

Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin poliisissa

Renne Mustasilta & Valtteri Molari

05/2025

Opinnäytetyö / poliisi (AMK)

Tiivistelmä

TEKIJÄT:	Renne Mustasilta & Valtteri Molari
OPINNÄYTETYÖN NIMI:	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin poliisissa
OPINNÄYTETYÖN MUOTO:	tutkimuksellinen
JULKISUUSASTE:	julkinen
OHJAAJA:	Jari Saarnio & Nipa Puolamäki
TUTKINTO:	poliisi (AMK)
SIVUMÄÄRÄ:	42
TARKASTUSKUUKAUSI JA -VUOSI:	05/2025
AVAINSANAT:	poliisi, työhyvinvointi, valmentava johtaminen, kirjallisuuskatsaus

Suomen poliisissa valmentava johtaminen on otettu käyttöön viimeisen kymmenen vuoden aikana ja siitä on tuoreena johtamistyylinä toistaiseksi melko vähän tutkimustietoa. Valmentavan johtamisen käyttöön poliisissa liittyy mahdollisuuksia, mutta myös poliisityön erityispiirteiden luomia haasteita.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin poliisissa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voitaisiin hyödyntää työhyvinvoinnin ja johtamiskulttuurin kehittämisessä poliisissa. Tutkimuskysymyksinä ovat: ”Miten valmentava johtaminen vaikuttaa poliisien työhyvinvointiin?” ja ”Mitkä ovat valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa poliisiorganisaatiossa?”

Tutkimusaineistoa haettiin Poliisiammattikorkeakoulun Etsivä Finna -hakupalvelulla sekä Google Scholar -hakupalvelulla. Etsivä Finna -hakupalvelu käyttää DOAJ Directory of open Access Journals, Ebsco Academic Search Elite, Emerald, ProQuest Social Science Premium Collection sekä Sage Premier tietokantoja. Kirjallisuushaun perusteella aineistoksi valikoitui 14 tutkimusta. Aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että valmentavalla johtamisella on myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja psykologiseen turvallisuuteen. Erityisesti esihenkilöiden ja alaisten välinen vuorovaikutus, avoin keskustelukulttuuri ja osallistava päätöksenteko näyttävät keskeisinä työhyvinvointia tukevinä tekijöinä. Toisaalta poliisiorganisaation hierarkkinen rakenne, esihenkilöiden työkuorma ja resurssien rajallisuus voivat vaikeuttaa valmentavan johtamisen käytännön toteutusta. Valmentavan johtamisen vakiinnuttaminen vaatii organisaatiolta laajaa sitoutumista, koulutusta ja johtamiskulttuurin kehittämistä.

Abstract

AUTHOR:	Renne Mustasilta & Valtteri Molari
TITLE OF THESIS:	Effects of managerial coaching for work well-being in the Police forces
TYPE OF THESIS:	research-based thesis
PUBLICITY:	public
SUPERVISOR:	Jari Saarnio & Nipa Puolamäki
DEGREE:	Bachelor of Police Services
NUMBER OF PAGES:	42
MONTH AND YEAR OF REVIEW:	05/2025
KEYWORDS:	police, work well-being, managerial coaching, leadership, literature review

Managerial coaching has been adopted in the Finnish police force over the past ten years. As a relatively new leadership style, it has so far received limited research attention. The implementation of managerial coaching in policing presents various opportunities but also challenges due to special characteristics of police work.

The purpose of this literature review is to examine the effects of managerial coaching on work well-being within the police organization. The aim is to produce knowledge that could support the development of both employee well-being and the leadership culture in the police force. The research questions are: “How does managerial coaching affect police officers’ work well-being?” and “What are the opportunities and challenges of managerial coaching in supporting work well-being in a police organization?”

The research material was collected using the Etsivä Finna search service provided by the Police University College of Finland, as well as Google Scholar. Etsivä Finna utilizes databases such as DOAJ (Directory of Open Access Journals), Ebsco Academic Search Elite, Emerald, ProQuest Social Science Premium Collection, and Sage Premier. Based on the literature search, 14 studies were selected for analysis. The material was analyzed using data-driven content analysis.

The results of the literature review indicate that managerial coaching has positive effects on job satisfaction, motivation, and psychological safety. Especially the quality of interaction between supervisors and subordinates, open communication, and inclusive decision-making appear to be key factors in promoting well-being at work. However, the hierarchical structure of the police organization, high workload of supervisors, and limited resources may challenge the practical implementation of managerial coaching. The successful integration of managerial coaching requires strong organizational commitment, adequate training, and development of the leadership culture.

Sisällys

1 Johdanto	5
2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	6
3 Teoreettinen viitekehys	6
3.1 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen	6
3.2 Valmentava johtaminen	10
3.3 Työhyvinvointi	14
4 Tutkimuksen suorittaminen	18
4.1 Kirjallisuuskatsaus	18
4.2 Aineiston haku ja valinta	19
4.3 Aineiston kuvaus	20
4.4 Aineiston analysointi	23
5 Tulokset	24
5.1 Aineistossa havaitut tulokset	24
5.2 Valmentavan johtamisen vaikutukset poliisien työhyvinvointiin	28
5.3 Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja haasteet poliisiorganisaatiossa	33
6 Pohdinta	35
6.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	37
6.2 Jatkotutkimukset	38
Lähteet	39

1 Johdanto

Poliisien työhyvinvoinnin tilaa seurataan säännöllisesti henkilöstöbarometrien avulla. Viime vuosien barometrit ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteet poliisiorganisaatioissa ovat kasvaneet. Henkilöstön hyvinvoinnilla on keskeinen rooli organisaation toiminnan ja tehokkuuden kannalta. Poliisin uuden, vuosien 2024–2028, strategian keskeisenä osana onkin henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja sitoutumisen vahvistaminen.

Henkilöstön työhyvinvointi koostuu useista tekijöistä. Laadukas johtaminen on poliisin kaltaisessa isossa organisaatioissa keskeinen tekijä, jolla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Huotari ja Vuorensyrjä (2011) toteavat, että poliisiorganisaatio ja poliisikulttuuri korostavat johtamisen ja työilmapiirin merkitystä suhteessa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Johtaminen on merkittävästi kytköksissä työilmapiiriin. Sekä johtaminen että työilmapiiri tukevat työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 59.)

Poliisi on tietointensiivinen palveluorganisaatio, jonka suurin ja tärkein resurssi on henkilöstö. Poliisiorganisaation menestys on olennaisesti kytköksissä organisaation henkilöstöresurssiin, joka sisältää henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja jaksamisen. Poliisin henkilöstöstä kannattaa pitää huolta. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 23.)

Vuoden 2015 henkilöstöbarometrin tulokset toivat esiin tarpeen kehittää organisaation johtamiskäytäntöjä. Päätös valmentavan johtamisen käyttöönotosta poliisissa sai alkunsa työikäohjelman kautta vuosina 2016–2018. (Hietanen 2021, 113.) Valmentava johtaminen onkin poliisissa vielä suhteellisen uusi johtamismalli, eikä sen vaikutuksia työhyvinvointiin ole aiemmin tutkittu kattavasti. Tämä havainto toimi lähtökohtana tämän opinnäytetyön aiheen valintaan.

Poliisiorganisaatiolla on useita erityispiirteitä, kuten hierarkkinen rakenne ja operatiivinen toimintaympäristö, jotka voivat tuoda haasteita valmentavan johtamisen käytännön toteutukselle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin selvittää valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin poliisissa sekä tarkastella, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita sen soveltaminen tuo mukanaan. Koska valmentavaa johtamista on tutkittu poliisikontekstissa vielä niukasti, opinnäytetyössä hyödynnetään myös muiden alojen tutkimustietoa, jonka tulokset voivat olla sovellettavissa poliisityöhön. Valmentavan johtamisen vaikutukset eivät ole sidoksissa yksittäisiin organisaatioihin, vaan sen perusperiaatteet ovat yleisesti tunnistettavissa erilaisissa työyhteisöissä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä poliisiorganisaatioissa. Työn teoreettinen viitekehys avaa valmentavan johtamisen käsitteen, työhyvinvoinnin osa-alueet sekä poliisin organisaatiokulttuurin erityispiirteet. Näin pyritään rakentamaan kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, millaisessa kontekstissa valmentavaa johtamista poliisissa toteutetaan ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla henkilöstön hyvinvointiin.

2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin poliisissa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voitaisiin hyödyntää työhyvinvoinnin ja johtamiskulttuurin kehittämisessä poliisissa.

Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten valmentava johtaminen vaikuttaa poliisien työhyvinvointiin?
2. Mitkä ovat valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja haasteet poliisiorganisaatiossa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tarkastella valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin konkreettisesti tietoperustassa määriteltyjen työhyvinvoinnin eri osatekijöiden kautta. Toisella tutkimuskysymyksellä tarkastellaan valmentavan johtamisen implementointia poliisiorganisaatioon sekä sen haasteita ja mahdollisuuksia poliisien työhyvinvoinnin näkökulmasta.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Pauliina Alanen on käsitellyt tutkimuksessaan Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä (2017) organisaatiokulttuurin yhteyttä johtamiseen. Alasen mukaan organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on olennaista, jotta organisaatiota voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Organisaatiokulttuuri voidaan ymmärtää organisaation sisäisenä tapana toimia. Se ohjaa yksilöiden käyttäytymistä sekä odotuksia ja uskomuksia. Organisaatiokulttuuri sisältää sekä näkyviä ulkoisia piirteitä että syvemmälle juurtuneita tiedostamattomia tekijöitä. Näkyvät piirteet pitävät sisällään erilaisia toimintatapoja sekä arvoja, kun taas tiedostamattomat tekijät koostuvat jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa sekä sosialisoinnin kautta syntyneistä tekijöistä. (Alanen 2017, 30–31.)

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata tiedostamattomana voimana, joka ylläpitää sosiaalista järjestystä ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Kulttuurilla voidaan nähdä olevan suhteellisen pysyvä luonne, sillä sitä voi olla vaikea muuttaa. Organisaatiokulttuuri on usein niin läsnä oleva, ettei sen piirteitä välttämättä edes huomata. Käytännönläheisessä tarkastelussa organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation tapana toimia. Se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja odotuksiin toisia kohtaan. Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ja kehittyvä rakenne, joka koskettaa kaikkia organisaation jäseniä ja prosesseja. Se vaikuttaa organisaation toiminnan tehokkuuteen, yhteistyöhön ja oppimiseen tavalla, joka on usein tiedostamaton, mutta silti merkittävää. (Alanen 2017, 31.)

Risto Harisalo toteaa teoksessaan Organisaatioteoriat (2021), että organisaatioiden kulttuurista on esitetty monenlaisia määritelmiä, jotka korostavat eri asioita. Harisalon mukaan näiden määritelmien yhtäläisyyksiin kuuluvat esimerkiksi jaetut käsitykset olennaisina pidetyistä asioista,

kuten tietämys, toimintatapa, tulkinnat, ymmärtäminen ja niin edelleen. Harisalo esittää, että yksi tapa määritellä organisaatiokulttuuri, on ”ymmärtää se organisaatiossa suhteellisen laajasti omaksutuksi (shared) henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia.” Harisalo kuvaa määritelmän mukaisen ajattelun merkitsevän sitä, että kulttuuri ohjaa ihmisten ajattelua, arvostuksia ja huomiokykyä. Ajattelun kautta tietyt asiat asetetaan toisten edelle. Toimimisella puolestaan tarkoitetaan kulttuurin vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Harisalon mukaan kulttuuri voi esimerkiksi ohjata ihmisiä suosimaan yhteistyötä vastakkainasettelun sijaan. Valinnan mahdollisuuksien strukturointi viittaa siihen, että kulttuuri ehdollistaa valintaan vaikuttavia tekijöitä ja valinnan mahdollisuuksia. Valintojen tekeminen tehostuu ja muuttuu rutiininomaiseksi. (Harisalo 2021, 189–190.)

Organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Kulttuuri määrittelee, millaisia ominaisuuksia johtajilta odotetaan. Johtajien on tärkeää tunnistaa ympäröivä kulttuuri ja johtaa sen asettamien rajojen puitteissa. Toisaalta johtajilla on myös keskeinen rooli organisaation uuden kulttuurin luomisessa ihmisten käyttäytymiseen ja arvoihin vaikuttamalla. Johtajilla on erityinen vastuu luoda ja vahvistaa haluttua kulttuuria organisaatiossa. Johtajan ohjatessa ryhmää halutulla tavalla, tulee tästä toimintatavasta osa organisaation arkea. Mikäli toimintatapa saavuttaa menestystä, kehittyä siitä vähitellen yhteisesti jaettu arvo tai uskomus. Myönteisten kokemusten kautta toimintatavasta muodostuu vähitellen osa kulttuuria. (Alanen 2017, 32–33.)

Myös Miia Lehtinen käsittelee väitöskirjassaan Johtajat vallankahvassa (2024) johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Lehtisen mukaan johtajat ovat merkittävässä roolissa luomassa kulttuuria, jossa organisaatio toimii. Johtajat vaikuttavat myös siihen, millainen johtajuus luodussa organisaatiokulttuurissa on mahdollista. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on olennainen osa johtamista. Se myös lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Kun johtaminen huomioi työntekijät ja heidän tarpeensa, se vahvistaa organisaation menestystä. Johtaja muokkaa usein organisaatiota tavalla, joka heijastaa sen arvoja ja uskomuksia. Tämä luo pohjan organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Tämä kulttuuri ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan jatkuvasti muuttuva, mikä asettaa haasteita johtamiselle. Organisaatiokulttuurin kehittyminen muokkaa myös johtajan toimintaa ja johtamistapoja. Kehittyvä organisaatio kehittää myös johtajaa hänen joutuessaan sopeuttamaan toimintaansa kulttuurin vaatimuksiin. (Lehtinen 2024, 32–33.)

