaarinen johtamistyyli voi olla oman epävarmuuden peittämistä. (Kasi & Miettinen 2018, 62.) Tyyli on perinteisesti ollut vallalla poliisissa, mutta muutos demokraattisempaan ja jaettuun johtajuuteen on osaltaan saanut alkunsa siksi, että se koetaan tehokkaammaksi ja koska henkilöstö ei arvosta autoritaarista johtajuutta enää. (Sarver & Miller 2013, 126.)

Osallistava johtamistyyli. Osallistavassa tyylissä esimies konsultoi henkilöstöä ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoprosessiin. Henkilöstön asenteet, arvot ja tunteet ovat tärkeitä ja ne huomioidaan. Koko ryhmä pyritään saamaan toimintaan mukaan ja valta on jaettua. Tässä johtamistyylissä pyritään luomaan työympäristö, jossa kahdensuuntainen kommunikaatio toimii, ideat hyväksytään ja luovuutta vaalitaan. Henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta sekä heille delegoitua valtaa. Muutos määräävästä tyylistä tähän osallistavaan tyyliin voi olla vaikeaa, joka johtuu yleensä väärinkäsityksestä, millaista osallistavan tyylin luullaan olevan. Henkilöstöllä on merkittävä osuus panoksesta, mutta esimies tekee jokaisessa tilanteessa lopullisen päätöksen. Esimiehen vastuulla on myös tavoitteiden saavuttaminen. Osallistava johtajuus ei ole pelkästään sallimista ja suvaitsevaisuutta, jossa esimiestaitoja ei tarvita, vaan se toteutuu henkilöstön suositusten ja ehdotusten vaikuttaessa päätöksentekoprosessiin. Tavoitteena on henkilöstön aktiivinen itsensä johtaminen. Tyylin etuja ovat ne, että sen avulla voidaan saada parempia päätöksiä, työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita, tyyli parantaa työskentelysuhteita ja tunnustaa täysin henkilöstön taidot ja kyvyt. Haittana on, että se nostaa henkilöstön odotuksia, hidastaa päätöksentekoprosessia, kestää kauan kehittyäkseen ja voi olla paljon aikaa vievää. Osallistava johtaminen toimii parhaiten organisaatiossa, jossa on positiivinen suhtautuminen henkilöstöön, henkilöstö todella nähdään organisaation voimavarana ja etuna ja henkilöstöllä on harkintakykyä annettujen tehtävien suorittamisessa. Esimies tiedostaa

henkilöstöjohtamisen tärkeyden ja henkilöstön merkittävän roolin organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (More & Miller 2015, 152 - 153)

Valmentava johtamistyyli. Osallistavalla johtamistyylillä on hyvin paljon samankaltaisuutta valmentavan johtamistyylin kanssa. Enenevissä määrin johtajan on kyettävä valmentamaa ja mentoroimaan ihmisiä työpaikalla. Valmentamisessa korostuu henkilöstön tietotaidon kehittäminen, joka vaikuttaa myös työsuoritukseen. Valmentaja pyrkii auttamaa henkilöstöä kehittymään ja kehittämään taitojaan ja osaamistaan. Valmentava johtajuus korostaa psykologisen terveyden merkitystä ja kyky valmentaa on hyvän johtajuuden ydinhaaste tänä päivänä. (Clegg & Kornberger& Pitsis 2016, 141.) Valmentavassa johtajuudessa fokus on erilaisuudessa, luottamuksessa, yhdessä tekemisessä, kohtaamisessa ja hetkessä. Valmentavan johtajan tehtävä on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta, tukea ratkaisujen löytämisessä ja tarjota erilaisia näkökulmia työntekijän hyödynnettäväksi. Valmentava johtaminen perustuu johtajan kyvylle ymmärtää ja hyödyntää työyhteisön erilaisuutta, minkä avulla työyhteisöstä saadaan paras potentiaali esiin. Valmentavassa tyylissä esitetään herätteleviä kysymyksiä, joiden kautta työntekijä löytää omat vahvuutensa ja kehittää omaa sisäistä motivaatiotaan työtään kohtaan.

Valmentavan johtamisen tavoitteena on varmistaa työnteon mahdollisuudet, asettaa kirkkaat päämäärät, huolehtia tekemisestä osaamisen ylärajoilla ja varmistaa jatkuvan palautteen saaminen kehittymisen takaajana. Valmentavaan johtamiseen kuuluu myös epäonnistumista oppiminen. Organisaatio, jossa työntekijä joutuu pelkäämää epäonnistumista, ei synnytä mitään uutta innovaatiota vaan pysyy vanhassa kaavassa ja pelaa kaiken varman päälle. Kun epäonnistumista ei tarvitse pelätä, työntekijät uskaltavat puskea rajoja ja tehdä uusia kokeiluja ja myös tunnustaa epäonnistumisensa ajoissa. Tuolloin valittua suuntaa voidaan nopeasti muuttaa ja korjata ja samalla epäonnistumista analysoimalla ja pohtimalla opitaan, usein enemmän kuin onnistumisesta. (Martela & Jarenko 2015, 104 - 116.)

Yhteistyötä johtava johtamistyyli. Perinteiset johtamismallit kertovat mitä johtajan on huomioitava motivoidakseen, inspiroidakseen ja sitouttaakseen jokaista ryhmänsä jäsentä. Perinteisten mallien avulla johtaja voi löytää henkilöstölle yksilöllisiä motivaatiokeinoja sekä keinoja tiedostaa omia johtamisvahvuuksiaan ja tyylejään yksilöitä johdettaessa. Ne eivät kuitenkaan huomioi ryhmissä tapahtuvia prosesseja ja ryhmädynamiikkaa, jotka aina vaikuttavat motivaatioon. Käytännössä organisaatiossa tapahtuva työ jää harvoin vain johtajan ja ryhmän yhden jäsenen väliseksi, vaan työ tehdään usein monien eri osaamista

hallitsevien yksilöiden ryhmissä, joihin vielä liittyy osaajia muilta aloilta. Työ on yhteistyötä. Ryhmän ja yhteistyön johtamisessa on aina huomioitava ryhmässä vallitseva dynamiikka. Ryhmä muodostuu vähintään kahden hengen tiimistä, laajemmasta useamman hengen ryhmästä, yksiköstä, osastosta, organisaatiosta tai verkostosta. Sosiaalisen identiteetin johtamismallissa johtajuus on ryhmäilmiö ja ryhmäprosessien tuote eli johtaja saa valtansa omalta ryhmältään. Johtajan stereotyyppiset johtajaominaisuudet tai johtamistyyli eivät määritä johtajuutta, vaan sen määrittävät ryhmässä tapahtuvat eri prosessit. Malli lähtee liikkeelle ihmisestä sosiaalisena olentona, jonka identiteetti ohjaa ympäristön vaikutusta ja sitä, miten ihminen toimii kulloisessakin tilanteessa. Ihmisen identiteetti on monimutkainen ja koko ajan muuttuva kuvaus kysymykseen kuka, mikä tai mitä. Sosiaalisessa identiteetissä motivaation lähde on sosiaaliset tarpeet, normit ja päämäärät. Yhteistyönjohtaminen on identiteetin hallintaa ja johtamista. (Koivisto & Ranta 2019, 36 - 49.) Johtamisen taitoa on tasapainottelu, koska yhteistyötä johdettaessa ei kuitenkaan saa unohtaa yksilöitä. Tarvittava henkilökohtainen ohjaus varmistaa hyvän tiimin toimimisen parhaalla mahdollisella tavalla. (Sundvik 2006, 12)

3.1.1.2 Tilanteen mukainen johtaminen

Johtajia jaetaan usein asia- ja henkilöstöjohtajiin ja autoritaarisiin, demokraattisiin sekä ”laissez faire” eli antaa mennä -tyylin johtajiin. Yleinen tutkimustulos on, että johtaminen on tilanteesta riippuvainen dynaaminen prosessi. Tilanne, jossa johtaminen tapahtuu, vaikuttaa merkittävästi johtamisen lopputulokseen ja onnistumiseen. Johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan, koska mukana on aina erilaiset muutostekijät, eli esimies, henkilöstö ja itse tilanne. Johtamistilanteeseen vaikuttavat tehtävien selkeys ja haastavuus, johtajan ja yksilöiden väliset suhteet, johtajalla tilanteessa oleva todellinen valta, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri. (Koivisto & Ranta 2019, 34; Hersey & Blanchard 1990, 87.)

Kontingenssiteorian mukaan tehokas johtaminen riippuu johtajan persoonallisuudesta ja tilanteen yhteensopivuudesta (Koivisto & Ranta 2019, 35). Johtajan tyylin on sovittava tietyn tilanteen mukaisiin vaatimuksiin. Tilanteen mukaan toimiessaan johtaja toimii niin, että lopputuloksena on onnistuminen. Teorian mukaan on onnistumiseen vaikuttavat kolme tärkeää tekijää; johtajan aseman tuoma valta, tehtävän rakenne ja henkilökohtaiset suhteet. Aseman tuoma valta kertoo siitä, miten itse esimiesasema antaa kapasiteettia motivoida henkilöstöä hyväksymään ja toimimaan ohjeiden mukaan. Tehtävän rakenne kertoo siitä, onko tehtävässä rutiinia ja rakennetta verrattuna epäselvään ja huonosti määriteltyyn työhön. Kun esimiehellä on yhteiseen luottamukseen pohjautuvat hyvät henkilökohtaiset suhteet

henkilöstöön, esimiehellä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa käyttäytymiseen. (More & Miller 2015, 145.)

Tutkimukset tukevat ajatusta, että ei ole olemassa yhtä johtamistyyliä ylitse muiden. Johtajuuden perusluonne on tilannelähtöistä. Tutkimustulosten mukaan johtajuuden menestyminen ja tehokkuus riippuvat johtajan kyvystä muokkautua tilanteen vaatimalla tavalla ja soveltaa oikeaa johtamistyyliä, josta seuraa johtamisen onnistuminen. Tilanteen mukaan johtavalta johtajalta vaaditaan monipuolisuutta ja joustavuutta, jotta käyttäytymisen mukauttaminen muuttuvien vaatimusten mukaan onnistuu. (Hersey & Blanchard 1990, 97 - 98.) Cleggin ym. (2016, 130) mukaan sopivimman johtamistyylin valinta riippuu siitä, kuinka paljon työntekijä tarvitsee emotionaalista tukea ja työnohjausta eli kuinka valmis työntekijä on. Palomäen (2003, 24) mukaan muokatessaan johtamistyyliään tilanteen vaatimusten ja henkilöstön tarpeiden mukaisesti, esimies voi tehokkaammin saavuttaa organisaation tavoitteet kuten myös omat ja henkilöstön henkilökohtaiset tavoitteet.

3.1.1.3 Piirreteoria

Piirreteorian mukaan tehokas johtaja on tietynlainen ja teoria määrittelee tehokkaan johtajan ominaisuudet ja luonteenpiirteet, joita on listattu kymmeniä. On hyvin epätodennäköistä, että yhdellä ihmisellä olisi kaikki nuo piirteet. Monella johtajalla ei välttämättä ole monia listattu piirteitä, mutta he ovat silti erittäin menestyneitä. Johtajan piirreajattelu ei kuitenkaan nykypäivänä ole kovinkaan uskottavana pidetty, koska tieteellisissä tutkimuksissa ei ole pystytty luotettavasti erottamaan johtajia ei-johtajista piirteiden avulla eikä niiden ole myöskään havaittu ennustavan johtamisen tehokkuutta. Teoria ei myöskään ota huomioon tilanteen vaikutusta johtamiseen. On kuitenkin selvää, että tilanne vaikuttaa sekä johtajan että johdettavan käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen. Usein ympäristö muokkaa johtamisen prosessia, varsinkin poliisille kuuluvissa kiireellisissä tilanteissa ja tehtävissä. Suurin osa esimiehistä ei kuitenkaan kykene olemaan joustava johtamistyyliensä valinnassa loputtomasti, mutta he voivat valita johtamistyylin, joka on yhteneväinen heidän persoonallisuutensa kanssa. Johtaminen on erittäin henkilökohtaista ja heijastaa aina yksilön sisäisiä uskomuksia ja tunteita. (Koivisto & Ranta 2019, 33; More & Miller 2015, 147 - 149.)

Johtamista ja johtajia on tutkittu paljon, mutta tutkimuksissa ei ole tunnistettu piirreyhdistelmää, joka ennustaisi johtajan onnistumista. Johtajan tehokkuutta tietyt piirteet kuitenkin todennäköisesti lisäävät, mutta eivät takaa niitä. Piirretutkimuksen mukaan etevät johtajat hallitsevat huomion johtamisen. Heillä on kyky kommunikoida merkitys ja tavoite, joka on henkilöstölle kiinnostava. Heillä on kyky luoda ja kommunikoida selkeä ja

ymmärrettävä merkitys työlle. He ovat myös luotettavia ja johdonmukaisia. Lisäksi etevä johtaja osaa johtaa itseään. Johtaja siis tuntee itsensä hyvin ja osaa käyttää taitojaan omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa asettamissa rajoissa. Menestyvillä johtajilla useimmiten havaittuja piirteitä ovat tilanteisiin mukautuminen, valppaus sosiaalista ympäristöä kohtaan, kunnianhimo ja suoritussuuntautuneisuus, vakuuttavuus, jämäkkyys, yhteistyökyky, päättäväisyys, luotettavuus, dominoivuus (haluaa vaikuttaa toisiin), energisyys (korkea aktiviteettitaso), sinnikkyys, itseensä luottaminen, stressinsietokykyisyys ja halukkuus ottaa vastuuta. Menestyvä johtaa on taidoiltaan älykäs, käsitteellisesti taitava, luova, diplomaattinen ja tahdikas, sujuvapuheinen, ryhmän tehtävän tunteva, organisointitaitoinen, uskottava, vakuuttava ja sosiaalisesti taitava. (Hersey & Blanchard 1990, 85 - 86.)

3.1.2 Nykyaikainen johtaminen

Perinteisesti on ajateltu, että hyvää johtamista on asetettujen tavoitteiden hallittu ja systemaattinen toteuttaminen. Johtajuus kuitenkin muuttuu koko ajan, jonka vuoksi tämän päivän johtamiselta vaaditaan myös jatkuvaa oppimisen tuottamista, merkityksen tunteen kokemista ja innostusta, oivalluksia ja innovaatioita. (Ristikangas ym. 2008, 311.) Nykypäivänä johtajan odotetaan olevan ennen kaikkea innostaja ja mahdollistaja työntekijöilleen. Johtajan tehtävä on luoda sellaiset työnteon olosuhteet, että henkilöstö haluaa tehdä innostuneesti vahvaa yhteistyötä työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden eteen hyvässä vuorovaikutuksessa ja ilmapiirissä. Nykypäivänä esimiehen on suositeltavaa keskittyä tiimin vetämiseen, hyviin ihmissuhteisiin ja verkostoihin sekä rakentavan palautteen antamiseen, että kannustamiseen. (Sinokki 2016, 46.) Tässä modernissa ajassa elävä hyvä johtaja ymmärtää, että työltä odotetaan merkityksellisyyttä, yksilöllisyyttä, kokemuksellisuutta ja myös usein yksinkertaisuutta. Työn itsenäisyys ja työn hallinnan tunne vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja useat työntekijät haluavat vaikuttaa oman työnsä tekemisen tapaan. Jatkuva, koko ajan lisääntyvä kiire, työpäivän pirstaloituminen sekä priorisoinnin pakko ovat merkittäviä stressitekijöitä, joita johtamisessa on huomioitava. (Sinokki 2016, 47.) Moderni johtaminen on visiointia ja työn merkityksen korostamista. Innostus työhön ei tule taloudellisista haasteista, vaan tarvitaan syvällisempiä arvoja ja ylevää työn merkitystä. (Sinokki 2016, 12; Liukkonen ym. 2002, 77.) Johtajuus tänään on ihmisten auttamista oivaltamaan, ymmärtämään ja onnistumaan. Nykyaikainen johtaja luottaa ryhmäänsä tietäen, että he myös osaavat ja tietävät mitä tehdä ja miten. Johtaja antaa tilaa yhdessä toimimiselle ja ongelmanratkaisulle. Tällainen toiminta vahvistaa johtajuutta ja johtajan auktoriteettia johtajan luotua onnistumisen mahdollisuuksia

työntekijöilleen. Johtaja onnistuu työntekijöiden onnistumisten kautta. (Kasi & Miettinen 2018, 63.)

Tulostavoitteinen toimintaympäristö asettaa omat haasteet luoda kulttuuri, jossa henkilöstöllä olisi mahdollisuus, eli aikaa ja tilaa, omille oivalluksille, ongelmaratkaisulle ja niistä oppimiselle. Nykyaikainen johtaminen on kuitenkin tilan antamista ja kiinnostusta siitä, mitä henkilöstö ajattele, mitä he toivovat ja millaisia ratkaisuja he keksivät. Tämä auttaa koko potentiaalin käyttöönotossa ja sitouttaa ja ylläpitää sitoutumista. Johtajan kannattaa tukea eri kantailta asioiden hahmottamista, koska se tukee ongelmanratkaisukykyä tiukoissakin tilanteissa. Tällä tavoin ryhmään ja organisaatioon saadaan lisää päteviä, osaavia, itseohjautuvia asiantuntijoita, jotka ovat, kuten tuleekin olla, omassa työssään osaavampia kuin johtaja. (Kasi & Miettinen 2018, 76.) Yksi johtajan tehtävä on johdettavien markkina-arvon kasvattaminen eli henkilöstöä tulisi kehittää heidän täyteen potentiaaliinsa (Tiililä 2016, 57).

Johtamisessa on tänä päivänä tärkeää varmistaa, että työyhteisössä tunnistetaan työn haasteet ja kiinnostus, joiden kautta sisäinen motivaatio työtä kohtaan syntyy. Työyhteisön jäsenet ovat valinneet nimenomaan tämän työn usein juuri siihen liittyvien haasteiden ja kiinnostavuuden vuoksi. Työn innostavien elementtien tunnistaminen tukee työn merkityksellisyyttä. Ryhmähenkeä nostattaa ja yhteishenkeä luo yhteisten innostusten lähteiden oivaltaminen. Sen seurauksena henkilöstö kannustaa enemmän toisiaan ja osoittaa toisilleen myötätuntoa ja empatiaa. Esimiestyön kannalta tämä tarkoittaa kunkin henkilöstön jäsenen yksilöllisten innostusten ja kiinnostusten selvittämistä. Ilmapiirin on oltava luottamuksellinen, jotta se tukee avointa keskustelua tärkeistä aiheista. Kaikki muistavat jotain iloa ja mielihyvän tunteita herättäneitä hetkiä työssä. Innostusta ja intohimoa herättäviä keskusteluja kannattaa käydä, koska ilolla ja unelmilla on suuri vaikutus ihmisen energisyyteen, hyvinvointiin, jaksamiseen ja aikaansaavuuteen. (Liukkonen ym. 2002, 90 - 91) Työntekijän innostusta ylläpitää hänen mahdollisuus kertoa omista hankkeista ja omista onnistumisistaan. Samalla kasvaa myös rohkeus kertoa avoimesti epäonnistumisista mahdollistaen yhdessä näistä kokemuksista oppimisen ja johtaen jatkossa laadukkaampiin lopputuloksiin. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä herättää myös innostusta. Moni esimies kamppailee riittämättömän työajan kanssa muistamatta, että voi innostaa ryhmää uskomalla heidän vahvuuksiin ja voimavaroihin ja luottamalla antaen mahdollisuuden kyvykkyyden näyttämiseen. (Tiililä 2016, 59 - 60)

3.1.3 Johtamisen taito

Ollakseen nykyaikainen johtaja, johtajalta vaaditaan lukuisia taitoja. Johtaminen vaatii taitoa motivoida, kuunnella, toimia esimerkkinä, olla jämäkkä mutta joustava, tuntea työn sisältöä ja substanssia riittävästi antaen kuitenkin henkilöstölle tilaa kehittyä asiantuntijoina, toteuttaa muutoksia, luotava uskoa tulevaan ja turvallisuuteen. (Ristikangas ym. 2008, 20.) Johtajalla tulee olla terve ja tasapainoinen tunne-elämä, eli johtajan tulee olla hyvä ihmistuntija, itsetunnon tulee olla terveellä pohjalla ja sosiaalisten vuorovaikutustaitojen on oltava hyvät (Aaltonen ym. 2014, 215). Humphreyn ym. (2008) mukaan sen sijaan, että esimiehet toimisivat tunteettomalla perinteisellä liiketoimintamallilla, he hyötyisivät tunteiden ilmaisemisesta työpaikalla, koska tunteitaan ilmaisevat esimiehet ovat karismaattisempia ja parempia motivoimaan ihmisiä.

Hämäläisen (2015) mukaan hyvä johtaja omistaa lukuisia arvostettavia piirteitä ja taitoja. Hyvä esimies luottaa ihmisiin, uskoo ja puhuu heistä hyvää. Hän antaa hyvää palautetta hyvästä toiminnasta ja puuttuu ystävällisen jämäkästi huonoihin. Hän ei kyttää eikä kontrolloi vaan kunnioittaa ihmisten ammattitaitoa ja asiantuntemusta antaen vastuuta ideointiin, suunnitteluun, kokeiluihin, luovuuteen ja toteuttamiseen. Luottamusta tuntien työntekijä ottaa vastuuta ja haluaa osoittautua luottamuksen arvoiseksi. Hyvän johtajan auktoriteetti syntyy luottamuksesta. Hyvä johtaja johtaa mielellään eikä hänen tarvitse miellyttää ketään, ei käskyttää eikä korottaa ääntään. Hyvä johtaja on oma itsensä, tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja haluaa kehittää itseään ihmisenä ja johtajana. Hän haluaa johtaa itseään ja omalla esimerkillään. Hän uskaltaa ottaa riskejä ja kuuntelee työntekijöitään ja tsemppaa ja kannustaa. Hyvä johtaja ei syytä eikä tuomitse virheistä. Hän ei väistele ikäviä päätöksiä. Hän hallitsee painetilanteissa mielensä ja on kunnioittava. Hän kykenee arvostavaa keskusteluun, vaikka on eri mieltä asiasta. Hän kykenee tarkastelemaan omia mielipiteitään ja kuulemaan vastapuolta. Hyvä johtaja luo turvallisuutta, on paikalla hädän hetkellä ja luo uskoa tulevaan. (Hämäläinen 2015, 27, 33, 34)

Hersey ja Blanchard (1990, 5 - 7) jatkavat listaa. Heidän mukaan johtajalla tulee olla diagnosoinnin taitoa eli kykyä ymmärtää tilannetta, johon yrittää johtamisellaan vaikuttaa. Tämän lisäksi tarvitaan mukautumiskykyä eli taitoa mukauttaa omaa käyttäytymistään ja käytettävissään olevia voimavaroja tilanteen vaatimusten mukaisesti. Myös hyvä kommunikointikyky on oleellista, eli johtajan on osattava kommunikoida niin, että hän on helposti ymmärrettävä. Halutessaan menestyä johtajana, tulee johtajalla olla teknisiä taitoja eli kykyjä käyttää tehtävän hoidon kannalta välttämättömiä tietoja, menetelmiä, tekniikoita

ja välineitä. Menestyvä johtaja myös kykenee työskentelemään ihmisten kanssa ja johtamaan heidän kauttaan. Tässä tarvitaan myös kykyä ymmärtää motivaatiota ja soveltaa johtamista sen mukaan. Lisäksi on ymmärrettävä organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja miten johtajan omat toimet liittyvät tähän isompaan kokonaisuuteen. Sitä kautta johtaja toimii koko organisaation tavoitteiden mukaan eikä vain oman ryhmän tavoitteiden ja tarpeiden suuntaamana.

Esimiestyön katsotaan olevan onnistunutta ja hyvää, kun perustehtävä ja strategia toteutuvat, henkilöstö motivoituu ja keskittyy olennaiseen, tuottavuus paranee ja luovuudelle ja innovaatioille on tilaa, työyhteisössä on selkeät pelisäännöt ja läpinäkyvä oikeudenmukaisuus, yksiköissä ja niiden välillä tehdään yhteistyötä ja ongelmat ratkaistaan, eikä lakaista niitä maton alle (Ristikangas ym. 2008, 24). Seuraavissa kappaleissa olen listannut johtamisessa huomioon otettavia työyhteisön elementtejä, jotka vaikuttavat johtamisen onnistumiseen, työyhteisön työmotivaatioon ja sitä kautta koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

3.1.3.1 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön työilmapiiri vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, luovuuteen, tuottavuuteen, työn ja asiakaspalvelun laatuun, sairauspoissaolojen määrään, työntekijöiden moraaliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, uusien keksintöjen käyttöönottoon, tiimien tehokkuuteen, masennukseen ja mielialalääkkeiden käyttöön (Sinokki 2016, 87 - 91). Työpaikan positiivinen ja kannustava ilmapiiri on yhteydessä tuloksentekoon, mutta se on myös moraalinen teko (Aaltonen ym. 2014, 194). Kannustava ja inhimillinen ilmapiiri tukee työelämässä jaksamista (Ristikangas ym. 2008, 24). Korkalan (2018) mukaan työyhteisö ja siellä vallitseva vuorovaikutus tukevat työmotivaatiota ollessaan kannustava ja anteeksiantava ja jossa on mahdollista hyödyntää omia vahvuuksia ja kokea onnistumista. Jos työympäristö ei tue motivaatiota, sitä haetaan ulkoisten palkkioiden kautta tai työn ulkopuolelta. Sosiaalisen ympäristön ollessa työmotivaation kannalta hedelmällinen, työntekijän innostus työtä kohtaan ja tehokkuus tulevat hänen sisäisestä motivaatiosta.

Hämäläisen (2015, 63 - 64) mukaan hyvään työilmapiiriin ja sitoutumiseen vaikuttavat positiivinen asenne ja hyvät arjen teot, joilla osoitetaan toisillemme aitoa välittämistä, läsnäoloa ja kunnioitusta. Jokainen on hyväksytty sellaisena kuin on ja yhdessä on mahdollista nauraa myös itselle. Myös yhteinen huumori ja sovitut pelisäännöt synnyttävät kokemuksen yhteisöllisyydestä, mikä sitouttaa ihmisiä ponnistelemaan yhteisten

tavoitteiden hyväksi. Negatiivinen asenne ja ajattelu vaikeuttavat elämää, ihmissuhteita, työmotivaatio pienenee, stressi lisääntyy ja elämisen into hiipuu. Hiamin (2003, 25 - 28) mukaan esimiehellä tulisi olla tunneälyä ymmärtääkseen ihmisten käyttäytymistä työpaikalla, koska tunteilla on voimakas vaikutus tulokseen. Sen vuoksi esimiesten tulisi kyetä johtamaan myös työpaikan tunne-ilmapiiriä varmistaakseen, että tunteet ja asenteet ovat positiivisia. Merkittävin tapa miten esimies voi vaikuttaa työpaikan tunne-ilmapiiriin, on esimiehen omien tunteiden kautta, koska tunteet tarttuvat. Optimistinen ja innostunut esimies katsoessaan haasteita myönteisen kautta, luo myös positiivista ilmapiiriä työpaikkaan. Amabilen ja Kramerin (2011, 58) mukaan positiiviset tunteet laajentavat ihmisen ajattelumaailmaa sekä käyttämänsä toimintamallien skaalaa. Negatiiviset tunteet vaikuttavat päinvastoin.

Turvallisen ilmapiirin pohjana toimii luottamus. Luottamuksen tunteessa jokainen uskaltaa olla oma itsensä, sanoa mielipiteensä sekä rakentavan että positiivisen palautteen ja kehitysideat ilman että kukaan loukkaantuu. Tässä onnistuakseen ryhmältä ja johtajalta vaaditaan viitseliäisyyttä, rohkeutta ja rehellisyyttä ja avoimen puhumisen kulttuurin luomista. Ryhmästä tulee löytyä halua puhua asiat avoimesti, ymmärtää asioita yhteisesti sekä halua myös yhdessä harjoitella niitä. Tutkimuksen mukaan parhaiten menestyvillä ryhmillä yhteinen nimittävä tekijä on juuri psykologinen turvallisuus. (Kasi & Miettinen 2018, 67.) Kun ihminen kokee olonsa turvalliseksi ryhmässä, hänestä tulee avoin, joustava, sinnikäs ja motivoitunut (Eml., 68). Myös usko ongelmienratkaisuun ja uskallus puuttua ikäviin asioihin luo hyvää ilmapiiriä. Puuttumattomuus vaikuttaa ilmapiiriin negatiivisesti. (Sinokki 2016, 87; Kasi & Miettinen 2018, 74.)

3.1.3.2 Yhteisöllisyys

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmistakin ja säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. (www.ttl.fi) Johtajuus ilmenee näkyvästi johdettavan ryhmän kautta ja ryhmän kanssa (Sundvik 2006, 59). Motivoivan johtamisen yksi tärkein elementti on luoda positiivinen, tunnepitoinen ”me pystymme tähän”-ilmapiiri (Hiam 2003, 17), koska onnistuneen yhteistyön taustalla on usein ryhmän vahva yhteishenki (Koivisto & Ranta 2019, 37).

Organisaatiossa ongelmanratkaisu tapahtuu ryhmissä ja organisaation tavoittelemat arvot ja päämäärät saavutetaan vain ryhmänä, vaikka yksilöllisyyttä kunnioitetaan ja arvostetaan.

Ryhmä on vähintään kahden ihmisen muodostama vuorovaikutustilanne, jossa jokaisen ryhmän jäsenen panostusta tarvitaan ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi ja jäsenten tarpeiden täyttymiseksi. Usein ryhmän jäsenten tarpeet eivät ole yhteisiä, jolloin ryhmän toiminnan kannalta on tärkeää se, että ainakin osittain jäsenten yksilölliset tarpeet täyttyvät ryhmän tavoitteiden täyttyessä. Jäsenten yksilöllisten tarpeiden täyttymien vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen, koska on tutkittu, että ryhmä on tuottava ja tehokas, kun se jäsenten tarpeet tyydyttyvät yhtä aikaa ryhmän tavoitteiden saavuttamisten kanssa. (Hersey & Blanchard 1990, 306 - 308.) Kokiessaan ryhmän tavoitteet omiksi, työntekijän on mahdollista sitoutua tavoitteeseen ja organisaatioon ja hän on uskollinen ja omistautunut (Hamel 2007, 84).

Tukeakseen merkityksen ja yhteisöllisyyden tunnetta, esimiehen tulee käydä keskusteluja ja kannustaa yhteisön jäseniä kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Ilman avointa keskustelua jokainen luo asioille omat merkityksensä eikä ryhmään pääse kehittymään yhteistä kollektiivista ymmärrystä. Yhteisen fokuksen puuttuminen voi haitata ryhmän etenemistä yhteisten tavoitteiden suuntaan. Ryhmässä on synnyttävä tahto saavuttaa yhteiset tavoitteet, jolloin ryhmä työskentelee omasta halusta ja kontrolli säilyy jopa esimiehen poissa ollessa. Kokiessaan olevansa tärkeä osa ryhmää ja kokiessaan yhteisöllisyyden tunnetta ihminen haluaa myös panostaa ryhmään. Ryhmä työskentelee omasta halusta ja ryhmän tavoitteet ovat myös jokaisen ryhmän yksilön omia. Yhteisöllisyyden tunnetta vahvistaa kokemus siitä, että oma osaaminen on ryhmälle tärkeää onnistumisen kannalta ja että omaa osaamistaan pääsee hyödyntämää työssään. (Kasi & Miettinen 2018, 64 - 65; Koivisto & Ranta 2019, 38.)

3.1.3.3 Kommunikointi, viestintä ja vuorovaikutus

Esimieheltä vaaditaan hyviä kommunikointitaitoja, joiden avulla esimies pystyy helpommin selvittämään henkilöstön tarpeita, ajatuksia, ongelmia, tunteita ja mielenkiinnon kohteita. Esimieheltä odotetaan kiinnostusta henkilöstöä kohtaan ja hyvän kommunikoinnin keinoin esimies voi osoittaa mielenkiintoa, ymmärrystä, huolenpitoa ja huomioimista. (Hersey & Blanchard 1990, 295.)

Johtamista ei helpota johtajien ja johdettavien vuorovaikutustaidot, joissa suurimmat johtamisen puutteet usein ilmenevät. Johtamisopit ovat paljolti keskittyneet strategiaan, laatuun, prosesseihin ja tulostavoitteisiin. Liian kapealainen keskittyminen voi aiheuttaa se, että johtamisessa ei tapahdu aitoja kohtaamisia, viestintä on epämääräistä ja päätöksenteossa on parannettavaa. Tulee väärinymmärryksiä, joita ei kehdata selvittää. Johtamisen puutetta on jättää varmistamatta viestin oikea ymmärrys. Hyvän johtajuuden iso haaste on

kommunikoinnin avoimuus, ymmärrettävyys ja selkeys niin, että jokainen tietä missä mennään. (Hämäläinen 2015, 18 - 21.) Esimiehen puutteelliset vuorovaikutustaidot ovat tutkitusti yhtenä hyvinvoinnin esteenä (Ristikangas ym. 2008, 24). Vuorovaikutustaitojen kehittyminen ei tapahdu kuten perinteisten johtamistaitojen, vaan kyky samaistua muiden tunteisiin ja ajatuksiin ja sitä kautta onnistua vuorovaikuttajana tulee jokaisen esimiehen omasta olemuksesta, minäkuvasta, ihmiskäsityksestä ja maailmankuvasta. Kehitettäessä vain johtajuuden taitoa ilman johtajuuden olemusta, tuotetaan kyllä teknistä substanssia, mutta ei vahvasti vaikuttavaa johtamista. (Eml., 311.) Avoin ja välitön vuorovaikutus ja tiedottaminen tukevat motivaatiota lisäämällä henkilöstön tietoisuutta ja sitoutuneisuutta organisaation ja työyhteisön tavoitteisiin ja luomalla tunnetta osallisuudesta (Palomäki 2003, 43). Menestyvä esimies näkee henkilöstön kanssa kommunikoinnin tapana kehittää henkilöstön toimintakyvyn potentiaalia huippuunsa ja auttaa sitä kautta koko organisaatiota (Hiam 2003, 35). Usein yksinkertaisesti kysymällä ehdotusta, mielipidettä tai ratkaisua johonkin ongelmaan saadaan henkilöstö sitoutumaan ja parannetaan heidän motivaatiota. Näin henkilöstölle myös luodaan arvostuksen tunnetta. (Eml., 47, 60.)

Palomäen (2003, 27 - 29) mukaan vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa ja motivoinnissa on korkealle, koska johtaminen ei onnistu ilman vuorovaikutusta. Kyky kommunikoida eri tavoin eri ihmisten kanssa vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa on tutkimusten mukaan esimiehen tärkein taito. Palomäen (Eml., 48) mukaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehen tärkein ominaisuus ja työväline motivoinnin kannalta. Ristikankaan ym. (2008, 321 - 322) mukaan johtajuus kehittyy dialogissa ja hyvä vuorovaikutus on myös paras keino johtajuuden kehittämiselle. Kehittymisen vuoksi olisi käytävä jatkuvaa keskustelua koko organisaation laajuisesti erilaisissa kokoonpanoissa horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin siitä, mitä on hyvä johtajuus.