Poliisikulttuuri edustaa ammatillista kulttuuria. Ammattiryhmät luovat omat koodinsa ja tulkintansa tapahtumista ja asiakaskohtaamisista. Nämä koodit sisältävät ajatusmalleja, jotka on opittu koulutuksessa tai työhön liittyvässä sosiaalistumisessa. Nämä ajatusmallit ja koodit edistävät ryhmän yhteenkuuluvuutta. Poliisikulttuurissa ryhmän yhteenkuuluvuutta lisää myös se, että poliisit toimivat yhteiskunnallisesti arvostetussa tehtävässä salaisen tiedon ja taidon hallussapitäjänä. Poliisikulttuurissa yksilöiden luottamus ryhmän toisiin jäseniin liittyy vahvasti siihen, että heillä on samankaltainen arvojen, uskomusten ja normien tulkintatapa. Ammattikulttuuri tarjoaa kulttuurisia arvoja ja käytäntöjä, jotka mukautuvat organisaatiokulttuuriin. (Lehtinen 2024, 30.)

Poliisikulttuurin piirteitä ovat muun muassa poliisien kutsumus, sitoutuneisuus, nuorempana toimintahakuisuus, vanhempana kyynisyys ja pessimismi, kaiken epäily, ammatillinen eristäytyminen, keskinäinen solidaarisuus, maskuliinisuus, moraalinen ja poliittinen konservatiivisuus sekä oikeudenmukaisuus ja hierarkkisuus. Näiden piirteiden puuttuminen tai ylikorostaminen johtavat huonoon poliisityöhön. Lehtisen väitöskirjan (2024) mukaan poliisien identiteetti muodostuu heidän omassa työyhteisössään vuorovaikutuksen ja yhteisten kokemusten kautta. Samalla poliisikulttuuri rakentuu näistä identiteetin keskeisistä piirteistä ja arvoista, jotka heijastavat poliisityön periaatteita. (Lehtinen 2024, 31.)

Suomen poliisin korkea koulutustaso vaikuttaa osaltaan ammattitaitoisen ja kurinalaisen poliisi-toiminnan mahdollistamiseen. Hyvinvointivaltio ja -yhteiskunta luovat poliisikulttuurin kasvualus-tan ja ilmapiirin. Suomessa poliisikulttuuri on säilynyt myönteisenä, mikä on johtanut siihen, ettei sen ole tarvinnut eristäytyä muusta yhteiskunnasta ja kansalaisista. Suomen poliisikulttuuri hei-jastaa hyvinvointivaltion arvoja, kuten oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja solidaarisuutta. Toi-saalta suomalaisille tyypillinen pidättyväisyys ja epäluulo uusia asioita kohtaan näkyy poli-iisikulttuurissa. Tämä voi toisinaan ilmetä kielteisinä asenteina ja toimintatapoina. (Lehtinen 2024, 31.)

Poliisiorganisaatiota luonnehtii hierarkkisuus. Poliisiorganisaatiossa jokaisella on esimies ja jo-kaisella esimiehellä edelleen oma esimiehensä. Hierarkkinen organisaatio toimii parhaiten sil-loin, kun sen rakenne on selkeä ja tiedonkulku eri tasojen välillä on sujuvaa ja tehokasta. Tällöin tieto ja ohjeet siirtyvät johdonmukaisesti organisaation eri tasojen välillä ja toimintaa ohjaa stra- tegisesti osaava johto. Toimivassa hierarkkisessa organisaatiossa johtaminen on välitöntä ja kai-ken kattavaa, jolloin alin taso toimii saatujen käskyjen ja ohjeiden mukaisesti. Tämä johtaa sii- hen, että konkreettinen toiminta osoittaa johdon ratkaisut ja päätökset oikeiksi ja päämäärän kannalta toimiviksi. (Huotari & Puttonen 2012, 126.)

Byrokraattisen poliisiorganisaation ja poliisityön sisällöllisten vaatimusten välillä on Huotarin ja Puttosen (2012) mukaan nähty yhä enemmän ristiriitaa. Puolisotilaallisuus, hierarkkisuus, linjara- kenne, kontrolli- ja muutokeskeisyys johtamisessa, sääntöjen korostaminen sekä organisaatio- keskeisyys eivät enää palvele parhaalla tavalla poliisityön tarkoitusta. Poliisityön tarkoituksena on palvella kansalaisia sekä estää ja selvittää rikoksia. Tämän onnistumisen kannalta keskiössä on monipuolisesti koulutettu poliisi. Organisaation hallinnolliset vaatimukset aiheuttavat henkilös- tössä stressiä. Linjojen, ryhmien ja sektoreiden ylittävä yhteistyö on haastavaa, mikä aiheuttaa henkilöstössä turhautuneisuutta. Byrokraattisuus on lisäksi omiaan aiheuttamaan henkilöstössä voimattomuutta sekä kyynisyyttä, mikäli annettu valta ja vastuu eivät kohtaa. Byrokraattinen or- ganisaatiomuoto on toimiva silloin, kun toiminnan on tarkoitus pysyä määrämuotoisena ja sa- mansisältöisenä. Ongelmaksi muodostuu muuttuvat tilanteet, kansalaisten palveluntarpeet sekä toimintaympäristö kokonaisuudessaan. Poliisiorganisaatiossa haasteita syntyy, kun työn tulee olla samanaikaisesti selkeästi johdettua ja koordinoitua sekä vaihtuviin tilanteisiin nähden joustaa- vaa. (Huotari & Puttonen 2012, 123–127.)

Huotarin ja Puttosen (2012) mukaan tulevat poliisit valmistuvat aikaisempaa vahvemmin asian- tuntijarooleihin sekä -tehtäviin ja tarvitsevat työssään valmiutta tarttua monimutkaisiin tehtäviin. Tämä luo haasteen poliisin johtamisjärjestelmälle ja poliisikulttuurille. (Huotari & Puttonen 2012, 127.)

Poliisi on perustaltaan tieto-organisaatio. Selkeät tehtävät, palaute sekä ohjaus lisäävät asian- tuntijuutta sekä kannustavat jatkuvaan oppimiseen. Huotarin ja Puttosen mukaan esimieheltä saatu kannustaminen ja motivointi jatkuvaan oppimiseen, yksilön omien keinojen ohella, ovat tärkeitä asioita ammattiosaamisen kehittämiseen. (Huotari & Puttonen 2012, 129–130.)

Julkista hallintoa kuvaavat hierarkkiset ja byrokraattiset piirteet yhdistettynä uudenslaisiin johta- mismalleihin haastavat organisoitumista sekä henkilöstöjohtamista. Julkishallinnon johtamiskult- tuuri on siirtynyt autoritäärisestä mallista kohti keskustelelevampaa ja joustavampaa lähestymista- paa, jossa jatkuva muutos on keskeisessä roolissa. Tämä muutos vaatii johtajilta uudenslaisia tai- toja ja kykyä kehittää sekä omaa toimintaansa että organisaation johtamiskulttuuria. Onnistu- neella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja

organisaation suoriutumiseen. Toimintaympäristön jatkuva muutos tulee huomioida henkilöstöjohtamisessa. Esimiestyö on merkittävässä roolissa työhyvinvoinnissa. Työelämässä kaivataan kannustavaa johtamista. (Lehtinen 2024, 44–46.)

Turvallisuusviranomaisten organisaatioissa on historian saatossa sovellettu monenlaisia johtamistyyliä ja -oppeja. Näihin kuuluvat esimerkiksi prosessijohtaminen, tulosjohtaminen sekä asioiden ja ihmisten johtaminen. Yhteinen piirre näille turvallisuusviranomaisille on ollut siirtyminen perinteisestä, autoritäärisestä käskyvaltaan perustuvasta johtamisesta kohti pehmeämpää, osallistavaa ja valmentavaa tapaa johtaa ihmisiä. Vaikka johtaminen on kehittynyt autoritäärisestä tyylistä kohti pehmeämpiä ja osallistavampia lähestymistapoja, on turvallisuusorganisaatioilla yhä tilanteita, joissa selkeä käskyjohtaminen on perusteltua ja välttämätöntä tehtävän tehokkaan suorittamisen kannalta. (Hietanen 2021, 112.)

Poliisiorganisaation henkilöstöjohtaminen perustuu sekä sen omiin erityispiirteisiin että valtionhallinnon yhteisiin linjauksiin. Ministeriöt ohjaavat henkilöstöjohtamista hallinnonaloiltaan ja asettavat henkilöstöä koskevat tavoitteet osaksi toimintayksiköiden tulostavoitteita. Poliisin tulostavoitteet määritellään sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisissä tulosneuvotteluissa, ja valtionhallinnon kehittämisosasto tukee poliisia johtamisen ja henkilöstön kehittämisessä. (Poliisihallitus 2024, 23.)

Valtioneuvosto on linjannut, että henkilöstöä tulee pitää voimavarana ja kilpailutekijänä, ja korostanut ammattitaitoisesta johtajuudesta sekä työyhteisöjen merkitystä. Neuvo-antavana elimenä toimivan valtion HR-ohjausryhmän tekemissä valtion henkilöstöjohtamisen linjauksissa on mainittu muun muassa jatkuvan oppimisen merkitys osana työtä sekä valmentavan työotteen korostaminen työskentelyssä ja johtamisessa. (Poliisihallitus 2024, 23.)

Poliisihallinnossa johtamisoppeihin kuuluvat tulosjohtaminen, tilannejohtaminen ja valmentava johtaminen. Poliisihallinto on linjannut valmentavan johtamisen olevan sen keskeinen johtamistyyli nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka poliisiyö vaatii monipuolista johtamista eri tilanteisiin, valmentava johtaminen on valinta, jonka suuntaan poliisin organisaatiokulttuuria halutaan viedä. Poliisissa päätös valmentavasta johtamisesta sai alkunsa työikäohjelman kautta vuosina 2016–2018. Varsinainen sysäys tähän muutokseen tuli vuoden 2015 poliisin henkilöstöbarometrin tuloksista, jotka toivat esiin henkilöstön toiveet organisaation johtamisen kehittämiseksi. Valmentavassa johtamisessa korostuvat kuunteleminen, keskusteleminen, vuorovaikutus, avoin ilmapiiri, tietojohdoinen toiminta sekä elinikäinen oppiminen. Tavoitteena on, että valmentavan johtamisen periaatteet juurtuvat osaksi poliisiorganisaation arkea ja päivittäistä toimintaa. (Hietanen 2021, 113.)

Poliisihallinnon vuoden 2015 henkilöstöbarometri osoitti, että esimiestyössä ilmeni ongelmia työn organisoinnissa sekä puutteita ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Poliisin työikäohjelman loppuraportissa (2019) todetaan, että poliisin toimintaympäristön muutos edellyttää uudenlaisia työnteon tapoja, monipuolista osaamista, hyvää työkykyä, joustavia resursseja sekä valmentavaa johtamista. Poliisissa käynnistettiin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke osana poliisin henkilöstöstrategian toimeenpanoa. Sen tavoitteena oli muun muassa tukea esimiestyössä toimivia henkilöitä kehittämällä valmentavaa esimiestyötä. (Eränkö ym. 2019, 9–10.)

Aikaisemmin yksittäiset poliisiyksiköt olivat toteuttaneet erillisiä kehittämistoimia henkilöstöjohtamisen alueella. Kohti valmentavaa johtamista -hanke oli ensimmäinen koko poliisihallintoa

koskeva hanke henkilöstöjohtamiseen liittyen. Hankkeen tavoitteena oli luoda poliisihallinnon sisällä yhtenäinen näkemys valmentavasta johtamisesta poliisissa. (Eränkö ym. 2019, 12.)

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishojelman myötä poliisiorganisaatiossa lisättiin ymmärrystä valmentavasta johtamisesta ja valmennukset käynnistettiin kaikissa poliisiyksiköissä. Toteutustavat vaihtelivat eri yksiköissä, ja alkuvaiheessa painopiste oli erityisesti esimiesten kouluttamisessa. Myöhemmässä vaiheessa kehittämistoimien painopistettä on ollut tarkoituksena siirtää koko työyhteisöön ja valmentavan työkuulttuurin kehittämiseen. Valmentavan otteen juurruttaminen eteni paitsi valmennusten, myös erilaisten käytäntöjen kautta. Näihin kuuluivat muun muassa poliisiyksiköiden kehittämissuunnitelmat, tavoite- ja kehityskeskustelut, Poliisihallituksen ja poliisiyksiköiden väliset tulosneuvottelut sekä johtamissopimukset. Näiden toimenpiteiden avulla pyrittiin vahvistamaan valmentavan otteen käytännön soveltamista ja tukemaan johtamiskulttuurin kehittämistä poliisiorganisaatiossa. (Poliisihallitus 2018.)

3.2 Valmentava johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja vaikuttavasti. Johtamiseen liittyy vahvasti kysymykset mitä halutaan saavuttaa, miten tavoitteisiin päästään ja mitä resursseja tarvitaan. Johtamisen tavoitteena on saada organisaation jäsenet toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla kohti yhteisiä päämääriä. (Viitala & Jylhä 2019, 13–15.)

Laaksonen määrittelee johtamista saman suuntaisesti väitöskirjassaan Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi (2008). Laaksonen mukaan johtaminen on pohjimmiltaan taitoa ohjata ihmisiä toimimaan halutulla tavalla. Se tarkoittaa tekojen aikaansaamista ja aktiivista toimintaa, joka luo edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle. (Laaksonen 2008, 33.)