3.1.3.4 Päätöksenteko

Perusasia mitä esimieheltä aina odotetaan, on hyvä päätöksentekokyky. Päätöksenteko esimiestyössä on elintärkeää ja oleellista onnistumiselle. Teoriassa päätöksenteon eri vaiheissa kootaan tietoaineistoa, analysoidaan tietoa, punnitaan eri vaihtoehtoja, mahdollisesti testataan eri ratkaisuvaihtoehtoja ja lopulta ryhdytään toimenpiteisiin, tehdään päätös. Todellisuudessa edellä mainittuun luksukseen ei aina ole mahdollisuutta, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan, tilanne muuttuu, paineet ovat kovat, tieto on puutteellista, resurssit budjetin rajoittamat, aikaa on niukasti ja usein ilmenee muita

päätöksen laatuun vaikuttavia seikkoja. Tilanteiden ja tietojen ollessa usein päätöshetkellä monimutkaisia, on esimiehen silti kyettävä laadukkaisiin päätöksiin. (Hersey & Blanchard 1990, 398 - 399.)

Päätöksentekotyylejä on varmasti yhtä monta kuin on johtajia ja johtamistyylejä. Poliisissa pitkään vallalla ollut päätöksentekotyyli on autoritaarinen. Autoritaarinen päätöksentekotyyli sopii kokeneelle esimiehelle tilanteeseen, jossa hänellä on kaikki tieto itsellään eikä kyseinen päätöksenteko kuulu henkilöstölle. Autoritaarinen päätöksenteko vaatii myös selkeitä toimintaohjeita päätöksen ohella. Tilanne, jossa henkilöstöllä ei ole kokemusta, tietoa tai vastuuta, eivät he myöskään voi omistaa mitään osaa päätöksenteosta vaan se kuuluu kokonaisuudessaan esimiehelle. Kun henkilöstöllä on kokemusta tai tietoa kyseessä olevasta asiasta, voi esimies hyödyntää tätä strategisesti konsultoivan päätöksentekotyylin keinoin. Esimiehen valitsemalta henkilöstöltä haetaan heidän panos, apu ja mielipiteet ennen kuin esimies tekee lopullisen päätöksen. Tämä päätöksentekotyyli yhteistyössä henkilöstön kanssa auttaa esimiestä tekemään oikean päätöksen ja sen lisäksi henkilöstön kokema mahdollisuus vaikuttaa vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja sitä kautta tukee heidän sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen halutessa sitoutua aktiivisesti jaettuun päätöksentekoprosessiin, valitsee hän avustavan päätöksentekotyylin. Tässä esimies ja henkilöstö tekevät yhteistyötä päätöksen tekemiseksi. Tämä tyyli vaatii henkilöstöltä jonkin verran kyvykkyyttä ja kokemusta onnistuakseen. Henkilöstö, jolla on korkea valmiustaso ja paljon kokemusta ja tietoa, on kykeneväinen myös delegoiva päätöksentekotyylin mukaiseen työhön. Tässä edellytyksenä on, että henkilöstö tunteen asian perusteellisesti, kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja he myös haluavat tehdä päätöksiä asiassa. Päätöksenteossa vastuu on, päätöksentekotyylistä riippumatta, aina lopulta esimiehen itsensä kannettava. Looginen lähestymistapa päätöksentekoprosessiin auttaa ja on helppo hyväksyä, seurata ja tukea päätöstä, joka selkeästi informoi päätöksen suunnan ja tavoitteen ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi. (Hersey & Blanchard 1990, 400 - 401.)

3.1.3.5 Kiinnostuksen osoittaminen

Esimieheltä toivotaan kiinnostuksen osoittamista ja varmuutta siitä, että tiukan paikan tullen esimies on tarvittaessa tukena. Tuen tarve on yksilöllistä eikä esimiestä kaivata selän taakse hengittämään tai mikromanageraamaan, vaan tsemppaamaan ja mahdollistamaan esteetön päämärän tavoittelu. Johtajan on linjattava suuntaa ja sen jälkeen annettava tilaa toiminnalle ja kuljettava rinnalla. (Tiililä 2016, 61.)

Kiinnostuksen osoittamisen tärkeys liittyy ihmisen arvostuksen tarpeeseen. Ihminen haluaa saada kiinnostusta osakseen kuten myös kiitosta ja tunnustusta. (Sinokki 2016, 73.) More ja Miller (2015, 116) toteavat, että työntekijä haluaa tulla huomatuksi työpanoksestaan. Tärkeää on huomioida työsuoritus, joka on enemmän kuin normaali perussuoritus. Esimiehen tulisi käyttää aikaansa ja energiaansa ilmaistakseen työntekijöille, että he ovat tärkeitä, tekevät tärkeää työtä ja että heillä on tärkeä rooli työpaikalla. Arvostuksen tarpeen täyttymiseen auttaa esimerkiksi kehuminen ja kiitos. Esimiehen kiitoksella on kannustava vaikutus työn jatkamisen kannalta. (Hersey & Blanchard 1990, 24.) Työntekijän saama henkilökohtainen arvostus on yksi työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen vahvin ennustaja. Tätä esimies voi ilmentää esimerkiksi kysymällä työntekijän henkilökohtaista mielipidettä, tarjoamalla mahdollisuutta vaikuttaa, antamalla myönteistä palautetta ja henkilökohtaisesti huomioimalla. Osoittamalla arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaa, esimiehen mahdollisuus parempaa tiimin johtamiseen kehittyy. (Sundvik 2006, 13.)

Tiililän (2016, 59, 60) mukaan työntekijän innostusta ylläpitää hänen mahdollisuus kertoa omista hankkeista ja omista onnistumisistaan. Samalla kasvaa myös rohkeus kertoa avoimesti epäonnistumisista mahdollistaen yhdessä näistä kokemuksista oppimisen ja johtaen jatkossa laadukkaampiin lopputuloksiin.

3.1.3.6 Palkitseva palautteen antaminen

Kehittymisen edellytys on asiallinen, konkreettinen ja kehittymiselle kannustavia näköaloja avaava palaute (Ristikangas ym., 2008, 322). Koettu saavuttamisen tunne motivoi, jonka vuoksi palautteen antaminen on työmotivaation kannalta hyvin hyödyllistä. Saavutuksesta saatu tunnustus tukee motivaatiota ja positiivisella palautteella on voimaannuttava sekä sitouttava voima. Työntekijä, joka ei saa työstä palautetta, saattaa kokea työnsä arvottomaksi. Positiivinen palaute tulee pyrkiä antamaan usein julkisesti ja kriittinen tulee aina antaa kahden kesken. Palautteen tulee koskea työn tekemistä, ei työntekijää. Onnistunut palaute on tietoa antavaa, konkreettista, kuvailevaa ja toteavaa. (Sinokki 2016, 89 - 90.) Tietoa antava palaute kertoo palautteen saajalle tehtävän suorittamisen prosessista, josta olisi hyvä saada palautetta jo siinä vaiheessa, kun tehtävä ollaan suorittamassa, eikä vain vasta suorittamisen jälkeen (Liukkonen ym., 2002, 151). Tietoa antava palaute tukee sisäisen motivaation syntymistä ja kontrolloiva palaute laskee sisäistä motivaatiota. (Eml., 27). Usein hyvän suorituksen huomioiminen vahvistaa sisäistä motivaatiota, kyvykkyyden kokemusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Martela & Jarenko 2014, 51).

Palaute selkeä, kun se yksityiskohtainen, täsmällinen, informatiivinen ja hallittava. Esimiehet helposti antavat palautetta vain ongelman ilmetessä. Palautteen saajan näkökulmasta esimies on vain vahtimassa, milloin työntekijä tekee jotain väärin ja antaa sitten toiminnasta negatiivista palautetta. Tällä tyylillä esimies varmistaa, että antaa huomattavasti enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Liiallinen negatiivinen palaute lannistaa työntekijöitä ja on vahingollista työmotivaatiolle. Palautteen perussäännön mukaan yhtä rakentavaa palautetta kohtaan tulisi olla vähintään kolme positiivista palautetta. Palauteen anto on onnistunut, kun palautteen saaja saa palautteesta apua oman työnsä mahdollisimman objektiiviseen arviointiin. Sisäisen motivaation tukemisen kannalta palautteen annon tavoitteena tulisi olla henkilöstön oman arvioinnin ja reflektointikyvyn kehittäminen, jotta he voisivat itse tehokkaammin tarkkailla omaa toimintaansa. (Hiam 2003, 118 - 140.)

Työstä suoriudutaan yleensä parhaiten silloin, kun työntekijällä on tiedossa haastavat, selkeät, ymmärrettävät ja hyväksytyt tavoitteet ja hän saa riittävästi palautetta työstään. Työ itsessään koetaan palkitsevaksi sekä se, että työssä pääsee toteuttamaa itseään, ratkaisemaan ongelmia ja haasteita ja kokemaan onnistumisen tunnetta. Palkkioita ovat myös työstä saatavat kiitokset, tunnustukset, sosiaaliset suhteet, statussymbolit ja palaute. Näiden sosiaalisten palkkioiden lisäksi uralla eteneminen ja sitä kautta parempi palkka ja lisääntyvä arvostus tai valta voidaan kokea motivoivina. (Sinokki 2016, 87 - 88.) Koivisto ja Ranta (2019, 38) toteavat, että johtaja ei voi asemavaltansa, tietoon liittyvän valtansa, asiantuntijuuden, pakon tai palkitsemisen keinoin muokata henkilöstön sisäistä motivaatiota. Niiden avulla henkilöstö voi työskennellä jossain määrin johtajan haluamalla tavalla, mutta ei tee yhtään enempää työnkuvaan kuulumattomia tavoitteen kannalta kriittisen tärkeitä tehtäviä. Hämäläinen (2015, 34) on kuitenkin sitä mieltä, että aineettomat palkinnot ovat ihmisille usein tärkeämpiä ja voimaannuttavat ja lisäävät merkityksen tunnetta. Ihminen kokee olevansa tarpeellinen ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Luottamus ja kunnioittava kohtelu motivoivat ja palkitsevat. Tätä kautta työmotivaatio ja työn ilo kasvavat. Hamelin (2007, 84) mukaan työyhteisössä merkittävimmät palkkiot ovat pääasiassa ihmisten tunne-elämään liittyviä emotionaalisia palkkioita.

Johtaja ei aina saa tarpeeksi ja rehellistä palautetta omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista. Sen vuoksi palautekanava kannattaa luoda kaksisuunaiseksi eli johtajan on hyvä myös avoimesti ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastaan ryhmiltä sekä kollegoilta. Johtajan on myös aktiivisesti itse havainnoitava sekä rohkeasti pyydettävä palautetta. Johtajalta vaaditaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Omalla esimerkillään

valmiina kehittymään ja oppimaan koko ajan lisää esimies kannustaa koko ryhmää siihen ja kaikkien sitouduttua tähän, ryhmän on mahdollista yhdistyä, lähentyä ja sitoutua paremmin ryhmänä. Jatkuva halua oppia ja kehittyä toimii yhtenä perustana nykypäivän johtamiselle. Esimieheltä vaaditaan myös kyvykkyyttä analysoida ja hyödyntää saatu palaute. (Kasi & Miettinen 2018, 71; Tiililä 2016, 44.)

3.1.3.7 Stressi

EU:n puitesopimuksessa stressi määritellään häiriötilaksi, joka johtuu kokemuksesta, ettei ihminen kykene selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista. Työssä stressiä synnyttävät työn asettamat suuret vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä sosiaalisen tuen puute. (Sinokki 2016, 95.) Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston selvityksen mukaan haitallinen stressi aiheuttaa Suomessa välillisesti ja välittömästi ainakin miljardin euron kustannukset (Sinokki 2016, 94). Itä-Suomen poliisilaitoksen strategiassa (2018 - 2021) on kirjattu, että hyvään johtamiseen kuuluu myös kuunteleminen, koska työssä jaksamiseen liittyviä vaikeuksia on entistä enemmän.

Yksilöllisistä syistä työntekijöiden stressinsietokyvyssä on erittäin suuria eroja, jotka pitäisi kuitenkin osata huomioida johtamisessa (Sinokki 2016, 22). Monelle sopiva stressi tuo myös hyvää energiaa, koska vaatimukset ja haasteet koetaan positiiviseksi paineeksi. Haasteiden kautta moni kokee onnistumisen tunnetta sekä mielihyvää päästessään käyttämään osaamistaan ja taitojaan. (Eml., 94). Stressin kasvaessa hallitsemattomaksi töiden valmistuminen viivästyy, työn laatu saattaa huonontua, univaikeuksia alkaa esiintyä ja lopulta työhön lähtö tuntuu vastenmieliseltä. Työyhteisössä stressi näkyy ilmapiiriongelmina, riitoina, välinpitämättömyytenä, vetäytymisenä, eristäytymisenä ja tunteiden hallinnan vaikeutena. Työteho huononee ja virheet, sairastavuus, poissalot ja lopulta eläkehakuisuus lisääntyvät. (Sinokki 2016, 96 - 97)

> *”Venytään töissä ja ajatus on, että pitää jaksaa.” H1*
>
> *”Sitte toinen on se että armoton väsymys, uupumus siihen että tajuaa että vaikka kuinka haluais kehittää tiettyjä toimintoja, niin itsestä riippumattomista syistä johtuen tiettyjä asioita ei pysty yksin eikä edes välttämättä edes oman esimiehen avustuksella viemään eteenpäin.” H1*
>
> *”Jaksamisen väheneminen ei näy, koska sitä vaan repii itsestään jostain, mutta se näkyy ehkä sitten kotona muussa. ”H2*

Seuraavaksi jatkan tutkimukseni toisesta teemasta, eli motivaatiosta.

3.2 Motivaatio

Motivaatio on johdettu sanasta motiivi, mikä tarkoittaa syytä tai aihetta. Käsitteenä motivaatio on lähtöisin liikkumista tarkoittavasta latinankielisestä sanasta movere. Motivaatio on psyykkinen tila, joka vaikuttaa ihmisen vireyteen, aktiivisuuteen ja ahkeruuteen hänen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa. (Sinokki 2016, 61.) Motivaatio on psykologinne prosessi, joka ohjaa käyttäytymistä tietyn tavoitteen suuntaan tai siitä poispäin. (Clegg ym., 2016, 143)

Ihmisen käyttäytymisen taustalla on aina jokin motivaatio. Motivaation muodostumiseen vaikuttavat ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatio toimii käyttäytymisen energialähteenä saaden ihmisen toimimaan tietyllä tavalla ja suuntaa käyttäytymistä pyrkiessämme saavuttamaan tavoitteemme. Motivaatio myös säätelee käyttäytymistä arvioidessamme pätevyyttämme ja tilanteen ja toimintaympäristön merkitystä itsellemme. Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. (Liukkonen ym. 2002, 14 - 15.)

Motivaatio on vaihtelevaa, vaikeasti kuvailtavissa ja yhtä monimuotoinen kuin ihminenkin kuten myös siihen vaikuttavat tekijät. Pelko, arvot, uskomukset, kiinnostuksen kohteet, tavat, kulttuuri, kollegoiden vaikutus, rakkaus ja moraaliset periaatteet muun muassa vaikuttavat motivaatioon. Motivaatioon vaikuttavat tekijät voivat myös muuttua ajan myötä. Jotkut näistä motivaatiotekijöistä ovat sisäisiä ja osa ulkoisia ja yhdessä ne määrittävät miten yksilö toimii missäkin tilanteessa. Yksilön toimintaan vaikuttava motivaatio riippuu kahdesta tekijästä; tarpeen voimasta sekä uskosta, että tietty käytös johtaa tarpeen tyydyttymiseen. (More & Miller 2015, 108 - 111.) Esimiestyössä motiivin päämäärän huomioiminen on tärkeää, koska työntekijöiden motivoimisessa onnistuu luomalla työympäristö, jossa organisaation tavoitteet kytkeytyvät työntekijän tarpeiden tyydytykseen. (Hersey & Blanchard 1990, 18.)

Motivaatio voidaan jakaa tilanne- ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio on ympäristötekijöiden vaikutuksen alaista, tilannesidonnaista, lyhytkestoista ja dynaamista motivaatiota. Yleismotivaatio on pysyvämpää käyttäytymistä, joka usein vaikuttaa jollain tavalla myös tilannemotivaatioon. (Sinokki 2016, 62.) Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka ovat usein toisiinsa sekoittuneina. Esimerkiksi työn avulla ihminen voi huolehtia perheestään taloudellisesti ja hankkia myös statustaan kohottavia tavaroita ilmentäen ulkoista motivaatiota. Samalla työ on oman edistymisen ja aikaansaaminen mittari ja sen avulla voi kokea tehneensä jotain hyödyllistä toiselle

ihmiselle. Nämä saavutetaan sisäisen motivaation kautta. Toinen motivoitumistapa on yleensä dominoiva, vaikka jokaiselle ihmisellä on elenettejä molemmista. (Martela & Jarenko 2014, 6, 27.)

3.2.1 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisen motivaation syy ei ole itse tekeminen eikä tehtävä itsessään ole innostava. Tehtävä tehdään muiden ihmisten tai tilanteen asettamien vaatimusten vuoksi, tai jotta ihminen saa jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääkseen jonkin ulkoisen rangaistuksen. Rahalla palkitseminen on esimerkki ulkoisesta motivoinnista. Rahan vuoksi työtä tehdessä, tekeminen itsessään ei ole motivaation lähde. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja uhkiin vastaamista ja selviytymistä. Ulkoisesti motivoituneena tekeminen voi tuntua pakkopullalta, joka on vain pakko tehdä ilman vaihtoehtoja. Ulkoinen motivaatio vaikuttaa usein sisäiseen motivaatioon sitä heikentävästi. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen joutuu työntämään itseä tekemisen suuntaan, joka kuluttaa ihmisen henkisiä voimavaroja. Itsensä pakottaminen kuluttaa henkisiä resursseja ja ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi tuntua ahdistavalle ja raskaalle. Perinteinen organisaatio, joka perustuu hierarkiaan ja käskytykseen, hyödyntää toiminnassaan ulkoista motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 14, 25; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56.)

Ulkoisesta motivaatiosta kumpuava toiminta usein heikentää ihmisen hyvinvointia eikä johda sinnikkääseen tai pitkäkestoiseen tulokseen. Ulkoiset motiivit voivat kuitenkin sisäistyä toiminnan arvoista, jotka ihminen hyväksyy ja sitä kautta hän sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja sääntöihin. Tämä voi tapahtua jopa siinä määrin, että organisaation tavoitteet, arvot ja säännöt muuttuvat ihmisen alun perin ulkoisista vaatimuksista omaksi motiiviksi ja sisäiseksi motivaatioksi täydentäen ihmisen minäkuvaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 57.) Ulkoisen motivaation osittainen sisäistyminen voi myös tapahtua, koska ihminen haluaa toiminnallaan välttää häpeää, syyllisyyttä ja säilyttää itsearvostuksensa (Eml., 2017, 56). Hiamin (2003, 12 - 13) mukaan ulkoisesti motivoituneiden ihmisten johtaminen on vaikeampaa, kuin sisäisesti motivoituneiden, koska he tekevät työtään vain saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen. Ulkoisesti motivoituneet usein vastustelevat esimiehen yritystä kannustaa heitä tavoittelemaan korkeampia tuloksia.

3.2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio syntyy toiminnan ilosta (Liukkonen ym. 2002, 31). Sisäisesti motivoitunut ihminen hakeutuu tekemään häntä itseään kiinnostavia, innostavia ja arvokkaalta tuntuvia asioita. Innostava tekeminen vetää ihmistä puoleensa, koska se on mitä ihminen todella haluaa tehdä eikä hänen tarvitse pakottaa itseään tekemiseen millään tavalla. Sisäisesti motivoitunut tekeminen ei kuormita, koska innostus kumpuaa ihmisen sisältä. Sisäinen motivaatio aiheuttaa proaktiivista toimintaa pohjautuen ihmisen henkilökohtaiseen kiinnostukseen ja arvostukseen. (Martela & Jarenko 2015, 14, 26.) Amabilen ja Kramerin (2011, 34) mukaan sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee työtään, koska työ itsessään on kiinnostavaa, nautittavaa, täyttymystä antavaa, sitouttavaa tai henkilökohtaisella tasolla haastavaa.

Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä sisältä. Sisäisen motivaation kukoistaminen on sekä yksilön hyvinvoinnin, että organisaation tuloksellisuuden etu. Sisäisesti motivoituneet, psykologisilta perustarpeiltaan tyytyväiset työntekijät ovat tuotteliaampia, saavat enemmän aikaiseksi ja myös pystyvät tekemään laadukkaampia ratkaisuja erilaisissa tilanteissa. He ovat innoissaan ja hanakoita menestymään ja haluavat tehdä työtään ja tehdä sen hyvin. Sisäisesti motivoituneet tekevät työnsä innokkaasti, vastuullisesti, välittävästi ja he haluavat kehittyä työssään. He mielellään auttavat muita, antavat oman osuutensa ryhmän kokonaisuuteen ja tarvittaessa ottavat lisävastuuta. Esimiehiltä sisäisesti motivoituneet kaipaavat tukea ja tarvittavia tietoja ja resursseja työn tekemiseksi hyvin, mutta he eivät odota esimiehen motivoivan heitä. Sisäisesti motivoituneita ihmisiä johtaessa heitä ei tarvitse puskea vaan vain näyttä suuntaan mihin halutaan. (Hiam 2003, 12 - 13; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 112.) Sisäisesti motivoituneen innostuminen auttaa työntekijää jaksamaan työviikko tehokkaasti ja se antaa myös voimavaroja seuraavalle viikolle (Martela & Jarenko 2014, 25). Thomas (2002, 108 - 110) jatkaa, että sisäisen motivaation vahvistaminen on avain jokaisen työntekijän työhönsä sitouttamiseen, itsensä johtamiseen, innovaatioon ja sitä kautta sisäinen motivaatio tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisen motivaation todellinen voima on siinä, että sen kautta työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja organisaation tarkoitukseen antamalla itsestään intohimoisen, älykkään ja aloitteellisen työpanoksen. Organisaatio, joka ottaa henkilöstön sisäisen motivaation huomioon ja saa sen kohdennettua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, menestyy (Martela & Jarenko 2015, 21).

Grönforsin (2003, 80) mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavat vastuu, toiminnanvapaus, tilaisuus käyttää ja kehittää taitoja ja kykyjä, kiinnostava ja haastava työ sekä etenemismahdollisuudet. Thomas (2002, 106 - 108) puhuu sisäiseen motivaatioon liittyvästä neljästä tunteesta. Hänen mukaansa palkitsevia tunteita ovat merkityksen tunne, valinnan tunne, pätevyyden tunne ja tunne edistymisestä. Nämä tunteet luovat sitä täyttymyksen tunnetta työssä, jota työntekijät tarvitsevat ollakseen sitoutuneita työhön. Martelan ja Jarenkon (2014, 6) mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavat kolme perustavanlaatuista elementtiä; kokemukset omaehtoisuudesta eli autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Autonomia on valinnan- ja toiminnanvapautta ilman liiallista mikromanagerointia ja kontrollia. Kyvykkyyden tunne syntyy siitä, että saa aikaan ja oppii uutta ja kehittyy. Yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttaa kokemus siitä, että on osa yhteisöä joka välittää ja tekee hyvää muille.

Sisäsyntyinen ja sisäistetty motivaatio. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio näkyy siinä, että tekeminen itsessään on nautinnollista eli ihminen motivoituu tekemisen riemusta. Sisäistetty motivaatio on jotakin arvokkaaksi koettua ja se liittyy omiin tärkeisiin arvoihin ja päämääriin, kuten esimerkiksi oman organisaation arvot ja tavoitteet. Tekemisen tulos sopii ihmisen arvomaailmaan ja tekeminen on arvokasta ja tärkeää. Vaikka sisäsyntyinen motivaatio on vahvinta, se on myös häilyvää ja siksi erityisesti organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että sisäistetty motivaatio on myös vahvaa. Työelämässä tavoitteet, keinot ja toimintatavat annetaan valmiina, jolloin on tärkeää, että nämä on sisäistetty osaksi työntekijän motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 14, 32 - 33.)

3.2.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat pyrkivät selittämään ihmisen käyttäytymisen perussyitä ja käyttäytymisen suuntaa, kestoa ja intensiteettiä. Motivaatioteoriat jaetaan tyydytysteorioihin sekä prosessiteorioihin, joista ensimmäinen liittyy ihmisen tarpeisiin selittää mikä ihmistä motivoi. Jälkimmäinen prosessiteoria selittää motivaation syntyä. (Grönfors 2003, 81.) Motivaatioteorioiden avulla on pyritty selvittämään, miten työntekijöitä on mahdollista motivoida työn tulosten ja laadun parantamiseksi. Selvää on, että hyvin motivoitunut on yritteliäämpi, sitoutuneempi toimintaan ja työyhteisöön, keskittyneempi ja saa aikaan laadukkaampaa tulosta. (Sinokki 2016, 80.) Jokainen motivaatioteoria on individualistinen eikä yksikään teoria ei sovi kaikkiin tilanteisiin (More & Miller 2015, 113).

Iso osa motivaatioteoriasta kehittyi humanistisen koulukunnan kiinnostuksesta löytää motivointitavat, jotka johtaisivat psykologisesti terveeseen yhteiskuntaan (Clegg ym., 2016, 145). Motivaatioteorioita on useita, joista varhaisimmat perustuivat ihmisen sisäisin vietteihin ja fysiologisiin tarpeisiin, kuten aggressioon ja seksuaalisuuteen. Ensimmäinen ja pitkään vallinnut motivaatiomalli oli hedonismi. Sen mukaan ihminen etsii aina mielihyvää pyrkien pois kivusta ja tuskasta. Hedonismiin perustuu myös vahvistusteoria tai ehdollistamisteoria eli niin sanottu kepillä ja porkkanalla motivointi. (Grönfors 2003, 82.) Motivaatioteorioiden kehittymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa Sigmund Freud, Clark Hull, Ivan Pavlov, Burrhus Skinner, Albert Bandura, Richard Ryan, Edward Deci, Mihály Csíkszentmihályi sekä Abraham Maslow. Maslowin kehittämän teorian mukaan ihmisen tarpeet olivat hierarkkisesti järjestyneitä, alempien tasojen tarpeet olivat luonteeltaan fysiologisia ja ylemmillä tasoilla psykologisia. (Sinokki 2016, 80 - 82.) Seuraavassa tarkemmin Maslowin teoriasta.

3.2.3.1 Abraham Maslow´n tarvehierarkiateoria

Tarve on ihmisen sisäinen epätasapaino, jonka vuoksi ihminen pyrkii toimimaan niin, että tarve tyydyttyy (Sinokki 2016, 82). Abraham H. Maslowin 1940 -luvulla kehittämän tarveteorian mukaan ihmisen tarpeet ovat hyvin monimutkaiset ja hierarkkisesti järjestyneet. Maslowin mukaan ihminen haluaa koko elämänsä ajan jotain ja täydellinen tyytyväisyys on mahdollista saavuttaa vain hetken ajaksi. Heti kun yksi tarve on tyydytetty, toinen nousee esille. (More & Miller 2015, 113 - 114.) Maslowin mukaan jokaisella ihmiselle on viisiportainen tarpeiden arvoasteikko. Alin perustaso on psykologisille tarpeille, toisena on turvallisuudentarve, kolmantena sosiaalisten tarpeiden porras, neljäntenä omanarvon ja kunnioituksen tarve ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin mukaan alempien tarpeiden tyydytettyä ylemmät tarpeet tulevat tärkeiksi. (Grönfors 2003, 82.)

Fysiologiset tarpeet. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano, uni, lämpö, suoja, vaatetus ja seksuaaliset tarpeet (Sinokki 2016, 73). Fysiologisiin tarpeisiin liittyy usein raha, koska rahalla on mahdollista saada fysiologisia tarpeita tyydyttäviä elementtejä, kuten suojaa, ruokaa ja vaatteita. Rahan tärkeys liittyy siihen mitä rahalla on mahdollista saada, ei niinkään raha itsessään. Rahalla on jonkin tasoista merkitystä kaikkien tarvehierarkian tasojen tarpeiden tyydyttämisessä, mutta sen merkitys vähenee noustessa tarvehierarkiassa ylöspäin. (Hersey & Blanchard 1990, 35, 45.)

Turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeita edustavat varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen (Sinokki 2016, 73). Pääasialliset

turvallisuuden tarpeet ovat tarve järjestykseen ja pysyvyyteen sekä vapaus ahdistuneisuudesta ja epävarmuuksista. Turvallisuuden tarpeet ilmenevät perustarpeiden tyydyttyä. Jotkut ovat hakeutuneet poliisialalle valtion kapean, pitkän leivän vuoksi, jolla voi varmistaa tarvittavaa pysyvyyttä ja ennustettavuutta elämässä. (More & Miller 2015, 114.) Ihminen on tietoinen monista turvallisuuden tarpeistaan, kuten halusta elää huoletta ja vapaana varoista, joista esimerkkejä ovat onnettomuudet, sodat, taudit ja taloudellinen epätasapaino. Tiedostettu turvallisuuden tarve on usein toissijainen eli ne eivät johda näkyvään käyttäytymiseen vaan ennemminkin estävät tai rajoittavat yllykkeitä. (Hersey & Blanchard 1990, 36.)

Sosiaaliset tarpeet. Sosiaalisia tarpeita ilmentävät hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä (Sinokki 2016, 73). Sosiaalinen ihminen haluaa olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ihminen haluaa tuntea olevansa hyväksytty sellaisena kuin on ja kuuluvansa johonkin ryhmään. Ihminen kaipaa yhteyttä toiseen ihmiseen ja paikkaa ryhmässä ja pyrkii saavuttamaan tämän tavoitteen hyvin voimakkaasti. Tarpeen voimakkuus luonnollisesti vaihtelee eri yksilöiden ja tilanteiden välillä. Suurin osa ihmisistä haluaa kokea olevansa hyväksyttyjä kollegoiden ja esimiestensä taholta. Jokaiselle on vahva tarve kuulua ryhmään ja osa ihmisistä muokkaa käyttäytymistään sopiakseen ryhmään kuulumisen kriteereihin. (More & Miller 2015, 115; Hersey & Blanchard 1990, 38.)

Arvostuksen tarpeet. Arvostuksen tarpeita ovat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus (Sinokki 2016, 73). Arvostuksen tarve koostuu itsensä arvostamisesta, johon sisältyy itsenäisyyden, vapauden, itsevarmuuden ja saavuttamisen tarpeet, sekä muiden antamasta arvostuksesta ja tunnustuksen saamisesta, arvovallasta, hyväksymisestä, statuksesta ja maineesta. Työntekijä haluaa tulla huomatuksi työpanoksestaan. (More & Miller 2015, 116.) Arvostuksen tarpeen täyttyminen tuottaa itseluottamuksen tunnetta, jolloin ihminen alkaa kokea itsensä tarpeelliseksi ja mahdollisesti saa vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössään. Mikäli arvostuksen tarvetta ei saa tyydytetyksi asiallisella käyttäytymisellä, ihminen mahdollisesti turhautuessaan sortuu epäkypsään käyttäytymiseen saadakseen huomiota asiassaan. (Hersey & Blanchard 1990, 30.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeita kuvastavat oman saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen (Sinokki 2016, 73). Itsensä toteuttamisen tarve ilmenee tarpeena kehittää itseään, kypsyä ihmisenä ja haluna

toteuttaa omat mahdollisuudet mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen sisältyy sekä pätemisen että suoriutumisen tarve. Ihminen, jolla on pätemisen tarve, ei jää odottamaan asioiden tapahtumista vaan haluaa hallita sekä fyysisiä että sosiaalisia ympäristötekijöitä ja saada asioita tapahtumaan. Työssä päteminen ilmenee haluna hallita työtä, kehittyä ja kasvaa ammatillisesti. Töissä työntekijä voi käyttää kykyjään ja taitojaan sopivasti haastavassa ympäristössä, jossa pätemismotiivia voi ilmaista vapaasti. (Hersey & Blanchard 1990, 30 - 42; More & Miller 2015, 116.) Tällä tarvehierarkian tasolla ihminen käyttää kaikkia hänellä olevia taitoja ja potentiaalia ja motivaatio tulee ihmisestä sisältä eikä ulkoista motivointia tarvita (More & Miller 2015, 116).

Seuraavana esittelen Herzbergin kaksifaktoriteorian, jonka jälkeen katsaus Douglas McGregorin Teoria X - Teoria Y:n. Neljäntenä teoriana esitän Richard Ryanin ja Edward Decin itsemääräämisteorian, jota pidän tutkimukseni perusteoriana analysoidessani tutkimukseni tuloksia sen hyvän soveltuvuuden vuoksi.

3.2.3.2. Frederic Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederic Herzberg oli vuonna 1966 kehittäessään kaksifaktoriteoriansa sitä mieltä, että ihmisten työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät ja hygieniatekijät. Motivaatiotekijät voivat luoda motivaatiota, mutta eivät tyytymättömyyttä, kun taas hygieniatekijät voivat luoda tyytymättömyyttä, mutta eivät motivaatiota. Herzberg oli esimerkiksi sitä mieltä, että rahalla ja työoloilla ei ole vaikutusta ihmisen motivaatioon. (Grönfors 2003, 84.)

Herzbergin motivaatiohygienia -teoria kehittyi haastattelututkimuksesta, jossa selvitettiin, millaiset asiat haastateltavien työssä liittyivät tyytymättömyyden kokemiseen ja millaiset asiat saivat haastateltavat työssään onnellisiksi tai tyytyväisiksi. Johtopäätöksenä Herzberg totesi ihmisillä olevan kaksi toisistaan riippumatonta tarpeiden ryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Työssään tyytymättömyyttä tuntevat kiinnittivät huomiota työympäristöön. Näitä Herzberg kutsui hygieniatekijöiksi, joilla on merkittävä vaikutus työtyytymättömyyden ehkäisyssä. Hygieniatekijät liittyvät työolosuhteisiin ja niitä ovat esimerkiksi organisaation yleinen toimintatapa ja hallinto, työnjohto, työolosuhteet, henkilösuhteet, raha, status sekä turvallisuus. Hygieniatekijät on määritelty joko organisaation kautta tai ilmenevät sopimuksesta, jonka poliisien ammattiliitto on neuvotellut. Ne ovat yleensä rajoittuneet työoloihin ja käytäntöihin, mikä on vastakohta niille motivaatiotekijöille, jotka stimuloivat työntekijää. Sekä motivaatiotekijät että hygieniatekijät tyydyttävät työntekijän tarpeita, mutta pääasiassa motivaatiotekijät tuottavat työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät liittyvät joko työhön itsessään tai kehittymiseen,

vastuuseen ja huomioimiseen. Tyytyväisyyttä tuntevat kiinnittivät huomion itse työhön ja näitä Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi, koska ne motivoivat työntekijöitä parempiin tuloksiin. Motivaatiotekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja jotka kasvattavat työntekijän kokonaiskapasiteettia, ovat aikaansaamisen tunne, ammatillinen kehittyminen, tunnustuksen saaminen sekä haasteellinen ja kehittävä työ. (More & Miller 2015, 117 - 118; Hersey & Blanchard 1990, 61 -64.)