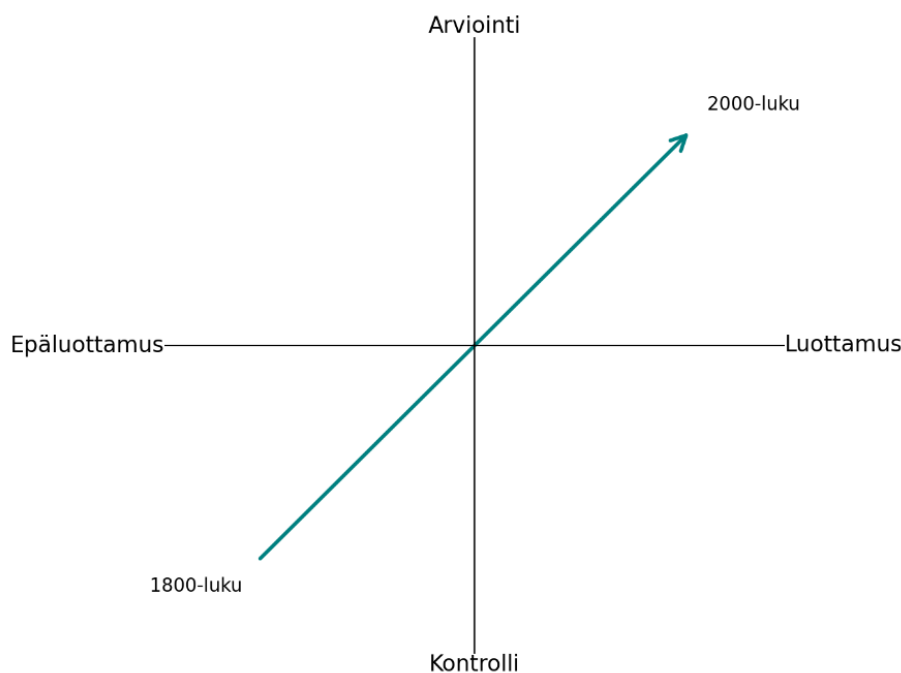
Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, että johtaminen on myös ammatti. Heidän mukaansa johtajilta vaaditaan erilaisia erityistaitoja ja -tietoja, kuten muidenkin ammattien edustajilta. Johtamisen tieteellisellä tutkimuksella pyritään kehittämään johtamista. Näiden tutkimusten avulla saadaan johtajien käyttöön erilaisia johtamisoppeja. (Viitala & Jylhä 2019, 13–15.)

Perinteinen johtaminen on keskittynyt työntekijöiden kontrolloimiseen ja ohjaamiseen siten, että he toimivat tehokkaasti osana organisaation kokonaisuutta. Tässä johtamisen ajattelutavassa ihmiset nähdään koneiston osina, jotka voidaan korvata, jos heitä ei saada säädettyä vastaamaan organisaation tarpeita. Perinteisessä johtamisessa työn tehokkuutta ja täsmällisyyttä varmistetaan hallitsemalla ja valvomalla alaisia. Tämä mekanistinen lähestymistapa korostaa hierarkiaa ja työntekijöiden roolia suorittajina. Kyseinen johtamistapa ei juurikaan huomioi työntekijöiden inhimillisiä tarpeita tai potentiaalia. (Viitala & Jylhä 2019, 16–18.)

Laaksonen mukaan johtamisen tyyli on kehittyneet merkittävästi ajan kuluessa. Perinteisistä yksinkertaisista kontrolliin perustuvista malleista on siirrytty kohti ihmiskeskeisempiä lähestymistapoja. Kontrollin ja vahvan hierarkian sijaan johtamisessa on alettu painottaa luottamusta, osallistamista ja työntekijöiden itsenäisyyttä. (Laaksonen 2008, 33–34.)

Laaksonen esittelee väitöskirjassaan (2008) johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita 1900-luvulla. 1940–1950-luvuilla johtamistaidon tutkimuksissa tarkkailtiin johtajien ominaisuuksia ja pyrittiin selvittämään, millaisia ominaisuuksia hyvin sekä huonosti menestyvät johtajat omaavat. Seuraavina vuosikymmeninä johtamistaidollinen tutkimus kehittyi johtajien ominaisuuksien

tarkastelusta käyttäytymistieteelliseen tarkasteluun, tilanepainotteiseen tarkasteluun sekä integroivaan tarkasteluun. Käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä johtajasta johtajan käyttämän johtamistyylin perusteella. Tilanepainotteisella tarkastelulla pyrittiin löytämään erilaisten tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta vakioimalla eri olosuhdetekijöitä. Integroiva tarkastelukulma taas yhdisti aiempia näkökulmia pyrkimällä liittämään niiden havaintoja toisiinsa ja asettamalla ne sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu. 1990-luvulta alkanut ajanjakso on painottanut ihmiskeskeistä johtamistapaa. Laaksosen mukaan ihmiskeskeinen johtaminen tunnustaa työntekijöiden olevan organisaation tärkein voimavara. Tästä syystä heihin tulee panostaa. Ihmiskeskeiseen johtamiseen liittyy vahvasti työntekijöihin luottaminen, heidän osaamisensa ja vastuun lisääminen sekä osallistava johtaminen. Ihmiskeskeinen johtaja rohkaisee ja valmentaa alaisiaan. (Laaksonen 2008, 33–35)



Kuvio 1. Johtamisajattelun muutos kontrollista luottamukseen. Lähde: Viitala & Jylhä 2019: 18, mukaillen.

Vastaavasti Viitala ja Jylhä korostavat, että suurin näkökulman muutos teoreettisessa johtamisajattelussa on liittynyt johtajan ja johdettavien rooleihin. Nykyaikaisissa johtamisopeissa korostetaan alaisten itseohjautuvuutta ja sen vahvistamista. Tällä pyritään luomaan organisaation jokaisesta jäsenestä aktiivista ja itseohjautuvaa toimijaa. Heidän mukaansa nykyisissä organisaatioissa ei enää toimi periaate, jossa ihmisiä johdetaan käskemällä ja kontrolloimalla. Nykyään tavoiteltuja ja ihannoituja johtamisoppeja ovat ihmislähtöiset ja itseohjautuvuutta vahvistavat mallit. (Viitala & Jylhä 2019, 33–35; 56–58.)

Mohamadin, Sanusin ja Othmanin tutkimuksessa The influence of managerial coaching on employee expertise: Promoting work motivation as a mediator todetaan, että valmentavan johtamisen kehittyminen ajoittuu erityisesti 1980-luvulle. Tällöin huomattiin, että työaikana tapahtuva ohjaus vaikutti positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen. Valmentava johtaminen pyrkii tukemaan organisaation kilpailukykyä ja tehokkuutta parantamalla työntekijöiden osaamista ja motivaatiota. (Mohamad ym. 2024, 565–578.)

Ellingerin ja Kimin (2014) tekemän tutkimuksen perusteella työpaikoilla tapahtuva valmentaminen ei ole uusi asia, ja sen voidaan katsoa syntyneen jo 1950-luvulla johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa. Myöhemmin valmentava johtaminen kehittyi suosituimmaksi, kun urheilussa tapahtuvaa valmentamisen konseptia alettiin viemään työelämään. Valmentavan johtamisen käsite on levinnyt laajasti ympäri maailmaa ja saanut merkittävää huomiota. Valmentaja-käsitteen liittäminen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa voidaan jo itsessään katsoa olevan osoitus sen mahdollisuuksista organisaatioissa. (Ellinger & Kim 2014, 128.)

Valmentavalle johtamisella ei ole vielä yksimielisesti kehitetty tarkkaa määritelmää. Tutkimuksen mukaan työelämässä tapahtuva valmentaminen, eli coaching, voidaan nähdä tiettyihin tuloksiin tähtäävänä prosessina. Nykyaikaiset määritelmät korostavat valmentavan johtamisen kehittävä ja voimaannuttavaa otetta. Tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen tähtää parantamaan yksilöiden taitoja, osaamista sekä suoriutumista ja edistämään yksilön tehokkuutta, kehitystä ja kasvua. (Ellinger & Kim 2014, 129.)

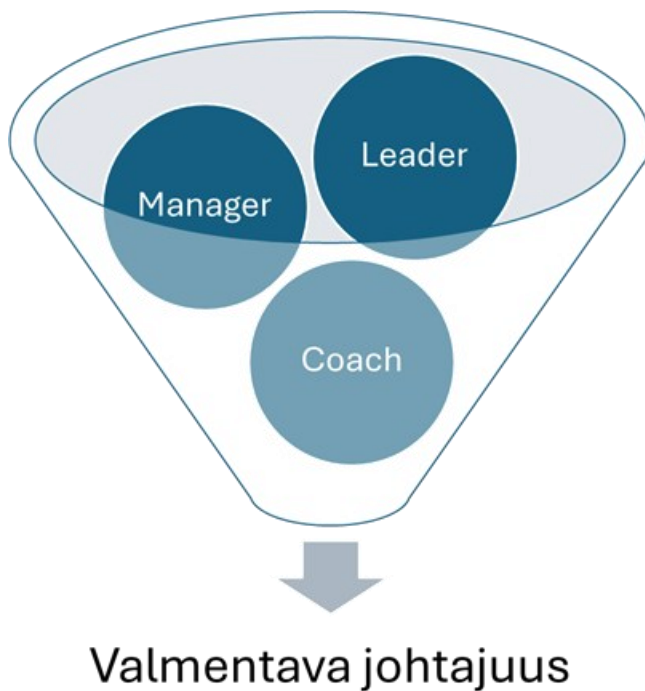
Ulla Uutela käsittelee väitöskirjassaan Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa (2019) valmentavaa esimiestyötä, joka käsitteenä liittyy vahvasti valmentavaan johtamiseen. Valmentava esimiestyö esimiestyön johtamistapana pohjautuu coachingiin, eli valmennukseen. Valmentava esimiestyö on organisaation sisäistä toimintaa, jossa esimiehet käyttävät työssään valmennuksellisia menetelmiä. Valmentava esimies tukee alaistensa oppimista ja auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon. (Uutela 2019, 14.)

McCarthy ja Milnerin tutkimus Managerial coaching: challenges, opportunities and training (2013) määrittelee valmentavan johtamisen kommunikaationa, jonka tavoitteena on edistää menestystä organisaatioissa vaikuttamalla yksilöiden toimintaan. Valmentavat johtajat toimivat työntekijöiden valmentajina työympäristössä. Valmentava johtaja edistää alaistensa itsereflektiota ja oppimista kannustamalla työntekijöitä vastuun kantamiseen, kehittymiseen ja organisaation toimintaan osallistumiseen. Tutkimuksen perusteella säännölliset valmentavat keskustelut esimiesten ja alaisten välillä voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Tutkimuksessa todetaan, että valmentava johtajuus on selvästi työyhteisöjen tulevaisuutta. (McCarthy & Milner 2013, 768–779.)

Marjo-Riitta Ristikangas sekä Vesa Ristikangas kirjoittavat teoksessaan Valmentava johtajuus esimiehen tehtävänä olevan hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta ja tämän avulla rakentaa yhteistyötä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtaja ei suoranaisesti kehitä johdettaviaan, vaan tukee heidän kasvuaan yksilöinä ja ammattilaisena. Heidän mukaansa viime vuosina niin sanottua coaching-osaamista on ryhdytty siirtämään osaksi esimiestyötä ja sen kehittämistä. Valmentava johtaja luo olosuhteet oppimiselle. Kriittisyydestä on siirrytty kohti arvioivaa otetta, jossa arvostelu on jäänyt taka-alalle. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12–14.)

Esimiehen tehtäväkenttä on laaja ja hänellä on työyhteisössä usein esimiesroolin lisäksi muitakin rooleja sekä työtehtäviä. Esimiehen rooli ja toiminta riippuu johtamistilanteesta. Esimiehen roolit voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat leader, manager ja coach. Leader-roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään sekä esittelee selkeitä ja merkityksellisiä tavoitteita, jotka tukevat organisaation visiota. Manager-esimies vastaa vastuiden ja roolien selkeästä jakamisesta työyhteisössä. Hän varmistaa, että työssä noudatetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Manager-esimies muuntaa organisaation perustehtävän konkreettisiksi tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Coach-roolissa esimies keskittyy auttamaan työntekijöitään onnistumaan, oppimaan uutta ja voimaan hyvin. (Uutela 2019, 26.)

Marjo-Riitta Ristikankaan ja Vesa Ristikankaan mukaan johtajuuden manager-rooliin kuuluu muun muassa yrityksen strategian ja toimintasuunnitelman toteuttaminen, päätösten ja tehtävien tekeminen sekä toiminnan kehittäminen. Manager-roolissa esimies delegoi tehtäviä sekä organisoii toimintaa. Leader-roolissa esimies johtaa esimerkillään. Hän sitouttaa ja osallistaa alaisiaan organisaatioon. Leader-esimies tarkkailee alaistensa toimintaa ja antaa palautetta. Hänen johtamistapaansa kuuluu johdettavien motivointi sekä kannustaminen ja ohjaaminen vastuun ottamiseen. Coach-roolissa esimies on läsnä ja kuuntelee sekä auttaa johdettaviaan oivaltamaan itse asioita esittämällä kysymyksiä. Hän tukee yksilöitä sekä tiimiä saavuttamaan tavoitteet. Coach-esimies vahvistaa alaistensa vastuunottoa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39.)



Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. Lähde: Ristikangas & Ristikangas 2013, 38, muokailten.

Esimiehen tehtäviin kuuluu tulosten saavuttaminen, toiminnan ohjaaminen sekä työntekijöiden ajattelun herättely ja merkityksen rakentaminen. Valmentavassa johtajuudessa esimiehen manager-, leader- ja coach -roolit ovat tasapainossa keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38.)

Esimiehen rooli valmentajana on haastava, sillä esimiehellä on organisaatiossa tapahtuvan valmentamisen lisäksi vastuullaan myös muuta. Valmentajan rooli ei ole esimiehen pääasiallinen tehtävä organisaatiossa. Valmentajan roolissa haasteeksi esimiehen näkökulmasta muodostuu usein ajan löytäminen, sillä esimieheen kohdistuu paineita useista suunnista. Onnistuakseen valmentajan roolissa, tulee esimiehen löytää tasapaino johtamisen, ajankäytön ja esimies-alais-suhteen välille. (Alanen 2017, 24–25.)

Dan Soback tarkastelee teoksessaan *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen* (2021) valmentavaa johtajuutta käytännöllisestä näkökulmasta sekä määrittelee sen ytimekkäästi. Sobackin mukaan: ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta”. Sobackin mukaan tämä tapahtuu tukemalla johdettavien voimaa, viisautta sekä

myötätuntoa. Valmentava johtajuus pyrkii kehittämään johdettavien rohkeutta ja taitoa itsenäiseen päätöksentekoon, kykyä huomioida päätöksenteossa organisaatio ja muu kokonaisuus sekä taitoa ottaa huomioon muut ihmiset päätöksiä tehdessä. Valmentava johtajuus tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden itsenäiseen oman työnsä johtamiseen sekä auttaa työntekijöiden potentiaalin hyödyntämisessä. Valmentavalla johtajuudella työntekijät kohdataan arvostavalla, kuuntelevalla sekä luottamusta vahvistavalla tavalla. (Soback 2021, 57–59.)

Soback esittelee kuusi periaatetta, jotka ovat valmentavan johtajuuden kannalta olennaisia. Valmentavan johtajan tulee luoda turvallinen ympäristö, jossa johdettavan on mahdollista ilmaista itseään. Valmentava johtaja ohjaa kysymyksillä, mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon, sparraa ja tukee alaisiaan, nostaa tutkiskeluun ajattelu- ja toimintatapoja sekä kiittää ja arvostaa alaisiaan. (Soback 2021, 112.)

Turvallinen ympäristö saavutetaan luomalla yhteys johdettaviin esimerkiksi kahdenkeskisillä johtamiskeskusteluilla. Turvallisen ympäristön luominen edellyttää empaattisuutta, myötätuntoa ja kykyä kuunnella. Johtajan tulee olla vakaa ja johdonmukainen sekä osoittaa alaisiaan kohtaan arvostusta ja tukea. (Soback 2021, 130–131.)

Kysymyksillä ohjaamisessa on kyse ajattelun aktivoimisesta. Valmentava johtaja ohjaa alaisiaan kysymyksillä eri näkökulmiin sekä kuuntelee alaiensa näkemyksiä. Kuten turvallisen ympäristön luomisessa, on tässäkin periaateissa tärkeänä toimintatapana kahdenväliset kehityskeskustelut johtajan ja alaisen välillä. Kysymyksillä ohjaamisessa tulisi suosia avoimia kysymyksiä, kuten mitä, miten ja milloin. (Soback 2021, 139–155.)

Itsenäisen päätöksenteon tukemiseksi on sitä varten luotava tarvittavat edellytykset. Tämä edellyttää, että alaisilla on käytössään päätöksenteon tueksi tarvittava tieto sekä selkeät ohjaavat periaatteet. Alaisille on myös tehtävä selväksi toiminnan pelisäännöt. Valmentavan johtajan on tärkeää luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista kontrollia. (Soback 2021, 161–162, 171.)

Valmentavan johtajan tehtävänä on sparrata ja tukea alaisiaan säännöllisesti sekä silloin, kun alaiset sitä pyytävät tai tilanne sitä edellyttää. (Soback 2021, 174.) Valmentava johtaja on johdettavan tukena, kun johdettava haluaa purkaa ajatuksiaan luottamuksellisessa ja välittävässä hengessä. Sparrauksessa ja tuen antamisessa tulee tunnistaa, milloin johdettava kaipaa tukea tunteidensa purkamiseen ja milloin hän kaipaa käytännöllisempää ajattelun apua tilanteiden ratkaisemiseen. (Soback 2021, 199–200.)

Tuomalla ajattelu- ja toimintatapoja aktiivisesti tarkasteluun valmentava johtaja edistää tietoisien havainnoinnin kulttuuria yhteisössä. Tämä vahvistaa johdettavien kykyä toimia kokonaisvaltaisesti ja tilannetajuisesti. Keskustelu toimii keskeisenä työkaluna näiden taitojen kehittämisessä. (Soback 2021, 214–215.)

Sobackin mukaan kiitoksen ja kannustuksen merkitys on valtava. Kiittämällä ja kannustamalla valmentava johtaja luo työyhteisöön ilmapiirin, jossa työntekijöiden on hyvä olla. (2021, 217–218.) Vahvistava ja arvostava palaute edesauttaa jatkuvaa kehittymistä. (Soback 2021, 232.)

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu työn vaatimusten sekä työntekijän omien kykyjen ja voimavarojen yhteensopivuudesta. Hyvinvoiva työntekijä siis kokee, että työhön liittyvät voimavarat ja hänen oma

fyysinen ja henkinen kunto riittää kattamaan työn asettamat vaatimukset. (Työterveyslaitos, osa 1.1. Luettu: 19.12.2024)

Suomalainen käsitys työhyvinvoinnista on varsin laaja-alainen ja sen katsotaan koostuvan monista eri tekijöistä. Henkilön oman psykologisen pääoman sekä fyysisen terveyden lisäksi siihen katsotaan vaikuttavan työyhteisössä tapahtuva avoin vuorovaikutus, organisaation rakenne sekä joustavuus, osallistava ja kannustava johtaminen sekä mahdollisuudet oppia ja vaikuttaa omaan työhön. (Manka & Manka 2014, 75–76.)

Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Hyvinvoiva työntekijä muun muassa suoriutuu työstään hyvin, oppii uutta, tekee sujuvasti yhteistyötä ja on sitoutunut omaan työhönsä. Työnantajan näkökulmasta hyvinvoiva työntekijä on tuottava. Vastaavasti ongelmat työhyvinvoinnin kanssa näkyvät negatiivisena asenteena, poissaoloina ja heikkona sitoutumisena. Pitkään heikentynyt työhyvinvointi voi johtaa esimerkiksi loppuun palamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 230.)

Työhyvinvoinnin perusta liittyy siis vahvasti organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä monipuolisuus ja oppimismahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin perustaa ajatellen. Työyhteisön henkiseen hyvinvointiin puolestaan vaikuttaa laadukas johtaminen sekä työilmapiiri eli sosiaaliset suhteet työkavereiden kanssa. Vaikka nämä organisaation ja työyhteisön sisäiset tekijät olisivatkin muodollisesti kunnossa, vaikuttaa aina yksilön omat asenteet ja terveys siihen, miten hän kokee työhyvinvoinnin. Yksittäinen ihminen voi siis kokea työhyvinvointinsa heikoksi, vaikka organisaatio tarjoaisikin työhyvinvointia edistäviä asioita. (Manka & Manka 2014, 77–78.)

Keskeisiä käsitteitä henkilön työhyvinvointia tarkastellessa ovat työkyky, työtyytyväisyys, työn imu, työstä palautuminen, työstressi ja työuupumus. Myös psykologisen turvallisuuden käsite liittyy oleellisesti työhyvinvointiin.

Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua työstä. Työkyvyn ollessa kunnossa, työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Työtyytyväisyydellä puolestaan tarkoitetaan työntekijän miellyttävää tunnetilaa arvioidessa sen hetkistä omaa työtä. Työn imu on myönteinen motivaatiotila, jossa työntekijä on omistautunut, tarmokas ja uppoutunut työhönsä. Tarmokkuus on itsensä kokemista energiseksi sekä halua panostaa työhön. Omistautuminen kertoo työn kokemisesta merkityksellisenä. Uppoutumisella viitataan syvän keskittymisen olotilaan, jolloin työhön paneudutaan ja se koetaan mielekkääksi. (Työterveyslaitos, osa 1.1. Luettu: 04.01.2025.)

Työstä palautuminen on fyysisten ja psyykkisten voimavarojen elpymistä työn tuottamasta raskuudesta. Riittävä palautuminen on keskeisessä roolissa esimerkiksi pitkittyneen työstressin ehkäisyssä. (Työterveyslaitos, osa 1.1. Luettu: 04.01.2025.)

Työstressi puolestaan on olotila, jossa työntekijä kokee työn vaatimukset liian suuriksi verrattaessa omiin voimavaroihin. Stressin syntymiseen vaikuttaa työntekijän omat ominaisuudet sekä työn ominaisuudet. Pitkittyneestä työstressistä voi seurata häiriötila, jota kutsutaan työuupumukseksi. Työuupumuksen oireita ovat muun muassa krooninen väsymys, kyynistyminen ja tunteiden hallinnan heikentyminen. (Työterveyslaitos, osa 1.1. Luettu: 04.01.2025.)

Psykologinen turvallisuus liittyy vahvasti työyhteisön ilmapiiriin ja sillä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän voi ilmaista itseään ja tuoda esiin ideoita työporukassa ilman pelkoa

rangaistuksista tai nöyryyttämisestä. Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki aina saisivat tahtonsa läpi tai ilmapiiri olisi loputtoman positiivinen, vaan se ennemminkin kannustaa vilpittömään suorapuheisuuteen ilman pelkoa tuomitsemisen kohteeksi joutumisesta. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat tuoda esiin epäkohtia sekä myöntää virheitä, mikä parantaa työyhteisön toimivuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. (Edmonson 1999, 354–355.) Psykologisen turvallisuuden on todettu olevan keskeinen tekijä organisaation oppimisen ja suorituskyvyn kannalta, sillä se mahdollistaa avoimen tiedonvaihdon ja ongelmanratkaisun (Edmonson 1999, 377). Valmentava johtaminen voi osaltaan edistää psykologista turvallisuutta luomalla avoimen ilmapiirin, jossa esimiehet tukevat työntekijöiden ammatillista kehittymistä, antavat rakentavaa palautetta ja kannustavat keskusteluun (Edmonson 1999, 363). Psykologinen turvallisuus on siis tärkeää myös poliisiorganisaatiossa, koska haastavat työtilanteet vaativat monesti nopeaa päätöksentekoa, joka edellyttää luottamusta ja avointa kommunikointia.

Työhyvinvointia henkilökohtaisella tasolla tarkastellessa voidaan työ jakaa neljään osa-alueeseen: työn imu, työssä viihtyminen, stressi sekä työuupumus. Työn koostuminen pelkästään yhdestä osa-alueesta ei ole välttämättä hyväksi, mutta itselle sopiva tasapaino työn imun, työssä viihtymisen ja stressin välillä johtaa parempaan työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2014, 109–110.)

Työn imun alueella työntekijä on sitoutunut työhönsä ja haluaa antaa parastaan. Tällöin työntekijä on tietynlaisessa flow-tilassa työtä tehdessään. Työn imua on kuitenkin mahdotonta pitää jatkuvasti yllä, koska kaikilla on työtehtäviä ja ajanjaksoja, kun työntekoon ei ole innostusta. (Manka & Manka 2014, 109–110.)

Työssä viihtymisen alueella työntekijä on työn imuun verrattuna passiivinen, mutta kokee nauttivansa työstä ja palautuu sen aiheuttamasta kuormituksesta. Työssä viihtymisen alue on erittäin tärkeä palautumisen ja sitä kautta työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka työntekijä kokisi työnimua, mutta aikaa palautumiselle ei olisi ollenkaan, voi työ alkaa tuntua ylikuormittavalta. Pelkästään työssä viihtymisen alueella pysyminen ei välttämättä myöskään ole paras vaihtoehto, koska jokainen tarvitsee jossain määrin myös haasteita. Haasteiden puuttuminen kokonaan voi aiheuttaa pitkästymisen tunnetta työtä kohtaan. (Manka & Manka 2014, 109–110.)

Myös stressin alue voi parhaimmillaan olla positiivinen, sillä stressi ja haasteet ajavat työntekijää tekemään parempia suorituksia. Jos stressiä on liikaa, eikä työstä ehdi palautua, muuttuu se kuitenkin voimavaroja kuormittavaksi ja työsuoritukset alkavat kärsiä. (Manka & Manka 2014, 109–110.)

Työuupumus on seurausta siitä, että työntekijän panostus ja työhön laittamat voimavarat eivät saa vastinetta. Työuupumus on pidempiaikaisen voimavarojen ja työn vaatimusten ristiriidan seuraus. Kyseessä on häiriötila, joka ilmenee kokonaisvaltaisena väsymyksenä, kyynistymisenä sekä heikkona ammatillisena itsetuntona. (Manka & Manka 2014, 109–110.)

Yksi keino sopivan työn osa-alueiden tasapainon ja henkilökohtaisen työhyvinvoinnin löytämiseksi on työn yksilöllinen muokkaaminen. Sillä tarkoitetaan toimia, joilla työtä muokataan paremmin omien voimavarojen sekä tavoitteiden mukaiseksi. Työn yksilöllisen muokkaamisen on todettu parantavan työhyvinvointia. Työtä voi muokata muun muassa työn rakenteellisia voimavaroja kuten vaihtelevuutta ja kehittymisen mahdollisuuksia lisäämällä. Myös sosiaalisten voimavarojen kuten sosiaalisen tuen ja palautteen lisääminen voi parantaa työn kokemista

mielekkääksi. Joissain tilanteessa myös työn vaativuuden lisäämisellä voi olla positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2014, 111.)

Poliisin työtä tekevät kohtaavat ammatissaan poikkeuksellisen paljon asioita, jotka lisäävät psyykkistä kuormitusta. Työssä näkee toistuvasti järkyttäviä asioita, sekä kokee haastavia ja mieltä kuormittavia asiakastilanteita. Poliisit ovat päivittäin tekemisissä ikävien ja traumaattisten tilanteiden kuten kuolemien, väkivallan sekä esimerkiksi traumatisoivan materiaalin kanssa. Poliisit siis altistuvat yleensä uransa aikana jatkuvasti traumaattisille ja järkyttävillä asioilla. (Kaunisto ym. 2021, 360.)