3.2.3.3 Douglas McGregorin Teoria X - Teoria Y

Douglas McGregor kehitti motivaatioteorian tarkkailemalla, miten ihmiset johtavat ja motivoivat toisia. McGerorin mukaan johtajat voidaan ryhmittää sen mukaan, miten he olettavat ihmisten töissä käyttäytyvän. Tämän mukaan Teoria X ja Teoria Y ovat toistensa vastakohdat eikä mikään nykyajan organisaatio ole selvästi jompikumpi näistä. Tämä teoria kehitettiin 1960 -luvulla, jolloin suurin osa organisaatioista oli Teoria X.n kaltaisia olettaen, että ihmiset ovat pohjimmiltaan laiskoja ja pyrkivät välttämään työtä, työskentelevät omien kiinnostuksen kohteiden mukaan, toivovat kontrollia sekä selkeitä ohjeita ja heitä motivoi raha, bonukset ja rangaistukset. McGregor itse uskoi, että ideaalissa maailmassa ihmiset tulevat ennen tuottoa. (Clegg ym., 2016, 144.)

Teorian mukaan esimiehet johtavat itseään niiden olettamuksien, yleistyksien ja hypoteesien pohjalta, joita heillä on ihmisen käyttäytymisestä. Perinteinen käsitys johtamisesta ja kontrollista tunnetaan nimellä Teoria X. Tämä näkemys ihmisen käyttäytymisestä on edelleen osaltaan poliisialalla vallalla oleva ja muistuttaa autoritaarista johtamistyyliä. Teoria X:n mukaan moni työntekijä kokee tyytymättömyyttä työtä kohtaan, on heitä sen vuoksi pakotettava, taivuteltava, ohjattava tai käskettävä rangaistuksen uhalla, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Esimiehen huomio kiinnittyy työturvallisuuteen ja selviytymiseen. Koska työntekijöillä ei teoria X:n mukaan ole kunnianhimoa ja he haluavat välttää vastuuta, heitä on koko ajan valvottava ja sanottava mitä tehdä. Teoria X:ssä kontrollilla ja ohjauksella on vahva painotus. (More & Miller 2015, 119 - 120.)

Teoria Y:n mukaan keskiverto yksilöllö ei ole vastenmielisyyttä työtä kohtaan vaan päinvastoin suurin osa työntekijöistä kokee työnsä positiivisena. Työntekijän sitoutuessa tavoitteeseen hän ohjaa itseään tavoitteen suuntaan. Yksilöillä on kyky kehittyä, omaksua vastuuta ja suunnata käyttäytymistään tavoitteen saavuttamisen suuntaan. Sitoutuminen tavoitteeseen muodostuu saavutuksiin liitettävistä palkkioista. Vastuun välttelememinen ja turvallisuuden korostaminen johtuvat yleensä yksilön kokemuksista eivätkä hänen synnynnäisistä luonteen piirteistään. Esimiehen tehtävä on luoda organisaatiokulttuuri, jossa

samalla kun yksilön on mahdollista saavuttaa omia tavoitteitaan, heidän työpanos ohjataan kohti organisaation tavoitteita. Esimiehen tulisi tarjota ohjausta, joka edistää erilaisia mahdollisuuksia ja henkilökohtaista kasvua, muistaen ja huomioiden, että moni työntekijä pystyy ratkaisemaan organisatorisia pulmia. Teorian mukaan työntekijöiden todellinen potentiaali on alihyödynnetty. (More & Miller 2015, 120.)

3.2.3.4 Richard Ryan ja Edward Decin itseohjautuvuusteoria

Richard Ryan ja Edward Deci kehittivät itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta; autonomian eli vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve, johon sisältyy myös hyväntekemisen tarve. Vapaaehtoisuuden tarve tarkoittaa mahdollisuutta tehdä itseä kiinnostavia asioita itse valitsemallaan tavalla eikä työ ei ole ulkoapäin pakotettua. Kyvykkyyden tarve tarkoittaa sitä, että työ tarjoaa sopivasti haasteita ja mahdollisuuksia käyttää yksilön parasta osaamista. Työssä pääsee oppimaan ja kehittymään ja yksilö kokee tunteen, että saa asioita aikaan. Yhteenkuuluvuuden tarve on kokemusta siitä, että on osa välittävää ja arvostavaa yhteisöä. Hyväntekemisen tarve tarkoittaa sitä, että ihmisellä on mahdollisuus kokea saavansa aikaan hyvää työnsä kautta ja että sillä on myönteinen vaikutus ympärillä oleviin kollegoihin, asiakkaisiin kuin myös yhteiskuntaan. Näiden tarpeiden täytyttyä ihminen kokee innostusta, merkityksellisyyttä ja työn imua. (Martela & Jarenko 2015, 17 - 18.)

Itseohjautuvuusteorian tarpeista autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluminen perustuvat Edward Decin ja Richard Ryanin 1970 -luvulta lähtien tutkimaan psykologiseen motivaatioteoriaan. Hyväntekemisen tarve eli oman toiminnan myönteinen vaikutus perustuu Frank Martelan ja Richard Ryanin yhteiseen tutkimushankkeeseen, jossa pyritään selvittämään, onko halu tehdä hyvää toisille samanlainen psykologinen tarve. (Martela & Jarenko 2015, 56.)

Autonomia. Vapaaehtoisuus eli autonomia on valinnan-ja toiminnanvapautta eli ihmisen kokemusta itsemääräämisestä ja itseilmaisusta tekemisen kautta. Ihmisellä on oltava vapaus päättää itse tekemisistään ja toimistaan. Tässä tekemisen juurisyy tulee ihmisen sisältä asiasta, jonka ihminen kokee omakseen. Organisaatiossa vapaaehtoisuus on sitä, että työntekijä kokee organisaationsa arvot ja päämäärät omikseen. Hän on sisäistänyt ne ja noudattaa organisaation määräyksiä, koska haluaa noudattaa niitä. Esimiehen tiukka kontrolli ja mikromanagerointi tukahduttavat työntekijän mahdollisuuden tavoitella yhteisiä päämääriä itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Johtaakseen vapaehtoisuuden tarvetta esimiehen on uskallettava päästää irti liiallisesta käskyttämisestä ja valvonnasta ja hänen on

luotettava henkilöstöönsä antaen heille tilaa itse ohjata toimintaansa. (Martela & Jarenko 2015, 57 - 58.) Autonomian tunnetta tukevat myös henkilöstön tunteminen, sopivasti haastetta sisältävät tehtävät, valinnanmahdollisuudet, palautteet, oma-aloitteisuuden tukeminen, vastuun jakaminen sekä päätösten perusteleminen. Hyvät perustelut tukevat autonomiaa, koska autonomian fokus ei ole täydellinen vapaus vaan se, että henkilöstö kokee yhteiset säännöt ja päämäärät vapaaehtoisiksi, järkeviksi ja perustelluiksi. Ihmisillä on tarve tietää miksi tehtävä on tärkeä ja toiminnan syy. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 105, 108.) Toiminnasta saatava myönteinen palaute tukee autonomiaa ja sisäistä motivaatiota ja helpottaa myös ulkoisten motiivien sisäistymistä, kun työntekijä tuntee olevansa hyvä ja kykenevä. (Eml., 59 - 60.)

Demokraattisella johtamistyylillä, vapaalla tiedonjakelulla ja päätöksentekoon osallistumisella tuetaan autonomian kokemusta nostaen samalla työtyytyväisyyttä sekä luottamusta johtoon. Vapautta johdetaan kirkastamalla tavoiteltu päämäärä ja odotukset, jonka jälkeen annetaan itsenäisille aikuisille mahdollisuus itsenäisesti tehdä työ tavoitteen saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 37 - 38.) Autonomia näkyy aloitteellisuutena, innovatiivisuutena, luovuutena ja kokeilunhaluisuutena. Autonomian tunteen puuttuminen aiheuttaa taas alentunutta vastuun tunnetta työn tuloksista sekä vähäistä innovatiivisuutta ja luovuutta. (Liukkonen ym. 2002, 139 - 146.)

Kyvykkyys. Kyvykkyyden tunne on ihmisen kokemus asioiden aikaansaamisesta sekä pätevyydestä, osaamisesta. Kyvykkääksi itsensä kokeva uskoo itsensä ja kykyynsä tehdä hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Ihminen nauttii toiminnasta, jossa hän kokee olevansa hyvä ja on tyytyväinen saadessaan tulosta aikaan. Kun osaaminen ja aikaansaaminen sujuvat yhdessä, tekeminen etenee vahvasti ja tunne työn virtaavuudesta motivoi entisestään. Organisaation, joka haluaa vahvistaa kyvykkyyden tunnetta henkilöstössään, on pyrittävä häiriötekijöiden poistamiseen. Näin henkilöstöllä on mahdollisuus keskittyä tekemiseen ja flow -tunteen saavuttamiseen. Flow on kyvykkyyden kokemuksen huippu, joka vaatii toteutuessaan selkeän päämäärän ja mahdollisuuden jatkuvaan palautteen saamiseen. Psykologi Mihaly Csikszentmihaly kehitti flow´n käsitteen, joka tarkoittaa täydellisen uppoutumisen tilaa. Flowssa tekeminen vie mukanaan, täydellisen keskittymisen vuoksi ajan ja paikan taju katoavat ja tuottavuus on huipussaan. Kyvykkyyden tunteen ja flow´n tukemisessa on tärkeää huolehtia riittävän haastavien tehtävien tarjoamisesta. Liian haastavat tehtävät voivat olla ahdistavia, mutta liian helpot tehtävät taas turhauttavat ja ovat tylsiä. (Martela & Jarenko 2015, 59 - 60, 100.)

Ihminen tuntee iloa ja tyydytystä kokiessaan kyvykkyyden tunnetta. Kyvykkyyden tunnetta tuottaa tehtävässä eteneminen kohti tavoitetta, jonka vuoksi on tärkeä asettaa välietappeja, joilla seurata edistymistä. Kyvykkyyden tunne luo ylpeyden tunnetta ja alhaisen kyvykkyyden tunne taas heikentää ylpeyden tunnetta. Alhaisen kyvykkyyden tunne voi tulla, jos työntekijä ei arvosta työtään eikä siihen ole silloin syytä panostaa. Kyvykkyyden tunnetta tukevista keinoista palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä. Positiivisen palautteen kautta työ ja työntekijä tulee huomioiduksi ja työntekijän pätevyyden tunne kasvaa. Rakentavassa palautteessa on tärkeää muistaa palautteen informationaalisuus eli tulee antaa palautetta koko prosessista, ei vain lopputuloksesta. (Liukkonen ym. 2002, 161 - 162, 165-169.)

Kyvykkyyden kokemuksessa hallinnan tunne on keskeistä, koska stressin ja uupumisen taustalla on usein nimenomaan hallinnantunteen puute, ei suuri työmäärä yksistään. Tehtävä voi olla iso ja haastava, mutta se ei kuormita, kun ihminen tuntee voivansa hallita tilanteen. Kyvyttömyyden ja hallinnan menettämisen tunteet vaikuttavat negatiivisesti työn imuun. Työnkuva tulee olla selvä ja rajattu, jolloin se on helpompi hahmottaa ja hallita. Kyvykkyyttä voidaan johtaa säilyttämällä hallinnan tunne, eli johtamisessa tulee miettiä miltä erilaiset muutostilanteet näyttävät henkilöstön ja yksilöiden näkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi laadukas viestintä on avainasemassa isoimmissa muutostilanteissa, koska tiedon kautta kaikki tietävät mitä tapahtuu, miksi ja milloin, jolloin heidän on helpompi hallita muutosta. Kyvykkyyttä voi vahvistaa myös huomioimalla työn edistyminen ja korostamalla palautteessa aikaansaamista ja oppimista. Johtamisen kautta kannattaa luoda jatkuva mahdollisuus kehittymiseen työn arjessa siten, että henkilöstö voi ainakin osassa tehtävistään toimia osaamisensa äärirajoilla ja oppia uutta. Asiantuntijaorganisaatiossa rutiinijutut eivät motivoi ja tutkitusti työn mielekkyys syntyy haastavista jutuista ja uuden oppimisen mahdollisuudesta. Tämän vuoksi kyvykkyyden ja kompetenssin kokemuksen vahvistamisen perusedellytys on se, että työntekijällä on taitoaan vastaava sopivan haastava työ. (Martela & Jarenko 2015, 95 - 100; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110 - 111.)

Yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys on välittämistä ja hyväntahtoisuutta ja tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen laumaeläimenä on parhaimmillaan silloin, kun saa tuntea olevansa kannustavassa, turvallisessa ja lämminhenkisessä yhteisössä täysivaltaisena jäsenenä. Tässä positiiviset vuorovaikutustilanteet ja -kokemukset kollegoiden ja esimiesten kanssa ovat merkittävässä roolissa. Erityisen tärkeää tämä on vaikeina hetkinä ja työn ollessa raskasta ja haastavaa, jolloin eteenpäin auttava tuki on ryhmän tai kollegan tarjoama yhteisöllisyyden tunne. Ilman yhteisöllisyyttä on suurempi riski loppuun palamiselle ja muille henkisille ja fyysisille oireille. (Martela & Jarenko 2014, 30 - 31.)

Toisten ihmisten vaikutus elämäämme, sen merkityksellisyyteen ja kokemaamme hyvinvointiin on merkittävä. Ihminen tuntee läheisyyttä ja yhteyttä toisiin ihmisiin. Tämä tunne on erittäin tarpeellinen myös työpaikalla, jossa ihminen haluaa tuntea, että hänestä välitetään ihmisenä eikä pelkkänä tuotantoresurssina. Esimies on tässä avainroolissa toimiessaan esimerkkinä koko työyhteisölle. Esimiehen tulee huomioida tämä vuorovaikutuksessaan ja osoitettava kaikille, että jokainen on kunnioituksen ja välittämisen arvoinen. Työpaikalla välittämisen tunne syntyy arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Yhteenkuuluvuuteen kuuluu kolme osa-aluetta. Ensimmäinen on keskinäinen ryhmähenki, eli ihmiset ovat osa toisistaan välittävää työyhteisöä ja kokevat olevansa arvostettuja omana itsenään. Työkaverit kokevat yhteyttä toisiinsa ja työyhteisöön kuuluminen on vahva osa heidän identiteettiään. Toinen osa-alue muodostuu siitä, että johto välittää ja arvostaa, eli henkilöstö kokee, että esimiehet ja organisaatio välittävät ja arvostavat heitä. Esimiestyössä, halutessaan tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta, tulisi jokapäiväisissä kohtaamistilanteissa pyrkiä osoittamaan, että jokaista työntekijää arvostetaan huomioimalla, kuuntelemalla ja kiittämällä. Kolmas osa-alue on luotettava ja reilu toiminta eli että annetut lupaukset pidetään ja toimitaan oikeudenmukaisesti. Luottamuksen ollessa kohdallaan, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen sujuu mutkattomasti ilman jatkuvaa toisten valvomista. Ilman luottamusta ja reilua oikeudenmukaisuutta motivaatio heikkenee ja usko työyhteisöön laskee. Luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta on huolehdittava, koska hyvässä työyhteisössä ne toimivat vahvana yhteisöllisyyden selkärankana. Työyhteisö on kriittinen tekijä hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kannalta, koska yksi tehokkain työhyvinvoinnin ja työmotivaation tuhoaja on työyhteisössä olevat konfliktit. Kun vuorovaikutus on myönteistä, työyhteisö on kannustava, turvallinen ja lämminhenkinen ja kun yhteistyö toimii, henkilöstö voi hyvin, on energinen ja toimii optimaalisesti ja koko työyhteisö tekee parempaa tulosta. (Martela & Jarenko 2015, 117 - 121.)

Organisaation vahva kulttuuri tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja itseohjautuvuutta, kun henkilöstö kokee organisaation ja sen arvot omikseen. Yhteenkuuluvuutta tukee myös henkilöstön kyky ratkaista konfliktit itseohjautuvasti. Jokaisessa organisaatiossa ristiriitoja ja riitoja on ja perinteisesti johtaja toimii erotuomarina. Sisäistä motivaatiota tukevaa olisi toimintapa, jolla henkilöstö kykenisi itse ratkaisemaan edes osan ristiriittilanteista. Esimerkkinä voidaan mainita itseohjautuvia organisaatioita tutkineen Frederic Lalouxin ratkaisumalli, jossa konfliktin osapuolet ensin istuvat keskenään alas ja toinen osapuoli kertoo, miten hän asian näkee. Häntä ei saa keskeyttää, vaan toisen on vain kuunneltava.

Seuraavaksi on toisen vuoro keskeyttämättä kertoa oma näkemyksensä asiasta. Tämän jälkeen tulee yhdessä miettiä asiaan ratkaisua, ei syyllistä. Mikäli tämä ei onnistu, pyydetään ulkopuolinen työkaveri asian välittäjäksi ja vasta sitten, jos tämäkään ei tuota ratkaisua, otetaan esimiestaso konfliktinratkaisuun mukaan. Työyhteisö ja sen yhteishenki ovat jo itseisarvona esimiehellä tärkeitä, mutta niillä on myös valtava merkitys työmotivaation ja hyvinvoinnin lähteenä. (Eml., 2015, 122 - 135.)

Hyväntekeminen. Yhteisöllisyyden tarpeeseen sisältyy myös hyvän tekeminen toisille. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti empaattisia ja haluavat tehdä hyvää toisille. Tämä tarkoittaa tunnetta, että voi myönteisesti vaikuttaa ympärillään oleviin ihmisiin, työkavereihin, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan. Motivaatiota tukee mahdollisuus konkreettisesti nähdä oman toiminnan ja työn myönteinen vaikutus ja hyöty muille ihmisille. Työhön liittyvän tärkeän arvon edistäminen voimaannuttaa työntekijöitä parhaimpaan tulokseensa. (Martela & Jarenko 2014, 31.) Hyväntekeminen onkin erittäin voimakas merkityksellisyyden lähde. Ihmisen arvokkuuden tunne kasvaa hänen huomatessaan, että työ tuottaa positiivisuutta, myönteisyyttä ja arvoa ympäröivään maailmaan. Näin hän tuottaa hyvää toisille ja samalla itselleen tukien omaa hyvinvointiaan. (Martela & Jarenko 2015, 62.)

Organisaation tavoitteen tulee olla innostava ja motivoiva, jossa ei tavoitella pelkkää taloudellista voittoa. Organisaation missio yhdistää henkilöstön ja saa heidät toimimaan yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Kun ihminen kokee, että hänen työllään on ilahduttava, hyödyttävä tai muuten vain elämän laatua parantava vaikutus, hän tuntee tekevänsä hyvää. Motivaatiota vahvistaa kokemus siitä, että työstämme on aidosti hyötyä. Tutkimuksen mukaan mahdollisuus nähdä ja kuulla oman työn konkreettisista hyödyistä saa työntekijät työskentelemään entistä kovemmin. (Martela & Jarenko 2015, 139 - 142.)

> *”On, nimenomaan kaiken a ja o. Tässä on se just tärkeetä, että oikeesti pystyy tehdä asioita, jotka vaikuttaa ihmisten elämään. Ja pyrkiä vaikuttamaan, esimerkiksi mulle tärkeetä on toi huumeasia, se on lähellä sydäntä. Mikä on mukavampaa, kun saadaan paljon piriä tai pirinvälityskanavia tukkoon ja sitä kautta parannettua ihmisten elämänlaatua. Sillä on laajoja vaikutuksia, kun saadaan isoja kauppiaita pois markkinoilta, koen se hyvin tärkeänä.”H2*

> *”On, koska hyvä ruokkii aina hyvää, se kertauttaa yhtä lailla kuin paha kello kuluu kauas. Positiivisuus tarttuu. Sillä on iso merkitys koko työyhteisön ja työhyvinvoinnin kanssa, työilmapiirin kanssa.”H5*

> *”… että mahdollisimman monelle työkaverille ja kollegalle ympäristössä jäisi semmonen fiilis, että toi on ollu hyvä työkaveri ja auttanu minuakin siinä, että se ei oo vaan se oma työ vaan se, että levittäis semmosta, mun iskulause on ollu se että iloa ja valoa, semmonen mä haluaisin olla ja levittää semmosta*

> *myös mun ympärillä olevaan työyhteisöön ja ihmisiin tässä organisaatiossa.”H1*

Hyväntekemisen kokemus muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen on organisaation missio eli organisaation tuottama hyvä. Organisaation henkilöstö haluaa tuntea olevansa hyvällä asialla ja tuottavansa maailmaan hyvää. Missiolla on vahva potentiaali henkilöstön motivaation vahvistamiseen ja se luo tahtoa työskennellä organisaation tavoitteiden eteen. Henkilöstö haluaa olla osana sitä suurta toimintaa, jossa organisaatio tuottaa parempaa elämää ja hyvää maailmaan. (Martela & Jarenko 2015, 142.) Toisena hyväntekemisen tunteen muodostumiseen vaikuttaa oman työn kokonaisuudelle tuottama hyvän vaikutus. Kolmas vaikuttava tekijä on auttaminen eli kokemus siitä, että voi auttaa työkavereitaan. Auttamisen kokemus syntyy siitä, että oma työ hyödyttää kollegoita ja sillä on myönteinen vaikutus organisaation sisällä. Auttamisen kokemus on tärkeää hyväntekemisen kautta motivoitumiselle. Moni tietää miten hieno tunne on nähdä, kuinka tärkeä on kollegoilleen tai kuinka on voinut heitä pienilläkin asioilla auttaa ja ilahduttaa. (Martela & Jarenko 2015, 143.)

> *”Kun näkee että jollain juttu, missä itse pystyy auttamaan, näen että se rakentaa luottamusta, kun helpottaa jonkun työtä. Se vaikuttaa työmotivaatioon ja työssä tekemiseen.” H3*

3.3 Työmotivaatio ja sen vaikutus

Työmotivaatio on Sinokkin (2016, 16) määritelmän mukaan "työntekijän toiminnan käyttövoima, joka vaikuttaa ponnistelun suuntaan, intensiteettiin ja kestoon, työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän innostukseen ja työhyvinvointiin". Työmotivaatio on työntekijän työskentelyä kehittävä, suuntaava, energisoiva ja ylläpitävä fyysinen ja psyykkinen kokonaistila (Eml., 81). Työmotivaatioon vaikuttaa hyvin moni tekijä, mutta Sinokkin (2016, 7) mukaan yksikään motivaatioteoria ei ole onnistunut selittämään täysin, mikä työntekijöitä motivoi heidän työssään. Selvää on, että kaikessa toiminnassamme tarvitsemme motivaatiota, kykyä kiinnostua ja innostua ja motivaation avulla saavutamme asetetut tulostavoitteet ja luomme uusia innovaatioita. Työn, sen ominaisuudet, työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus, että elämänvaihe vaikuttavat aina työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 7). Organisaation toiminnan kannalta on huomion arvoista se, että niin toimivuus, tuottavuus kuin kustannustehokkuuskin riippuvat siitä, kuinka motivoituneita organisaation työntekijät ovat. Työmotivaatio vaikuttaa hyvin paljon myös työyhteisön hyvinvointiin ja kaiken kanssakäymisen laatuun. Motivaatio lisää työniloa ja ilo taas

entisestään lisää motivaatiota. Työmotivaatio on keskeistä organisaation toiminnan kannalta. (Eml., 7.)

Työmotivaatio vaikuttaa työskentelyn ahkeruuteen ja tehokkuuteen, työn ja työntekijän antaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin ja näin ollen merkittävästi myös työn tulokseen. Motivoitunut työntekijä on myös koko työyhteisön ja organisaation etu, koska korkean työmotivaation omaava työntekijä käyttää henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan työn tekemiseen ja on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän työskentelee innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Ilo lisää motivaatiota ja tunne ja asenne tarttuvat helposti muihinkin. Motivoitunut työntekijä on siis organisaatiolleen ideaali, mutta ketään ei voi määrätä motivoitumaan työssään, vaan innostus ja tahto työn tekemiseen syntyvät työntekijässä itsessään. Esimiehellä on kuitenkin merkittävä mahdollisuus tukea henkilöstön motivoitumista monin eri tavoin. (Sinokki 2016, 11, 80 - 82.)

Työmotivaatio vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään, koska työmotivaation ollessa huono, pienikin vaiva voi saada työntekijän jäämään kotiin. Sairauspoissaolot, työtapaturmat, ammattitaudit, työkyvyttömyyseläkkeet ja sairaana työskentely sekä muut työpahoinvoinnin kustannukset aiheuttavat Suomessa vuosittain miljardien eurojen kustannukset (Sinokki 2016, 85, 88). Työkyvyttömyyden aiheuttamien poissaolojen kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat poissaolevan työntekijän palkka, vastikkeettomat vuosilomat sekä näihin kytkeytyvät lomarahat ja sivukulut. Lisäksi poissaolojen korvaamisesta aiheutuvat välittömät kustannukset, poissaolojen tilastointiin, työntekijän kuntoutukseen ja työn uudelleenjärjestelyihin sekä rekrytointiin liittyvät kulut ja työterveyshuoltokustannukset ovat välittömiä kustannuksia. Välillisiä työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia ovat tuottavuuden aleneminen ja palvelujen toimitusvaikeudet, laadun heikkenemisestä aiheutuvat kustannukset sekä mahdollinen työilmapiirin huonontuminen, kilpailukyvyn heikentyminen sekä maineen tai imagon huononeminen. Lisäksi kustannuksia syntyy tapaturma- ja työkyvyttömyysmaksuista. (Sinokki 2016, 84 - 85.)

3.3.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavat oleellisesti oman työn merkityksen ja oman suorituksen ymmärtäminen, pätevyyden tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus oman työn tekemisen tavoissa. Mikäli ihminen tuntee olevansa hänelle oikealla alalla, motivoituminen työssä on todennäköistä. Mielikuva väärästä alasta ja ammatillisten haaveiden kaatumisesta

heikentävät motivaatiota. Osa ihmisistä on töissä, koska on oltava, jotta saa taloudellisen toimeentulon. (Sinokki 2016, 13.) Ihmisen mielenkiinto jotain asiaa kohtaan määrää tarkkaavaisuuden suunnan. Aito mielenkiinto, kiinnostus ja innostus omaan työhön on oleellinen osa työmotivaatiota. Ilman kiinnostusta ja innostusta on vaikea tuntea ja tukea motivaatiota. Hyvällä asenteella on myös vaikutus, koska se saa työntekijän tarttumaan tehokkaasti työhönsä ja tekemään kovasi töitä. (Sinokki 2016, 82.) Työn ja sen erilaisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat työympäristö ja työntekijän persoonallisuus ja hänen elämänvaihe. Lisäksi työntekijän arvot, asenteet, uratavoitteet ja käsitykset työstä muokkaavat työmotivaatiota. (Liukkonen ym., 2002, 80 - 82.)

Työ tukee ihmisen hyvinvointia itseohjautuvuusteorian mukaisesti. Hyvinvointia tukevat yhteiskunnallisesti merkittäväksi koetun työn tekeminen, työstä saatava palaute, mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapoihin, yhteenkuuluvaisuuden, arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden tunne, turvallinen ja ammatillista kehitystä tukeva työympäristö ja työyhteisö. Oikeudenmukaisuuden arviointia hankaloittaa se, että jokainen arvioi sitä omista lähtökohdistaan eikä aina kovin objektiivisesti. (Eml., 15, 33.) Työmotivaation kehittymiseen vaikuttaa työntekijän tunnepohjainen sitoutuminen työhönsä. Yksilöllisyyden vaikutus näkyy myös työmotivaatiossa, kun yksi motivoituu tehtävän sisällöstä, toinen auttamisen mahdollisuudesta ja kolmas työn palkkiosta. Organisaation motivaatioilmapiiriin ja henkilöstön työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi työyhteisö, koska työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyden kautta motivaatioon. (Sinokki 2016, 81.)

Työssä tapahtuvien muutosten jatkuessa koko ajan, kyky hallita työtään on entistäkin keskeisempi taito, jossa työyhteisön tuella on merkittävä rooli. Työyhteisössä on oltava taitoa keskustella avoimesti, kysyä, ideoida ja jakaa tietoa. (Eml., 21.) Työntekijän elämänhallinnalla eli koherenssin tunteella on iso merkitys työmotivaatiossa. Vahva elämänhallinnan tunne antaa työntekijälle luottamusta omiin voimavaroihin erilaisia vaatimuksia kohdattaessa, jolloin vaatimukset voidaan nähdä mielenkiintoisena haasteena. Vahva elämähallinnan tunne on yhteydessä parempaan stressinhallintakykyyn. Niillä työntekijöillä, joilla on hyvä elämähallinnan tunne, saavat haasteellisista työvaatimuksista lisää työhyvinvointia, kun taas niille, joilla hallinnantunne on heikkoa, haastavat vaatimukset heikentävät työhyvinvointia. Selkeä päämäärä, tarkoitus ja pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen tukevat hallinnan tunnetta. Ilman hallinnantunnetta, työntekijästä voi tuntua, että asiat tapahtuvat ilman omaa vaikuttamista. (Sinokki 2016, 12.) Israelilainen Aaron Antonovski on todennut, että toisen maailman sodan aikaisilta keskitysleireiltä selvinneillä ja sen jälkeen hyvään työuraan ja parisuhteeseen kyenneillä

ihmisillä oli muita parempi elämänhallinta. Elämänhallinnan tunne vaikuttaa myös työelämässä siten, että se on yhteydessä vähäisiin ruumiillisiin vaivoihin, stressikokemuksiin ja lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen. Elämän selvä tarkoitus ohjaa ihmisen toimintaa itselleen määriteltyjen tavoitteiden suuntaan. (Liukkonen ym., 2002, 71.)

Työmotivaatioon vaikuttavat myös resurssien riittävyys, työn vaatimukset, ponnistelujen ja palkkioiden tasapaino, työmäärä, tunnustuksen saaminen ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys työstä. Työhön liittyvä väkivallan uhka, huono työilmapiiri tai esimerkiksi työpaikkakiusaaminen heikentävät työmotivaatiota tai jopa hävittävät sen kokonaan. Heikko työmotivaatio tai sen puute usein johtaa heikkoon työsuoritukseen ja siitä tuleva palaute voi entisestän heikentää työntekijän asennetta työtään kohtaan ja hänen työmotivaatiota. Hyvä työmotivaatio synnyttää positiivisen kierteen hyvän palautteen kanssa, jolloin työmotivaatio ja työsuoritukset vahvistuvat. Työn tulee olla riittävän haastavaa ja tarkoituksenmukaista, palkkioiden tulee olla saavutettavissa ja työn tavoitteiden hyväksyttäviä sekä työympäristön riittävän hyvä, jotta työmotivaatio voi syntyä ja säilyä yllä. Työmotivaation kannalta tulisi olla kykyä nähdä työ tärkeänä osana suurempaa kokonaisuutta. (Sinokki 2016, 86 - 88.)

4 PÄÄLLYSTÖN TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää esimiestyötä tekevien poliisipäällystön edustajien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä päällystön esimiesten vaikutusta päällystön työmotivaatioon. Haastattelin laadullisen tutkimuksen menetelmin kymmenen Itä-Suomen poliisilaitoksen päällystöedustajaa, jotka työskentelevät esimiestehtävissä poliisipalvelut -linjan valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikostutkinnan sektoreilla.

Tässä pääluvussa kerron haastattelujen tuloksia. Halusin lisätä haastateltavien vastauksista suoria lainauksia, koska ne ovat mielenkiintoisia, tukevat tutkimustuloksia ja niistä välittyvät parhaiten vastausten aitous. Lainauksilla myös tuon esille yhteyden haastateltavien ilmaisujen ja minun, tutkijan tulkinnan välillä (Malkamäki 2017, 83.) Olen nämä lainaukset kirjannut sitaateilla, sisennetysti ja kursivoidusti. Haastateltavien vastaukset olen erotellut *H1* - *H10* -merkinnöin.

4.1 Haastateltavien koulutus ja esimieskokemus

Koulutustaustaltaan haastateltavista yhdeksän kertoi käyneensä poliisin peruskoulutuksen, ja alipäällystökoulutuksen oli käynyt 6 haastateltavista. Poliisin päällystökoulutuksen haastateltavista oli käynyt viisi ja neljällä pätevyys päällystötehtäviin tuli yliopistossa suoritetusta kandidaatin tai maisterin opinnoista. Yhden haastateltavan pätevyys tulee aiemmasta ammattikorkeakoulututkinnosta. Näiden lisäksi haastateltavat olivat suorittaneet muun muassa poliisin maisterintutkinnon ja hallintotieteiden maisterin tutkinnon ja kaksi haastateltavista oli parhaillaan suorittamassa yliopiston pro gradu- tutkielmaa. Haastateltavien esimiestyökokemus oli kertynyt alipäällystötehtävistä, päällystön esimiestehtävistä tai muun organisaation esimiestehtävistä. Esimiestehtäväkokemukset vaihtelivat haastateltavien kesken 1,5 vuodesta aina 15 vuoteen. Haastateltavat olivat toimineet päällystötehtävissä tutkinnanjohtajina, kenttäkomisarioina, yleisjohtajina, yksikönjohtajina sekä poliisitarkastajana. Esimiestyökokemusta haastateltavilla on yhteensä huomattavan paljon ja sen myötä substanssisosaaminen on hyvin vahvaa.

4.2 Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat seikat

4.2.1 Haastateltavien nykyinen työmotivaatio ja keinot oman työmotivaation palauttamiseen

Haastatteluvastauksia on arvioitava myös haastattelutilanteen mukaisesti, jonka vuoksi kysyin, minkälainen haastateltavien haastatteluhetken työmotivaatio on. Lisäksi selvitin haastateltavien keinoja työmotivaation kohottamiseksi, jos he huomaavat työmotivaation olevan heikentynyt. Jokainen haastateltava sanoi työmotivaation olevan vähintään hyvä ja moni kertoi myös olevansa yhä pitkän uran jo tehneenä erittäin motivoitunut ja innostunut työstään. Vastausten mukaan työmotivaation vaihtelu on luonnollista ja tarpeeksi haastavat tehtävät ovat tukeneet esimiesten työmotivaation ylläpitämistä.

> *”Mä olen edelleen tosi intohimoisesti tässä työssä, välillä naurattaa ja välillä hävettääkin se, että on niin innostunut tästä omasta työstä.”H1*
>
> *”Tekemistä kun on riittävästi ja paineita sopivasti, ni sillon saa aikaiseksi ja motivaatio on hyvä.”H2*
>
> *”Hyvä motivaatio edelleen, on ollu 30 vuotta ja vielä jatkuu.”H5*
>
> *”Motivaatio on edelleen mielestäni kiitettävällä tasolla. Siihen vaikuttaa, että on saanut sopivasta vaihtaa tehtäviä toiseen enkä ole urautunut, työ ei ole ollut tylsää missään vaiheessa, tarpeeksi haasteita koko ajan. Nytkin*

muutamia isoja juttuja kehitteillä, se pitää mielen virkeenä ja motivaation korkeella.”H10

Kysyttäessä mitä haastateltava tekee tilanteessa, jossa huomaa oman työmotivaation olevan alhainen tai alhaisempi kuin normaalissa tilanteessa, vastauksissa nousi esiin poliisin ammattiin alun perin hakeutumisen syy. Motivaatiota haettiin sieltä mikä on alun alkaen sytyttänyt halun tehdä poliisityötä ja miksi poliisi tarvitaan ja miksi poliisin työ on tärkeä haastateltavalle ja koko yhteiskunnalle. Motivaation notkahduksen taustalla olevaa perussyytä pitää alkaa selvittää ja siitä käydään keskustelua lähiesimiehen ja kollegoiden kanssa. Jokaiselle oli omat yksilölliset keinot motivaation ylläpitämiseen ja erityisesti pitkä työkokemus antoi järkevän suhteellisuudentajun motivaation ajoittaiseen vaihteluun. Motivaatiopula ei erään vastauksen mukaa näy töissä, koska sen ei anneta näkyä, mutta työn ulkopuolella kotona tämä voi näkyä. Työn tärkeä merkitys tukee työmotivaation ylläpitämistä.