Poliisien työhyvinvoinnin tilaa seurataan kyselytutkimuksella tehtävillä henkilöstöbarometreilla. Kyselyn tulokset ovat osoittaneet, että poliisien ongelmat työhyvinvoinnin ja jaksamisen suhteen ovat lisääntyneet viime vuosina. Poliisit kokevat muun muassa jaksamisensa heikoksi, tyytymättömyyttä palkkaansa sekä miettivät yhä useammin alan vaihtoa. (Kaunisto ym. 2021, 368.)

Kansainväliset tutkimukset poliisien työhyvinvoinnista ovat osoittaneet, että mielenterveyden häiriöt ovat todella yleisiä poliisien keskuudessa. Useat poliisit kärsivät muun muassa posttraumaattisesta stressihäiriöstä, itsetuhoisuudesta, ahdistuneisuushäiriöstä ja alkoholiriippuvuudesta. Riskitekijöinä sairastumiselle on nähty voimakas työperäinen stressi, heikko sosiaalinen tuki sekä puutteelliset keinot käsitellä tunteita. (Kaunisto ym. 2021, 369.)

Poliisien työhyvinvoinnin edistämisen rooli mielenterveyden häiriöiden ennaltaehkäisemisessä. Koska tutkimukset ovat osoittaneet, että poliisien työhyvinvointi heikkenee jatkuvasti, on poliisissa pyritty reagoimaan asiaan. Työterveyspalveluita on parannettu ja työhyvinvointia on pyritty eri osa-alueilla kehittämään. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että valmentavalla työskentelyllä ja lähiesimiehellä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, joten valmentavaa johtamiskulttuuria on alettu kehittämään poliisin organisaatiossa. (Kaunisto ym. 2021, 372.)

Johtamisella on epäilemättä suuri vaikutus työhyvinvointiin ja heikko johtaminen heijastuu myös työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Työympäristön muuttuessa ja työn vaatimusten kasvaessa työhyvinvointiin panostaminen on erittäin tärkeässä roolissa. Työntekijöiden kokemat epäkohdat työssä ja organisaatiossa heikentävät työhyvinvointia, joten epäkohtiin puuttuvalla johtamisella voidaan parantaa sitä. Työhyvinvoinnin kannalta johtamisen ei tulisi keskittyä vain sairaspöytäkirjojen seurantaan vaan se pitäisi nähdä laajempaan kokonaisuuteen. (Lehtinen 2024, 127.)

Poliisihallinnossa työhyvinvointia mitataan henkilöstöbarometreilla. Ne antavat kokonaiskuvan organisaatiossa työskentelevien ihmisten työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa monet eri tekijät, joten sitä tulee tarkastella kokonaisuutena. Yksittäisten tekijöiden, kuten johtamisen, vaikutusta työtyytyväisyyteen on kuitenkin hyvä tarkastella myös omana osa-alueena. Tämä auttaa selkiyttämään mistä toimiva kokonaisuus muodostuu. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksessa on selvitetty johtamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen. Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri ovat tärkeimpiä johtamiseen liittyviä tekijöitä työtyytyväisyyden näkökulmasta ajatellen. Ottamalla työntekijöitä osaksi päätöksentekoprosesseja, voidaan parantaa työyhteisön sisäistä avoimuutta ja yhteistyötä. Kun työntekijät kokevat, että heillä on ollut mahdollisuus osallistua esimerkiksi organisaatiossa tehtäviin muutoksiin, eivät ne aiheuta niin paljon kipukohtia työyhteisön sisällä. Johtamisen näkökulmasta myös palautteen antaminen on erittäin tärkeässä roolissa. Säännöllinen palautteen antaminen on tärkeää esimerkiksi kokouksissa, mutta myös epävirallisissa keskusteluissa työntekijän ja lähiesimiehen välillä päivittäisen toiminnan yhteydessä. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 169.)

Myös työntekijän työn sisällöllä ja haasteellisuudella on vaikutus työhyvinvointiin. Laadukkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät kokevat työnsä sopivassa suhteessa haastavaksi. Työ ei saa olla liian kuormittavaa ja haastavaa, mutta siitä ei työhyvinvoinnin näkökulmasta saa tulla myöskään rutiininomaista suorittamista ilman kehittymismahdollisuuksia. Esi- miesten tulisi siis pyrkiä järjestämään alaistensa työtehtäviä siten, että työntekijät kokevat, ettei- vät heidän työllensä antama panos ja siitä saatu hyöty ole ristiriidassa. Käytännössä esimies voi vaikuttaa tähän tuntemalla alaistensa preferenssit ja pyrkimällä mahdollisuuksien mukaan otta- maan ne huomioon työtehtäviä järjestellessään. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 170.)

Sosiaalisella pääomalla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Se koostuu yhteisön jäsenten väli- sestä vuorovaikutuksesta ja se vahvistaa yhteisön sisäistä luottamusta ja vastavuoroisuutta. So- siaalinen pääoma on tärkeässä roolissa niin yhteisön kuin yksittäisen työntekijänkin näkökul- masta. Sosiaalinen pääoma voi aiheuttaa myös kielteisiä ilmiöitä, jos esimerkiksi todella tiiviit so- siaaliset suhteet aiheuttavat joitakin kohtaan kiusaamista tai syrjintää. Tutkimusten mukaan työ- yhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, on työntekijöiden terveyden heikkenemisen riski korkeampi. (Manka & Manka 2014, 132.)

Johtaminen on keskeisessä roolissa työyhteisön sosiaalisen pääoman rakentamisessa. Vuoro- vaikutteinen johtaminen korostuu nykyään työyhteisöissä, sillä ihmiset haluavat kokea itsensä hyödylliseksi sekä tulla kohdelluiksi yksilöinä. Perinteisessä johtamismallissa johtajan rooli on ollut enemmän käskevää ja valvovaa, eikä niinkään avointa molemminpuolista vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Modernissa johtamiskäsityksessä asia nähdään niin, että hyvä johtaja osaa käydä avointa vuorovaikutusta sekä kannustaa alaisiaan. Työntekijät haluavat vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja johtajan rooli nähdään enemmän mahdollisuuksien luojana itsenäiselle työskentelylle kohti yhteisiä tavoitteita. (Manka & Manka 2014, 135–136.)

4 Tutkimuksen suorittaminen

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvaileva kirjallisuuskat- saus on laadullista tutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimuksen menetel- mäsuuntaus, jonka avulla tavoitellaan ymmärtämään tutkimuksen kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto. Luettu: 08.05.2025).

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan ja analysoidaan aiempaa tutkimusta aiheesta. Tarkaste- lun avulla kootaan ja vedetään yhteen aiempien tutkimusten tuloksia ja havaintoja. Nämä löy- dökset toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsaus toimii ikään kuin tutki- muksena tutkimuksista, jossa aiempien tutkimusten löydökset kootaan ja niitä hyödynnetään uu- sien johtopäätösten ja tutkimustulosten pohjana. (Salminen 2011, 4.)

Kirjallisuuskatsauksen käyttämiseen tieteellisenä metodina on monia perusteita. Kirjallisuuskat- sauksen tavoitteena on ensinnäkin laajentaa ja kehittää olemassa olevaa teoriaa sekä luoda uutta teoreettista ymmärrystä aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan arvioida teorian paikkansapitävyyttä ja sovellettavuutta. Kirjallisuuskatsaus auttaa muodostamaan kattavan ko- konaiskuvan tietystä aiheesta ja sen avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan teoriaan liittyviä

ongelmia. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen kautta voidaan tarkastella tietyn teorian historiallista kehitystä. (Salminen 2011, 3.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen muodoista. Se toimii yleiskatsauksena ilman tarkkoja metodologisia rajoituksia. Aineisto voi olla laaja, eikä sen valintaa ohjaa tiukat menetelmälliset kriteerit. Tästä huolimatta kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa tutkittavan ilmiön monipuolisen tarkastelun ja tarvittaessa sen ominaisuuksien luokittelun. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat joustavampia kuin esimerkiksi systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, mutta sen katsotaan voivan tarjota uusia tutkittavia ilmiöitä systemaattista kirjallisuuskatsausta varten. (Salminen 2011, 6.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tarkastelee ja jäsentee aiempaa tutkimusta ilmiöstä ilman tiukkaa rajausta. Se pyrkii selvittämään, mitä aiheesta jo tiedetään, millaisia käsitteitä ja teorioita siihen liittyy ja miten keskustelu aiheesta on kehittynyt. Kuvaileva katsaus voi tuoda esiin vallitsevan näkemyksen tai mahdolliset ristiriidat tutkimustiedossa sekä auttaa tunnistamaan tiedonaukkoja tai uusia näkökulmia aiheesta. Sen avulla voidaan myös arvioida aiemman tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä esittää suosituksia jatkotutkimukselle. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan löytää uusi tai erilainen näkökulma tutkittavaan ilmiöön. (Kangasniemi ym. 2013, 294.)

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen etenee vaiheittain. Aluksi määritellään tutkimuskysymykset ja rajataan tarkasteltava aihealue. Tämän jälkeen haetaan ja valitaan relevantit lähteet ennalta määriteltujen kriteerien perusteella. Keskeinen osa kuvailevaa kirjallisuuskatsausta on lähdeaineiston esittely ja vertailu, jossa eri tutkimusten tuloksia analysoidaan ja yhdistetään laajempaan kokonaisuuteen. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja pohditaan, mitä tulokset merkitsevät tutkimusaiheen kannalta sekä millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaan tunnistaa. Koska kuvaileva kirjallisuuskatsaus ei noudata tarkkaa systemaattista menetelmää, sen tulokset voivat olla monipuolisempia suhteessa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen tai meta-analyysiin. (Mannila 2021.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ydin on esitettyyn tutkimuskysymykseen vastaaminen valitun aineiston tarkastelun ja laadullisen analysoinnin kautta. Aineistoa ei pelkästään referoida tai tiivistetä, vaan sitä vertaillaan, arvioidaan kriittisesti ja yhdistetään laajempaan kokonaisuuteen. Tämä prosessi voi johtaa uudenlaiseen tulkintaan alkuperäisen tiedon tarkastelulla suhteessa muuhun aiheeseen liittyvään tutkimukseen. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa käytettävä aineisto voi olla monimuotoista ja menetelmällisesti keskenään hyvin erilaista. Se voi koostua teoreettisista ja käsitteellisistä tutkimuksista, jotka auttavat hahmottamaan tarkasteltavaa ilmiötä laajemmasta näkökulmasta. Lisäksi katsauksessa voidaan hyödyntää eri tieteenalojen tutkimuksia ja eri aikoina sekä eri alustoilla julkaistuja lähteitä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan hyödyntää tieteellisten artikkeleiden lisäksi muitakin lähteitä, jos se on kysymyksenasettelun kannalta perusteltua. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

4.2 Aineiston haku ja valinta

Aineistoa haettiin Poliisiammattikorkeakoulun Etsivä Finna -hakupalvelulla. Kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita hakiessa Etsivä Finna -hakupalvelu käyttää tietokantoinaan seuraavia

tietokantoja: DOAJ Directory of open Access Journals, Ebsco Academic Search Elite, Emerald, ProQuest Social Science Premium Collection sekä Sage Premier. Lisäksi aineistoa haettiin Google Scholar -hakupalvelusta.

Suomenkielisten tutkimusten osalta käytimme hakusanoja valmentava johtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys sekä poliisi. Kansainvälisten vertaisarvioitujen tutkimusten hakemiseen käytimme englanninkielisiä hakusanoja managerial coaching, management by coaching (valmentava johtaminen), work well-being, occupational health (työhyvinvointi), job satisfaction (työtyytyväisyys), Police (poliisi) sekä law enforcement (poliisitoiminta).

Lisäksi hyödynsimme tutkimuksen aineistonhaussa hakusanaa tukeva johtaminen (supportive leadership). Tukeva johtaminen (supportive leadership) liittyy läheisesti valmentavaan johtamiseen. Johtamistyyli ”managerial coaching” sekä ”supportive leadership” keskittyvät työntekijälähtöiseen lähestymistapaan. Niiden tavoitteena on edistää työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja psykologista turvallisuutta.

Aineiston haku aloitettiin ensin edellä mainittujen hakusanojen yhdistelmällä. Haun tulokset käytiin läpi ja niistä valittiin tutkimuksen aineistoon parhaiten sopivat. Sen jälkeen hakua rajattiin vielä erilaisilla aiemmin mainittujen hakusanojen yhdistelmillä jättämällä yksittäisiä hakusanoja kuten ”poliisi” (police) pois. Näillä tarkennetuilla hauilla saatiin laajennettua listaa tutkimuksista, joita voitaisiin tutkimuksessamme hyödyntää. Tarkennettujen hakujen tulokset käytiin läpi pääosin otsikoiden sekä tiivistelmien perusteella ja niistä kasattiin lista mahdollisista tutkimuksista aineistoa varten. Hakutuloksista muodostettu lista käytiin läpi lukemalla tutkimuksia yksityiskohteisesti ja sitä kautta saatiin muodostettua tämän tutkimuksen lopullinen aineisto, joka koostuu neljästätoista tutkimuksesta.

4.3 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui aineistonhaun pohjalta lopulta 14 tutkimusta. Valitut tutkimukset on numeroitu 1–14 ja listattu aakkosjärjestyksessä tässä luvussa myöhemmin esitettyyn taulukkoon (Taulukko 1). Taulukkoon on kirjattu tutkimusten nimet, tekijät, tavoitteet sekä keskeiset tulokset.

Aineisto koostuu kahdeksasta vertaisarvioidusta tieteellisistä tutkimuksesta (2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12), kolmesta akateemisesta väitöskirjasta (1, 3, 13) sekä kolmesta pro gradu -tutkielmasta (6, 11, 14). Aineisto sisältää kuusi kotimaista tutkimusta (1, 3, 11, 12, 13, 14) sekä kahdeksan kansainvälistä tutkimusta (2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Aineiston tutkimukset on tehty Suomessa (1, 3, 11, 12, 13, 14), Yhdysvalloissa (7,8), Norjassa (10), Australiassa (9), Uudessa-Seelannissa (6), Saksassa (5), Isossa-Britanniassa (4) ja Kiinassa (2).