”Kyllä se täytyy hakea se tarkoitus minkä takia täällä on, poliisiksi yleensä hakeutunu. Monelle olen sanonut, että mieti hetkeä kun olet tullut pollariks, miltä se on tuntunut tulla pollariks, minkälainen polte sulla oli, sieltä lähet hakemaan samaa vimmaa, koska se ei oo hävinny mihinkään.”H5

”Sitten tietysti yksi merkittävä seikka oman motivoinnin ylläpitämisessä tai kasvamisessa on sitten se että kun huomaa että esimiehenä pystyy luomaan tutkijoille semmoset olosuhteet että hekin ymmärtävät sen oman roolinsa ja ymmärtävät sen poliisin roolin ja siinä syntyy yhteinen näkemys siitä että mehän tehdään tärkeetä työtä ja me saadaan vielä jotakin aikaiseksikin tässä hommassa, me saadaan onnistumisia, se parhaimmillaan alkaa ruokkia itse itseään se motivaation ja motivoinnin lähde. Itsellä on vielä konkrettisoitunu enemmän se motivaatio sitä kautta, että olen ymmärtänyt, että tässä ollaan osa jotain isompaa järjestelmää. ”H8

Motivaation ylläpitämiseksi työ ja vapaa-aika tulee selvästi erottaa. Sitä kautta töissä jaksaa olla innostunut ja aikaansaava. Onnistumiset työssä motivoivat paljon, kuten myös palautteen saaminen. Motivaation notkahdettua sitä nostettiin myös keskittymällä enemmän konkreettiseen operatiiviseen toimintaan. Vastausten mukaan koetaan tärkeäksi, että töissä on sopiva paine koko ajan, jolloin motivaatio ei pääse missään vaiheessa notkahtamaan vaan säilyy korkealla.

”Työn ja vapaa-ajan erottaminen on varmasti yksi semmonen, jaksaa olla innostunut, aikaansaava täällä, se pitää selkeesti erottaa…se ei oo helppoa jos on antanu hirveen paljon elämästään sille työlle. Tottakai onnistumiset työssä on parhaita, kun joku tutkija tekee superhyvän kuulustelun, loistavan

> *esitutkintapöytäkirjan, tehdään hyviä etsintöjä, jengi kouluttautuu, ne on kaikkia hyvinkin pieniä asioita.”H1*

Yksi keino oman motivaation palauttamiseen on korkeaa työmotivaatiota vaativan työtehtävän pilkkominen osiin, jolloin välietappien saavuttaminen kohottaa työmotivaatiota.

> *”Rakennan välietappeja työprojektiin tai tehtäviin, välietapit ja tietynlaiset tavoitteet millä tee, sitä kautta palkitsee ittensä siinä. Pilkkoo haastavan tehtävän mikä vaatii motivointia, kun se tekee osissa, siten rakentaa se itelleen, sitä näkee mikä on se palkinto.”H2*

Sinokkin (2016, 63) mukaan hyväkin motivaatio voi kadota, jolloin motivaation löytämisessä auttaa tavoitteen pilkkominen pienemmiksi osatavoitteiksi, jolloin voi kokea taas onnistumisen ja aikaansaavuuden tunnetta ja ideoida uusia keinoja tehtävien ja ongelmien ratkaisemiseksi.

Motivaation notkahtaminen on haastateltavien mukaan joskus myös merkki siitä, että on aika vaihtaa tehtävää. Tehtävien vaihtaminen on tärkeää, koska se kehittää ammattitaitoa ja sen huomaaminen motivoi lisää. Kyvykkyyden tunne siis voimistuu. Jälleen työn suoman haasteen kautta työ on mielenkiintoinen ja motivoiva. Vastausten mukaan haastavampia tehtäviä tulee olla ajoittain, ei koko ajan, mutta yleisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sopivasti haastetta on merkittävä motivaation kipinän ylläpitäjä.

> *”Tykkään myös pähkinöistä, joita työssä eteen tulee, niiden oikeudellinen pohtiminen on mielenkiintoisia ja antaa motivaatiota, sopivasti pitää olla haastetta.”H6*

> *”Se on tärkeetä on tietynlainen paine töissä koko ajan, ni sillon motivaatio säilyy korkealla.”H2*

> *”Olen ollut onnellisessa asemassa, että mulla ei ole ollut työmotivaatiossa kuoppia urani aikana. Tärkeintä että tehtävät vaihtuu, se pitää motivaation hyvän koko ajan kun tehtävät vaihtuu.”H10*

Motivaatio vaatii myös omaa ajatustyötä sen suhteen mikä motivoi, miksi työtä tekee ja mikä sen tarkoitus. Sitä kautta motivaatioon voi saada uutta intoa.

4.2.2 Päällystön työmotivaatiota tukevat seikat

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat vaikuttavat poliisipäällystön työmotivaatioon sitä heikentävästi ja toisaalta sitä parantavasti. Haastattelun pohjustuksessa moni haastateltava jo keskusteli näistä aiheista. Työmotivaatiota haastateltavien vastausten mukaan ylläpitää ja parantaa aiemmin mainittu, eli että työssä on sopivasti haastetta ja

vaativuutta, jolloin motivaatio pysyy hyvällä tasolla. Vastauksista käy myös ilmi se, että päällystön edustajat kaipaavat jämäkkää ja selkeää johtamista, jossa on selkeät tavoitteet. Palomäen (2003, 23 - 24) mukaan motivaatio kärsii, jos pätevää työntekijää tai ryhmää alkaa ohjata asiassa, jossa he ovat itse ammattilaisia. Tutkimusten mukaan johtamistyylin ollessa kannustava, työmotivaatio lisääntyy. Motivaatioon vaikuttaa esimiesten kyky tehdä päätöksiä, koska päättämättömyyden myötä työmotivaatio ja työnteko voivat kärsiä. Palomäen mukaan motivointia tukee ihmisläheinen, demokraattinen ja osallistuva johtamistyyli.

> *”Parantaa selkeät päätökset, selkeä päätöksentekokyky, tavoitteiden asettelu. Jos on summittaisia tavoitteita, nekin vähän tuulesta temmattuja, ni ei se natsaa. Tietynlainen tietojohtoisuuden parantaminen, jos se tietoon perustuisi ratkaisut enempi kuin tunteeseen ni sillon olisi helpompi motivoida miten tehdään.”H5*

Vastausten mukaan tietojohtoisuuden parantaminen nähtiin työmotivaatiota tukevana, koska ratkaisujen perustuessa analysoituun tietoon, tavoitteisiin ja päätöksiin on helpompi sitoutua ja motivoitua niiden toteuttamiseen. Myös omalta esimieheltä saatava säännöllinen palaute tukee työmotivaatiota, eritoten positiivinen palaute. Rakentava palaute nähtiin myös tärkeänä, kuten myös se, että esimies osaa ottaa rakentavaa palautetta asiallisesti vastaan. Hersey ja Blanchard (1990, 379 - 380) toteavat olevan yleistä, että toimintaan puututaan vain silloin, kun joku tekee virheen tai jotakin väärin. Tällainen toimintatyyli heikentää työsuoritusta, koska se luo toimintakulttuuria, jossa pyritään välttelemään rangaistusta ja rankaisijaa. Esimieheltä vaaditaan kykyä aktivoida ja hallita seurausten käyttöä työsuoritusten kehittämiseksi. Organisaation vain virheisiin puuttuvassa -johtamistyylissä kannattaa muistaa, että kukaan ei ole ajatuksenlukija, eli myönteiset tunteet, ystävälliset ajatukset ja kiitos eivät merkitse mitään, jos niitä ei ilmaista selkeästi ja ääneen. Kerran vuodessa tavoite- ja kehityskeskusteluissa annettu palaute ei ole nykyaikana enää riittävää, vaan suurin osa ihmisistä kaipaa päivittäin tai viikoittain palautetta työstään. (Eml., 381 - 382.) Tiililän (2016, 55) mukaan esimiehen on seurattava tavoitteiden saavuttamista ja etenemisestä on annettava säänmöllisesti palautetta, joka tukee toimintaa ja innostusta.

> *”… että saa palautetta työstään, positiivista palautetta tottakai, kaikki sitä tykkää saada. Kun tulee rakentavaa niin sekin kun tulee oikealla tavalla annettuna. Edellyttää, että pystyy ottamaan sitä palautetta vastaan ja esimiehenä pitäisi olla semmonen, että pystyt ottamaan rakentavaa palautetta vastaan. Se on tärkeää mielestäni.”H6*

Hyvä vuorovaikutus ja osoitettu luottamus motivoivat, kuten myös se, että työ itsessään koetaan kiinnostavaksi ja siihen on riittävät ja tarpeelliset kyvyt. Lisäksi työssä on oltava

yhdessä tekemistä ja hyvää henkeä, joka luo motivaatiota jaksaa. Työpaikan hyvä yhteishenki koettiin tärkeäksi. Työmotivaatioon vaikuttaa suuresti myös inhimillinen kanssakäyminen henkilöstön, kollegoiden sekö esimiesten kanssa. Yhdessä saman työnäyn jakaminen ja ymmärtäminen ja samoihin tavoitteisiin ponnisteleminen auttoi jaksamaan ja motivoi päällystöä omassa työssään. Palomäen (2003, 48) mukaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot nimettiin esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi ja työvälineeksi motivoinnin kannalta. Palomäen tutkimuksessa monen haastateltavan mielestä esimiehen tulee myös olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä ihmisinä. Palomäki lisää, että olisi hyödyllistä käydä avointa keskustelua motivoinnista, jonka avulla selvitettäisiin tarkemmin mitkä lisäävät ja mitkä heikentävät henkilöstön motivoitumista.

> *”Työyhteisö ja ihmiset, se että se on hyvä vuorovaikutus, luottamus ympärillä oleviin ihmisiin, nähdään asia yhteisenä.”H3*
>
> *”Tietysti se yhteishenki työpaikalla, että miltä tuntuu tulla töihin, onko hyvä olla töissä, siitä se lähtee tunnepuolelta.”H7*
>
> *”Tehdään asioita yhdessä on tärkeää, ja kokee olevansa osa jota joukkoa eikä tule tunnetta, että on yksin tai että ei oo paikkaa missä vois kysyä apua. Meillä on se hyvä tilanne, että aina saa kysyä apua Se on tosi tärkeää, ettei tule tilannetta, että ei löydy ratkaisua.”H7*

Myös inhimilliset kohtaamiset johdon ja muun päällystön kanssa koettiin positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavaksi. Esimiehen aito kiinnostus työntekijästä ja hänen jaksamisestaan ja mielipiteistään tukee työmotivaatiota. Tiililän (2016, 61) mukaan esimieheltä toivotaan kiinnostuksen osoittamista ja varmuutta siitä, että tiukan paikan tullen esimies on tarvittaessa tukena. Tuen tarve on yksilöllistä eikä esimiestä kaivata selän taakse hengittämään tai mikromanageraamaan, vaan tsemppaamaan ja mahdollistamaan esteetön päämärän tavoittelu. Johtajan on linjattava suuntaa ja sen jälkeen annettava tilaa toiminnalle ja kuljettava rinnalla. Kasi ja Miettinen (2018, 76) huomauttavat, että tuloskeskeinen toimintaympäristö luo omat haasteet kulttuurin luomiselle, jossa henkilöstöllä olisi mahdollisuus, eli aikaa ja tilaa, omille oivalluksille, ongelmaratkaisulle ja niistä oppimiselle. Nykyaikainen johtaminen on kuitenkin tilan antamista ja kiinnostusta siitä, mitä henkilöstö ajattele, mitä he toivovat ja millaisia ratkaisuja he keksivät. Tämä auttaa koko potentiaalin käyttöönotossa ja sitouttaa ja ylläpitää sitoutumista.

> *”Sektorinjohtaja on hyvä esimerkki ja hyvä esimies siinä, että on aidosti kiinnostunut sitä, miten työntekijä jaksaa eli minä. Hän kysyy joka päivä miten menee ja miten jaksat. Jos esimies on aidosti kiinnostunut työntekijästä, riippumatta onko se vanhempi konstaapeli, ylikonstaapeli, komisario, jos esimies on kiinnostunut ihmisestä, arjesta ja tekemisestä, ni se on iso positiivinen juttu.”H10*

Ihmisen tunnepuolelta kumpuaa hyvä olo olla töissä ja tunne vaikuttaa siihen, miltä töihin tuntuu tulla. Päällystön edustajissa tiedostettiin ihmisen tunnepuolen vaikutus työmotivaatioon ja nähtiin, että työnulkopuolisen elämän on oltava myös kunnossa, jotta työhönkin riittää motivaatiota. Työmotivaatiota parantaa elämän yleinen tasapaino, koska kotona ja vapaa-ajalla koettava hyvä olo tukee myös päällystön työelämää. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttaa myös kokemus siitä, että on osa tätä joukkoa ja ettei jää yksin. Tulee olla tunne, että aina voi kysyä apua ratkaisuun. Tärkeäksi motivaation kannalta nähtiin hyvän olon tunne työssä kokonaisvaltaisesti. Elämähallinnan tunne auttaa näkemään työn sille kuuluvassa mittasuhteessa. Onnistumisen tunteella on iso merkitys eli päällystö tarvitsee tunnetta, että onnistuu työssään. Onnistumiset henkilöstöjohtamisessa tukevat työmotivaatiota.

> *”Kun kotona on tosi hyvä olla, sillä on aivan valtava merkitys jaksamiseen ja realistiseen näkökulmaan koko tähän työelämään ja koko jaksamiseen elämässä, kun on hyvä olla itsellä sisällä, se peilaantuu kaikkeen.”H1*

> *”Päällystön, kuin kaikkien muidenkin työmotivaatioon vaikuttaa isosti onnistumisen tunne. Jos tunnet, että onnistut työssäsi, se ei ole pelkästään tervanjuontia vaan sopivassa määrin onnistumisia, se on yksi parantava tekijä.”H6*

Päällystö haluaisi tehdä ja vaikuttaa työyhteisön asioihin enemmän kuin vaikuttamismahdollisuuksia todellisuudessa on. Yksi konkreettinen työmotivaatiota tukeva esimerkki on tänä vuonna valtavasi lisääntynyt etätyö, joka nähtiin todella hyvänä asiana jaksamisen ja aikaan saamisen kannalta. Etätyön kautta on myös mahdollista antaa eri tavalla lisää vastuuta. Mahdollisuus tällaiseen uuteen työtapaan lisää työmotivaatiota ja tehtäväpinon pienentyessä tulee tunne, että on aikaansaava ja myös hallinnantunne paranee ja usko työtaakasta selviytymiseen voimistuu. Motivaatiota tukee myös itse poliisityö, jossa ei koskaan ole valmis ja jota voi aina kehittää eteenpäin. Vastauksissa ilmeni päällystöä motivoiva kehittämisen mahdollisuus mikä heillä on esimiesasemansa myötä. Vaikuttamisen mahdollisuus motivoi suuresti.

> *”Minua on kiinnostanut aina toiminnan kehittäminen --- olen kokenut että sitä kautta voin vaikuttaa työyhteisöön ja toimintoihin ja poliisin palvelukykyyn ja suorituskykyyn ja asiakkaisiin. Minua kiinnostaa kehittäminen toisille, että henkilöstöllä olisi paremmat välineet, varusteet, ois mahdollisuus tehdä työtä mihin yhteiskunta on heidät palkannut. Se toiminnan kehittäminen on minun työmotivaatioon suuresti vaikuttava tekijä.”H10*

> *”Olen päässyt kehittämishankkeisiin mukaan ja vaikka ne on ylimääräistä työtä, ni niissä pääsee miettimään, voisko mitä tehdä paremmin ja jos siinä vielä onnistuu, ni kyllä se motivoi.”H8*

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastauksissa ilmeni selkeästi kolme osa-aluetta, jotka vaikuttavat positiivisesti haastateltavien työmotivaatioon. Työmotivaatiota tukee hyvä työyhteisö, siinä olevat ihmiset, hyvä vuorovaikutus ja yhteishenki työyhteisön jäsenten kesken, yhdessä tekeminen ja joukkoon kuuluminen. Tärkeäksi nähtiin työssä oleva hyvä tunneilmapiiri, mikä syntyy työskentelystä toisten ihmiset kanssa, joilla on samat arvot ja tavoitteet ja joiden kanssa työskentely on jouhevaa, jokainen kuuluu joukkoon, ryhmän jäseniä autetaan ja yhdessä työskentely tukee tavoitteiden saavuttamista. Kuten aiemmassa teoreettisen viitekehyksen motivaatio -luvussa kirjoitin, itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joista yksi on yhteenkuuluvuuden tarve. Tämä ilmenee selvästi haastateltavien vastauksissa. Liukkosen ym. (2002, 117-118) mukaan itseohjautuvuusteorian mukaisesti työpaikan motivaatioprosessi alkaa työpaikan sosiaalisesta ilmapiiristä ja ilmapiiri vaikuttaa kaikkiin ihmisen kokemiin psykologisiin perustarpeisiin: autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tunteisiin. Yhteisöllisyyden tarve kuvastaa välittämistä, hyväntahtoisuutta ja tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen on sosiaalinen ja voi parhaiten silloin, kun saa tuntea olevansa kannustavassa, turvallisessa ja lämminhenkisessä yhteisössä täysivaltaisena jäsenenä, jossa positiiviset vuorovaikutustilanteet ja -kokemukset kollegoiden ja esimiesten kanssa tukevat yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunteen puuttuessa työmotivaatio heikkenee. (Martela & Jarenko 2014, 30 - 31.) Keskinäinen ryhmähenki on tärkeää, eli ihmiset ovat osa toisistaan välittävää työyhteisöä, he kokevat olevansa arvostettuja omana itsenään ja kokevat yhteyttä toisiinsa. Kun yhteistyö toimii, henkilöstö voi hyvin, on energinen ja toimii optimaalisesti ja koko työyhteisö tekee parempaa tulosta. (Martela & Jarenko 2015, 117 - 121.)

Toinen osa-alue on johdon ja haastateltavien esimiesten toiminta. Luotettava ja reilu toiminta eli että annetut lupaukset pidetään ja toimitaan oikeudenmukaisesti, tukee työmotivaatiota. Luottamuksen ollessa kohdallaan, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen

sujuu mutkattomasti ilman jatkuvaa toisten valvomista. Ilman luottamusta ja reilua oikeudenmukaisuutta motivaatio heikkenee ja usko työyhteisöön laskee. Tärkeää on johdon välittämisen kokemus ja arvostus, joka ilmenee huomioimalla, kuuntelemalla, palautteen antamisella ja kiittämisellä. Työmotivaatiota tukee myös hyvä päätöksentekokyky ja päätösten selkeä ja läpinäkyvä perusteleminen. Vastauksissa ilmeni se, että haastateltavat eivät aina olleet saaneet ymmärrettäviä ja hyviä perusteluja tehdyille päätöksille. Vastausten mukaan selkeät päätökset perusteluineen tukevat työmotivaatiota. Hersey ja Blanchard (1990, 399) toteavat, että esimiehen on kyettävä laadukkaisiin päätöksiin, silloinkin kun tilanteet ja tiedot ovat päätöshetkellä monimutkaisia. Tämä vastaus tukee itseohjautuvuusteorian autonomian osa-aluetta. Organisaatiossa autonomia on sitä, että työntekijä kokee organisaationsa arvot ja päämäärät omikseen sisäistäen ne ja noudattaen niitä. Johtaakseen vapaehtoisuuden tarvetta esimiehen on uskallettava päästää irti liiallisesta käskyttämisestä ja valvonnasta. (Martela & Jarenko 2015, 57 - 58.) Salmela-Aro ja Nurmi (2017, 105, 108) toteavat, että päätösten perusteleminen tukee autonomian tunnetta. Hyvät perustelut tukevat autonomiaa, koska autonomian fokus on se, että henkilöstö kokee yhteiset säännöt ja päämäärät vapaaehtoisiksi, järkeviksi ja perustelluiksi. Ihmisillä on tarve tietää miksi tehtävä on tärkeä ja mikä on toiminnan syy. Martela ja Jarenko (2014, 37 - 38) jatkavat, että demokraattisella johtamistyylillä, vapaalla tiedonjakelulla ja päätöksentekoon osallistumisella tuetaan autonomian kokemusta nostaen samalla työtyytyväisyyttä sekä luottamusta johtoon. Johtajan pitäessä kontrollia yllä valvonnan, mikromanageroinnin ja raportoinnin keinoin viestitään epäluottamusta, joka heikentää koettua vastuuntuntoa. Autonomiaa johdetaan kirkastamalla tavoiteltu päämäärä ja perustelemalla se.

Kolmas osa-alue, mikä vastauksista nousee esiin, on esimiehen osoittama kiinnostus, palautteen saaminen ja koettu onnistumisen tunne. Tiililän (2016, 59) mukaan työntekijän innostusta ylläpitää hänen mahdollisuus kertoa omista hankkeista ja omista onnistumisistaan. Tiililä (Eml., 61) jatkaa, että esimieheltä toivotaan kiinnostuksen osoittamista ja varmuutta siitä, että tiukan paikan tullen esimies on tarvittaessa tukena tsempaten ja mahdollistaen mahdollisimman esteettömän päämärän tavoittelun. Sinokkin (2016, 73) mukaan kiinnostuksen osoittamisen tärkeys liittyy ihmisen arvostuksen tarpeeseen. Ihminen haluaa saada kiinnostusta osakseen kuten myös kiitosta ja tunnustusta. More ja Miller (2015, 116) ovat samaa mieltä todeten, että työntekijä haluaa tulla huomatuksi työpanoksestaan. Esimiehen tulisi ilmaista työntekijöille, että he ovat tärkeitä, tekevät tärkeää työtä ja että heillä on tärkeä rooli työpaikalla esimerkiksi kehuen ja kiittäen. Herseyn ja Blanchardin (1990, 24) mukaan esimiehen kiitoksella on kannustava vaikutus

työn jatkamisen kannalta. Sundvik (2006, 13) lisää, että työntekijän saama henkilökohtainen arvostus on yksi työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen vahvin ennustaja. Osoittamalla arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaa, myös esimiehen mahdollisuus parempaan johtamiseen kehittyy. Haastateltavat katsoivat palautteen vaikuttavan työmotivaatioon ja he haluavat myös rakentavaa palautetta. Ristikankaan ym., (2008, 322) mukaan asiallinen, konkreettinen ja kehittymiselle kannustavia näköaloja avaava palaute on kehittymisen edellytys. Palautteen antaminen on hyödyllistä, koska sen avulla ihminen voi kokea saavuttamisen tunnetta, joka motivoi jatkamaan. Positiivinen palaute voi voimaannuttaa ja sitouttaa palautteen saajaa, kun taas jäädessään ilman minkäänlaista palautetta työstään, työntekijä voi kokea työnsä arvottomaksi. (Sinokki 2016, 89 - 90.) Martela ja Jarenko (2014, 51) tarkentavat, että hyvän suorituksen huomioiminen usein vahvistaa sisäistä motivaatiota, kyvykkyyden kokemusta sekä yhteisöllisyyden tunnetta. Hiam (2003, 118, 121) huomauttaa, että esimiehet helposti jättävät palautteen annon siihen, kun esiin nousee jokin ongelma, jolloin annetaan selkeästi enemmän vain negatiivista palautetta. Liiallinen negatiivinen palaute voi lannistaa ja heikentää työmotivaatiota. Sinokkin (2016, 87 - 88) mukaan riittävä palaute yhdessä selkeiden tavoitteiden kanssa tukee työssä onnistumista. Työssä kehittyminen tukee onnistumisen tunnetta. Motivaatiota tukevat työstä saadut palkkioita, kuten esimerkiksi positiiviset palautteet, kiitokset, tunnustukset, sosiaaliset suhteet ja statussymbolit. Esimieheltä ja johtamiselta vaaditaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä ja oman esimerkin vaikutus koko työyhteisöön on palautetta antavaan toimintaan tukeva ja kannustava. Nykypäivän johtajat haluavat oppia ja kehittyä ja heillä on myös kykyä analysoida ja hyödyntää saamansa palaute. (Kasi & Miettinen 2018, 71; Tiililä 2016, 44.) Tämä vastausten kolmas osa-alue tukee itseohjautuvuusteorian kyvykkyyden tunteen tärkeyttä ja merkitystä. Kyvykkyys on kokemusta aikaansaamisesta, pätevyydestä ja uskosta omaan osaamiseen. Organisaation kannalta on hyvä huomioida, että ihminen on tyytyväinen ja nauttii toiminnasta, jossa hän kokee olevansa hyvä ja saadessaan tulosta aikaan. Kun osaaminen ja aikaansaaminen sujuvat yhdessä, tekeminen etenee vahvasti ja tunne työn virtaavuudesta motivoi entisestään. Organisaation, joka haluaa vahvistaa kyvykkyyden tunnetta henkilöstössään, on pyrittävä häiriötekijöiden poistamiseen. Työn sujuvuus vaatii selkeän päämäärän ja mahdollisuuden jatkuvaan palautteen saamiseen. Kyvykkyyden tunteen tukemiseksi on varmistettava sopivasti haastavien tehtävien tarjoamisesta. Asiantuntijaorganisaatiossa rutiinijutut eivät motivoi. Työn mielekkyys syntyy haastavista jutuista ja uuden oppimisen mahdollisuudesta. (Martela & Jarenko 2015, 59 - 60, 99, 100.) Liukkonen ym. (2002, 161 - 162) ovat sitä mieltä, että palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä kyvykkyyden tunnetta tukevista keinoista. Positiivisen palautteen kautta työ ja

sen tekijä tulee huomioiduksi ja hänen pätevyyden tunne kasvaa. Ihminen tuntee iloa ja tyydytystä kokiessaan kyvykkyyden tunnetta. Salmela-Aro ja Nurmi (2017, 110 - 111) toteavat, että kyvykkyyden ja kompetenssin kokemuksen vahvistaminen lähtee sitä, että jokaisella on taitoaan vastaava sopivan haastava työ. Työn tärkeysjärjestyksen tulee olla selvä, jotta työntekijä osaa priorisoida ja sitä kautta tuntea kyvykkyyttä.

Vastausten mukaan työmotivaatiota selvästi tukevat Ryan ja Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian psykologiset tarpeet, eli autonomian tarve, kyvykkyyden tarve sekä yhteisöllisyyden tarve. Vastaukset tukevat aiempia tuloksia työmotivaatiosta ja tulokset tukevat teorian pätevyyttä tutkittaessa myös esimiesten työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja.

4.2.3 Päällystön työmotivaatiota heikentävät seikat

Kysyessäni avoimella kysymyksellä työmotivaatioon vaikuttavista seikoista, haastateltavat kertoivat enemmän työmotivaatiota heikentävistä asioista. Pohdin, onko siihen poliisin organisaatiokulttuurilla merkitystä. Kiinnitetäänkö poliisissa enemmän huomiota negatiivisiin asioihin, koska työn luonne on pääasiassa hyvinkin negatiivisten asioiden tutkimista ja hoitamista. Vaikuttaako työn luonne ja sen kyynistävä vaikutus myös vastauksiin? Vaikuttaako yhteiskunnan ilmapiiri negatiiviseen suhtautumiseen vai onko negatiivinen enemmistö vain merkki haastateltavien esimiesten kyvystä ja tarpeesta esittää kritiikkiä kehittymisen edistämiseksi? Onko ihmisen luonne sen kaltainen, että on helpompi osoittaa huonosti toimivat elementit kuin tuoda esiin positiiviset? On myös muistettava, että vastaukset voivat mahdollisesti myös yksinkertaisesti kuvastaa haastateltavien näkemystä ja kokemusta ilman mitään ulkopuolista haastateltaviin vaikuttavaa tekijää. Toki tutkijan on huomattava analysoinnissa se, että heikentäväksi kerrotut tekijät käänteisesti vaikuttavat työmotivaatiota parantavasti ollessaan kunnossa ja toimiessaan. Ilmiö on kuitenkin mielenkiintoinen; jos on selkeästi lukumääräisesti enemmän työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia seikkoja, tai ainakin niitä tuodaan enemmän ilmi, eikä työtä tehdä palkan takia, mikä haastateltavia pitää työssään? Ovatko työssä koetut onnistumiset ja yhteisöllisyys sekä autonomia niin voimakkaita kokemuksia, että ne tukevat työmotivaatiota peittäen alleen negatiivisten vaikutusten voiman? Seuraavassa siis haastateltavien työmotivaatioon heikentävästi vaikuttavat seikat.

Kysyttäessä haastateltavilta heidän työmotivaatioon heikentävästi vaikuttavista seikoista, heikentävinä tekijöinä nähtiin organisaation toimimattomuus, hidastempoinen ja

monimutkainen byrokratia sekä hallinnolliset prosessit, jotka mutkistavat operatiivista toimintaa. Tämä turhauttaa ja heikentää motivaatiota kokemista työssä. Erilaiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat olivat joko parantavia tai heikentäviä, riippuen tehtävän vaikeudesta ja siinä onnistumisesta. Tehtäväksi säädetyt henkilöstöhallinnollisten asioiden hoitaminen eri järjestelmien kautta koettiin vievän kohtuuttoman paljon työaikaa, turhauttavan ja heikentävän työmotivaatiota, koska se on pois konkreettisesti johtamistyöstä. Moni päällystön edustaja oli operatiiviseen toimintaan orientoitunut ja halusi sitä edistää omalla toiminnallaan, jolloin kaikki organisatoriset prosessit, jotka hankaloittivat jouhevaa operatiivista toimintaa, nähtiin työmotivaatiota heikentävänä tekijänä.

> *”Suurin motivaation tappaja on organisaatio. Jos se on vielä tämmönen poukkoileva, ja päätökset linjattomuutta ja tietynlaista päätöksenteon kyvyttömyyttä, byrokratia myllää niin sillon se vie motivaatiota.”H5*
>
> *”Heikentää sotkeminen… asioista tehdään niin uskomattoman vaikeita meidän poliisilaitoksella. Välillä tuntuu, että häntä heiluttaa koiraa, eli puhutaan kyllä jatkuvasti sitä, että mennään operatiivinen toiminta edellä, mutta käytännössä kuitenkin hallinto aina välillä pyrkii, näyttää siltä, että hallinto sanelee mitä meidän operatiivinen toiminto tekee. Heikentää huomattavasti työmotivaatio se, että hankaloitetaan hallinnollisella prosessilla, mutkistamisella tekemistä mikä on meidän se kaiken a ja o eli operatiivinen toiminta.”H2*
>
> *”Heikentää että katsotaan oman sektorin etua, jonkun heikosta tilanteesta hyötyy. Heikentää myös, että otetaan omia poliittisia irtopisteitä, yksittäisillä teoilla tai tapahtumilla, ne ei ole kauaskantoisia, ja luottamus kärsii.”H3*

Kyvyttömyys päätöksentekoon heikentää työmotivaatiota, oli se sitten talon johdon, ylemmän päällystön tai kollegiaalista päätöksenteon kyvyttömyyttä. Johdon tuen puuttuminen oli selkeä heikentävä tekijä. Päällystö kaipaa johdon tukea tehokkaaseen päätöksentekoon ja tarvittaessa selkänojaa omaan tekemiseen. Työmotivaatioon vaikuttaa se, millaisia asioita poliisilaitoksessa huomioidaan. Haastateltavilla on välillä tunne, ettei talon johto tiedä mitä operatiivista toimintaa laitoksessa todellisuudessa tehdään ja millainen kiire ja paine operatiivisella puolella on. Tähän liittyen laitostasoinen puuttumiskynnys ihmetyttää päällystössä ja heikentää työmotivaatiota. Esimerkiksi 540 -juttuihin liittyen kaivattaisiin jämäkkää otetta ja linjausta johdon taholta, jotta toiminnalle saataisiin selkeä tarvittava tavoite ja tuki. Työmotivaatiota heikentää päällystön mukaan epäolennaisiin asioihin puuttuminen oikeiden asioiden sijasta. Myös arvojen ja niiden tavoittamiseksi asetettujen toimintamallien kohtaamattomuus ja toimimattomuus turhauttavat.

> *”Mihin asioihin kiinnitetään poliisilaitoksena huomiota, esimerkiksi, että joku verkkokoulutus on porukalla tekemättä. Siitä sitten aina muistutetaan ja patistetaan tutkinnanjohtajia, että teidän itse pitäis tehhä tämä koulutus, joka ei välttämättä millään tavalla liity tutkinnanjohtajan substanssihommaan, mutta se pitää vaan saada tehtyä, kun se on helppo seurata ketkä on tehny ja ketkä ei. Eikä ymmärretä, että sillä saattaa olla ihan helevetisti sitä ydintekemistä. Sitten voi joskus olla tutkijoilla on niin paljon töitä, ettei edes ilkeä mennä sanomaan jostain verkkokoulutuksesta. Siinä tulee todella ikävä kuva, että nyt taas talon johto ei tiedä yhtään missä tää operatiivinen toiminta, minkälaisen kiireen keskellä se tekee.”H8*

> *”Tuen vähäisyys omaan tehtävään kyynistää ja heikentää motivaatiota, joillakin merkittävästikin.”H8*

> *”Joitain esimiehiä ei paskaakaan kiinnosta. Ei minun silmissä semmonen esimies saa arvostusta, jos sitä ei oikeesti yhtään kiinnosta, seurustelee vaan oman esimiehen kanssa eikä kiinnosta mitä ketjussa viimeisessä päässä tehdään. En usko, että kukaan semmosta esimiestä arvostaa.”H10*

Yllättävät muutokset ja järjettömiltä tuntuva ratkaisut, kuten ryhmässä olevan paikan täyttäminen toiselle poliisiasemalle. Motivaatioon heijastuu myös kuilu, joka esimiehen ja henkilöstön välillä on. Esimiestyötä ei aina ymmärretä, jos sitä ei itse ole koskaan tehnyt. Tuolloin ymmärtämätön arvostelu turhauttaa. Työmotivaatiota heikentää esimiestyön asenteellisuus ja periaatteellisuus, jota ei itse huomata huonoksi esimiestyöksi. Organisaatiolle tyypillinen tapa antaa palautetta virallista kautta vain, jos asiassa on tehty virhe, heikentää työmotivaatiota.