Aineiston tutkimuksissa on käytetty monipuolisesti eri tutkimusmenetelmiä. Aineistossa on kolme kirjallisuuskatsausta (1, 4, 7), kuusi kvalitatiivista tutkimusta (3, 6, 9, 11, 13, 14) sekä viisi kvantitatiivista tutkimusta (2, 5, 8, 10,12). Tutkimuksista vanhin (1) on julkaistu vuonna 2011 ja uusimmat (9, 11) vuonna 2024.

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto

	Tekijät & Tutkimus	Tutkimuksen tavoite	Keskeiset tulokset
1.	<p>Eronen, H. 2011</p> <p>Julkaisu: Tampereen yliopisto, hallintotieteet, johtamiskorkeakoulu.</p> <p>Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa</p>	<p>Tutkia voimaannuttavan johtamisen käyttöä sekä sen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin poliisilaitoksissa.</p>	<p>Johtamis- ja esimiestyössä käytettävät voimaannuttamiseen liittyvät toiminnot edistävät merkittävästi työhyvinvointia.</p>
2.	<p>Gong, Z., Yang, J., Gilal, F. G., Swol, L. M. V., & Yin, K. 2020</p> <p>Julkaisu: SAGE Open, 10.</p> <p>Repairing Police Psychological Safety: The Role of Career Adaptability, Feedback Environment, and Goal-Self Concordance Based on the Conservation of Resources Theory.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia urasopeutumiskyvyn, palauteympäristön ja tavoite- itse konkordanssin roolia poliisien psykologisen turvallisuuden parantamisessa.</p>	<p>Urasopeutumiskyky paransi esimiesten palauteympäristöä, mikä puolestaan paransi poliisien kokemusta psykologisesta turvallisuudesta.</p> <p>Poliisin psykologista turvallisuutta voidaan parantaa kehittämällä urasopeutumiskykyä ja parantamalla esimiesten palautekulttuuria.</p>
3.	<p>Hietanen, A. 2021</p> <p>Julkaisu: Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta.</p> <p>Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma.</p>	<p>Tarkastella suomalaisten turvallisuusviranomaisten työntekijöiden työyhteisötaitojen johtamista strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.</p>	<p>Työyhteisötaitoja ei ole täysin tunnistettu omaksi johdettavaksi kokonaisuudekseen turvallisuusviranomaisissa. Työyhteisötaitoja pidetään tärkeänä turvallisuusviranomaisten strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.</p>
4.	<p>Koskinen, K. & Anderson, K. 2023</p> <p>Julkaisu: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 21(1), 129-146.</p> <p>Managerial mind-set and behaviours that shape effective relationship building in employee coaching: An integrative literature review.</p>	<p>Tarkastella esihenkilöiden valmentavaa ajattelutapaa sekä keskeisiä käyttäytymismalleja, jotka luovat tehokkaita valmennussuhteita alaisiin.</p>	<p>Valmentavan johtamisen esimies- alaisuudet rakentuvat myötätunnon, keskinäisen luottamuksen, kunnioituksen ja yhteistyön varaan.</p>
5.	<p>Maria, A. S., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber D., & Rennerberg, B. 2019</p> <p>Julkaisu: Policing: A Journal of Policy & Practice, 13(2), 186-200.</p> <p>Impact of Health-Oriented Leadership on Police Officers' Physical Health, Burnout, Depression and Well-Being.</p>	<p>Tarkastella terveyssuuntautuneen johtamisen vaikutusta poliisien terveyteen. Tutkimuksessa käsitellään esimiesten terveyteen keskittyneen asennoitumisen vaikutusta alaisten työhyvinvointiin.</p>	<p>Esimiesten terveyssuuntautunut johtaminen on positiivisesti yhteydessä poliisien hyvinvointiin ja negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen, masennukseen ja fyysisiin vaivoihin.</p>

6.	<p>Mowat, J. W. 2022</p> <p>Julkaisu: Massey University Albany. A Master's thesis.</p> <p>The effect of coaching frequency and tenure on engagement and turnover in the New Zealand Police Service: a conditional process analysis.</p>	<p>Tutkia valmentavan johtamisen ja sen säännöllisyyden vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen sekä työpaikan vaihtoaikaisiin.</p>	<p>Säännöllinen työntekijöiden valmentaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta.</p>
7.	<p>Prentice, S. B. 2022</p> <p>Julkaisu: Advances in Developing Human Resources, 24(4), 275–285.</p> <p>Job Satisfaction or Employee Engagement: Regardless of Which Comes First, Supportive Leadership Improves Them Both.</p>	<p>Tarkastella työtyytyväisyyden ja työntekijän sitoutumisen suhdetta sekä tukevan johtajuuden vaikutusta niihin.</p>	<p>Tukevalla johtajuudella on keskeinen merkitys sekä työtyytyväisyyden, että työntekijöiden sitoutumisen parantamisessa.</p>
8.	<p>Russell, L. M. 2014</p> <p>Julkaisu: Management Research Review, 37(4), 367–384.</p> <p>An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and burnout among police.</p>	<p>Analysoida stressin ja työuupumuksen välistä suhdetta korkean riskin ammateissa sekä johtajuuden vaikutusta niiden suhteeseen.</p>	<p>Poliisien kokemaa stressiä vähentää työuupumuksen kokemusta. Muutosjohtajuus lieventää stressin ja työuupumuksen välistä yhteyttä, mutta vaikutus on vähäisempi erittäin stressaavissa tilanteissa</p>
9.	<p>Sharafizad, F., Hernandez Grande, A. and Farr-Wharton, B. 2024</p> <p>Julkaisu: Policing: An International Journal.</p> <p>Police leaders' perspectives on their ability to support employee wellbeing in Australia: lack of time, training or support?</p>	<p>Tutkia Australian poliisijohtajien näkemyksiä heidän kyvystään tukea työntekijöiden hyvinvointia.</p>	<p>Poliisijohtajien kykyä tukea henkilöstön hyvinvointia rajoittivat työmäärän kasvu ja resurssien väheneminen, mielenterveyteen liittyvä stigma poliisissa, tieto- ja taitovaje työntekijöiden tukemisessa sekä puute ylimmältä johdolta saadussa tuessa.</p>
10.	<p>Sørengaard, T. A., & Langvik E. 2022</p> <p>Julkaisu: Safety and Health at Work 13(4), 475–481.</p> <p>The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees.</p>	<p>Tutkia oikeudenmukaisen ja tukevan johtajuuden yhteyttä työuupumuksen ja unettomuuden oireisiin poliiseilla.</p>	<p>Korkea oikeudenmukaisen ja tukevan johtamisen taso oli yhteydessä matalampiin työuupumuksen ja unettomuuden tasoihin. Oikeudenmukainen ja tukeva johtajuus toimii merkittävämpänä suojatekijänä työuupumusta vastaan kuin unettomuutta vastaan.</p>
11.	<p>Syvänen, M. 2024</p> <p>Julkaisu: Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö.</p> <p>Valmentava johtaminen Oulun poliisilaitoksessa. Esihenkilöiden näkemyksiä valmentavan johtamisen toteuttamisesta ja työkaluista.</p>	<p>Selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa ja minkälaisia työkaluja esihenkilöillä on käytössään johtamistyössään.</p>	<p>Esihenkilöt toteuttavat valmentavaa johtamista osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon kuuntelemalla, kyselemällä sekä palautteen avulla.</p> <p>Valmentava johtaminen soveltuu huonosti poliisin operatiiviseen toimintaan, jossa johtaminen perustuu autoritäärisen johtamiseen. Muuhun esimiestyöhön sen koettiin soveltuvan hyvin poliisihallinnossa.</p>

12.	<p>Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2018</p> <p>Julkaisu: Journal of happiness studies 2018, 1–24.</p> <p>Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance.</p>	<p>Tutkia, kuinka valmentava johtaminen ja esimies- alaissuhde vaikuttavat työntekijöiden työssä sitoutumiseen ja suorituskykyyn.</p>	<p>Valmentava johtaminen vaikuttaa positiivisesti ryhmän suorituskykyyn. Valmentava johtaminen parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta. Laadukas esimies- alaissuhde vaikuttaa enemmän sitoutumiseen ja yksilön suorituskykyyn kuin valmentava johtaminen itsessään.</p>
13.	<p>Uutela, U. 2019</p> <p>Julkaisu: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.</p> <p>Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä.</p>	<p>Tutkia, miten valmentava esimiestyö on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssäoppimisen kokemuksiin.</p>	<p>Valmentavan esimiehen toiminta on tärkeä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä. Oppimista tukeva esimiestyö tukee työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin edistäminen puolestaan vaikuttaa myönteisesti työssä oppimiseen.</p>
14.	<p>Väiälä, I. 2014</p> <p>Julkaisu: Vaasan yliopisto. Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu -tutkielma.</p> <p>Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Tutkia, vaikuttaako valmentava johtaminen positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Valmentava johtaminen kehittää työntekijöiden osaamista, lisää motivaatiota ja parantaa työilmapiiriä. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen parantaa työtyytyväisyyttä.</p>

4.4 Aineiston analysointi

Käytimme opinnäytetyössämme aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkimuksen ilmiöstä. Aineisto pyritään järjestämään selkeään muotoon kadottamatta tai muuttamatta sen sisältämää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2.)

Aineiston tutkimukset luettiin useaan kertaan ja englanninkieliset tutkimukset käännettiin analysointivaiheessa. Analysoitaessa aineistoa tutkimukset ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Vilkan (2021) mukaan tutkimuksessa tehdyn sisällönanalyysin riittävyden määrittelee analyysin perusteella saatujen tulosten kyky vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksenmukainen ja seikkaperäisesti kuvattu aineiston analyysi on osa kaikkien opinnäytetöiden uskottavuuden ja luotettavuuden arviointia. (Vilka 2021, osa III.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Tämän pelkistämiseksi kutsutun vaiheen jälkeen aineisto tulee ryhmitellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Etsimme tutkimuksista ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti valmentavan johtamisen vaikutuksia poliisien työhyvinvointiin. Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti ryhmittelimme aineistoa myös valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin poliisissa. Jokainen tutkimus analysointiin tämän saman tutkimuskysymyksiimme pohjautuvan ryhmittelyn avulla.

Kaikki aineiston tutkimukset eivät olleet toteutettu poliisikontekstissa, mutta soveltuivat muilta osin hyvin tutkimukseemme. Näiden tutkimusten kohdalla ryhmittely toteutettiin samalla periaatteella. Pyrimme löytämään näistä tutkimuksista yleisesti valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita jossain muussa organisaatiossa kuin poliisissa tai yleisellä tasolla tarkasteltuna.

Osa aineistoon valituista tutkimuksista eivät käsitelleet valmentavaa johtamista. Näitä tutkimuksia sisällytettiin aineistoon sen perusteella, että ne on toteutettu poliisikontekstissa ja niissä käsitellyt johtamistavat korostavat monelta osin samoja piirteitä valmentavan johtamisen kanssa. Tällä tavoin tutkimusaineistoon saatiin enemmän näkökulmia johtamisen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin nimenomaisesti poliisiorganisaation näkökulmasta.

Sisällönanalyysin viimeinen vaihe on käsitteellistäminen, jossa yhdistellään analysoidusta aineistosta käsitteitä ja tehdään niistä johtopäätöksiä, joiden perusteella saadaan vastattua tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Ryhmitelystä aineistosta koottiin yhtenäinen kokonaisuus, joka vastaa opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5 Tulokset

Valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin poliisissa sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita poliisiorganisaatiossa tarkasteltiin aineistoon valittujen tutkimusten kautta. Aineistoon valittujen tutkimusten yleisiä tuloksia ja havaintoja on koottu tämän luvun alalukuun 5.1. Alaluvut 5.2 ja 5.3 vastaavat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

5.1 Aineistossa havaitut tulokset

Esihenkilön tarjoama tuki on keskeinen tekijä poliisien työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Sørengaard & Langvik (2022) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa selviytymään vaativista työolosuhteista. Poliisin työ on kuormittavaa ja vaatii paljon henkistä kestävyyttä, joten esihenkilöiden rooli tukiverkostona on merkittävä. Reilun ja tukevan johtamisen on todettu vähentävän työstä johtuvaa kuormitusta sekä parantavan työssä selviytymistä. Esihenkilöiden tuella voi olla myös pitkäaikaisia vaikutuksia poliisihenkilöstön psyykkiseen jaksamiseen, sillä se vähentää loppuun palamisen riskiä ja edistää unihäiriöiden ehkäisyä. (Sørengaard & Langvik 2022.)

Uutelan (2019) tutkimuksen mukaan valmentava esimiestyö edistää sekä työntekijöiden oppimista että hyvinvointia. Valmentava esimiestyö auttaa työntekijöitä kehittymään ammatillisesti ja hallitsemaan työssä kohdattavia haasteita paremmin. Työntekijät kokevat valmentavan johtamisen parantavan heidän työssäjaksamistaan, motivaatiotaan ja työssä suoriutumistaan. (Uutela 2019.) Väliän (2014) tutkimuksen perusteella vuorovaikutteinen, kannustava ja avoimeen kommunikaatioon perustuva johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Erosen (2011) tutkimuksen mukaan esimiehet voivat lisätä luottamusta ja avoimuutta kannustamalla alaisiaan kehittämään osaamistaan sekä ottamalla heidän mielipiteensä ja ideansa päätöksissään huomioon. Marian ym. (2019) tutkimuksen perusteella johtajien arvot työhyvinvointiin liittyen ovat tärkeässä asemassa alaisten työssäjaksamisen kannalta.