> *”Heikentää se mihin itse olen monesti törmänny, se asenteellisuus ja periaatteellisuus. Jos minulle sanotaan, että minä minkä kerran olen päättänyt niin sitä en peru, se on minusta esimieheltä erittäin hölmö lause. Tehdäänkin huonoja päätöksiä yhtenään, mutta että annetaan periaatteiden sokeuttaa ittesä, ni se on jopa surullista esimiestyötä.”H9*

Päällystön työmotivaatioon heikentävästi vaikuttaa myös laitostasoinen arvovalinta siitä, miten suhtaudutaan työkuorman jakautumiseen eri ryhmille ja niissä oleville työntekijöille. Uupumista on ja epätasapainoiseen ryhmien väliseen työmäärään puuttumattomuus turhauttaa päällystöä. Tällainen puuttumattomuus kyynistää päällystöä. Henkilöstön pahan olon ja jaksamisen ongelmien näkeminen tuntuu haastateltavista pahalta. Päällystön yrittäessä auttaa jaksamisongelmissa on heidän oma stressitaso myös korkeammalla ja se heikentää työmotivaatiota merkittävästi. Haastateltavia turhauttaa omien vaikuttamiskeinojen vähäisyys ja kyky hallita henkilöstön kokemaa työuupumusta ja haastateltavien omaa työtaakkaa. Haastateltavat kokevat, että työmotivaatiota heikentää haastateltavien kykenemättömyys puuttua tehokkaasti työyhteisössä olevaan

työuupumiseen, koska haastateltavilla ei ole tarpeeksi hyviä keinoja käytettävissään. Sama tilanne on myös haastateltavien oman työtaakan kanssa, jossa ajoittainen hallitsemattomuuden tunne heikentää työmotivaatiota ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Epätasaista työn jakautumista on jokaisella työtasolla poliisilaitoksella.

> *”Kun näkee alaisten hädän, että heillä on ongelmia jaksamisen kanssa ni, kyllä se on esimiehellekin vaikea tilanne, kun yritetään miettiä ratkaisua millä laastaroida jaksamisongelmia.”H7*

> *”Monen tutkinnanjohtajan motivaatiota syö tommonen, että miksei ei puututa oikeisiin asioihin. Pidän perin kummallisena sitä, että meillä on tutkinnassa tehtäviä, joissa on hyvin erilaisia kuormitustasoja. Esimerkiksi viime keväänä näyttää siltä, että toisilla on hyvin lepposa työtahti ja toiset painaa rajan pinnassa uupuuko ne sen työnsä alle vai ei. Sitten tämmösiin asioihin ei puututa.”H8*

Liian vaativa, hallitsematon työtaakka ja tunne, ettei työstä voi selviytyä eikä sitä voi hallita, heikentää työmotivaatiota. Hallitsemattomuudentunne aiheuttaa helposti riittämättömyyden tunnetta. Työtaakan vuoksi tulee tunne, ettei ennätä tehdä työtään siten kuin haluaisi. Pitkittyessään hankala tilanne, jolle ei saada ratkaisua, vaikuttaa myös päällystön motivaatioon väistämättä. Motivaatiota heikentää myös työn ulkopuolinen negatiivinen paine ja stressi, joka voi näkyä työssä epämotivoitumisena ja helpommin tehtyinä virheinä uupumuksesta ja huonosta olosta johtuen.

> *”Jos täällä ei mene hyvin ja sit kotona ei tai vapaa-ajalla tai taloudellinen tilanne tai joku mättää, niin sehän on semmonen katastrofi… sitten tulee helposti virheitä. Tulee tehtyä uupumuksen, huonon olon, surun ja musertavan paskan olon sisällä tehtyä virheitä, kun ei enää jaksa, mikään ei motivoi.”H1*

> *”Heikentää jos tuntuu, että hukkuu työtaakan alle. Tuntuu, että ei kerkeä tehä sitä sillä tavalla kuin haluaisi.”H6*

> *”Se, että jos ei pysty omaa työtään hallitsemaan, että sitä on määrättömästi ja työaika valuu hukkaan.”H7*

Vastaukset tukevat jälleen itseohjautuvuusteorian autonomian tarvetta sekä kyvykkyyden tarvetta. Tämä lisäksi selvästi nousi esiin Martelan neljänneksi tarpeeksi esittämän hyväntekemisen tarve. Vastauksissa ilmenee motivaatioteorioiden periaate, eli elementti mikä tukee työmotivaatiota, puuttuessaan se heikentää työmotivaatiota. Työmotivaatiota tukevaa päätöksentekokykyä ei vastausten mukaan aina ole ja päätösten selkeä ja läpinäkyvä perusteleminen ontuu, mikä heikentää työmotivaatiota. Autonomiaa tunteekseen organisaation arvot ja päämäärät on koettava omikseen. Ne on sisäistetty ja ihminen haluaa

noudattaa organisaation määräyksiä. Ilman päätöksentekokykyä ja hyviä perusteluja yhteiset arvot ja päämäärät jäävät vaillinaisiksi eikä ihmisen tarve tietää tehtävän tärkeys ja toiminnan syy toteudu. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 105, 108.) Martelan ja Jarenko (2014, 37 - 38) mukaan autonomiaa johdetaan kirkastamalla tavoiteltu päämäärä ja perustelemalla se, jolloin myös luottamus johtoon kasvaa. Haastateltavien esimiesten osoittama kiinnostus ja palautteen saaminen tukevat työmotivaatiota ja koettua onnistumisen tunnetta. Tiililän (2016, 61) mukaan esimieheltä toivotaan kiinnostuksen osoittamista. Tämä tuli hyvin selkeästi vastauksista esille. Kiinnostuksen puute ja työn mahdollistamisen heikkous vaikuttavat selkeästi työmotivaatioon. Esimieheen pätevät samat teoriat kuin muihin ihmisiin, eli kuten Sinokki (2016, 73) sen sanoo, kiinnostuksen osoittamisen tärkeys liittyy ihmisen arvostuksen tarpeeseen. Ihminen haluaa saada kiinnostusta osakseen kuten myös kiitosta ja tunnustusta. Kuten aiemmin jo mainitsin Sundvikia (2006, 13) lainaten henkilökohtainen arvostus on yksi työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen vahvin ennustaja. Kiinnostuksen osoittaminen helpottaa myös mahdollisuutta johtamisen kehittymiseen.

Kyvykkyyden tarpeen täyttymiseen ja kehittymiseen tarvitaan myös palautetta ja palautteen saamisen vähyys voi heikentää työmotivaatiota. Palautteen vähyys tai sen puuttuminen voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta oman työn arvosta. (Sinokki 2016, 90.) Tutkimustulosta tukee Hiamin (2003, 118, 121) toteamus, että palautetta saa herkästi vain jonkin ongelman tai virheen tapahtuessa. Pelkkä tai kokonaisuudessa enemmän negatiivista palautetta saava voi lannistua ja hänen työmotivaatio heikkenee ilman positiivisen palautteen innostavaa vaikutusta. Haastateltavat haluavat myös saada työstään palautetta ja tuntea onnistumisen tunnetta. Vastauksista ilmenee hyvin myös kyvyttömyyden kokemuksen merkitys työmotivaatiolle. Usein esimiestehtäviin halutaan osaltaan siinä olevien parempien vaikuttamismahdollisuuksien vuoksi ja tuntiessaan kyvyttömyyttä vaikuttaa tärkeäksi kokemiinsa asioihin, esimies voi kokea työmotivaation heikentyvän. Esimiestyössä halutaan tuntea aikaansaavuuden tunnetta ja uskoa omaan osaamiseen ja ilman sitä, kyvykkyyden tunne heikkenee. Vastauksissa ilmeni haastateltavien kyvyttömyyden kokemus vaikuttaa omaan työtaakkaansa sekä johdettavien työntekijöiden kokemaan työuupumukseen. Tämä liittyy kyvykkyyden tarpeen lisäksi yhteisöllisyyden tarpeeseen sisältyvään hyväntekemisen tarpeeseen. Vastauksissa nousi esiin haastateltavien tahto tehdä hyvää toisille, tässä nimenomaan johdettaville työntekijöille. Haastateltavat haluavat selvästi tuntea voivansa myönteisesti vaikuttaa ympärillään oleviin ihmisiin, työkavereihin, asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Tämä tuli ilmi useassa kysymyksessä eri tavoin. Haastateltavien työmotivaatiota tukee mahdollisuus konkreettisesti nähdä oman toiminnan ja työn

myönteinen vaikutus ja hyöty muille ihmisille. (Martela & Jarenko 2014, 31.) Vastauksista käy ilmi, että haastateltavien arvokkuuden tunne kasvaisi heidän huomatessaan, että heidän tekemä esimiestyö tuottaa positiivisuutta, myönteisyyttä ja arvoa ympäröivään maailmaan. Tämä tukee myös haastateltavan omaa hyvinvointiaan. (Martela & Jarenko 2015, 62.) Tässä kohdassa auttamisen kokemusta halutaan tuntea sitä kautta, että esimies pystyisi enemmän vaikuttamaan johdettavien työntekijöiden työntekemiseen ja työhyvinvointiin. Haastateltavat haluavat vaikuttaa positiivisesti organisaation sisällä ja heille olisi tärkeää tuntea ja kokea oman toiminnan auttava vaikutus työyhteisössä. Ilman hyväntekemisen tarpeen täyttymistä työmotivaatio heikkenee, kuten vastaksista nyt ilmenee. (Eml., 143.) Tässä itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden jäädessä täyttymättä, haastateltavat kokivat työmotivaation heikkenevän.

4.2.4 Työmotivaatiota tukevat keinot

Kysyttäessä haastateltavilta työmotivaation tukemisen kehittämisen keinoja, haastateltavilla oli paljon yhteneväisiä ajatuksia. Poliisissa ei palkalla voi motivoida, jonka vuoksi tulisi huomioida paremmin töiden olosuhteisiin vaikuttaminen, kuten työajat ja etätyön mahdollisuus, koska niillä on hyvin toimiessaan työmotivaatiota tukeva vaikutus. Siten tuetaan kaikkien työntekijöiden vapaaehtoisuuden tunnetta, kun he pääsevät itse vaikuttamaan ja päättämään omasta työstään jollain tasolla. Useassa vastauksessa tuli ilmi, että työmotivaatioon vaikuttaa valtavasti myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, parhaimmillaan ne tukevat toisiaan. Henkilöstön työn ja kotiolojen yhteensovittaminen ja niiden ongelmien ratkaiseminen ovat oleellinen osa työmotivaation tukemista. Vastauksissa korostettiin työn muokkaamisen mahdollisuutta, jonka vuoksi tulisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja sille, joka niitä toivoo. Mahdollisuuksien rajoissa henkilöstön toiveet tulisi aina pyrkiä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti toteuttamaan. Työmotivaation tukemiseksi työmäärien tasaaminen sekä henkilöstö, että esimiestasoilla, on ehdottoman tärkeä asia, joka pitäisi saada kuntoon. Tämä tukisi työn hallinnantunnetta, joka taas tukee kyvykkyyden ja pätemistunnetta ja vähentää työssä koettua stressiä ja uupumista.

> *”Työaikojen ja etätyön ja tämän tyyppisten, hallinto ei pysty palkalla palkitsemaan, mutta pitäisi osata työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työvuorot semmoseks, että ne palvelee ihmisiä. Etätyö on yksi semmonen käyttämätön mahdollisuus poliisihallinnossa.”H1*

> *”Puhuttas niistä positiivisista asioista. Se on välillä sitä, että organisaatioon ei sovi hehkutus ja positiivisuus, mutta onko meillä muuta, koska työ on niin negatiivissävytteistä. Mun mielestä varsinkin uudelle sukupolvelle voi vähän railakkaammin puhua positiivisuudesta, ilosta ja valosta, niistä millä asioilla*

> *voi hypettää, sitä organisaation yhteenkuuluvuutta ja poliisi on hyvä, vähän profiilin nostoa.”H1*

Työmotivaatiota tukisi vastausten mukaan myös positiivisempi suhtautuminen ja puhe organisaatosta, poliisin työstä ja poliisin yhteishengestä. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta tulisi positiivisen puheen avulla nostattaa. Ihminen, kuten jo aiemmin kerrottu, haluaa tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään ja tuntea olevansa ylpeä ryhmään kuulumisesta. Tämä on erittäin merkittävä asia poliisityössä. Vastausten mukaan viestintä tulisi kehittää työmotivaatiota paremmin tukevaksi. Viestinnällä voidaan korostaa työn tärkeyttä, arvostusta ja merkityksellisyyttä ja tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta, nostaa yhteishenkeä ja esimerkiksi tuoda paremmin esiin työn tärkeys muille ihmisille, asiakkaille ja yhteiskunnalle. Tällä tavoin voidaan tukea ihmisen tarvetta hyväntekemiselle. Työmotivaatioon vaikuttaa jokaisen taustalla oleva ajatus poliisityön merkityksellisyydestä ja tärkeydestä. Siksi sitä tulisi viestinnän keinoin korostaa, kuten myös hyviä onnistumisia. Tänä päivänä tarvitaan poliisityön tärkeyden korostamista ja ryhmähengen, me -hengen luontia ja painotusta.

> *”Työn merkityksellisyyden korostaminen, hyvien onnistumisten nostaminen. Tätä on orastavasti saatu alkuun, mutta siinä korostuu viestinnälliset taidot yksikön johtajissa ja ylöspäin. Tietynlaista ryhmähengen luontia… Me hengen luontia tarvittas, sen työn tärkeyden oikeenlaista korostamista.”H8*

Työmotivaatiota tukisi koko laitoksen yhtenäinen tavoite ja linja. Työmotivaatiota heikentää kokemus siitä, että esimiehet ja johto ovat vieraantuneet arjesta ja operatiivisesta työstä, jonka vuoksi olisi tärkeää, että esimiestasot ymmärtäisivät arjen operatiiviset haasteet ja kehittämiskohteet ja että kaikilla olisi yhteinen työnäky. Korostetaan sitä, että esimiestasot tietäisivät mitä operatiivinen porras tekee. Esimies on osa ryhmää ja yhteisöä ja heidän tulisi ymmärtää johdettavien työn substanssia. Sen myötä on helpompi keskustella asioista ja puhua asioista niiden oikeilla nimillä. Myös palautejärjestelmän tulisi olla systemaattisempi. Tämä luonnollisesti tukisi esimiesten omaa kyvykkyyden tunnetta sekä koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työmotivaatio tulisi myös nähdä laajempana ilmiönä, johon ihan jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Tulisi olla enemmän yhteistä työnäkyä ja yhteistyötä, jolloin yhteisesti koettu työmotivaatio vahvistuisi ja loisi myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tulisi myös olla päivittäin aikaa työstä ja työntekemisestä keskusteluun ja priorisoida sille aikaa. Päällystöpalavereissa ei tarvittavaa keskustelua synny ja päällystö tekee itselleen kiireen tuntua, jolloin ei synny potentiaalista maaperää hyville keskusteluille. Päällystöllä tulisi olla kykyä katsoa tätä oravanpyörätyötä sen ulkopuolelta. Keskustelujen avoimuus on a ja o.

Päivittäiset pienet teot tukevat työmotivaatiota ja niistä syntyy lopulta iso kokonaisuus. Esimiestason on osoitettava henkilöstölle, että he tekevät työhyvinvoinnin ja työmotivaation eteen töitä joka päivä, vaikka muutosten aikaan saaminen tällaisessa organisaatiossa välillä kestääkin. Priorisointi, huomioiminen ja pienet teot osoittavat arvostusta ja tukevat esimiesten omaa hyväntekemisen tunnetta, yhteenkuuluvuuden tunnetta, kyvykkyyden tunnetta sekä myös autonomian tunnetta.

> *”Kaikki ottautuisi töihinsä ja tekisi sen mikä jokaiselle kuuluu.”H5*

> *”Keskustelua työstä, enempi yhteistyö-, työnäkyä, ni sillon saataisiin sitä yhteistä motivaatiota ja yhdessä tekemisen tunnetta. Enemmän pitäs työstä keskustella konkreettisesti ja työntekemisestä. Sille pitäs olla aikaa joka päivä.”H5*

> *”Näen hirvittävän tärkeänä, että avoin keskustelu säilyisi porukoihin, se vaikuttaa työmotivaatioon.”H9*

4.2.5 Esimiestyön kehittäminen koulutuksen keinoin työmotivaation tukemiseksi

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutukselle on tarvetta. Vastauksissa ilmeni halu nimenomaan poliisipäällystölle räätälöityyn koulutukseen. Mielipide-eroja on siinä, mistä koulutus olisi parasta hankkia. Osa on sitä mieltä, että ulkopuolinen koulutus on paras ja toisen mielestä taas ulkopuolinen ei välttämättä tunne eikä tiedä poliisiorganisaatiosta mitään eikä sen vuoksi ymmärrä koulutusta muokata poliisille sopivaksi. Toive henkilöstöjohtamisen koulutuksesta tuli useammalta.

> *”Ei välttämättä niitä konsultteja, joita tilataan tänne, ne tulee tarjoamaan karkkia ja juttelee humppahumppaa. Se pitää olla räätälöity tälle meidän organisaatiolle. Jos mennään ulkopuolisen koulutukseen, sitte sinne pitää lähettää ne ihmiset, jotka siitä hyötyy ja ne jakaa sen osaamisen tässä.” H1*

> *”Liikaa käytetään konsultteja, jotka kertoo semmosia, jota normaalisti ajatteleva ihminen ymmärtää ja ne vaan sanotaan hienommilla sanoilla… Ne on turhia, pitäisi pyrkiä kehittämään esimiestyötä laitoksen omien resurssien ja ehkä poliisihallinnon omien kouluttajien toimesta, enemmän kehittäisi, että ei oteta ulkopulista, joka ei tiedä organisaatiosta mitään.”H2*

Osa vastaajista koki, että substanssiosaamista päällystöltä löytyy hyvin, mutta henkilöstöjohtaminen koetaan aiheeksi, jossa halua kehittymiseen on. Myös ammattitaidon täsmennystä toivottiin. Vastauksessa tuli ilmi, että substanssiosaamista olisi hyvä olla tietty taso kaikilla, nyt substanssiosaaminen vastauksen mukaan vaihtelee. Tämän nähtiin olevan myös osa työmotivaation parantamista, koska osaamisen kehittäminen motivoi itse

esimiestä, mutta myös kollegoita ja henkilöstöä. Substanssikoulutusta kaivattiin myös sen vuoksi, että osa päällystöstä on pätevöitynyt päällystötehtäviin poliisiorganisaation ulkopuolisen koulutuksen kautta ja sen vuoksi räätälöidylle ja kohdennetulle substanssikoulutukselle nähtiin tarvetta. Konkreettisia case -harjoituksia kaivattiin myös, koska niistä saisi hyviä työkaluja arjen esimiestyöhön. Palaverikäytännöt tulivat tässä osiossakin jälleen esille, sitä tulisi kehittää parempaan suuntaan siten, että palavereissa olisi enemmän kannustusta ja motivointia nykyisen kaavamaisuuden ja konemaisuuden sijaan.

> *”Esimieskoulutuksessa keskitytään ehkä liikaa operatiiviseen johtamiseen ja semmoseen mitä me jo osataan. Miten ihmisiä käsitellään, miten kun tää on persoonia täynnä tää meidänkin laitos, miten saatas semmonen yhteishenki tänne, että kaikki tekis riittävällä tavalla töitä tähän, talkoisiin osallistuis. Ristiriitoja ei saada koskaan kaikkia pois, ne varmaa kuuluu työyhteisöön, niitä on joka työyhteisössä, tasapaino kuitenkin siihenkin.”H4*

> *”Puheeksi ottamiselle, yleisesti puheeksi ottamiselle. Ei tarvitse olla mikään ongelmalähtöinen vaan erilaisia malleja, miten asioista missäkin yhteydessä otetaan puheeksi.”H9*

> *”Tulevaisuudessa pitäisi enemmän yliopistoon tukeutumista, siellä on paljon koulutusta eri substansseihin.”H10*

4.3 Itseohjautuvuusteorian tarpeiden vaikutus

Halusin selvittää työmotivaatioon vaikuttavien seikkojen merkitystä tarkentavilla kysymyksillä, joten kysyin itseohjautuvuusteorian psykologisiin perustarpeisiin liittyviä kysymyksiä haastateltavilta.

4.3.1 Autonomian tarve

Autonomian eli vapaaehtoisuuden tarve on ihmisessä oleva tarve saada päättää itse omista asioistaan ilman liiallista ulkopäin tulevaa ohjausta. Ihmisellä on halu ja tahto itse vaikuttaa siihen, mitä tekee ja miten tekee. Organisaatiossa autonomia on kokemusta siitä, että organisaation arvot ja tavoitteet ovat myös työntekijän omia. Autonomia tunnetta tukee esimerkiksi sopivan haastavat tehtävät, valinnanmahdollisuudet ja palautteet. Työstä saatava myönteinen palaute tukee sisäistä motivaatiota ja helpottaa myös ulkoisten motiivien, eli organisaation arvojen ja tavoitteiden, sisäistymistä, kun työntekijä tuntee olevansa pätevä ja kykenevä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60). Myönteinen palaute vaikuttaa myös kyvykkyyden tunteen kokemiseen ja sen tarpeen täyttymiseen. Autonomian tarvetta selvitin kysymällä ovatko haastateltavat nyt oikealla alalla, mitä työ merkitsee, onko haastateltavilla

mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn tekemisen tapoihin ja miten työn haastavuus ja haastateltavien omat kyvyt kohtaavat. Selvitin myös saako päällystö myönteistä palautetta ja tunnustusta.

Oikea ala. Työmotivaation peruslähtökohta on, että saa tehdä työtä, mistä oikeasti on kiinnostunut ja mitä todella haluaa tehdä. Poliisin ammatti on yksi niistä, joita joskus kutsumusammatiksikin kutsutaan. Ristikankaan ym., (2008, 264) mukaan ”kutsumusjohtaja sitoutuu alaansa, yhtiöönsä ja tehtäväänsä vakavasti. Hän ei hae vain ponnahduslautaa yhä mielenkiintoisempiin tehtäviin.” Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa, että myös Itä-Suomen poliisilaitoksen päällystössä on esimiehiä, jotka kokevat olevansa kutsumusammatissa. Kaikki haastateltavat tunsivat olevansa heille oikealla alalla. Suurin osa koki näin ehdottomasti. Yksi ei ollut täysin varma, koska hänellä ei ollut vertailualaa kokemuksena ja toinen vastasi, että tunne vaihtelee.

> *”Kyllä ehdottomasti, tähän jos ei ole syntynyt niin ainakin kasvanut, välillä tietenkin olen pyöritelly, oisko jotakin muuta ammattia mitä voisi, mutta nyt se tuntuu aika vaikealta ajatukselta.”H8*

> *”Ei ole tarvinnut vilkuilla sivuille eri tehtäviin. Toivon, että päivät eläkkeeseen menisivät mahdollisimman hitaasti.”H10*

Työn merkitys. Itsensä toteuttamisen psykologinen tarve on meissä jokaisessa, yksilöllisin eroin. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää, että elämässään saa jotain aikaan ja monelle työ on merkittävä itsensä toteuttamisen keino. Työ ei edusta ainoastaan toimeentuloa vaan on osa persoonallisuutta ja ammatillista identiteettiä. Työn kautta ilmennämme yhtä elämän tarkoitusta. (Liukkonen ym., 2002, 22.) Työssä vietämme hyvin suuren osan ajasta, joten on tärkeää, mitä työstä ajattelee ja mitä se merkitsee. Aaltonen ym., (2014, 256) toteavat, että ihmisillä on tarve merkitykselliseen työhön. Merkityksellisyys toteutuu parhaiten ihmisen tuottaessa asiakkaalle aidosti arvokasta hyötyä saaden siitä positiivista palautetta asiakkailta, kollegoilta ja esimiehiltä. Tämä on myös lopulta palveluja tuottavan organisaation etu. Kysyttäessä mitä työ haastateltaville merkitsee, kaikki haastateltavat sanoivat työn olevan heille tärkeää ja iso osa elämää. Elämää oli myös hankala kuvitella ilman työtä. Työ koettiin hyvin merkitykselliseksi ja työkyvyn eteen haluttiin panostaa. Työn myös katsottiin tasapainottavan siviilielämää. Työ koettiin hyvin merkitykselliseksi myös siitä saatavan arvostuksen kautta. Työ on iso osa haastateltavia.

”Merkitsee paljon, toistaiseksi ainakin vielä. Tietynlainen elämäntapa ollu viimese 20v ja enemmänkin, toistaseksi vielä jatkuu. Joskus jopa liian paljon, tuntuu, että pitäskö keksiä jotain muuta, mutta ei vielä.”H5

”Yllättävän paljon, työ on iso osa elämää… Työkaverit ja sosiaalinen puoli ja tuntee olevansa osa sitä jotakin, se on suhteessa valveillaoloajasta aika merkittävä. Toisaalta taas se on kuitenkin vaan työtä ja se tärkein mitä meillä on, ni se on omassa kotona perheessä.”H7

”Kyllä se on iso osa, pitää muistutella itselle, että ei se liian iso saa olla. Iso osa elämää ja identiteettiä se on.”H8

”Olen ollut 33 vuotta poliisina, on se sitä kautta iso osa minua tää pollarinhomma. Jos tää työ otettas multa pois, olisin hetken hukassa. En tyhjän päälle jäisi, tekemistä olisi, mutta tärkeää se on.”H10

Vaikuttamisen mahdollisuus työn tekemisen tapoihin. Kaikki vastaajat kokivat, että heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemisen tapoihin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että he pystyvät hyvin itse muokkaamaan päivän työt ja kalenterit sekä tarvittaessa yllättävien muutosten tullessa muokkaaminen on hyvin joustavaa. Vastauksista tuli esiin vaikuttamismahdollisuuden tärkeys työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Vastauksissa tuotiin esiin myös se, että on paljon asioita, joihin haastateltavat haluaisivat vaikuttaa, mutta eivät voi, kuten esimerkiksi joissain asioissa laadun parantaminen ja asiakkaiden yhdenvertaisuuden toteuttaminen. Oman esimiehen vaikutus ja kannustava asenne vaikuttamisen mahdollisuuksien kokemiseen tuotin esiin vastauksissa. Oman osaamisen kautta oli myös mahdollista päästä vaikuttamaan.

”…kun tarpeeks monta kertaa kun pää on kolahtanut lasiin ni on todennu että tää ei etene tietyllä aikaperspektiivillä vaan vaatii tietyt ihmiset poistuu organisaatiosta tai tulee riittävän vahva ylimmän tason johtaja joka vie sen läpi tietyillä spekseillä…”H1

”tärkeää työssä jaksamisen kannalta on se oman työn johtaminen, että sen osaa rakentaa, koska sinä voi ajaa itsensä umpikujaan.”H3

”Erittäin paljon, kukaan ei märittele miten minun pitää tätä tehtävää hoitaa, ohjesäännöissä on raamit mutta arki miten minä tämän pyöritän tai selviydyn on täysin omissa käsissä, kukaan ei kerro miten, näitä ei koulussa opita.”H4

”On, käytännössä itse pystyn vaikuttamaan oman työn tekemiseen ihan täysin.”H5

Työn haastavuuden ja kykyjen kohtaaminen. Pyydettäessä haastateltavia arvioimaan oman työn haastavuuden ja haastateltavien omien kykyjen kohtaamista, vastauksissa tuli esiin se, että päällystöuran alussa työ koetiin selvästi haastavampana kuin myöhemmin

kokemuksen kartuttua. Kokemuksen tuoma varmuus lisäsi haastateltavissa halua saada haastavampia tehtäviä. Haastateltavat kokivat perustyön olevan hallussa ja haasteet tulivat lähinnä poliisiyön luonteesta johtuen uusien aiemmin kokemattomien tilanteiden, tehtävien ja kysymysten kautta sekä kiireen ja priorisointipakon myötä. Myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat toivat haastavuutta työhön. Osa kaipasi lisähaasteita ja mietti mitä tulevaisuudessa uran jatkuessa tekee. Osa oli tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen eikä ollut hakenut lisähaastetta tavoittelemalla urakehitystä ollessaan tyytyväinen jo saavutettuun statukseen ja tehtävään. Varsinkin vähemmän päällystökoemusta omaavien vastauksissa kävi ilmi myös heidän saama kollegiaalinen tuki kokeneemmilta päällystönedustajilta uusissa haastavaksi koetuissa tilanteissa. Myös kokeneilla esimiehillä oli usein oman osaamisen ja riittämisen kyseenalaistavia ajatuksia ja työ koettiin joiltain elementeiltä yhä haastavaksi. Haastavuutta työhön myös haetaan aktiivisesti uusista tehtävistä ja kehittämällä osaamista. Haastavuus motivoi, kunhan sitä ei ole liikaa, jolloin se on raskasta ja kuluttavaa.

> *”Välillä tuntuu, että voisi tehdä enemmänkin, mutta sitten pitäisi varmaan hakeutua ylemmälle tasolle organisaatiossa ja se taas tällä hetkellä ei innosta, koska ylemmät paikat on Kuopiossa. Välillä tekisi mieli hakeutua eteenpäin uralla, koska pystyisin tekemään enemmän ja huomaa semmosia ongelmakohtia, jotka kyllä pistäisi kuntoon, jos olisi natsoja kauluksessa enemmän.”H2*
>
> *”Joka päivä tulee jotain ajatuksia, että riittääkö tämä tai osaanko tai hoitaisko tämän paremmin… harvoin tulee olo, että jippii kaikki menee niin ku huipusti, ei todellakaan”H4.*
>
> *”Joskus alkuaikoina nuorena tutkinnanjohtajana tuntui, että sankolla kaadettiin ja lusikalla pysty vastaanottamaan, nyt se on jo tasaantunut, eipä juuri tule isompia yllätyksiä.”H5*
>
> *”Olen päässyt kehittämishankkeisiin mukaan ja vaikka ne on ylimääräistä työtä ni niissä pääsee miettimään voisko mitä tehdä paremmin ja jos siinä vielä onnistuu ni kyllä se motivoi.”H8*

Palautteen saaminen. Jos työstään ei saa mitään palautetta, ihminen ei voi kokea olevansa kykenevä ja onnistuvansa ja edistyvänsä. Asiantuntijaorganisaatiossa tehdään paljon työtä, josta ei jää konkreetista näkyvää jälkeä, jolloin työn vaikutukset jäävät helposti hyvin näkymättömäksi. Palaute tukee kehittymistä ja tänä päivänä oppiminen on lennosta tapahtuvaa tekemällä oppimista, jota muiden apu entisestään tehostaa. (Martela & Jarenko 2015, 104.) Kysyttäessä saako päällystö esimiehiltään työstä myönteistä palautetta ja tunnustusta, vastauksista kävi ilmi, että kaikki haastateltavat olivat joskus sitä saaneet ja moni toivoi saavansa palautetta enemmän. Haastateltavat toivoivat saavansa enemmän myös

rakentavaa palautetta, koska ilman sitä ei ole kehitystä. Paljon pitää vastausten mukaan itse tulkita ja jos palautetta ei tule, voi ajatella, että menee ihan hyvin. Pohdintaa aiheutti myös se, että mistä tulee kehua ja antaa hyvää palautetta. Tulisiko antaa siitäkin hyvää palautetta, kun työnkuvaansa kuuluvan perustehtävän hoitaa laadukkaasti, vaikka se on lähtövaatimus.

> *”Sillon tällön, joo.”H1*
>
> *”Meidän hallinnossa se ei mitenkään jatkuvaa ole, joskus sitä saa.”H3*
>
> *”Saan, sekä positiivista että rakentavaa. Pidän niitä yhtä tärkeinä. Mikään ei muutu, jos ei saa rakentavaa palautetta.”H6*
>
> *”Päällikkötaosta lähtien olen saanut palautetta ja yleensä se on annettu oikeessa tilanteessa oikeeseen aikaan. Sopivassa saumassa jokainen meistä tarvitsee palautetta. Jokapäiväisestä palautteesta menee maku eikä se ole todellista eikä järkevää, mutta sillon tällöin sopivassa tilanteessa se on kaikille tärkeää.”H10*

4.3.2 Kyvykkyyden tarve

Ihmisillä on tarve tuntea olevansa pätevä, osaava ja aikaansaava. Ihmisen tuntiessa olevansa kyvykäs, hän uskoo itseensä ja kykyihinsä tehdä hänelle annettu tehtävä tai työ onnistuneesti. Kuten aiemmin kirjoitin, palautteen antamisen kautta voidaan tukea kyvykkyyden tunnetta hyvin merkittävästi, koska positiivinen palaute on työn ja työntekijän huomioimista, mikä kasvattaa kyvykkyyden tunnetta. Kyvykkyyden tunteen syntymiseen vaikuttavat myös kokemus omasta taitavasta tekemisestä, itsensä kehittämisestä sekä hallinnantunteesta. Hallinnantunne on oleellista, koska suuren työtaakan keskellä hallinnantunne monesti ratkaisee sen, tunteeko työntekijä kykenevänsä työhönsä vai aiheuttaako se valtavasti stressiä ja uupumusta. Hallinnantunteen ollessa hyvä, isokaan työmäärä ei yksin kuormita työntekijää stressin partaalle. Hallinnantunteen säilyttäminen on hyvin tärkeää kyvykkyyden kokemisessa. Amabile ja Kramer (2011, 35) ovat sitä mieltä, että kun työ koetaan merkitykselliseksi, esimiehen tehtävä on huolehtia, ettei etenemiselle ole esteitä varmistaen henkilöstön mahdollisuuden tuntea kyvykkyydestä kumpuavaa tyytyväisyyttä. Kyvykkyyden tarvetta selvitin kysymällä pääseekö päällystö käyttämään osaamistaan työssään, millaiset heidän etenemismahdollisuudet ovat, kokevatko he saavuttamisen, onnistumisen, pätevyyden ja arvostuksen tunteita työssään ja selvitin kokemuksia stressistä että uupumuksesta.

Osaamisen hyödyntäminen. Jokainen haastateltava vastasi pääsevänsä jollain tavalla käyttämään osaamistaan työssään. Useissa vastauksissa tuotiin ilmi se, että kokeneillekin esimiehille tulee aika ajoin uusia asioita eteen, mitä ei ole opetettu tai koettu aiemmin.

Yhteistyön kautta osaamista jaetaan kollegiaaliseen käyttöön. Monipuolinen kokemus poliisin tehtävistä koettiin merkittävänä etuna osaamisen hyödyntämisen kannalta. Tuli myös ilmi itsensä tunteminen ja johtaminen, jotta tunnistaa omat kyvyt ja osaamisen ja missä niitä voi hyödyntää. Omaa osaamista käytetään töissä joka päivä. Osaamiseen liitettiin myös esimiesten aktiivinen selonottovelvollisuus, koska esimiehen on oma-aloitteisesti selvitettävä monia arkisia asioita, joista ei ole aiempaa tietoa välttämättä muillakaan. Osaamisen hyödyntäminen työssä tarkoittaa myös sitä, että aina voi kysyä kollegoilta tai asiantuntijalta ja hyödyntää heidän tietoa ja ammattitaitoa sitä kautta. Oman osaamisen käyttäminen ja hyödyntäminen myös innostaa ja motivoi entisestään ja tukee kyvykkyyden tunteen syntymistä. Haastateltavat olivat myös vastavuoroisesti antaneet osaamisensa muiden avuksi vastaamalla kysymyksiin ja neuvomalla asiassa, joka on heidän omaa erityisosaamisaluettaan. Sitä kautta omaa osaamistaan ja pätevyyttä pääsee näyttämään ja sillä keinoin voi auttaa toisia ja tehdä hyvää toisille ja tuntea itsensä merkitykselliseksi.