Prentice (2022) tutkimus osoitti esihenkilöiden ja alaisten välisen vuorovaikutuksen olevan merkittävässä asemassa työntekijöiden organisaatioon kohdistuvan luottamuksen rakentamisessa. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat organisaation ja sen johtamisen oikeudenmukaisena ja tukevana (Prentice 2022). Sharafizadin ym. (2024) tutkimus osoitti, että poliisit, jotka saavat rakentavaa palautetta ja kokevat esihenkilönsä kuuntelevan heitä, voivat paremmin työssään. Tämä osoittaa, että johtamistyyllillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja työyhteisöön sitoutumiseen (Sharafizad ym. 2024).

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa useita tekijöitä, kuten johtamistyyli, työpaikan ilmapiiri ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa korostuu esimiehen innostava, kannustava ja motivoiva suhtautuminen alaisiinsa. Erityisesti päälliköiden toimintatavoilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen organisaatiossa. (Eronen 2011.)

Hietasen (2021) tutkimus tukee osaltaan näkemystä osallistavan päätöksenteon merkityksestä. Avoin keskustelukulttuuri tukee työyhteisötaitojen kehittymistä sekä mahdollistaa työntekijöiden mielipiteiden ja kokemusten huomioimisen, mikä puolestaan vahvistaa sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Tutkimuksen mukaan esimiesten ja työntekijöiden väliset keskustelut lisäävät työhyvinvointia. (Hietanen 2021.) Russellin (2014) tutkimuksen mukaan osallistava päätöksenteko ja esimiesten ja alaisten välinen kommunikaatio vähentävät byrokratian aiheuttamaa stressiä ja lisäävät työtyytyväisyyttä.

Mowatin (2022) tutkimus osoitti, että poliisit, joilla oli säännöllisiä valmentavia keskusteluja esimiestensä kanssa, raportoivat pienempää aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Valmentava johtaminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa työntekijöiden pitkäaikaista työtyytyväisyyttä (Mowat 2022).

Motivaatio on keskeinen työhyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden kannalta. Poliisit pitävät palautteen saamista tärkeänä osana työnsä mielekkyyttä (Eronen 2011). Erosen (2011) tutkimuksessa havaittiin, että positiivinen palaute sekä alaisten mielipiteiden ja ideoiden huomioiminen päätöksenteossa lisäävät motivaatiota työtä kohtaan. Poliisilaitoksissa, joissa työhyvinvointi oli suurempaa, alaisten kokema huomioiminen päätöksenteossa oli suurempaa. Tutkimuksen perusteella esimiehen innostava, kannustava ja rohkaiseva asenne motivoi alaisia. (Eronen 2011.)

Erosen (2011) tutkimuksen tuloksia tuki myös Russellin (2014) tutkimus, jonka mukaan esimieheltä saatu huomioiminen, rohkaisu, kiitos sekä kunnioitus motivoi poliiseja tekemään työtään ja lisää organisaation tehokkuutta. Myös Tanskasen ym. (2019) tutkimuksessa todettiin valmentavan johtamisen parantavan työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta.

Hietasen (2021) tutkimuksessa todettiin, että käskävä johtaminen voi aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja arkuutta, mikä heikentää heidän motivaatiotaan ja luovuuttaan. Koskisen ja Andersonin (2023) tutkimus puolestaan osoitti, että esimiehet, jotka osoittavat empatiaa, luovat avointa vuorovaikutusta ja rohkaisevat työntekijöitä osallistumaan kehitysprosesseihin, edistävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä.

Työyhteisön sisäinen luottamus parantaa osaltaan palautteen antamisen mahdollisuutta, joka on motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Kun esimiehiin luotetaan, katsotaan palautteen olevan oikeanlaista. (Eronen 2011.)

Psykologinen turvallisuus on keskeinen työhyvinvoinnin osatekijä. Erosen (2011) mukaan työyhteisöltä, jossa on luotettava ja avoin ilmapiiri, voidaan odottaa hyvää työtulosta. Tutkimuksen mukaan luottamus on vallitseva ominaisuus työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa. Avoimuuden ja luottamuksen puute aiheutuu liian vähäisestä kannustamisesta ja innostamisesta. (Eronen 2011.) Russellin (2014) tutkimus tukee Erosen (2011) näkemystä esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen merkityksestä. Luottamuksen vahvistaminen auttaa poliiseja kohtaamaan stressiä (Russell 2014).

Koskisen ja Andersonin (2023) tutkimuksen perusteella esimiehen osoittama empatia, luottamuksen rakentaminen ja johdonmukainen vuorovaikutus edistävät coaching-suhteen onnistumista. Johtajan arvot työntekijän hyvinvointia kohtaan lisäävät kokemusta psykologisesta turvallisuudesta (Maria ym. 2019). Coachingin vaikuttavuus perustuu esimiehen ja työntekijän kykyyn luoda avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta (Koskinen & Anderson 2023).

Sørengaardin ja Langvikin (2022) tutkimuksen perusteella esimiehen ja työtovereiden tarjoama sosiaalinen tuki on yksi tärkeimmistä psykologisen työympäristön suojaavista tekijöistä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisää psykologista turvallisuutta ja työssä viihtymistä (Uutela 2019). Poliisin psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta (Gong ym. 2020).

Syväsen (2024) tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallistaminen ja aktiivinen palautteenanto lisää turvallisuudentunnetta työyhteisössä.

Eronen (2011) havaitsi tutkimuksessaan hierarkkisuuden vaikuttavan työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella matala hierarkian taso lisää työhyvinvointia. Hänen tutkimuksensa osoitti, että hierarkkisuuden kokemus poliisilaitoksissa vähenee, kun lähiesimiehet ja päälliköt toimivat innostavasti, kannustavasti ja oikeudenmukaisesti. Luottamus, osallistaminen ja johdonmukainen johtaminen parantavat työhyvinvointia ja vähentävät hierarkkisuuden tunnetta. Erityisesti päälliköiden kohdalla ero työhyvinvoinniltaan hyvien ja huonojen laitosten välillä on merkittävä, mikä korostaa heidän rooliaan organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kehittämisessä. (Eronen 2011.)

Hietasen (2021) tutkimus tukee tätä havaintoa. Hänen tutkimuksensa mukaan valmentava johtaminen vaikuttaa merkittävästi poliisiorganisaation työntekijöiden työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaidot lisäävät organisaation tuloksellisuutta ja toimivuutta. Lisäksi työyhteisötaitojen vahvistuminen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja työssäjaksamista sekä vahvistaa heidän sitoutumistaan työhönsä. Työyhteisötaitojen kehittyminen vaatii avointa, kommunikoivaa ja kuuntelevaa esimiestyötä. (Hietanen 2021.)

Turvallisuusviranomaisten organisaatioissa työntekijöiden sitoutuminen, luottamus ja motivaatio ovat keskeisiä arvoja (Hietanen 2021). Hietasen (2021) tutkimuksessa havaittiin, että näihin tekijöihin halutaan panostaa erityisesti työntekijöiden tukemiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi hyödyntämällä erilaisia strategisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Hietanen (2021) havaitsi, että työntekijöiden kokema luottamus ja sitoutuminen lisäävät heidän antamaansa panosta organisaatiolle, mikä puolestaan parantaa organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Johtamistyyli vaikuttaa työhyvinvointiin ja stressinhallintaan (Russell 2014). Russellin (2014) mukaan johtamistyyli, jossa alaisia rohkaistaan, kannustetaan ja tuetaan, vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä ja työuupumuksen riskiä.

Syväsen (2024) tutkimus nostaa esiin, että valmentava johtaminen voi auttaa työntekijöitä hyödyntämään potentiaaliaan organisaation hyväksi. Hänen tutkimuksensa mukaan avoin vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tukee tavoitteiden saavuttamista tehokkaammin kuin autoritääriinen johtaminen. Valmentava johtaminen lisää organisaation suorituskykyä ja työntekijöiden sitoutumista hyödyntämällä heidän vahvuuksiaan ja osaamistaan. (Syvänen 2024.)

Uutelan (2019) tutkimuksessa työntekijät pitivät erityisen tärkeänä säännöllistä palautetta, joka edisti sekä oppimista että työssä suoriutumista. Palautekulttuurin kehittäminen voi lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tehokkuutta sekä edistää heidän ammatillista kasvuaan (Uutela 2019). Työtyytyväisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen on havaittu olevan vahvasti yhteydessä organisaation suorituskykyyn, tuottavuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen (Prentice 2022).

Sharafizadin ym. (2024) tutkimus osoittaa, että poliisijohtajilla on merkittävä rooli alaistensa hyvinvoinnin tukemisessa. Poliisijohtajien kyky johtaa vaikuttaa suoraan siihen, miten poliisit kokevat työssäjaksamisensa ja henkisen kuormituksen hallinnan (Sharafizad. ym. 2024). Säännöllisten esimiehen ja työntekijän välisten valmentavien keskusteluiden on havaittu lisäävän työntekijöiden sitoutumista ja vähentävän vaihtuvuutta (Mowat 2022). Mowatin (2022) tutkimuksen mukaan säännöllisestä työntekijöiden valmentamisesta seuraava laadukas suhde esimiehen ja alaisen välillä lisää enemmän työntekijöiden sitoutumista, kuin varsinainen johtamisen taito itsessään.

Valmentavan johtamisen on havaittu olevan vahvasti yhteydessä työyhteisön kollektiiviseen suorituskykyyn. Ryhmät, jotka käyttävät valmentavaa johtamista, ovat tehokkaampia ja toimivat paremmin yhteistyössä. Valmentavalla johtamisella on selvä positiivinen vaikutus työyhteisötasolla. (Tanskanen ym. 2019.)

Välilän (2014) tutkimuksen mukaan systemaattisella valmentavalla johtamisella voidaan parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden lisääntyminen puolestaan lisää työntekijöiden tehokkuutta, tuloksellisuutta ja työssä jaksamista. Tämä kehitys vaikuttaa myönteisesti koko organisaation tuloksellisuuteen ja toimivuuteen. (Välilä 2014.)

Valmentavan johtamisen juurruttamisessa osaksi poliisiorganisaatiota on kuitenkin useita haasteita. Hietasen (2021) tutkimuksen mukaan hierarkkinen toimintaympäristö, perinteiset johtamiskulttuurit ja käskyvaltaan perustuvat johtamismallit voivat vaikeuttaa valmentavan johtamisen käyttöönottoa. Tutkimuksen mukaan uusiin johtamisen tyyliin suhtaudutaan osittain varauksella. (Hietanen 2021).

Koskisen ja Andersonin (2023) tutkimus tukee osaltaan Hietasen (2021) tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisen toteuttamista voivat rajoittaa esimiesten ajanpuute, organisaation hierarkkiset rakenteet ja roolien epäselvyys. Muiden tehtävien priorisointi voi osaltaan estää valmentavan johtamisen toteuttamisen systemaattisesti. (Koskinen & Anderson 2023.) Myös Välilän (2014) tutkimuksessa todetaan valmentavan johtamisen haasteeksi esimiesten rajallinen aika ja muiden työtehtävien priorisointi valmentavan johtamisen sijaan. Mowatin (2022) tutkimuksessa valmentavan johtamisen toteuttamisen on havaittu vaativan esimiehiltä aikaa ja panostusta, mutta resurssit sen toteuttamiseen ovat monesti liian vähäiset.

Muiden tutkimusten tapaan myös Mowatin (2022) tutkimus havaitsi perinteisen hierarkkisen poliisikulttuurin voivan olla esteenä valmentavan johtamisen avoimelle alais-esimiessuhteelle sekä palauteympäristölle.

Syväsen (2024) tutkimus havaitsi osaltaan samoja haasteita valmentavan johtamisen toteuttamiselle poliisiorganisaatiossa kuin Hietasen (2021) sekä Koskisen ja Andersonin (2023) tutkimukset. Tutkimuksen mukaan poliisitoiminnan erityisluonne asettaa haasteita valmentavan johtamisen toteuttamiselle. Operatiivisessa poliisitoiminnassa johtaminen on usein autoritääristä ja johdosuhteet hierarkkisia. Tämä voi vaikeuttaa valmentavan johtamisen periaatteiden toteuttamista. (Syvänen 2024.)

Mowatin (2022) tutkimus havaitsi Syväsen (2024) tapaan operatiivisen toiminnan luovan haasteita suhteessa valmentavaan johtamiseen. Tutkimuksen mukaan esimiehet poliisissa joutuvat priorisoimaan operatiivisia velvoitteita työntekijöiden suorituskyvyn johtamisen sijaan ja kokevat sen vuoksi valmentavan johtamisen toteuttamisessa haasteita (Mowat 2022).

Russellin (2014) tutkimus puolestaan osoittaa, että vaikka alaisia kannustava ja tukeva johtaminen voi vähentää stressiä, sen vaikutus heikkenee, kun stressitasot nousevat liian korkeiksi. Tämä tarkoittaa, että valmentavan johtamisen hyödyt saattavat jäädä vähäisiksi tilanteissa, joissa työntekijöiden kuormitus on jo valmiiksi erittäin korkea (Russell 2014).

5.2 Valmentavan johtamisen vaikutukset poliisien työhyvinvointiin

Aineistoon valittujen tutkimusten tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymysten kautta. Aluksi tarkastellaan, millaisia vaikutuksia valmentavalla johtamisella on poliisien työhyvinvointiin, eli vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Aineistossa valmentavan johtamisen havaittiin vaikuttavan selvästi työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Aineiston perusteella työhyvinvoinnin osalta korostuivat kolme eri osa-alueita: työtyytyväisyys, motivaatio sekä psykologinen turvallisuus.