> *”Kyllä tässä talossa rikostorjunnan puolella on paljon semmosia osa-alueita, joita vieläkin viikoittain mietin, että miten tää ei oo mulla iskostunut mieleen näitten vuosien jälkeen.”H1*
>
> *”On hankala johtaa toimintaa missä substanssi ei oo tuttua.”H2*
>
> *”Siitä minä pidän tutkinnanjohtajan hommassa, olen tykännyt, kun olen lakia lukenut, niin siinä konkreettisesti on päässyt pyörittelemään niitä. Se on oikeestaan isoin asia mikä on tullut, konkreettisesta osaamisesta puhuttaessa.”H6*
>
> *”Samassa huoneessa ollessa kaikkien tutkinnanjohtajien osaaminen otetaan huomioon ja käyttöön. Usein se on ihan huippua.”H7*

Etenemismahdollisuudet. Kysyin haastateltavilta heidän mielipidettään etenemismahdollisuuksista. Haastateltavat kokivat vertikaaliset etenemiset ja erilaiset työkierrot mahdollisena. Vastausten mukaan henkilökohtaiset syyt vaikuttivat ratkaisevasti etenemishalukkuuteen ja -mahdollisuuksiin. Osa oli sitä mieltä, ettei ole ollut halua edetä enempää uralla. Osa näki, että organisaatio- ja yksikkörakenteen muutoksista johtuen etenemismahdollisuudet olivat heikot. Vastauksissa tuli myös ilmi haastateltavien tahto tehdä esimerkiksi tutkinnanjohtajan tehtäviä ilman ylempien tehtävien hallinnollisia painotuksia. Usealla haastateltavalla oli pätevyyttä hakea uralla ylöspäin, kysymys oli heidän motivaatiostaan ja tahdostaan hakeutua toiseen tehtävään. Etenemishalukkuus ja -mahdollisuudet tulee olla tasapainossa henkilön vapaa-ajan ja perhe-elämän kanssa.

> *”Pätevyyttä on hakea, eri asia onko tahtotilaa tai motivaatiota.”H1*

> *”Jossain vaiheessa voisin käydä jonkun 6kk KRP:ssa käydä, mutta tällä hetkellä poliisiorganisaatiossa etenemismahdollisuuksia ei ole henkilökohtaisista syistä.”H2*

> *”Meillä ei varmaan nykyisellään hyvin paljon ole, kun yksiköitä ei ole paljoa ja paikkoja on vähän ja kyvykkäitä tehtäviin on yhtä paljon. Mikä on oma halu lähteä etenemään. Ei tällä hetkellä ole haluja eteenpäin.”H7*

> *”Konkreettinen vaihtoehto on KRP tai muut poliisilaitokset, oisko siellä kiinnostavampia tutkinnanjohtajan tehtäviä mitä voisi lähteä tavoittelemaan ja edetä uralla.”H8*

Saavuttamisen tunne. Vähäinenkin edistyminen luo tunteen tasaisesta eteenpäin menemisestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja kyvykkyyden kokemisesta. Pienillä voitoilla on usein yllättävän positiivinen vaikutus työntekijään ja pienellä takapakilla taas yllättävän suuri negatiivinen vaikutus. (Amabile & Kramer 2011, 77.) Saavuttamisen tunnetta kokivat kaikki haastateltavat. Vastauksissa haastateltavat kertoivat, etteivät mielestään aina saavuta läheskään täydellisesti kaikkia itse itselleen asettamia tavoitteita. Päällystössä riittämättömyyden tunteen kanssa on opittava elämään, koska aina on odottamassa tekemättömiä töitä, kehittämistä, kouluttamista eikä esimiehen työpöytä ole koskaan työstä tyhjä. Saavuttamisen tunteen kokemista helpottaa esimiehelle selkäesti asetetut tehtävät, vastuut ja tavoitteet. Haastateltavat kokivat pääosin saavuttavansa organisaation asettamat tavoitteet, mutta omat itse itselleen asetetut tavoitteet jäävät välillä saavuttamatta. Esimiestyössä on kyettävä hyväksymään epätäydellisyyttä, koska kaikkiin tavoitteisiin ei aina pääse. Saavuttamisen tunne lähtee oman työn osaamisesta ja arvostamisesta ja sen järjestämisestä tavoiteisiin pääsemiseksi.

> *”Itse asettaa tavoitteita, ne on joskus, niitä pitää miettiä että onko kaikki ihan pakko tehä, mutta mitä muut asettaa ni varmasti.”H5*

> *”Se vaan pitää hyväksyä, että kaikkeen ei päästä millään. Riittää, kun suurelta osin pystyy siihen pääsemään, motivaation kannalta se on tärkeää. Pitää hyväksyä epätäydellisyyttä. Esimiestyössä sitä joutuu enemmän hyväksymään, tässä ei oo koskaan valmis.”H6*

> *”Joku aina olkapäällä sanoo, että tee paremmin ja enemmän.”H7*

Onnistuminen. Hiamin (2003, 113) mukaan mahdollisuus menestyä jossain on hyvin motivoivaa. Monella työntekijälle ei kuitenkaan ole merkityksellisiä, kiinnostavia haasteita työssään tai jos on, heillä ei välttämättä ole niistä taitoja ja resursseja joita työ vaatii. Jotta menestymisen mahdollisuus olisi olemassa, on keskityttävä työn tärkeyteen ja on oltava kyvykkyys tehdä työ hyvin. Tästä seuraa ihmisen luonnollinen halu saavuttaa asioita ja

menestyä, joka luo korkean motivaation tunnetta. Kaikki haastateltavat kertoivat saavansa työstään onnistumisen kokemuksia. Yksilöllisiä eroja vastauksissa tietenkin oli, joku sai lähes päivittäin ja toinen viikoittain. Onnistumisen kokemukset nousivat päivittäisesti perustyöstä, päätöksenteosta, henkilöstöjohtamisesta, järjestelmien onnistuneesta käytöstä, henkilöstön onnistumisista ja positiivisesta palautteesta. Myös perustehtävän lisänä olevista oheistehtävistä saatiin onnistumisen tunnetta. Vastauksista nousi myös esiin kyky havaita pienetkin onnistumiset arjen työssä. On tärkeää tuntea, että on merkityksellinen.

> *”Sekään ei ole itsestään selvää, että esimiehet kykenee tekemään ratkaisuja. Kun ratkaisut tulee nopeasti, oikea-aikaisesti, lyhyenä ja yksiselitteisinä, multa mielestäni ne tulee sellaisena useimmiten ja alaiset on tyytyväisiä siihen, ni silloin koen onnistuneeni tehtävässäni.”H2*
>
> *”Jonkun rosvon ku joskus saa kiinni ni se on ihan mukavaa...”H5*
>
> *”Kyllä, niitä tulee aika ajoin, onnistuu joku rikosasia tai tehdään oikeita asioita, keksitään joku, päätellään asia oikein mistä joku juttu löydetään tai saa vaikean jutun finaaliin tai semmosta.”H7*
>
> *”Minun ei tarvitse itse onnistua, minua erittäin paljon tyydyttää, kun huomaa yksikössäni onnistutaan.”H10*

Pätevyys ja arvostus. Kysymys siitä, tunteeko haastateltava olevansa pätevä ja arvostettu työssään, oli vastausten perusteella ilmeisen hankala. On erittäin yleinen piirre suomalaisille olla millään lailla vahingossakaan kehumatta itseään. Vastauksista tuli ilmi, että päällystön edustajat eivät mielellään nosta itseään jalustalle eivätkä he mitenkään tuo ilmi, että olisivat erittäin päteviä tai ammattitaitoisia työssään. Vaatimattomuus oli jokaisessa vastauksessa läsnä. Vastausten mukaan haastateltavat kokevat pärjäävänsä työssään, mutta he eivät saa suoraa palautetta, että olisivat päteviä tai arvostettuja.

> *”Se on aika pitkälti esimiehestä riippuvainen, että tuleeko semmosta tunnetta että saisin säännöllisesi kuulla olevansa hyvä siinä työssään tai esim tsempattais vielä että kun sä teet näin hyvin niin jatka samaan tyyliin.”H1*
>
> *”Jossain määrin molempia tunteita tulee välillä… Pitää muistaa, että esimiestyöhön kuuluu riittämättömyydentunne.”H4*
>
> *”Luulen, että joku voi olla sitä mieltä, luulen niin, kai se palautteesta vaan tulee. Ainakin joillakin alueilla.”H5*

Vastauksissa korostettiin, että työ tehdään yhdessä ja siinä onnistutaan yhdessä ja jokaisen pätevyyttä tarvitaan. Vastauksissa tuotiin kyllä myös esiin kokemus esimiehen arvostavasta palautteesta. Vastausten mukaan päällystössäkin hyvä työ palkitaan, kuten valtiolla on tyypillistä, antamalla lisää työtä. Vastausten mukaan osa kokee lisätehtävät osoituksena

osaamisesta. Koettiin, että itse pitää huomata rivien välistä onko pätevä ja arvostettu. Myös esimieskokemus katsottiin vaikuttavan, vähemmän aikaa esimiestehtävissä olevat kokivat, etteivät ole vielä kovin päteviä, mutta kokemuksen lisääntyessä pätevyys luonnollisesti myös kasvaa. Huomattiin myös oman toiminnan merkitys, vuorovaikutus ja käyttäytyminen arvostuksen kokemukseen. Positiivisen palautteen kautta haastateltavat kokivat mielihyvää ja arvostuksen tunnetta. Kuvaavaa vastauksissa oli vaatimattomuus ja oman pätevyyden aliarviointi, usea vastasi pärjäävänsä tai osaavansa tyydyttävästi.

> *”Tunnen, esimiehen palaute on sellaista, ja esimies antaa tehtäviä, jotka ei välttämättä mulle kuuluiskaan.”H2*

> *”Kyllä mulla semmonen kokemus on. Mielihyvää tuottaa, kun huomaa, että oman mielipiteen painoarvo on jossai asioissa aika suuri tai alaiset tuo esille, että tutkinnanjohtajalta saa hyviä nopeita ja selviä ratkaisuja asioihin ja palaute on sillä tavalla positiivista.”H8*

Stressi. Sinokkin (2016, 95) mukaan työssä stressiä aiheuttavat työn asettamat suuret vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä sosiaalisen tuen puute. Jatkuva, koko ajan lisääntyvä kiire, työpäivän pirstaloituminen sekä priorisoinnin pakko ovat myös merkittäviä stressitekijöitä (Sinokki 2016, 47). Martela ja Jarenko (2014, 25) jatkavat, että stressi ja tiukat deadlinet saavat ihmisen työskentelemään kovasti jonkin aikaa, mutta ihminen ei tällaista jaksa pitkään, vaan elimistö ajautuu hälytystilaan. Poliisityö on yksi stressaavimmista korkean riskin ammateista, jossa henkilöstöllä on todettu enemmän sairauksia, uupumista, toistuvia poissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeellä jäämisiä kuin muissa lievempien riskien ammateissa (Russell 2014, 367).

> *”Ihan helvetisti. Omien tavoitteiden realistisen tarkastelun kyvyttömyys, asettaa itelleen niin korkeita tavoitteita, että ei suoriudu niistä.”H1*

Sinokin (2016, 12) mukaan vahva elämähallinnan tunne on yhteydessä parempaan stressinhallintakykyyn. Niillä työntekijöillä, joilla on hyvä elämähallinnan tunne, saavat haasteellisista työvaatimuksista lisää työhyvinvointia, kun taas niille, joilla hallinnantunne on heikkoa, haastavat vaatimukset heikentävät työhyvinvointia. Selkeä päämäärä, tarkoitus ja pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen tukevat hallinnan tunnetta. Ilman hallinnantunnetta, työntekijästä tuntuu, että asiat vain tapahtuvat ilman omaa asiaan vaikuttamista.

> *”Ehkä eniten siitä syystä, että tekemättömät työt ja hoitamattomat hommat. Stressiä on varmasti meillä kaikilla ja vähän kuuluu ollakin, mutta että se ei saa päästä hallitsemaan.”H7*

> *”Kyllä sitä varsinkin jos on kiireisempi aika tai on vaativia juttuja monta samaan aikaan ni väistämätöntä on että stressi ja oma jaksaminen on myöskin koetuksella. Riippuu aina mikä on oma tilanne kotona, itsellä on jälkikasvua ja vaimokin semmosessa kohtuullisen haastavassa työssä ni sekin vaikuttaa omaan stressitasoon.”H8*

> *”Semmonen hallitsemattomuus ja sitä myötä tuleva paine töitten kerääntymisen suhteen, se on resepti stressiin.”H9*

Haastateltavista lähes jokainen vastasi kokevansa stressiä työssään. Stressiä aiheuttaa vastausten perusteella työpaine, työruuhkat, korkeat tavoitteet, töiden miettiminen ja tekeminen vapaa-ajalla ja epärealistiset itse itselleen asettamat tulostavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Myös perheen kerrottiin vaikuttavan omaan stressitasoon, sekä myönteisesi että kielteisesti. Stressin kokeminen on yksilöllistä, koska joillekin töiden tekeminen kotona työpäivän jälkeen helpotti stressiä, kun sitä kautta haastateltava sai tunteen aikaansaavuudesta.

> *”Tapani on ollut huono stressiä välttääkseni, koska käytän vapaalla aikaa, tein luvattoman paljon merkkaamattomia työtunteja ilmaiseksi, mutta voin paremmin ja jaksan paremmin, kun pystyn viemään asioita eteenpäin. Mua ressaa tekemättömät työt ja sähköpostiin niitä tulee koko ajan. Kun saan tehtyä niitä tekemättömiä töitä pois ja vaikka käytän siihen paljon omaa aikaa ja viikonloppuja, ni mä voin paremmin. Se on oma valinta. Jos työt pystyy tekemään työaikana ni hyvä, mutta aina se ei ole mahdollista. Välillä enemmän painetta, mutta ei tule yöuniin, yöllä en herää miettimään työasioita.”H10*

Stressiä käsitellään vastausten perusteella järjestelmällä työ ja vapaa-aika tasapainoon, tärkeillä harrastuksilla, liikunnalla, työongelmia ratkaisemalla, töitä delegoimalla, tekemällä töitä myös vapaa-ajalla, suhtautumalla työhön realistisesti ja hyväksymällä tosiasiat aikaansaamisen suhteen, kieltäytymällä uusista aikapainetehtävistä, purkamalla työkuormaa, pyytämällä apua, viettämällä aikaa ystävien kanssa, nukkumalla yön yli ja tekemällä jotain hyvin erilaista kuin mitä töissä tekee. Myös työrauhan järjestäminen auttaa stressin hallinnassa kuten myös lähiesimiehen kanssa käydyt keskustelut. Työtaakka ei aiheuta stressiä, jos taakka on hallittavissa eli työntekijä tuntee hyvää hallinnantunnetta työssään. Tämä ilmeni myös haastateltavan vastauksessa, jossa työtaakka hyväksyttiin ja tavoite oli työajan puitteissa tehdä sen minkä voi ilman sen suurempaa asiasta murehtimista.

> *”Yleensä se asettuu sitten itsekseen ja liikun ja urheilen jonkin verran ja teen metsätöitä mökillä, jotain semmosta mikä on mahdollisimman kaukana siitä leipätyöstä, se on kaikesta parasta.”H2*

> *”Tosi tärkeää on, että kun on tärkeä työ missä joutuu paljon miettimään ja pähkäilemään ni ajatuksia saisi irti siitä pyörästä mikä pyörii työpaikalla.”H8*

Vastauksissa käy myös ilmi, että stressi ei ole pelkästään negatiivinen asia, vaan sopiva paine ja hyvänlaatuinen stressi motivoi ja auttaa tekemään ja saamaan aikaan tulosta työssä. Kokeneemmat haastateltavat kertoivat stressin kokemisen vähentyneen huomattavasti siitä, mitä se nuorempana aloittelevana esimiehenä oli. Kokemuksen tuoma rauha kumpusi myös vastauksessa, jossa kerrottiin, että nyt asiat osataan ottaa rennommin kuin nuorempana ja silti säilyttää sama työtahti ja tavoitteet. Kokemuksen myötä työstä löytää sen olennaisen ilman stressiä. Lisäksi koettiin hyväksi olla murehtimatta niistä asioista mihin ei itse voi vaikuttaa vaan mitkä ovat toisten käsissä. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että esimiestyöhön stressi jollain tasolla aina kuuluu, se vain tulee olla esimiehen hallinnassa. Stressi ja paine yksilölle sopivalla tasolla nähtiin myös motivoivana ja eteenpäin työntävänä elementtinä esimiestyössä.

> *”Stressaavimmat hetket oli noin 15v sitten nuorena kenttäjohtajana, kun nuori esimies ja varmuus puuttui. Ja kenttätyössä varsinkin tilanteet muuttuu niin äkkiä, se stressasi, olit koko ajan varautunut ja valmiina kaikkeen. Tämä on tämmöstä toimistotyyppistä työtä, missä työtaakkaa on paljon, mutta työtaakkakaan ei stressaa, kun tekee itselle selväksi, että tekee normityöpäivän ja sopivassa määrin kotona pohtii ja toteaa vain, että näin mennään. En siis tunne stressiä.”H4*

> *”En enää, takavuosina nuorena oli hyvinkin paljon monestakin syystä. Oli paljon töitä ja niitä otti paljon henkilökohtaisemmin ja henkilökohtaisia tulostavoitteita teki itselleen ja pakko-onnistumisia. Nyt osaa ottaa asiat paljon rennommin tietyllä tavalla, vaikka sama työtahti säilyy ja tavoitteet ja sama onnistumiset. Ne vaan jaotellaan ja osaa löytää olennaisen toisella tavalla ja mihin voit itse vaikuttaa ja mitkä on muitten käsissä. Mitkä muitten käsissä on, niitä on turha miettiä.”H5*

Työuupumus. Työuupumus on työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä. Lievä työuupumus lisää masennusriskiä yli kolminkertaiseksi ja vakava työuupumus kasvattaa riskiä 15 -kertaiseksi. Työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat epäsuotuisien työolojensuhteiden lisäksi työntekijän hyvin voimakas sisäinen motivaatio, tunnollisuus ja riittämättömät selviytymiskeinot kuormittavassa tilanteessa. (Sinokki 2016, 91)

> *”Se uuvuttaa ihan hirvittävästi, koska välillä tulee mentyä tosi syviin vesiin, kun ottaa niitä ihmisten, oman henkilöstön murheita kannettavakseen.”H1*

> *”Semmosta oletusta ei pitäis olla, että kun joku on profiloitunut hyvänä varmana jaksajana, että se jaksaa aina.”H1*

Tänä vuonna (2020) valmistuneen Jyväskylän, Tampereen ja Deakin yliopistojen yhteistyössä tekemän pitkittäistutkimuksen tulokset osoittavat, että osalla tutkituista

työntekijöistä työuupumusoireilu alkoi uupumusasteisesta väsymyksestä, jota seurasi myöhemmin kyynisyys työtä kohtaan ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Tutkimuksen tulosten mukaan työuupumusoireiden varhainen tunnistaminen vaatii esimiehiltä, työterveyshuollon ammattilaisilta ja työntekijöiltä itseltään herkkyyttä tunnistaa työuupumuksen kehittymisen vaihteleva oirekirjo, koska jatkuva voimakas väsymys, kyynistyneet työasenteet ja itseluottamuksen heikkeneminen työssä voivat olla ennuste työuupumusriskistä. (Mäkikangas ym. 2020.)

> *”Se ei ilmene työpäivän aikana koskaan, työpäivän aikana tehdään töitä ja sillon jaksaa työpäivän, vaikka olisi vähän väsyneempikin, mutta työpäivän jälkeen se ilmenee ajoittain kyllä.”H2*
>
> *”Kyllä se sillä tavalla meidän arkea kaikilla tutkinnanjohtajilla on.”H7*
>
> *”Muutamia hetkiä tai ajanjaksoja on ollu, jossa selkeästi on jaksaminen ollut huonompaa… tai jotkut ongelmat töissä, ni ajatuksista ei pääse irti, että vapaallakin koko ajan vituttaa ja häiritsee. Semmosia ajanjaksoja on ollut, mutta onneksi ei monesti ja ei ole kestäny pitkään.”H8*

Uupumuksesta puhuttaessa haastateltavat kertoivat olleensa jossain vaiheessa sekä kausittaisesti uupuneita työn takia. Vastausten perusteella uupuminen on ollut osa kaikkien haastateltavien työtä ja elämää ja joillakin se on mennyt välillä pitkälle. Vastausten mukaan uupumukseen pitää itse aktiivisesti reagoida sen huomatessaan. Esimiehen aktiivisuuden edellytys ja odotus näkyivät kokemuksessa, että työpäivän aikana uupumusta ei näytetä, koska työt pitää hoitaa, mutta työpäivän jälkeen uupumusta oli välillä havaittavissa. Päivittäin työpäivän jälkeen koettiin tunnetta, että päivän työpanos riittää nyt. Vastausten mukaan uupumista aiheutti esimiestyön pirstaleisuus, koska tehtävänä on lukemattomia asioita, jotka pitäisi muistaa ja ennättää hoitaa, ja joihin ei voi kuitenkaan keskittyä siten kuin haluaisi. Uupuminen näkyi yöllä kesken unien heräämisenä ja yöllä työasioiden miettimisenä. Toisella paikkakunnalla olevan työn vaatimat pitkät ajomatkat aiheuttivat myös uupumista. Työn vaativuus uuvuttaa ja tärkeänä nähtiin mahdollisuus työstä palautumiseen jokaiselle sopivalla yksilöllisellä tavalla.

> *”Isossa kuvassa tottakai on ollut jaksoja, että on ollut väsynyt ja juuri aiemmassa tehtävässäni olin aika loppu, kun oli järkyttävän paljon töitä, käytännössä pyöritin isoa yksikköä yksin. Olin lähellä katketa ja sillon ylitöitä tuli paljon.”H10*
>
> *”Olen kokenu senkin, että kohta en enää jaksa, mutta vaihe kesti jotain puolisen vuotta.”H10*

> *”Esimies naureskeli, kun kävin siellä puhumassa. Ehkä en riittävän hyvin osannu kertoa tai tuen saaminen kesti liian pitkään. Esimies ois voinu hoitaa sen paremmin, mutta tunnen hänet ja tiedän, ettei häntä oikeasti kiinnosta miten alainen jaksaa, toinen esimies ois varmasti toiminut eri tavalla nopeammin ja tehokkaammin. En halua kokea semmosta enää, liika on liikaa, vaikka kuinka tykkää työstään ja saa onnistumisen kokemuksia, 10-11h työpäivät viikossa on liikaa. Ei siinä ole mitään järkeä.”H10*

4.3.3 Yhteenkuuluvuuden tarve

Ihmisillä on luontainen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen haluaa tuntea yhteyttä ja välittämistä ja läheisyyttä toisiin samassa ryhmässä oleviin ihmisiin. Yhteenkuuluvuuden tunteen kokemisessa positiiviset kokemukset kollegoiden ja esimiesten kanssa ovat tärkeitä. Yhteenkuuluvuuden tunne on tukeva voima varsinkin vaikeina, raskaina ja haastavina hetkinä ja aikakausina. (Martela & Jarenko 2014, 30 - 31.) Työpaikalla välittämisen tunne syntyy kunnioituksen, arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta (Martela & Jarenko 2015, 61). Itseohjautuvuusteorian tarpeet liittyvät kaikki toisiinsa, esimerkiksi aiemmin kyvykkyyden tarpeeseen liittyvä arvostuksen tunne on myös osa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuutta tukee myös reilu, lupaukset pitävä oikeudenmukainen toiminta, jotka tukevat toimintaa ja luottamusta työyhteisöön ja ryhmään. Yhteenkuuluvuuden tarvetta selvitin kysymällä tuntevatko haastateltavat yhteenkuuluvuuden tunnetta töissä, mikä viimeksi on aiheuttanut iloaja huonoa tuulta töissä, kannustetaanko haastateltavia töissä, vaikuttaako johtamisen oikeudenmukaisuus päällystön työmotivaatioon, mistä haastateltavat hakevat tukea ja neuvoja ja onko hyväntekeminen tärkeää.

Yhteenkuuluvuus. Koiviston ja Rannan (2019, 46, 51) mukaan ihminen valitsee sosiaalisen identiteettinsä kohteiksi ryhmiä, jotka hän kokee merkityksellisiksi ja joiden avulla erottautuu muista, vaikkei saisikaan mitään konkreettista hyötyä ryhmästä. Ryhmän on vastattava omaa arvomaailmaa ja ihminen tuntee ylpeyttä ja arvostusta ryhmään kuulumisesta. Yhteinen identiteetti ja siihen liittyvä yhteenkuuluvuuden tunne lisää työn imua ja innostusta, tuottaa ylpeyttä työstä, suojaa uupumukselta, saa henkilöstön toimimaan ryhmän parhaaksi, parantaa ryhmän sisäisen viestinnän laatua ja määrää, saa ryhmän jäsenet ylittämään roolinsa, saa ryhmän tavoitteet näyttäytymään omina tavoitteinaan, vähentää ryhmän jäsenten keskinäistä kilpailua ja jäsenten välisiä ristiriitoja sekä saa ryhmän toimimaan.

> *”Tunnen, se on ihan edellytys sille, että työyhteisö toimii ja on terve ja vuorovaikutteinen ja asioista voidaan keskustella ja voidaan olla erimieltä, mutta päätetyllä sovitulla linjalla mennään.”H10*

Kaikki haastateltavat kertoivat tuntevansa yhteenkuuluvuuden tunnetta työssään. Yhteenkuuluvuutta koettiin oman ryhmän kanssa, päällystökollegoiden sekä poliisilaitostasolla että poliisiorganisaatiotasolla. Viranomaisyhteistyössä koettiin yhteenkuuluvuutta esimerkiksi tullin ja rajan kanssa. Tunnetta tunnettiin varsinkin konkreettisessa yhteistyössä muiden kanssa sekä erilaisten taukojen aikana, jossa henkilöstö ja esimiehet ovat yhdessä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tuki selvästi esimiesten jaettu yhteiskonttori, jossa yhteistyöntekeminen koetaan mutkattomaksi ja turvalliseksi.

> *”Kuopiossa kerrosrakenne väistämättä vaikuttaa. Joensuussa yhteinen taukotila vaikuttaa siihen työyhteisön toimimiseen, toivottavasti Kuopiossakin joskus mennään siihen.”H6*

> *”Meillä tutkinnanjohtajat on yhteiskonttorissa, vertaistuki on ihan äärellä. Se perehdytys ja kaikki toimii, yhteenkuuluvuuden tunne tulee siinä ja kun on yksikkörajat aika matalat meillä Joensuussa, se antaa kaikille turvallisen piirin yhteenkuuluvuuden tunteelle.”H7*

Iloa ja huonoa tuulta. Hämäläisen (2015, 63, 64) mukaan hyvään työilmapiiriin ja sitoutumiseen vaikuttavat positiivinen asenne ja hyvät arjen teot, joilla osoitetaan toisille aitoa välittämistä, läsnäoloa ja kunnioitusta. Jokainen on hyväksytty sellaisena kuin on ja yhdessä on mahdollista nauraa itselle ja yhdessä. Myös yhteinen huumori ja sovitut pelisäännöt synnyttävät kokemuksen yhteisöllisyydestä, mikä sitouttaa ihmisiä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Negatiivinen asenne ja ajattelu vaikeuttavat elämää, ihmissuhteita, työmotivaatio pienenee, stressi lisääntyy ja elämisen into hiipuu.

> *”Ilon tunteet tulee ehkä niistä päivittäisistä keskusteluista ja porukan huumorin viljelemisestä, että on ihana nähhä, kun porukka nauraa kihertää keskenään. Ne on niitä hienoja hetkiä kun näkee, että porukalla on tosi hyvä olla.”H1*

> *”Kuulun porukkaan, joka viihtyy työssä eikä ota painetta ja synkistelis täällä. Mulle on ilon aihe kun heitetään herjaa… pystytään nauramaan itsellekin.”H4*

> *”Iloa eniten tuo porukan välinen huumori ja se aika karskikin huulenheitto, monet työtehtävät ja asiat tai tutkittavat jutut on ikäviä tai teema on ikävä, että siellä ilon tunnetta ei tule, se lähtee porukan huumorista.”H8*

Kaikki vastaajat kertoivat tuntevansa iloa työssään, suurin osa lähes päivittäin. Iloa tuottivat useasti mainitun yhteisen huumorin lisäksi työssä onnistumiset sekä henkilöstön ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut. Iloa ja tyytyväisyyttä toi myös onnistumiset työssä. Erilaiset win -win -tilanteet henkilöstölle kuin työnantajalle myös ilahduttivat sekä yhdessä nauraminen mustan huumorin jutuille kuin myös itselleen. Iloa saatiin aikaan onnistumisista,

jotka tulivat sinnikkään ja pitkäjänteisen työn kautta. Moni puhui tyytyväisyyden tunteessa yhteydessä ilon tunteeseen. Myös asiakkailta saatu positiivinen palaute ilahduttaa päällystöä kuten myös onnistuneet rekrytoinnit. Lisäksi päällystöyhteisöä pidettiin eräänlaisena venttiilinä, jonka kautta saa iloa työpäivän aikana.

> *”Voi niitä tulee joka päivä…joku saa vakavasta rikoksesta hyvän tuomion, vasta viikko sitten oli, ni sellanen tavallaan vaikee juttu, mikä piti pitkään ensinnäkin tiedustella sitä, että saatiin näyttö kaivettua, tiedettiin että näyttö on, mutta ei voitu hakea sitä näyttöä ennen, ku sitten ajan päästä, kun saatiin vietyä se tutkinnassa läpi ja saatiin hyvät tuomiot, ni se on onnistumisia.”H5*

> *”Koen itse työssäni iloa ja toivon sitä muillekin. Ne on pieniä juttuja, en tarvii mitään tajunnanräjäyttävää kokemusta että tunnen iloa. Tehtävälistalta kun saan tämän päivän tehtävät ja palaverit, niistä kun selviydyn tavoitteiden mukaisesti, se tuottaa mulle iloa.”H10*

Kysyttäessä mikä asia sai haastateltavan töissä viimeksi huonolle tuulelle, yli puolessa vastauksista huonoa tuulta, ärtymystä ja surullisuutta oli aiheuttanut talon johdon tai organisaation byrokraattinen toiminta. Esimerkiksi operatiivisen johtoryhmän toimintaa haluttiin viedä nykyaikaisempaan suuntaan ja viestinnän tulisi olla ajantasaista ja läpinäkyvää.

> *”Tehdään selän takana ratkaisuja ja kerrotaan viime hetkellä, että teidän ryhmää alkaa koskettaa tämmönen asia, valmisteltu viimeistä pistetä vaille ja siinä vaiheessa tulee tietoon, ni se aiheuttaa suuttumusta.”H7*

> *”Varmaan liittyy arvokeskusteluun ja mihin asioihin halutaan talossa satsata, sen näkeminen saa huonolle tuulelle tai kyynistymään. Kokee siinä semmosta tiettyä epäoikeudenmukaisuutta tai huonosti johdettua tai organisoitua toimintaa.”H8*

> *”Päällystöstä puhuttaessa, vaikka operatiivisesta johtoryhmästä ja siellä käydyistä keskusteluista, keskustelujen sisällöstä… Välillä harmittaa millä tasolla keskustellaan, jäädään jumiin yksittäisiin asioihin eikä nähdä metsää puilta, ja ihmiset kun on erilaisia, jotkut on joustavampia ja kyvykkäämpi omien mielipiteiden muokkaamiseen ja jotkut on hemmetin jääräpäisiä. Operatiivisessa johtoryhmässä, siellä on pari helevetin itsepäistä kaveria, asiat ei etene ja jää junnaamaan ja se häiritsee keskustelua eikä päästä tavoitteisiin, hyvin jos johdat palaveria ni parhaimmillaan se saa aikaan paljon hyvää keskustelua. Palaverikäytännöissä lukkiudutaan omiin ajatuksiin osittain hyvinkin vanhoihin ajatuksiin ja näkökulmiin eikä olla joustavia ei haluta kuulla eikä nähdä uutta.”H10*

Hamel (2007, 87, 299) kirjoittaa teoksessaan ”Johtamisen tulevaisuus” johtoryhmänkokouksissa käytettävän osallistujien vasenta aivopuoliskoa. Osallistujat ovat kaikki ihmisiä, mutta heidän kauttaan ei välity henkisiä ja moraalisia arvoja, kuten kauneutta,

totuutta, rakkautta, palvelua, viisautta, oikeutta, vapautta ja myötätuntoa, jotka kannustavat henkilöstöä hienoihin saavutuksiin. Näitä hyveitä ei useinkaan johtamiseen liitetä, vaikka tulisi luoda johtamismalli, jossa kunnioitetaan, korostetaan ja arvostetaan aloitekykyä, luovuutta ja intohimo työhön ja sitä kautta saadaan inhimillinen organisaatio, joka kehitys on vahvaa jatkossakin.

Myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät puuttumisvelvollisuudet turhauttavat ja negatiivinen asenne työyhteisössä heikentää työilmapiiriä. Sovitusta poikkeaminen turhauttaa kuten myös poliisilaitoksen viestintä haastatteluajankohtana vallinneeseen Korona -pandemiaan liittyen. Osa huonoa tuulta aiheuttavista asioista on pitkäkestoisia, potentiaalisesti työmotivaatioon heikentävästi vaikuttavia asioita.

> *”Viimeks tämmönen, että media vaatii tutkintailmoitusta keskeneräisestä jutusta ja uhkaa maalittamisella.”H1*

> *”Joskus meinaa väsyä… ne yksittäisten virkamiesten asiat, joita joudutaan ohjaamaan tai puuttumaan, ne on kuin pikkulasten tasoa välillä… Semmosia mitä ei ilkee ääneen puhua jollekin siviilille millasia asioita ratkotaan, henkilöitte välisiä käyttäytymisasioita. Ne raivostuttaa, että tähänkö meidän aika menee, että turvallisuuden ammattilaisia, ne saattaa hoitaa todella kovia tehtäviä, mutta peruskäyttäytymissäännöt miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen, ni tämmösiin käytetään aika.”H4*

Kannustus. Kaikki haastateltavat kokivat jonkin verran kannustusta työssä. Muutama koki kannustusta hyvin vähän ja osa kaipaisi enemmän kannustusta. Osa näki, että heidän esimiesasema on luonteeltaan sellainen, että siihen ei kuulu kannustaminen oleellisena osana. Vastausten mukaan jotkut esimiehet eivät omaa kannustavaa esimiestyyliä ja sitä haastateltavat toivoivat enemmän, koska asemasta riippumatta jokainen kaipaa välillä kannustamista. Vastauksista ilmeni se, että ne jotka kokivat saavansa hyvin kannustusta, olivat vastauksissaan positiivia kannustuksen suhteen. Osa haastateltavista, jotka eivät saaneet paljon kannustusta, vastasivat, etteivät sitä kaivaneetkaan. Kaikille kannustuksen saaminen oli positiivinen asia. Vastattiin myös, että päällystön on itse itseään kannustettava.

> *”Kyllä riittävästi, sektorinjohtaja on erittäin hyvä esimies, tulemme toimeen todella hyvin ja hommat sujuu hänen kanssaan erinomaisen hyvin.”H2*

> *”Ei, tai hyvin vähän. Kuulun siihen portaaseen, jonka tehtävään kuuluu kannustaa muita. On totta, että se annetaan, että hyvin menee, mutta hyvin vähäistä on palautteen antaminen saatikka kannustaminen.”H4*

> *”Kyllä kannustetaan, sektorinjohtaja hyvin pitää huolen porukan kannustamisesta.”H5*

Johtamisen oikeudenmukaisuuden vaikutus. Reiluus on oikeudenmukaisuuden perusta. Motivaation näkökulmasta katsottuna oikeudenmukaisuus toteutuu, kun tietyt palkkiot nähdään reiluina ja perustavanlaatuisina koko palkkiojärjestelmälle. Työntekijän panoksen ja tuotosten välille on oltava järkevä tasapaino. (More & Miller 2015, 123.) Epäoikeudenmukaisuudentunne on mielentila. Jos työntekijä kokee, että häntä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, hän yrittää poistaa tämän epämukavan tunteen ja palauttaa oikeudenmukaisuuden tunteen takaisin. Vaikka esimiehen mukaan kaikki olisi oikeudenmukaista, työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta ratkaisee. Tosiasia on, että jonkin asteinen epäoikeudenmukaisuus on väistämätöntä. Epäoikeudenmukaisuus ilmenee organisaatiossa esimerkiksi palkkaeroina, syrjintänä, työuran pituuteen perustuva tehtävien jakamisena, poliittisina ylennyksinä, suosimisena ja resurssien puutteena. (More & Miller 2015, 124 - 125.)

Kysyttäessä vaikuttaako johtamisen oikeudenmukaisuus päällystön työmotivaatioon, vastauksissa näky poliisille ominainen vahva oikeudenmukaisuuden tärkeys. Johtamisen ollessa epäoikeudenmukaista, voi se aiheuttaa johdettavissa stressiä, heikentää motivaatiota ja altistaa pahimmillaan terveysongelmille ja sairauspoistumille. Vastausten mukaan esimiehen tulee kohdella päällystöä oikeudenmukaisesti ja puuttua tilanteisiin, jotka kaipaavat esimiehen väliin tuloa. Muutamat haastateltavat kertoivat kokeneensa työpaikkakiusaamista, jossa esimiehen on aina oltava työnsä tasalla. Puuttumattomuus nähdään epäoikeudenmukaisena toimimatta jättämisenä, josta muut kärsivät. Työt tulisi jakaa oikeudenmukaisesti ja tasaisesti ja kaikkia tulee kohdella asiallisesti. Alueelliset erot näkyivät vastauksessa, jonka mukaan alueellinen tasapuolisuus ei toteudu, koska koetaan, että yksi kenttäjohtoalue on muita paremmassa asemassa. Vastausten mukaan oikeudenmukaisuuden vuoksi monet päätökset viipyvät, koska halutaan varmistaa, että päätös on seikkaperäinen ja tasapuolinen. Tämä ei kuitenkaan edistä yksilöllistä työmotivaation tukemista, kun kaikkia on kohdeltava samalla tavalla. Oikeudenmukaista on myös rehti tapa johtaa ja myöntää omat virheet, jotka voidaan korjata. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkein elementti on oikeudenmukaisuus ja päätöksien perustelujen avaus on oleellista oikeudenmukaisuuden kokemuksessa. Työmotivaatioa heikentää myös kokemus siitä, ettei puututa isoihin asioihin vaan jäädään kiinni vähäpätöisempiin. Asioista vaikeneminen luo epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, kyynisyyttä ja epäuskoa.

”Jos esimerkiksi ylemmällä esimiehellä on useampi samassa yksikössä johdettavia, kohdellaanko heitä samalla tavalla. Jos on esimerkiksi haasteita jonkun henkilön kanssa, niin puututaanko niihin vai onko niin, että esimies on kykenemätön puuttumaan joihinkin, koska päällystön kohdallakin on se tosiasia, että jos joku on helvetin hankala ja siihen ei pystytä puuttumaan, ni kaikki muuthan kärsii siitä. Annetaanko sen asian olla ja ajatellaanko, että aika hoitaa, sit kun se jää eläkkeelle tai siirtyy muihin tehtäviin. Tehdäänkö sille radikaalisti jotain, se voi olla työn epätasaista jakautumista, epäasiallista kohtelua, työpaikkakiusaamista, mulla on näistä kaikista kokemusta.”H1

”… että asia joihin puututaan, ei oo oikeudenmukaisia tai tällä ois paljon isompiakin ongelmia mihin pitäs puuttua, mutta niistä vaietaan eikä niitä haluta nostaa esille.”H8

”Tottakai, olen aina yrittänyt olla mahdollisimman oikeudenmukainen ja tasapuolinen ihmisiä kohtaan. Esimerkiksi vaikka työpaikkakiusaaminen, mä on itse ollu työpaikkakiusattu. En siis siedä työpaikkakiusaamista, täällä ei tarvii ketään kiusata ja jos mä tiedän, oon useampiin työpaikkakiusaamistilanteisiin joutunu puuttumaan. Täällä ei tarvitse sietää epäasiallista käyttäytymistä. Mulle oikeudenmukaisuus ja yhdenmukaisuus ja tasa-arvo on tosi tärkeitä.”H10

Tuki ja neuvot. Esimieskään ei aina tiedä vastausta kaikkeen ja välillä vastaan tulee tehtäviä, joista ei ole aiempaa kokemusta. Haastateltavat kertoivat hakevansa neuvoa ja tukea kollegoilta eri yksiköistä, eri poliisilaitoksista, poliisihallituksesta, joku ministeriöstä, eri asiantuntijoilta, puolisona olevalta poliisilta, eri viranomaisilta, vertaisverkosta, ryhmänjohtajilta ja syyttäjiltä. Vastauksissa korostetiin eniten päällystön kollegiaalisen tuen tärkeyttä ja merkitystä. Tuotiin myös esille henkilöstöltä mielipiteen kysymisen tärkeys sopivassa tilanteessa, mikä tukee henkilöstön arvostuksen tunnetta ja työmotivaatiota.

”Mulla on mielettömän hieno verkosto ympäri Suomea, eli kollegoita eri poliisilaitoksissa, poliisihallituksessa ja ministeriössä. Mulla on todella helppo ja matala kynnys soittaa ja kysyä että onko teillä ollu tämmöstä tai onko tullu vastaan.”H1

”Harvemmin esimieheltä. Tuki ja neuvo haetaan vertaisverkosta.”H5

”Kyllä tutkinnanjohtohommassa on tärkeää kollegoiden tuki ja semmonen pähkäily tai että ootko tämmöstä ongelmaa ollu ratkaisemissa, aika paljon käydään tutkinnanjohtajien kanssa spekulaatiota pakkokeinolaki, esitutkintalaki, poliisilaki soveltamisesta, kollegiaalinen tuki on merkittävä esimiestuen lisäksi.”H8

”Sulaa hulluutta on jättää tämän organisaation hiljainen tieto käyttämättä.”H10

Hyväntekeminen. Martela ja Jarenko (2014, 31) toteavat, että ihminen haluaa tehdä hyvää toisille niin, että voi positiivisella tavalla vaikuttaa ympärillään oleviin ihmisiin, työkavereihin, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan. Ihmisillä on korkea motivaatio auttaa läheisiä. Työmotivaatiota tukee mahdollisuus konkreettisesti nähdä oman toiminnan ja työn myönteinen vaikutus ja hyöty muille ihmisille. Organisaation tavoitteen tulee olla innostava ja motivoiva ja organisaation mission on yhdistettävä henkilöstö ja sitä kautta henkilöstö työskentelee yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Kun ihminen kokee, että hänen työllään on ilahduttava, hyödyttävä tai elämän laatua parantava vaikutus, hän tuntee tekevänsä hyvää. (Martela & Jarenko 2015, 139 - 142.)

> *”… konkreettisesti näkee mitä hyvin tehty työ tarkoittaa vaikka tuomiona tai asianomistajalle määrättävinä korvauksina tai sillä että hyvinkin törkeä rikos saadaan selvitettyä ja saadaan tekijä siitä vastuuseen, minkälaisia sillä on asianosaiseen ja laajemminkin, sieltä se motivaatio tavallaan syntyy, että ymmärtää ne pointit.”H8*

Hyvään työilmapiiriin ja sitoutumisen vaikuttavat positiivinen asenne ja hyvät arjen teot, joilla osoitetaan toisillemme aitoa välittämistä, läsnäoloa ja kunnioitusta. Jokainen on hyväksytty sellaisena kuin on ja yhdessä on mahdollista nauraa itselle ja yhdessä. Myös yhteinen huumori ja sovitut pelisäännöt synnyttävät kokemuksen yhteisöllisyydestä, mikä sitouttaa ihmisiä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Negatiivinen asenne ja ajattelu vaikeuttavat elämää, ihmissuhteita, työmotivaatio pienenee, stressi lisääntyy ja elämisen into hiipuu. (Hämäläinen 2015, 63 - 64.) Sinokin (2016, 83) mukaan suurimalla osalla ihmisistä on niin sanottua julkista palvelumotivaatiota heidän ottaessaan toiminnassaan huomioon toisten ihmisen edun ja hyvinvoinnin. Julkinen palvelumotivaatio on ihmisen taipumus tavoitella työssään myös jotakin muuta kuin omaa etuaan. Palvelumotivaatio on pyrkimystä tehdä työtä tuottaen hyvää mahdollisimman monelle, asettaen yhteisen edun työntekijän oman edun edelle ja huomioiden eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet.

Kysyttäessä onko hyväntekeminen työssäsi tärkeää, yhdeksän kymmenestä vastasi kyllä. Vastauksista ilmeni hyvän tekemisen olevan päällystölle hyvin tärkeää ja iso taustalla vaikuttava syy ja motiivi tehdä poliisin työtä. Hyvän tekemisen tärkeys oli havaittavissa myös muiden kysymysten vastauksissa.

> *”Toivon, että kaikilla meillä poliiseilla on jonkinlainen sellainen ajatus, että se ois tärkeää. Me ollaan hyvän ja oikeudenmukaisuuden puolella, niin sekin on tärkeää. Se on jollain tavalla ollutkin se ponne, miks tähän hommaan on lähtenytkin.”H6*

> *”On tottakai. Mulla oli lapsena kaksi haave-ammattia, poliisi tai eläinlääkäri. Ihmisten asioiden hoitaminen on aina kiinnostanu ja pienenpien puolustaminen. Naiivisti sanottuna aina heikompien puolustaminen jo lapsesta asti ollu mulla se. Arvostan tätä ammattikuntaa, työtä ja tehtäviä ja meillä on paljon ihmisiä jotka tekee toisten eteen hyvää, semmosia arjen sankareita.”H10*

Haastateltavat kokivat hyvän tekemisen kohdistuvan inhimillisiin tekoihin henkilöstön, asiakkaiden ja koko yhteiskunnan eduksi ja hyödyksi, ei tuloksiin tai tulostavoitteisiin. Vastauksista ilmeni hyvän tekemisen oleva monelle vastaajalle henkisesti merkittävä asia. Päällystön työllä nähtiin oleva hyvää tekevä vaikutus monen ihmisen elämän laatuun. Hyvän tekeminen tuottaa hyvää mieltä sekä muille että haastateltaville itselleen. Vastauksissa kävi ilmi myös hyvän myötä tuleva positiivinen kierre, koska hyvä kertautuu ja positiivisuus tarttuu. Hyvän tekeminen yhdistettiin vastaksissa myös työyhteisön työhyvinvointiin ja hyvään työilmapiiriin. Hyvän tekemisen tahto on taustalla myös jo poliisin ammattiin hakeutumisessa, koska moni haluaa olla hyvän ja oikeudenmukaisuuden puolella tehden oikein ja puolustaen heikompia. Haluttiin myös korostaa sitä, että hyvää on kaikessa, esimerkiksi siinäkin, kun esimies ottaa vaikean asia puheeksi, taustalla on hyvän tekemisen tahto.

> *”On. Ehdottomasti. Se hyväntekeminen on jotain muuta kuin sitä tuloksen tekemistä vaan niitä just pieniä asioita… että kuuntelee välillä, kun työmäärät on ihan valtavat ja joku seisoo ovella ja sanoo, että ois vähän asiaa ja kuuntelee sen tunnin kaks sellasta asiaa ja miettii, että voi hyvänen aika miten paljon oisin tänäkin aikana tehny muuta, mutta tajuaa, että kun joku lähtee tuosta ovelta huojentuneena, että tää on se tärkein asia mitä mun kuuluu esimiestyössä tehhä.”H1*

4.4 Päällystön esimiehen vaikutus päällystön työmotivaatioon

Sinokin (2016, 44) mukaan esimiehiä ja johtamista arvostellaan toisinaan enemmän tunne- kuin faktapohjalta. Esimiestyö herättää aina mielipiteitä. Haastatteluissa oli merkille pantavaa vastauksissa ilmenneet päällystön esimiesten vaikutukset työmotivaatioon. Esimies joka tasolla voi omalla toiminnallaan vaikuttaa hyvin moneen asiaan työyhteisössä ja mielenkiintoista oli kuulla itse esimiestyötä tekeviltä heidän näkemyksiä ja kokemuksia heidän esimiesten vaikutuksesta työmotivaatioon. Halusin selvittää, millaisen esimiehen päällystö kokee motivoivaksi. Tällä tiedolla poliisilaitoksella on mahdollisuus tukea työmotivaatiota huomioimalla päällystön odotukset ylempiin esimiehiin.

Kysyttäessä onko päällystön esimiehellä vaikutusta päällystön työmotivaatioon, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että päällystön esimiehillä on paljon vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Työmotivaation tukemiseksi haastateltavat odottavat hyvää vuorovaikutusta, vuorovaikutteista keskustelua, arvostamista puolin ja toisin, kuuntelemista, mielipiteiden ja näkemysten huomioimista. Johdolta toivotaan myös tehokasta viestintää, tiedon jakamista sekä enemmän yhdessä tekemistä. Johdolta odotetaan selkeitä, linjakkaita ohjeita ja päätöksiä, joista on keskusteltu ennen kuin ohjeet lopulta jalkautetaan, koska nähtiin, että autoritaarinen jalkauttaminen on yksi syy miksi ohjeet eivät todellisuudessa koskaan jalkaudu käytäntöön. Päätösten tulee olla perusteltuja, jolloin ne helpommin hyväksytän ja niihin sitoudutaan. Johdolta kaivataan jämäkkyyttä sen suhteen, että tarpeen tullen tehdään se perusteltu päätös eikä jätetä päättämättä. Esimiehillä pitää olla selkeät tavoitteet, vastuut ja määräajat, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan. Tarvitaan myös laitostasoista kyvykkyyttä arvokeskusteluun siitä, mihin laitoksella tulee satsata ja panostaa resursseja

> *”On ehdottomasti. Se on selvää, että jos välitetään, seurataan, ja se ei oo vaan sitä kyttäämistä ja tulosten vaatimista, niin se semmonen, että oletko sä läsnä, käytettävissä, lähellä, tuetko, niillä on olennainen merkitys. Jos on etäinen, ja on että ”kyllä sä varmaan pärjäät”, ja ”soita jos on jotain kysyttävää” - tyyppinen ”älä ole koskaan yhteydessä” - tai että ”älä sinä ole yhteydessä, me olemme yhteydessä”, siinä tulee vieraantuminen ja helposti käy niin, että ei ole oikeastaan mitään sanottavaa.”H1*

> *”Kyllä, samalla tavalla samat elementit vaikuttaa kuin itselläkin omaan ryhmään, miten innostunut, aktiivinen ja motivoitunut se oma esimies on siihen hommaansa, mahdollisuus on sitä tartuttaa hänen alapuolella oleviin päällystön edustajiin.”H8*

Palomäen (2003, 23, 24) mukaan johtamistyylin ollessa kannustava, työmotivaatio lisääntyy. Motivaatioon vaikuttaa esimiesten kyky tehdä päätöksiä, koska päättämättömyyden myötä työmotivaatio ja työnteko voivat kärsiä. Palomäen mukaan motivointia tukee ihmisläheinen, demokraattinen ja osallistuva johtamistyyli. Tutkimukseni haastateltavien mukaan päällystön työmotivaatiota tukee esimiestyö, joka välittää, seuraa, on läsnä ja käytettävissä, tukee, vaikuttaa oman hyvän esimerkin kautta, osoittaa luottamusta, arvostusta, jonka johtamistapa sopii johdettaville, osaa jämäkän ja tarkoituksenmukaisen päätöksenteon, on itse motivoitunut työhönsä, on innostunut, aktiivinen, huolehtii hyvästä yhteistyöstä, omaa viestinnän hyvät taidot, jakaa tietoa aktiivisesti, osoittaa kiinnostusta, vastaa yhteydenottopyyntöihin, ei kyttää, ei ole etäinen, ei jättäydy liian taka-alalle, ei mitätöi työtä tai tekemistä saatikka työntekijää eikä käyttäydy huonosti. Siinäpä vasta kattava listaus odotuksista, joilla ylläpidetään hyvää työmotivaatiota.

> *”Kieltämättä herää sillon tällön semmonen huoli, että mitenköhän tää operatiivinen esimiesporukka jaksaa tai miten sillon ku tää porukka väsähtää tai motivaatio laskee. Miten sitten tän laivan käy. Tuki talon johdosta ja sektorinjohdosta päivittäiseen johtamiseen, se ois kyllä syytä laittaa paremmalle tolalle.”H8*

> *”Jos oot aidosti kiinnostunut ni uskalletaan tulla kysymään apua. Välittävä esimies, sillon on vain voittajia. Jos minulla ja esimiehelläni on hyvä suhde ja hän oikein johtaa, sparraa ja tukee, niin asiat päivän selvästi paremmin etenee sillon. Esimies on antanut tehtävän ja seurannut sen kehitystä ja tukenut ja kysynyt miten menee, takuulla vaikuttaa prosessin lopputulokseenkin, sen tuotteisiin tai toimintoihin.”H10*

Selvitin haastateltavien ja heidän esimiesten välistä yhteistyötä muutamalla lisäkysymyksellä.

Esimiehen tavoitettavuus. Kahdeksan kymmenestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että oma esimies on tarpeeksi tavoitettavissa. Osalla esimies oli samalla käytävällä ja osalla samassa huoneessa. Osa piti yhteyttä puhelimitse. Etäjohtaminen näkyy myös päällystöä johdettaessa, joka vaikuttaa myös esimiehen saavutettavuuteen. Tavoitettavuudessakin esille tuotiin esimiesten viestinällisten taitojen merkitys ja kiinnostus olla tavoitettavissa. Kaikki, joilla esimies oli lähellä samassa talossa, olivat sitä mieltä, että tavoitettavuus oli kiitettävällä tasolla.

> *”Käytännössä jos laitan sähköpostia tai soitan, ni soitettaisiin sitten takaisin. Se ei ole moite, vaan ajatus siitä, että jos meillä on tehty yksi väliporras, että meillä on päälliköt, sektorinjohto, yksikönpäälliköt ja sitte tää peruskomisariorivistö, niin kyllä työt pitäisi jakaa siten, että omiin päällystöalaisiin pystyy ajankäytöllisesti pitämään yhteyttä eikä ajatus oo se, että minä sitten joskus ja sitten se unohtuu. Kysymys on siitä, miten priorisoit sun ajankäytön ja mikä on tärkeetä.”H1*

> *”Hyvä lähtökohta on se, että on tavoitettavissa, mutta pitkälle ei riitä, jos vastauksia ei tule tai ei halua antaa niitä vastauksia. Korostuu päällystön esimiehien viestinnälliset taidot… erityisesti päällystön yläpuolella olevien pitäs ymmärtää roolinsa miten merkittäviä viestijöitä he on. Siellä on viestinnälliset taidot hyvin kirjavat, osasta näkee, että ei millään tavalla haluais olla äänessä eikä esillä tuommosessa tehtävissä, osalla on varsin hyvät viestinnälliset taidot.”H2*

Yhteydenpito. Haastateltavat kertoivat olevansa esimiehen kanssa tekemisissä osa joka päivä, osa harvemmin. Osalla haastateltavista yhteydenpito oli hyvin joustavaa ja etänä ja vapaalla ollessakin heillä oli hyvät mahdollisuudet yhteydenpitoon esimiehen kanssa. Tässäkin etäjohtaminen vaikuttaa. Mitä enemmän ja mitä välittömämpää yhteydenpito oli, sitä tyytyväisempiä haastateltavat olivat.

”Muutaman viikon välein, lähinnä liittyy palavereihin”H1

”Tällä hetkellä lähes joka työvuorossa ja aikaisemin saattoi olla viikkojakin taukoa.”H8

”Koko ajan, etänäkin sektorinjohtaja soitteli ja soitin päivittäin ja sähköpostia ja lyncciä. Erittäin runsasta. Yhteys on välitön ja läheinen, helppo on työskennellä. Saan myös rauhan tehdä, minua ei kytätä mutta tarvittaessa apu on lähellä.”H10

Esimiehen lähestyttävyys. Yhteistyöhön ja sen onnistumiseen vaikuttaa ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, jolloin myös sillä, koetaanko esimies helposti lähestyttäväksi, on tärkeä merkitys. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että oma esimies on lähtökohtaisesti helposti lähestyttävä.

”On, mutta edelleen siitä periaatteellisuudesta johtuen tietyissä asioissa on taas äärimäisen vaikea.”H9

”Kyllä on. Yhteistyö esimiehen kanssa on paljon myös itsestä kiinni, jos haluat sen ryssiä, saat helposti läheisestäkin esimiehestä etäisen, jos hoidat sen suhteen huonosti, puolin ja toisin vastuullinen tehtävä.”H10

Työhyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja vastaavasti hyvä työmotivaatio tukee työhyvinvointia. Kysyttäessä haastateltavilta huomioiko esimiehesi työhyvinvointia, vastauksissa oli laajaa vaihtelua. Osa ei ollut keskustellut työhyvinvoinnista esimiehen kanssa lainkaan ja joku koki esimiehen huolehtivan työhyvinvoinnista kiitettävästi. Kolmas taas ei minkäänlaista huolehtimista halunnutkaan. Useassa vastauksessa kerrottiin esimiehen kysyvän vain tavoite- ja kehityskeskusteluissa mitä haastateltavalle kuuluu. Tässäkin etäjohtamisen vaikutus näkyi, samassa talossa oleva esimies koettiin paremmin hoitavan työhyvinvoinnista huolehtimisen. Yksi keino miten esimies huolehti työhyvinvoinnista, oli työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeyden huomioiminen.

”Siitä ei ole oikeastaan ollut puhetta… Esimies kysyy kerran vuodessa takessa miten sä voit.”H1

”Ei sillä tavalla huolehtimalla… en ymmärrä miten hänen pitäis minun työhyvinvoinnista huolehtia. Hän ymmärtää, että meillä on ajoittain liikaa tekemistä tai koko ajan, mutta sille ei voi mitään eikä se paranis, että hän kyselis.”H4

”Kyllä tällä hetkellä huolehtii. Aikaisemmin ei. Nyt on yhteinen näkemys, miten tärkeä asia työhyvinvointi on.”H8

”Kyllä, kysyy päivittäin mikä tilanne. Sektorinjohtaja on hyvä esimerkki, että soitti etäpäivänäkin, että miten jaksaa ja miten saan töitä hoidettua. Hänelle pojot tässäkin, se on aidosti kiinnostunut eikä kysy vain kysyäkseen.”H10

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoite oli selvittää aiemmissa tutkimuksissa vähemmän tutkittua esimiesten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Halusin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten työmotivaatioon sitä kannustavasti ja sitä heikentävästi. Tämän lisäksi halusin haastatteluilla pyrkiä selvittämään, mikä merkitys poliisipäällystöä johtavilla esimiehillä on johdettavien työmotivaatioon. Tästä loogisena jatkumona halusin tutkimuksessani tuoda ilmi keinoja, joilla esimiesten työmotivaatiota voidaan tukea. Tutkimustulokset tukevat sisäiseen motivaatioon liittyvää itseohjautuvuusteoriaa sekä aiempien tutkimusten tuloksia. Myös työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä käsittelevä teoriakirjallisuus tukee tutkimustuloksia kuten myös aiemmat tutkimukset työmotivaatiosta.

Johtopäätöksenä voidaan yleisellä tasolla todeta, että vastapainona poliisityön henkiselle ja fyysiselle vaativuudelle, kuormittavuudella ja haastavuudelle esimiestasolla on tarve työyhteisön ja henkilöstön väliseen inhimilliseen yhteiseloon. Tämä tarkoittaa ihmisen luonnollisten psykologisten tarpeiden huomioimista työympäristössä, jossa poliisi tekee joka päivä vaativia päätöksiä sekä toimintoja, ja jossa poliisi näkee paljon elämän negatiivisia puolia, joilla on hyvinkin suuri vaikutus näkijäänsä. Inhimillinen huomiointi tukee työmotivaatiota ja jaksamista tavoin, joita ei ulkoisilla palkkioilla tai keinoilla voi tukea. Kuten Palomäki (2003, 29) tutkimuksessaan jo kohta 20 vuotta sitten totesi, olisi tärkeää, etteivät poliisin tulostavoitteet ja tehokkuuden vaatimukset sulkisi pois poliisikulttuurin inhimillisyyttä eivätkä olisi toistensa vastakohtia.

Liukkosen ym. (2006, 222 - 227) mukaan avoimet ja vastavuoroiset keskustelut ovat tärkeä työväline motivaation ylläpitäjänä ja edistäjänä sekä työyhteisön ilmapiirin kehittäjänä. Kyky hyviin keskusteluihin vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutukseen kuuluu toisen arvostaminen, aitous, läpinäkyvyys ja empaattisuus. Jotta keskustelut onnistuvat, on osoitettava kiinnostusta toista kohtaan, arvostettava keskustelukumppanin mielipiteitä, kuunneltava ja odotettava omaa puheenvuoroa ilman päälle puhumista ja kysyttävä toisen mielipiteitä. Jotta keskustelut olisivat hedelmällisiä, ei pidä jäädä jumiin omiin käsityksiin asioista, vaan on pyrittävä luomaa keskustelua ilman kahlitsevia ennakkokäsityksiä. Toki hyvä vuorovaikutus on monen asian yhtäaikaista onnistumista. Hyvään keskusteluun tarvitaan molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteen ilmaisunvapautta.

5.1 Poliisipäällystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

Johtopäätökset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä voidaan jakaa Ryan ja Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian psykologisten tarpeiden mukaan. Työmotivaatiolle hyvän lähtökohdan antaa autonomian tarvetta tukeva tutkimustulos, jonka mukaan esimiehet ovat mielestänsä omalla alallaan ja kokevat työn erittäin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Haastatelluilla esimiehillä on myös korkea halu ja tarve vaikuttaa työyhteisön asioihin. Haastateltavien autonomian tarve ilmenee myös vastauksissa, joiden mukaan työmotivaatiota tukee päällystön kokema mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä ja kehittää yhteisiä toimintoja ja tapoja. Työmotivaatiota tukee työn sopiva haastavuus, joka luo työlle kiinnostavuutta ja innostusta. Sopiva haaste, jonka kanssa esimiehen kyvyt ovat tasapainossa yhdessä työn hallittavuuden tunteen kanssa tukee työmotivaatiota ja kannustaa ponnistelemaan haasteiden edessä. Autonomiaan sisältyy myös työmotivaatiota tukeva esimiestyö, jonka on tutkimuksen mukaan oltava jämäkkää, selkeää ja tavoitteellista sekä palautetta antavaa. Työmotivaation vuoksi esimiestyössä tehtyjen päätösten tulee perustua analysoituun tietoon ja olla hyvin sekä läpinäkyvästi perusteltuja. Silloin toiminnan tarkoitus on ymmärrettävää, siihen voidaan sitoutua ja työmotivaatio säilyy. Ihmisten tarve saada tietoa ja perusteluja liittyy autonomian tarpeeseen. Ilman selkeää esimiestyössä ilmi tuotuja organisaation arvoja ja päämääriä, autonomian tunne ei välity.

Autonomian tunnetta ja sitä kautta työmotivaatiota heikentää tutkimuksen mukaan organisaation toimimattomuus, hidastempoinen ja monimutkainen byrokratia sekä hallinnolliset prosessit. Organisaation ollessa kuvatun kaltainen, esimies ei itse voi vaikuttaa ja päättää niin tehokkaasti kuin näkisi operatiivisen toiminnan kannalta tarpeelliseksi. Autonomian tarpeen täyttymättömyys aiheuttaa turhautumista ja heikentää työmotivaatiota. Esimiestyössä halutaan edistää ja kehittää työyhteisön useita eri elementtejä ja kehittämistä hankaloittavat prosessit ja byrokratiat eivät tue esimiesten kokemaa autonomiaa. Työmotivaatiota heikentää myös konkreettisesta esimiestyöstä aikaa vievät hallinnolliset tehtävät, jolloin esimies ei voi keskittyä siihen tehtävään ja työnkuvaan, mikä häntä todella motivoi ja miksi hän on työhönsä hakeutunut. Kokemus siitä, että työmäärä on hallitsematon, heikentää työmotivaatiota ja aiheuttaa riittämättömyyden tunteita. Ison työtaakan edessä autonomian tarve ei toteudu vaan esimies kokee, ettei voi tehdä työtään niin hyvin ja laadukkaasti kuin haluaisi. Tämän vuoksi autonomian tunne ja työmotivaatio kärsivät. Kuten johdannossa kirjoitin, organisaatio asettaa aina omat haasteensa johtamiselle, koska johtamistyylit ovat usein sen mukaiset eikä valittu strategia ole tarpeeksi joustava eikä

innovatiivisuuteen, kehittymiseen ja haasteiden kohtaamiseen kannusteta nykypäivän vaatimusten veroisesti. (Hamel 2007, 27 - 28.)

Itseohjautuvuusteorian mukainen kyvykkyyden tarve ilmenee vastauksista, joiden mukaan onnistumiset tukevat työmotivaatiota. Onnistumista koetaan päällystötehtävissä monin eri tavoin ja kaikilla niillä on kyvykkyyttä tukeva vaikutus. Kyvykkyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta tukee myös esimiehiltä saatava säännöllinen palaute. Kyvykkyyteen liittyy itsensä ja osaamisensa kehittäminen, johon tarvitaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Palautteen saaminen koetaan työmotivaation kannalta hyvin tärkeäksi ja sitä pitäisi saada säännöllisesti ja useammin kuin kerran vuodessa tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Myös aikaansaamisen ja saavuttamisen tunne ovat erittäin motivoivia. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta osoittaakseen arvostusta ja huomioidakseen. Aidolla kiinnostuksella on selvä vaikutus kyvykkyyden ja arvostuksen tunteeseen. Huomioiminen ja kiitos tukevat työssä jaksamista ja jatkamista ja näin ovat oleellinen osa työmotivaatiota. Erittäin tärkeäksi koettiin myös esimiesten osoittama tuki, jolla esimies tukee kyvykkyyden ja hallinnan tunnetta niiden mahdollisesti ajoittain heikentyessä.

> *”Odotan saavani johtamiselle tukea... sitä odottaa saavansa, koska se yksin jääminen on aika hyytävä tunne.”H1*

Kyvykkyyden tarpeen täyttymättömyys heikentää työmotivaatiota esimerkiksi heikoksi koetun päätöksenteon kautta. Johdon tuen puuttuminen heikentää työmotivaatiota, koska tarpeen tullen esimiestyössä kaivataan selkänojaa omaan tekemiseen. Työmotivaatiota heikentävät sekä autonomian tarpeeseen, että kyvykkyyden tarpeeseen liittyvä halu ja kyky vaikuttaa laitostasoiseen puuttumiskynnykseen. Esimiehet haluavat vaikuttaa omaan tehtäväpiiriinsä kuuluviin asioihin, jolloin kykenemättömyys siihen heikentää työmotivaatiota. Koettu kyvyttömyys puuttua työuupumustapauksiin ja epätasapainoiseen työn jakautumiseen turhauttaa ja heikentää esimiesten työmotivaatiota. Koettu stressi ja uupumus heikentävät työmotivaatiota, koska hallinnantunteen heikentyessä kokemus kyvykkyydestä laskee. Puuttumattomuus yleisesti nähdään työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Tarve vaikuttaa oikeudenmukaiseen työn jakautumiseen ja työhyvinvointiin uupumistapauksissa edustavat myös hyväntekemisen tarvetta. Esimiehillä on velvollisuus toimia työhyvinvointia edistäen, mutta on selvää, että hyvän tekeminen on myös erittäin tärkeää esimiehille. Hyvän tekeminen ja tuottaminen on inhimillinen perustarve, joka tuli monessa vastauksessa esiin. Hyvän tekemisen kautta esimies voi tuntea autonomia,

kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyväntekemisen tarpeiden täyttyvän yhtäaikaisesti. Kaikki itseohjautuvuusteorian mukaiset tarpeet ovat nivoutuneet toisiinsa.

Itseohjautuvuusteorian yhteisöllisyyden tarve on myös selkeä työmotivaatioon vaikuttava tekijä, koska tutkimukseni mukaan hyvä vuorovaikutus ja yhteishenki ovat erittäin tärkeitä työyhteisössä. Osoitettu luottamus, yhdessä tekeminen ja inhimillinen kanssakäyminen tukevat työmotivaatiota ja työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Työmotivaatioon vaikuttaa myös työyhteisön yhteinen työnäky ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ponnistelu. Kokemuksella siitä, että on osa tärkeää, merkityksellistä ja arvokasta ryhmää, josta voi olla ylpeä, on merkittävä vaikutus työmotivaatioon. Yhteisöllisyyden tarpeen täyttymystä tukee tunne, ettei jää työyhteisössä asiansa kanssa yksin vaan, että yhteisön tuen kautta saa hyvän olon tunnetta kokonaisvaltaisesti. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen luonnostaan aktiivisesti pyrkii kohti psykologista kasvua ja kehitystä ja pyrkii hallitsemaan meneillään olevat haasteet ja yhdistää kokemukset johdonmukaiseen minäkäsitykseen. Tähän tarvitaan kannustavaa sosiaalista ympäristöä, jotta ihminen voi toimia tehokkaasti ja jotta voidaan varmistaa aktiivinen elämä ja psykologinen kasvu. (Clegg ym., 2016, 148.) Teorian mukaan yksilön sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä vaikutus yksilön motivoitumiseen, koska jokaisen kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54). Yhteisöllisyyden tunnetta tukee tutkimukseni mukaan vahva esimiesten kollegiaalinen tuki, johon voi aina luottaa. Tärkeäksi koettiin myös iloa tuova yhteisössä oleva yhteinen huumori, jota tarvitaan raskaan työn luonteen vastapainoksi. Keskinäinen kannustus tukee myös yhteisöllisyyden tunnetta ja kannustusta tarvittaisiin nykyistä enemmän.

5.2 Päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon

Vastausten perusteella on selvää, että päällystön esimiehillä on potentiaalia vaikuttaa päällystön työmotivaatioon. Motivaatioteorian mukaisesti asia mikä tukee työmotivaatiota, poissa ollessaan heikentää työmotivaatiota. Päällystön esimiehellä on positiivinen vaikutus päällystön työmotivaatioon erityisesti huolehtimalla hyvistä viestinnän, kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen taidoista. Päällystön esimieheltä odotetaan osaavaa kommunikointia eri tilanteissa ja tiedon odotetaan kulkevan aktiivisesti kahteen suuntaan. Vuorovaikutustaidot vaikuttavat lukemattomiin asioihin ja tämän taidon uupuessa, päällystö kokee turhautumista. Esimiehen heikot viestinnän taidot voivat heikentää työmotivaatiota ja taas ollessaan esimerkillinen ja taitava viestijä, voi esimies innostaa ja motivoida päällystöäkin työssään. Hyvät vuorovaikutus ja viestinnän taidot ovat työmotivaatiota tukevan esimiehen etuja kuten

myös henkilöstöhallinnollisten taitojen hallinta. Päällystön esimiehen on työmotivaatiota tukeakseen myös ehdottoman tärkeää osoittaa kiinnostusta. Tämä korostui vastauksissa, joiden mukaan esimiehen odotetaan olevan aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja antavan nykyistä enemmän palautetta työstä. Kiinnostuksen osoittamisella esimies osoittaa myös arvostusta ja kannustaa. Ilman kiinnostuksen osoittamista, tunne oman työn tärkeydestä ja merkityksestä voi laskea kuten käy myös työmotivaatiolle. Ihmiselle on luontaista haluta tulla huomatuksi itsensä ja tekemänsä työn takia.

> *”Poliisihallinnossa ihmiset haluaa, että heistä ollaan kiinnostuneita, heitä kuullaan, he saa keskustella, he saa kysyä, ja ollaan läsnä.”H10*

Tärkeää työmotivaation kannalta on myös esimiehen osoittama luottamus. Luottamus tuli tutkimusvastauksissa useaan otteeseen ilmi ja luottamuksen osoitusta kaivattiin sekä päällystölle, mutta myös yleisemmin luottamuksen osoittamista positiivisella asenteella tulevaan sekä poliisiin että organisaation tehtävään. Esimiesten kautta linjan hierarkian jokaisella tasolla on luotava luottamusta ja uskoa tulevaan vaikeissakin tilanteissa. Jos esimies ei luota tulevaan, häntä seuraavien on myös vaikea uskoa ja työmotivaatio laskee, kun työ koetaan turhana ja merkityksettömänä. Merkittävää on siis myös esimiehen oma esimerkki, jota seurataan ja jolla on iso vaikutus. Esimiehen odotetaan olevan itse esimerkillisesti aktiivinen ja motivoitunut työhönsä, silloin häntä on helppo seurata. Esimieheltä myös odotetaan selkeää tukea tiukoissa ja haasteellisissa tilanteissa. Tuen puute turhauttaa ja heikentää työmotivaatiota ja tukea kaivataan varsinkin haasteellisissa tilanteissa. Työmotivaation tukemiseksi esimiehen on osattava myös päätöksenteko niin, että se tukee työmotivaatiota selkeydellään, perusteluillaan ja ymmärrettävyydellään.

> *”Toinen on, että saa tarvittaessa tukea, koska esimiehen paikka on aina aika yksinäinen tietyllä tavalla.”H6*

Tutkimuksen mukaan halutessaan tukea päällystön työmotivaatiota, esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut päällystön mielipiteistä ja hyvinvoinnista ja hän kykenee läsnäolevasti kuuntelemaan ja keskustelemaan kaikesta. Hyvin tehdyn työn huomioiminen positiivisen palautteen kautta tukee työmotivaatiota korostaen työn merkityksellisyyttä ja tärkeyttä. Palautetta on annettava myös kehittämiskohteista ja tarjottava sopivasti haastetta. Työmotivaatiota tukeva esimiehen asenne tulee olla positiivinen, luottavainen ja kannustava. Esimiehen tulee selkeästi osoittaa olevansa tukena antaen samalla vapautta työntekemisen tapoihin. Työmotivaatiota tukeakseen päätösten ja linjausten tulee olla selkeät ja päätettyjen

linjausten takana tulee myös pysyä. Esimiehen on myös ymmärrettävä ja osattava tilanteen mukainen johtaminen sekä tunnettava johdettavansa ja heidän kyvyt.

5.3 Päällystön työmotivaation ylläpitämisen keinot

Tutkimukseni mukaan päällystön työmotivaatio on lähtökohtaisesti hyvällä tasolla, koska työ itsessään on tärkeä ja motivoi. Tarkoituksena on sen vuoksi tuoda esiin keinoja työmotivaation ylläpitämiseksi, ei niinkään sen parantamiseksi. Sisäisesti motivoituneeseen, joka tekee työtä työn sisällön takia, ei ulkoiset motivoinnin keinot tehoa. Päällystön työmotivaatiota ylläpitää heidän mahdollisuus vaikuttaa työntekemisen tapoihin, kuten mahdollisuus etätyöhön, ja työaikojen joustavuus. Näin voidaan tukea myös tärkeää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tämä tukee päällystön autonomian eli vapaaehtoisuuden tunnetta päättää ja vaikuttaa itse omiin asioihin ja omaan työhön. Sinokin (2016, 62) mukaan yksi ihmisen hyvinvoinnin ilmentymä on kyky kiinnostua ja motivoitua, joka liittyy usein myös vahvaan itsetuntoon sekä kokemukseen autonomiasta eli itsenäisyydestä omaa arkielämää koskevissa päätöksissä ja valinnoissa. Työmotivaatiota tukee myös hallinnantunne, mikä on välillä kadoksissa ja aiheuttaa turhautumista, stressiä ja uupumusta päällystössä. Hallinnantunne tukee autonomian ja kyvykkyyden tarvetta, jonka vuoksi työmäärien parempi hallinta ja tasaaminen päällystön kesken tukisi työmotivaatiota ja koettua oikeudenmukaisuuden tunnetta. Työmotivaatiota tukee myös päällystön esimiesten todenmukainen ymmärrys päällystön tekemästä operatiivisesta johtamisesta, jolloin myös yhteinen työnäky tukisi työmotivaatiota. Yhteistyön tekeminen työyhteisössä hyvässä yhteishengessä niin, että kaikki tekevät ja puhaltavat yhteen hiileen tukisi työmotivaatiota. Myös nykyistä laajemmat mahdollisuudet ja kannustus avoimeen ja aktiiviseen keskustelukulttuuriin tukisivat päällystön työmotivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta poliisilaitoksella.

Työmotivaatiota pitäisi yllä myös yhteenkuuluvuuden tarpeen huomioiminen positiivisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella poliisityön tärkeydestä, merkityksestä ja poliisissa olevasta vahvasta yhteishengestä. Poliisi organisaationa on vahva ryhmä, johon kuulumisesta ollaan ylpeitä. Työssä tehdään jatkuvasti myös hienoja onnistumisia, joista tulisi viestiä huomattavasti paremmin. Onnistumisen tunne vahvistaa kyvykkyyden kokemusta. Näiden huomioiminen poliisin sisäisessä viestinnässä olisi merkittävä työmotivaatiota tukeva seikka. Tällä olisi mahdollista tukea työmotivaatiota myös hyvän tekemisen tarpeen kautta viestien poliisin tekemän työn vaikutuksesta asiakkaille, yhteisöille ja yhteiskunnalle.

Hiam (2003, 184) kiteytti itseohjautuvuusteorian psykologisten tarpeiden täyttymisen työelämässä siten, että jokainen tarvitsee hyvää kommunikointia, mahdollisuutta osallistua ja sitoutua työhönsä, positiivista tunne-ilmapiiriä, kirkkaita tavoitteita, hyvää palautetta, merkityksellisiä ja vaikuttavia työtehtäviä, mahdollisuuksia motivoida ja omia kykyjä vastaavia sopivia haasteita tunteakseen, että erinomainen tulos on saavutettavissa oleva.

5.4 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvitin mitkä tekijät parantavat ja mitkä heikentävät päällystön työmotivaatiota ja millä keinoin päällystön lähtökohtaisesti hyvää työmotivaatiota voidaan tukea. Tutkimuksessa selvitin myös, millainen päällystön esimiesten vaikutus on päällystön työmotivaatioon. Tutkimuksellani halusin tuoda esiin esimiesten äänet ja ajatukset, joita hyödyntäen poliisilaitoksessa voidaan kehittää työmotivaatiota tukevia keinoja ja toimintatapoja. Tutkimukseni tulosten mukaan esimiesten työmotivaatioon vaikuttavat sitä tukien tai puuttuessaan sitä heikentäen sisäisen motivaation itseohjautuvuusteorian mukaiset tarpeet; autonomia tarve, kyvykkyyden tarve, yhteisöllisyyden tarve ja hyväntekemisen tarve. Kokiessaan näiden tarpeiden täyttymystä työmotivaatio oli vahvalla pohjalla. Tarpeiden täyttymyksen ollessa estettynä, koettu työmotivaatio tutkimuksen mukaan heikkenee. Tutkimuksen mukaan talon ylemmän johdon tukiessa päällystön kyseisten psykologisten tarpeiden täyttymisen mahdollistumista, päällystö kokee esimiehen tukevan työmotivaatiota. Tutkimuksen mukaan selkeä ja tehokas keino esimiesten jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla olevan työmotivaation tukemiseen on kyseisten psykologiseen hyvinvointiin vaikuttavien tarpeiden huomioiminen. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset itseohjautuvuusteorian sekä aiempien tutkimusten kanssa. Jatkotutkimuksena olisi tämän tutkimuksen kanssa samaan aikaan Itä-Suomen poliisilaitoksella tehdyn henkilöstön työmotivaatiota tutkineen tutkimuksen tulosten ja tämän tutkimuksen tulosten vertaileminen ja näistä yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien havainnointi sekä niiden merkityksen ja vaikutusten arvioiminen poliisilaitoksen työmotivaatioon ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Näihin kahteen tutkimukseen perehtymällä Itä-Suomen poliisilaitoksella olisi mahdollista kehittää työmotivaation tukemisen keinoja tutkimustuloksiin tukeutuen. Kuten Sinokki (2016, 7) sen sanoo, organisaatiolle työmotivaation huomioiminen on toiminnan kannalta oleellista, koska työmotivaatio vaikuttaa organisaation toimivuuteen, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen.

5.5 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen ei ole samankaltaista kuin määrällisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on enemmän tutkijan ja tutkimuksen tulosten varassa. Luotettavuuden reliabiliteettia kuvaa tulosten pysyvyys. Tutkimukseni reliabiliteettia tukee se, että tulokset olisivat samat, eli vastaukset korreloisivat itseohjautuvuusteorian mukaisesti, vaikka tutkimuksen tekisi joku muu tutkija. Tulokset pysyisivät siis samana. Toki eri tutkija voisi tehdä erilaisen tuotoksen, koska laadullinen tutkimus on aina ihmisen tekemää. Työmotivaatioon vaikuttavat seikat ovat aiempien tutkimusten tulosten mukaan samat kuin tässä tutkimuksessa ja se tukee tutkimukseni tulosten pysyvyyttä. Reliabiliteettia tukee esimerkiksi se, että nauhoitin haastattelut, jonka vuoksi joku toinen tutkija voi analysoida aineistoa ja tehdä siitä havaintoja. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Tutkin tutkimuksessani työmotivaatioon vaikuttavia elementtejä, jotka ovat yleistettävissä universaalisti. Työmotivaatioon vaikuttavat seikat vaihtelevat yksilöllisesti, mutta yleistettävä ilmiö on tutkimustuloksissani havaittavissa, mikä tukee tutkimuksen validiteettia. (Kananen 2017, 175.) Pyrin varmistamaan validiteetin tekemällä perusteellisen tutkimuksen, josta kertyi iso aineisto. Aineiston analyysillä koostin mielestäni pätevät ja oikeat tutkimustulokset, jotka tukevat olemassa olevaa tietoa esimiesten työmotivaatiosta. Luotettavuuden vuoksi tutkijana olin neutraali haastattelutilanteessa sekä aineistoa analysoidessani, jonka vuoksi tulokset ovat luotettavia. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44.) Työni luotettavuutta tukee myös laaja tietoperusta ja lähteiden käyttö. Luotettavuuden vuoksi tutkimusprosessin suunnittelu ja dokumentointi on tehty kirjallisesti etukäteen ja olen myös perustellut ratkaisuni tutkimukseni edetessä. Myös eri lähteissä, kuten aiemmat tutkimukset, toistuvat samat tutkimustulokset kertovat tutkimukseni luotettavuudesta. (Kananen 2017, 176.) Analyysitulkinnat olen perustellut hyvin valitsemani teorian mukaisesti luotettavuuden varmistamiseksi (Ruusuvuori ym., 2011, 27).

6 POHDINTA

Yleisellä tasolla tutkimukseni eteni ongelmitta. Tutkimukseni aiheena on erittäin laaja ja sitä voi tutkia hyvin monelta suunnalta ja perustuen eri teorioihin. Tutkimusta ja analysointia olisi voinut jatkaa vielä hyvin pitkään. Haastattelumateriaalia sain valtavan paljon ja sitä piti erittäin paljon tiivistää. Halusin kuitenkin tuottaa kattavan työn, jossa haastateltavien

mielipiteet pääsevät esille ja tämän vuoksi otin tutkimukseeni myös useita haastateltavien suoria lainauksia kursivoidusti. Nautin paljon haastattelujen tekemisestä. Mielenkiintoisin anti työssä oli haastattelut ja niiden pohdinta. Laadullisen tutkimuksen menetelmä oli mielestäni paras tähän aiheeseen, jolloin todella pystyin antamaan haastateltaville mahdollisuuden kertoa avoimesti ja laajastikin omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin en ehkä olisi esimerkiksi osannut tehdä riittävän monipuolista ja kattavaa haastattelulomaketta. Laadullinen menetelmä antoi myös mahdollisuuden kysymysten ja vastausten tarkentamiseen ja jatkokysymyksiin. Koen, että tutkimusmenetelmän valinta oli erittäin onnistunut.

Prosessina tutkimus on mielestäni onnistunut. Tein suunnitelmani mukaan edeten aina seuraavaan osa-alueeseen ja tarvittaessa ajan salliessa pystyin palaamaan takaisin ajatusten ja analyysin virratessa. Tärkeää oli kirjata mieleen tulevia ajatuksia ja ideoita aina sitä mukaa kun niitä tuli. Annoin prosessille ruhtinaallisesti aikaa ja kohdallani se oli toimiva ratkaisu. Henkilökohtainen työskentelymetodoni on perusteellinen, joka on aikaa vievää. Työni oli laaja ja ajoittain työläs, joka vaati prosessin suunnittelua ja muokkaamista sekä hallittua etenemistä yhdessä muiden vaatimusten rinnalla. Prosessin onnistumisen puolesta puhuu mielestäni tutkimustulokseni, jonka toivon lisäävän aiheen vielä tarkempaa analysointia ja pohtimista lukijoissaan. Toivon, että tutkimustani voitaisiin hyödyntää ja että se avaisi avointa keskustelua ja vuorovaikutusta työmotivaatioon liittyvistä tarpeista.

Ymmärrän, että työtäni olisi voinut hioa vielä paremmaksi. Työskentelytapani on tehdä tutkimus mieluiten mahdollisimman kattavasti ja laajasti, jolloin työ helposti venyy, niin ajallisesti kuin materiaalin kannalta. Puutteeni varmasti on kyvyttömyyteni rajata ja tehdä analysoinnista erittäin kompakti paketti. Olisin voinut hioa analysoinnin avulla haastatteluja niin, että olisin johtopäätöksiin koonnut vain muutaman elementin, mutta lopulta työ on kuitenkin tekijänsä näköinen ja minä tutkijana pyrin olemaan perusteellinen niissä rajoissa mitä minulla on. Haastatteluissa tuli ilmi esimiesten kokema riittämättömyyden tunne ja siihen voin osaltani tutkimukseni myötä samaistua. Tahtoa olisi tehdä parempi ja laadukkaampi. Aikaa ei.

Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä kävin tiivistetystä johtamista sekä motivaatiota. Motivaatioteorioista Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoria sopi mielestäni erittäin hyvin tutkimukseeni, jonka vuoksi käytin sitä työni analysointiosuudessa. Esittelin muitakin teorioita, mutta tutkimuksen ymmärrettävyyden ja selkeyden vuoksi halusin keskittyä valitsemaani teoriaan. Mielestäni valinta oli erittäin onnistunut, koska

tutkimustulokseni tukevat itseohjautuvuusteoriaa hyvin ja selkeästi. Vastauksista ilmeni hyvin itseohjautuvuusteoriaan psykologisten tarpeiden tärkeys päällystön työmotivaatiossa, eli heidän tarpeet autonomiaan, kyvykkyyteen, yhteisöllisyyteen sekä hyväntekemiseen. Arvioni mukaan tässä tutkimuksessa itseohjautuvuusteoria oli erittäin sopiva viitekehys työlleni.

Aiemmista tutkimuksista löytyy myös paljon tukea tutkimustuloksilleni. Teoreettista viitekehystä sekä aiempia tutkimuksia verratessa tutkimukseni tuloksiin, voidaan katsoa tutkimukseni olevan luotettava. Juha Joutsenlahden ja Juha Koiviston jo vuonna 1998 tekemän tutkimuksen mukaan motivaatiota tukisi esimies-alaiskontaktien toimivuudesta ja aitoudesta huolehtiminen, keskusteleva ongelmaratkaisutavat, aktiivinen kannustaminen, myönteinen ajattelu, rehellinen palaute, kiitoksen saaminen ja päällystön oma esimerkki (Joutsenlahti & Koivisto 1998). Tutkimustulokseni korreloivat hyvin aiempien tutkimusten kanssa, joissa korostuivat työmotivaatioon vaikuttavat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarve, positiivisen ja rakentavan palautteen tärkeys, esimiesten kiinnostuneisuus, innostavuus, kannustavuus sekä esimiesten hyvät viestinnän taidot. Työmotivaatiota tukee myös aiempien tutkimusten mukaan esimiestyön tuki, hyvä työilmapiiri ja yhteishenki, työn saavutukset, kollegiaalinen tuki sekä jaksamisen huomioiminen, että hyvä henkilöstöjohtaminen. Arvostuksen kokeminen, oman osaamisen käyttäminen, mahdollisuus kehittyä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen tukevat myös työmotivaatiota.

Tutkimuksessani teoreettisena viitekehyksenä olevat syvälliset teoriat ja aiemmat lukuisat tutkimukset ja niiden tulokset ja johtopäätökset antavat äärimmäisen kirkkaat ja selkeät periaatteet, miten ihminen motivoituu, mikä motivaatioon vaikuttaa ja miten ottaa ihmisen motivaatio ja tarpeet työelämässä huomioon. Ihminen on universaali ilmiö, oli ihminen ammatiltaan mitä tahansa. Vaikka ihmisen motiivit, käyttäytyminen ja tunne-elämä ovatkin aina yksilöllisistä ja hyvin usein vaikeasti tulkittavaa ja ennustettavaa, johtamisen tueksi näistä aiheista on olemassa päätä huimaava määrä tutkimuksia, kirjallisuutta ja laadukasta oppimismateriaalia. Empiirisesti tutkittu tieto on meillä helposti saatavilla. Poliisi on linjaorganisaatio ja edelleen hyvin byrokraattinen, vaikkakin muutosta on havaittavissa. Iso organisaatio kääntyy hitaasti, mutta myös poliisijohtamisessa motivaation ja innostuksen merkitys on tunnustettu. Tuntuu, ettei sitä ole saatu käytännön työhön kunnolla toteutettua. Uskon, että iso osa poliiseista on ammatissaan eräänlaisesti kutsumuksesta, mikä tarkoittaa, että he tekevät työtään täydellä sydämellä työn itsensä takia ja hyvin vähällä palkkiolla. Tällaisten ihmisten sisäisen palon ja innostuksen maksimoiminen olisi omalta osaltaan vastaus koko ajan lisääntyvän työssä uupumiseen, sairauspoissaoloihin ja stressiin.

Innostunutta ja motivoitunutta ihmistä eivät hidasteet ja esteet haittaa vaan hän löytää keinot niiden ylittämiseen ja voittamiseen.

Poliisissa tunnetaan valtavan vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta kollegojen kesken ja ajatus siitä, että *me* olemme yhdessä vahvoja ja pystymme kaikki eteen tulevat tehtävät hyvin hoitamaan, tukee valtavasti sisäistä motivaatiota ja antaa henkistä voimaa. Tämän tiedon hyödyntäminen on jätetty johtamisessa pohdintani muka liian vähälle. Uskon, että sopivissa tilanteissa ”poliisihengen” yllyttäminen saisi lisää innostusta aikaan ja esiin. Yhteenkuuluvuuden merkitys nousi esiin useita kertoja tutkimuksessani. Vastauksista ilmeni mielestäni selvä halu ja tarve parempaan kommunikointiin ja viestintään. Vastauksissa ilmeni halu yhteistyöhön, keskusteluun, inhimillisyyteen, palautteeseen puolin ja toisin ylös ja alas hierarkiassa, mielipiteiden ja ongelmien pohtimiseen yhdessä, toisten auttamiseen ja asioiden parantamiseen yhdessä. Esimies työ on, kuten vastauksissa ilmeni, monesti yksinäistäkin työtä kovan vastuun ja paineen ala, jolloin inhimillisenä ja tarpeellisena vastapainona sille toimisi hyvin lämpimät, välittömät, välittävät ja avoimet suhteet työyhteisössä.

Poliisi organisaationa nojaa hyvin paljon perinteiseen hierarkiaan ja työn luonne muokkaa työntekijöitä. Työ on henkisesti raskasta ja erittäin vastuullista. Työn missio on ideaali ja moni kutsuu poliisin työtä kutsumusammatiksi. Ihminen jaksaa käsittämättömän paljon, kun hänen motivaationsa on kunnossa. Poliisissa organisaation missioon liittyvän hyvän tekemisen korostaminen olisi tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi. Poliisissa ehkä vieroksutaan ääneen lausuttua ammattiylpeyttä ja arvostusta ja työn merkityksellisyyttä, vaikka missio on monella yhtenä taustasyynä alalle hakeutumiselle. Jo vuosikymmeniä yhteishenkeä ja motivaatiota on nostettu huimiin korkeuksiin pelkästään puheilla oman ideologian ja tässä tapauksessa organisaation mission tärkeydestä ja voimasta. Millaisiin vaikutuksiin esimiestyössä pääsisikään muistamalla vaikuttavasti puhua organisaatiomme missiosta ja hyväntekemisestä, jonka myötä kuulijat haltioituneina muistaisivat juurisyyt, jonka vuoksi jaksavat aamulla aina töihinsä nousta ja yövuoroissa valvoa.

Esimieskin on ihminen. Esimiehen psykologinen hyvinvointi ja työhyvinvointi tukevat terveyttä, työkykyä ja työmotivaatiota ja on myös johdettavien, työnantajan, koko poliisiorganisaation ja lopulta suomalaisen yhteiskunnan etu.

”Kyllä poliisikin on ihminen ja tietyissä asioissa hyvin herkkäkin.”H9

LÄHTEET

Aaltonen Tapio & Kirjavainen Paula & Pitkänen Eeva 2014. Kutsumusjohtaja. Talentum. Print Best Viro

Alasuutari Pertti. Riika 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos.

Amabile Teresa & Kramer Steven 2011. The progress principle; using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. Harward Business Review Press. Suom. Borg Tiina 2020.

Clegg Steward R. & Kornberger Martin & PitsisTyrone S. 2016. Managing & Organizations. An introduction to theory and practice. Fourth Edition. First edition published 2004. SAGE Publications Ltd. Suom. Borg Tiina 2020.

Grönfors Terttu 2003. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Toinen uusittu painos. Facile Publishing Espoo.

Hamel, Gary 2007. Johtamisen tulevaisuus. Käännös Jorma Alanen (The future of management). Helsinki, Talentum.

Hersey Paul & Blanchard Kenneth H. 1990. Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä. Englanninkielinen alkuteos Management of organizational behavior, viides painos 1988.

Hiam Alexander 2003, Motivational Management, Inspiring your people for maximum performance. American Management Association. Suom. Borg Tiina 2020.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena, 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.

Hämäläinen Pekka 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki Auditorium kustannusosakeyhtiö. Painettu EU:ssa.

Joutsenlahti Juha & Koivisto Juha. Helsinki 1998. Päällystön keinot alaisten työssäjaksamisen ylläpitämisessä. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 5/1998.

Kananen Jorma, 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Liukkonen Jarmo & Jaakkola Timo & Suvanto Antti (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyvässeudun paino Oy.

Liukkonen Jarmo & Jaakkola Timo & Kataja Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kasi Satu & Miettinen Marianne 2018. Onnistumisen taidot. Löydä tie tavoitteisiin. Helsinki. Painopaikka Tallinna Raamatutrükikoda Viro 2018

Kenneth W. Thomas. 2002. Intrinsic motivation at work. Building energy & commitment. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco. Suom. Borg Tiina 2020.

Koivisto Satu & Ranta Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön - ryhmän johtamisen käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Meedia Zone OÜ Viro 2019

Martela Frank & Jarenko Karoliina 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Helsinki

Metsämuuronen Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Helsinki, International Methelp.

More Harry W. & Miller Larry S. 2015. Effective Police Supervision. Seventh Edition. Anderson Publishing USA. Suom. Borg Tiina 2020.

Muttilainen Vesa & Huotari Vesa (toim.) 2018. Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Juvenes Print - Suomen yliopistopaino Oy Tampere.

Palomäki Sakari 2003. Poliisipäällystön näkemys motivoinnin keinoista ja mahdollisuuksista työyhteisössä. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK -opinnäytetyö.

Pirttilä Hans 2006. Motivaatio työyhteisössä. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK - opinnäytetyö.

Ristikangas Vesa & Aaltonen Tapio & Pitkänen Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro Helsinki. WS Bookwell Oy Juva.

Ruusuvuori Johanna & Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (Toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Ruusuvuori Johanna & Tiittula Liisa (toim.) 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere, Vastapaino.

Salmela-Aro Katariina & Nurmi Jari-Erik (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa, Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä, PS-kustannus.

Sinokki Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Printon Tallinna 2016.

Sundvik Lilli (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö, esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki, Edita.

Tiililä Maarit 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Helsinki, Kauppakamari.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. Uudistettu laitos. Ensipainos ilmestyi vuonna 2002. Painettu EU:ssa.

INTERNET

Arvot arjessa – virkamiehen etiikka 2005. Valtionhallinnon käsikirja. 2. painos Edita Prima Oy. Helsinki.
https://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870
Luettu 3.9.2020

http://www.avi.fi/web/avi/avi-ita-suomi-toiminta-alue?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14400.

Luettu 3.9.2020

Eriksson Tuula 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Luettu 1.9.2020

Eronen Heikki 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66832/978-951-44-8600-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Luettu 1.9.2020

Humphrey Ronald H. & Pollack Jeffrey M. & Hawver Thomas 2008, Leading with emotional labor. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 2. Emerald Group Publishing Limited.
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940810850790/full/html
Luettu 13.8.2020

Härkönen Timo 2013. Esimiehen työmotivaatio. Laurea-ammattikorkeakoulu Lohja. Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61939/Timo_Harkonen.pdf
Luettu 1.9.2020

Itä-Suomen poliisin tilastotiedote 2019.
https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/tiedotteet/1/1/ita-suomen_poliisilaitoksen_tilastotiedote_vuodelta_2019_87770
Luettu 3.9.2020

Itä-Suomen poliisilaitoksen tulossopimuksen tunnusluvut 2020.
https://beta.poliisi.fi/documents/25235045/27074336/It%C3%A4-Suomen-poliisilaitos-tulossopimuksen-tunnusluvut-2020.pdf/e69fdb2b-f417-7f68-e0a3-30f9858111b1/It%C3%A4-Suomen-poliisilaitos-tulossopimuksen-tunnusluvut-2020.pdf?t=1594289539756
Luettu 5.10.2020

Korkala Annika 2018. www.kuulu.fi/blogi/tyomotivaation-anatomia/. Luettu 23.9.2020

KvaliMOTV**.** https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html. Luettu 19.12.2019

Latvala Emma 2018. Motivaatio johtaa. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152372/Latvala_Emma.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Luettu 1.9.2020

Linna Irene 2017. Työhyvinvoinnin ja tehokuuden yhteensovittamisen haaste. Työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen kautta löytyvä tehokkuus poliisissa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2768/osuva_7434.pdf?sequence=1
Luettu 3.9.2020

Malkamäki Kirsti 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus - tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf
Luettu 5.9.2020

Martela Frank & Jarenko Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
Luettu 4.9.2020

Mäkikangas Anne & Leiter Michael & Kinnunen Ulla & Feldt Taru 2020. Profiling development of burnout over eight years: Relation with job demands and resources. European Journal of Work and Organizational Psychology.
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1790651
https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/08/kahdeksan-vuoden-seurantatutkimus-tyouupumus-ei-kehity-kaikilla-samalla-tavalla.
Luettu 26.9.2020

Palomäki Sakari 2009. Motivaatio koetuksella. Esimiesten motivaatio ja motivoituminen sekä hallintorakenneuudistuksen vaikutus motivaatioon Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksessa. Tampereen yliopisto. Johtamisen laitos. Turvallisuushallinnon linja. Pro gradu -tutkielma.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81344/gradu04109.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Luettu 4.9.2020

Poliisin henkilöstöstrategia,
https://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/68849_Poliisin_henkilostostrategia.pdf?2accea508841d788
Luettu 5.1.2020

Poliisin strategia,
https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/89088_POL_strategia_versio_FI_300320.pdf?22c19cecbdd7d788
Luettu 5.1.2020

Russell Lisa M., 2014. An empirical investigation of high-risk occupations. Leader influence on employee stress and burnout among police. Management Research Review. Vol. 37 No. 4, 367-384. Emerald Group Publishing Limited. www.emeraldinsight.com/2040-8269.htm
Luettu 5.9.2020

Sarver Mary B. & Miller Holly, 2014, Police chief leadership: styles and effectiveness. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 37 No. 1, 2014.

126-143. Emerald Group Publishing Limited. www.emeraldinsight.com/1363-951X.htm Luettu 5.9.2020

Summanen Annemaija 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65196/978-951-39-7814-3_vaitos_2019_08_22.pdf?sequence=9&isAllowed=y
Luettu 23.9.2020

Poliisin Intranet

Itä-Suomen poliisilaitoksen strategia 2018 - 2021, Sinetti Itä-Suomi, luettu 19.12.2019

Itä-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointisuunnitelma, Sinetti Itä-Suomi. Luettu 3.9.2020

Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019, Sinetti Itä-Suomi. Luettu 3.9.2020

LIITE 1. Teemahaastattelurunko.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. TAUSTA:

1. Haastateltavan opintopolku?
2. Haastateltavan esimieskoulutus?
3. Haastateltavan esimieskokemus vuosissa/kuukausissa?
4. Haastateltavan esimieskokemus eri tehtävät?
5. Onko haastateltava kouluttautunut henkilöstöjohtamiseen organisaation?

2. JOHTAMINEN:

1. Miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut haastateltavan uran aikana?

   - Henkilöstöjohtamisen muutosten vaikutus työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin?
   - Voiko olla hyvä johtaja, jos ei onnistu henkilöstöjohtamisessa?

2. Tukeeko organisaatio henkilöstöjohtamista ja sen koulutusta riittävästi?

   - Onko haastateltava enemmän asia- vai henkilöstöjohtaja?
   - Miten haastateltava itse arvioi omaa henkilöstöjohtamisen substanssia?

3. Miten johtajaa johdetaan?

   - Haasteet johtajan johtamisessa?

3. MOTIVAATIO:

3.1. Haastateltavaan henkilöön liittyvät

1. Millainen on haastateltavan tämän hetkinen työmotivaatio?
2. Miten haastateltava motivoi itseään?
3. Mitkä asiat vaikuttavat päällystön työmotivaatioon sitä parantaen ja heikentäen?
4. Työmotivaation vaikutus esimiestyön tulokseen ja laatuun?
5. Haastateltavan näkemys hänen omasta kyvystä ja mahdollisuudesta vaikuttaa työyhteisön työmotivaatioon?
6. Näkemys oman toiminnan vaikutuksesta työyhteisön työmotivaatioon?

3.2 Työ ja työmotivaatio

1. Koetko saavuttavasi työhösi asetetut tavoitteet?
2. Tunnetko työssäsi yhteenkuuluvuudentunnetta?
3. Onko työsi sopivasti haastavaa ja monipuolista?
4. Millaiset etenemismahdollisuudet työyhteisössäsi on?
5. Onko hyväntekeminen työssäsi tärkeää?
6. Saatko työstäsi onnistumisen kokemuksia?
7. Kannustetaan sinua töissä?

8. Tunnetko työssäsi iloa? Mikä viimeksi sai sinut iloiseksi töissä?
9. Onko sinulla vaikuttamisen mahdollisuus työn tekemisen tavoissa?
10. Tunnetko olevasi pätevä ja arvostettu työssäsi? Miten se ilmaistaan?
11. Tunnetko olevasi sinulle oikealla alalla?
12. Pääsetkö käyttämään osaamistasi työssäsi?
13. Tunnetko stressiä työssä? Mikä sen aiheuttaa? Miten käsittelet stressiä?
14. Tunnetko olevasi ajoittain uupunut työn takia?
15. Miten palkkaus vaikuttaa työmotivaatioosi?
16. Mikä asia viimeksi sai sinut huonolle tuulelle töissä?
17. Mitä työsi sinulle merkitsee?

3.3 Johtamisen vaikutus työmotivaatioon

1. Onko päällystön esimiehellä vaikutusta päällystön työmotivaatioon?
2. Onko haastateltavalla kokemuksia esimiehestä, joka tukee työmotivaatiota?
3. Saatko esimieheltäsi työstä myönteistä palautetta ja tunnustusta?
4. Millainen on johtamisen vaikutus työilmapiiriin työyhteisössäsi?
5. Vaikuttaako johtamisen oikeudenmukaisuus työmotivaatioon?
6. Tukeeko esimiehesi työssä etenemistä, henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä?
7. Onko esimiehesi tarpeeksi tavoitettavissa?
8. Miten usein olet tekemisissä esimiehesi kanssa?
9. Onko esimiehesi helposti lähestyttävä?
10. Miten oma esimiehesi ottaa osaamisesi huomioon?
11. Haetko tukea ja neuvoa joltain muulta kuin esimieheltäsi?
12. Huolehtiiko esimiehesi työhyvinvoinnista?

4 KEHITTÄMINEN

4.1 Esimiestyön kehittämisideat:

1. Henkilöstöjohtamisen kehittämisideoita?
2. Työmotivaation tukemisen kehittämisen keinot?
3. Miten esimiestyötä mielestäsi pitäisi kehittää Itä-Suomen poliisilaitoksella?

4.2 Koulutuksen kehittäminen:

1. Millaiselle koulutukselle esimiehille olisi tarvetta?

5. Onko sinulla jotain aiheeseen liittyvää, mitä haluaisit vielä sanoa?