Työtyytyväisyys

Tulokset osoittavat, että valmentava johtaminen voi merkittävästi parantaa poliisien työtyytyväisyyttä erityisesti esihenkilöiden ja alaisten välisen vuorovaikutuksen parantamisella. Sørengaardin ja Langvikin (2022) tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen auttaa poliiseja selviytymään vaativista työolosuhteista, mikä puolestaan vahvistaa heidän hyvinvointiaan. Myös Väkilän (2014) tutkimuksen mukaan avoin kommunikaatio ja kannustava johtaminen vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Sharafizadin. ym (2024) tutkimus osoitti, että esimiesten tarjoama tuki vähensi poliisien kokamaa työperäistä stressiä ja lisäsi työtyytyväisyyttä.

Työyhteisön ilmapiirillä ja esihenkilön suhtautumisella alaisiinsa on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen. Erosen (2011) tutkimuksen perusteella valmentavaan johtamiseen vahvasti liittyvä innostava ja kannustava esimiestyö lisäsi työtyytyväisyyttä. Russellin (2014) tutkimuksen mukaan osallistava päätöksenteko ja aktiivinen esimiesten ja alaisten välinen kommunikaatio vähentävät byrokratian aiheuttamaa stressiä ja lisäävät työtyytyväisyyttä.

Tutkimustulokset vahvistavat käsitystä, että valmentavan johtajuuden osallistavalla ja jopa haastavalla otteella esimiehen on mahdollista lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Valmentavan johtamisen periaatteisiin kuuluu turvallisen ympäristön luominen (Soback 2021, 112). Vuorovaikutussuhde, jossa tämä on mahdollista, edellyttää psykologisesti turvallista toimintaympäristöä, johon valmentavalla johtajuudella juuri pyritäänkin. Esihenkilöiden tulisi muistaa, että liika haastaminen voi kuormittaa alaista ja tukeva sekä empaattinen ote on tärkeää myös poliisityön johtamisessa. Valmentava johtaminen tarjoaa työkaluja alaisten huomioimiseen ja tukemiseen.

Lisäksi Prenticen (2022) tutkimus osoitti, että johtajien ja alaisten välinen toimiva vuorovaikutussuhde lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon, mikä puolestaan on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Kun esihenkilöiden ja alaisten välinen vuorovaikutus on laadukasta ja työntekijät kokevat johtamisen oikeudenmukaiseksi, sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. Hietasen (2021) tutkimus puolestaan toi esiin, että avoin keskustelukulttuuri tukee työyhteisötaitojen kehittymistä, mikä vahvistaa työntekijöiden kokemaa osallisuutta ja sitoutumista. Tutkimus osoitti, että avoin keskustelukulttuuri lisää myös työhyvinvointia. Uutelan (2019) tutkimuksessa havaittiin työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden vahvistamisen lisäävän yksilöiden työssä viihtymistä. Esimieheltä saatu säännöllinen palaute koettiin tärkeäksi.

Toimiva vuorovaikutussuhde alaisten ja esimiehen välillä sekä ylipäättään avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä siis lisäävät tutkimusten mukaan työhyvinvointia. Esimiehen toimilla on myös selvä vaikutus työyhteisön yhteisöllisyydentunteeseen. Avoimen keskustelukulttuurin luominen kuuluuikin valmentavan johtamisen ydinalueisiin. Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä valmentavalla johtamisella olevan positiivisia mahdollisuuksia työntekijöiden sitouttamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Mowatin (2022) tutkimuksen mukaan alaiset kokivat valmentava keskustelut esimiehen kanssa tärkeiksi. Valmentavien keskusteluiden avulla työntekijöiden työtyytyväisyys parantui ja heidän aikeensa vaihtaa organisaatiota heikkeni.

Valmentavat keskustelut ovat olennainen osa valmentavaa johtamista. Poliisissa tätä harjoitetaan muun muassa esihenkilöiden ja alaisten välisinä tavoite- ja kehityskeskusteluina. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että vastaavia keskusteluhetkiä tulisi olla säännöllisesti ja kenties useammin, kuin niitä tällä hetkellä on. Koko ryhmän kattavat tavoite- ja kehityskeskustelut voivat myös toimia ryhmähenkeä ylläpitävänä ja nostattavana elementtinä ja tehdä ryhmästä yhtenäisemmän ja tehokkaamman. Näin voidaan lisätä yksilöiden yhteenkuuluvuudentunnetta ja työhyvinvointia entisestään.

Valmentavan johtamisen vaikutus poliisien työtyytyväisyyteen korostuu erityisesti esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen laadussa. Tutkimusten perusteella johtamistyyli, jossa esimies on kannustava ja toimii oikeudenmukaisesti vähentää työn kuormittavuutta ja lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Valmentava johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia työssä viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Toisaalta valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää esimiesten aktiivista roolia palautteen antamisessa ja työntekijöiden osallistamisessa. Mikäli palautekulttuuria ei ole kehitetty tai esimiehillä ei ole riittävästi aikaa ja resursseja valmentavan johtamisen toteuttamiseen, voi vaikutus työtyytyväisyyteen jäädä heikoksi. Voidaankin päätellä, että poliisin sisäisellä johtamiskulttuurilla ja siihen varatuilla resursseilla on merkittävä rooli työtyytyväisyyden parantamisessa. Erilaiset työtilanteet ja operatiivinen toiminta voivat asettaa haasteita resurssien näkökulmasta valmentavan johtamisen toteuttamiselle työyhteisön sisällä. Tutkimusten perusteella siihen tulisi kuitenkin panostaa työtyytyväisyyden lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Motivaatio

Motivaatio on keskeinen työhyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden kannalta. Erosen (2011) tutkimus osoittaa, että poliisit kokevat työnsä mielekkäämmäksi, kun he saavat siitä palautetta. Erosen (2011) tutkimuksen perusteella palautteen saaminen ja mielipiteiden huomioiminen lisää

poliisien motivaatiota työtä kohtaan. Erosen (2011) lisäksi Russellin (2014) tutkimus tukee tätä havaintoa: positiivinen palaute, kunnioitus ja työntekijän huomioiminen lisäävät motivaatiota ja työntekijän tehokkuutta.

Valmentavan johtamisen periaatteisiin kuuluu alaisten huomioiminen, arvostaminen ja luottamuksen osoittaminen alaisia kohtaan (Soback 2021, 57–59). Tulokset tukevatkin näkemystä siitä, että valmentavalla johtamisella on suora yhteys työntekijöiden motivaation lisäämiseen.

Tanskasen ym. (2019) tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta. Myös Koskisen ja Andersonin (2023) tutkimuksessa havaittiin esimiesten empatian osoittamisen lisäävän työntekijöiden motivaatiota. Koskisen ja Anderssonin (2023) tutkimuksen perusteella työntekijöiden rohkaiseminen ja osallistaminen päätöksentekoon lisää työntekijöiden sitoutumista.

Valmentavan johtamisen periaatteet, kuten alaisten empaattinen kohtaaminen ja työntekijöiden osallistaminen näyttävät olevan merkittäviä tekijöitä poliisien motivaation kannalta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että valmentava johtaminen tarjoaa keinoja parantaa poliisien sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Motivaatio ja sitoutuminen ovat työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen olennaisia osatekijöitä.

Syväsen (2024) tutkimus tukee näitä päätelmiä. Syväsen (2024) tutkimuksen perusteella poliisiorganisaatiossa työntekijöiden rohkaiseminen tapahtuu muun muassa heidän osallistamisellaan päätöksentekoon. Tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista hyödyntämällä heidän vahvuuksiaan. Toisaalta autoritääriinen johtaminen voi heikentää motivaatiota ja rajoittaa luovuutta. Hietasen (2021) tutkimus osoitti, että käskevä johtaminen voi aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja arkuutta, mikä osaltaan heikentää motivaatiota.

Mowatin (2022) tutkimus osoitti säännöllisten valmentavien keskustelujen vähentävän poliisien aikomuksia vaihtaa työpaikkaa. Tutkimus osoitti valmentavan johtamisen parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä (Mowat 2022). Tulokset vahvistavat käsitystä valmentavan johtamisen hyödyistä työntekijöiden motivaation tukemisessa. Valmentavalla johtamisella vaikuttaa olevan myös pidempiaikaisia vaikutuksia poliisien työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Myös Uutela (2019) havaitsi tutkimuksessaan valmentavan esimiestyön lisäävän työntekijöissä tunnetta työn mielekkyydestä. Tämä vaikutti osaltaan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon työtä kohtaan.

Valmentava johtaminen vaikuttaa olevan merkittävä tekijä työntekijöiden motivaation tukemisessa, sillä se perustuu alaisten huomioimiseen, arvostamiseen ja osallistamiseen. Työntekijöiden saama palaute ja kokemus siitä, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon, näyttäisi vahvistavan heidän kokemustaan työnsä tärkeydestä. Kokemus työn tärkeydestä on merkittävä tekijä motivaation kasvattajana. Positiivinen ja kannustava johtaminen luo työyhteisössä ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat tuntea olevansa arvostettuja.

Valmentava johtaminen auttaa työntekijöitä kokemaan, että heidän työpanoksellaan on aidosti merkitystä. Tämä voi osaltaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Työntekijä, joka kokee, että hänen mielipiteitään ja ajatuksiaan arvostetaan, on usein motiivituneempi. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon näyttäisi vahvistavan motivaatiota.

Osallistava sekä kannustava johtaminen luo positiivista henkeä koko työyhteisöön, mikä auttaa työntekijöitä kokemaan työpaikkansa houkuttelevana. Valmentavalla johtamisella voidaankin nähdä olevan vaikuttavuutta henkilöstön sitoutumiseen ja vaihtuvuuden vähentämiseen.

Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on keskeinen työhyvinvoinnin osatekijä. Tutkimusten tulokset osoittavat, että valmentava johtaminen voi vahvistaa sitä. Turvallisen ympäristön luominen kuuluuikin valmentavan johtamisen periaatteisiin (Soback 2021, 130–131).

Gongin ym. (2020) tutkimus osoittaa, että poliisiorganisaatiossa esimiesten luoma positiivinen palauteympäristö tukee psykologisen turvallisuuden muodostumista työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella esimiehet ovatkin keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että esimieheltä saatu tuki ja kannustava työympäristö auttavat poliiseja kohtaamaan poliisityön luonteeseen kuuluvan korkean stressitason, vastuun ja riskit. Tutkimuksen mukaan tämänkaltainen johtaminen auttaa poliiseja sopeutumaan työn muutoksiin ja parantamaan psykologista turvallisuutta.

Sharafizadin ym. (2024) tutkimus tukee näitä havaintoja. Tutkimuksen mukaan poliisit, jotka saavat rakentavaa palautetta voivat paremmin työssään. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että poliisien esihenkilöiltään saama tuki vähentää työperäistä stressiä.

Havainnot tukevat vahvasti ajatusta siitä, että valmentava johtaminen edistää psykologista turvallisuutta poliisiorganisaatiossa. Valmentava johtaminen perustuu juuri näihin periaatteisiin: esimies tukee alaistensa kehittymistä, antaa rakentavaa palautetta ja luo luottamusta. Tutkimukset osoittavat, että valmentava johtaminen voi auttaa poliiseja sopeutumaan työn muutoksiin ja hallitsemaan poliisityön erityispiirteitä, kuten korkeaa stressiä, suurta vastuuta ja riskialttiita tilanteita.

Uutela (2019) havaitsi tutkimuksessaan valmentavan esimiestyön vahvistavan työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen perusteella työntekijät pitivät erityisen tärkeänä säännöllistä palautetta esihenkilöiltään. Toimiva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys lisäävät psykologista turvallisuutta ja työssä viihtymistä.

Myös Syväsen (2024) tutkimus tukee näitä havaintoja. Tutkimuksessa haastatellut poliisit kokivat valmentavan johtamisen kannustavan avoimeen vuorovaikutukseen ja palautteen antoon. Lisäksi tutkimus havaitsi työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon ja oman työnsä kehittämiseen voimaannuttavan ja rohkaisevan työntekijöitä. Tämä luo osaltaan psykologista turvallisuutta.

Sørengaardin & Langvikin (2022) tutkimus vahvistaa havaintoja yhteisöllisyyden merkityksestä poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksen perusteella niin esimiesten kuin kollegoidenkin tarjoama sosiaalinen tuki ovat tärkeitä tekijöitä psykologisen turvallisuuden lisäämisessä. Tutkimuksen mukaan johtajan tarjoama tuki auttaa poliiseja kohtaamaan traumaattisia tilanteita ja vähentämään niiden aiheuttamaa stressiä.

Nämä tutkimukset vahvistavat näkemystä, jonka mukaan valmentava johtaminen edistää psykologista turvallisuutta poliisiorganisaatiossa erityisesti toimivan vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja tuen kautta. Valmentavan johtamisen ytimessä on esimiehen kyky luoda avointa ja rakentavaa

vuorovaikutusta, jossa työntekijät voivat tuoda esiin ajatuksiaan ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista.

Poliisin työympäristössä työtovereiden tuki auttaa selviytymään kuormittavista tilanteista. Psykologisen turvallisuuden rakentuminen ei olekaan pelkästään esimiehen vastuulla, vaan se vaatii koko työyhteisön panosta. Valmentava johtaminen tukee tätä luomalla organisaatioon ilmapiirin, jossa raskaistakin asioista puhuminen on hyväksyttävää.

Prenticen (2022) tutkimuksen perusteella johtamistyyli, joka kannustaa esimiehen ja alaisen väliin vuorovaikutukseen, lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon sekä heidän kokemukseen tukevasta työympäristöstä. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta Prenticen (2022) tutkimus osoittaa, että esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on ratkaisevassa roolissa turvallisuuden kokemuksen syntymisessä.

Erosen (2011) tutkimus tukee ajatusta, että psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi rakentuvat luottamuksen varaan. Hänen tutkimuksensa havainnot osoittavat, että poliisilaitoksissa, joissa työhyvinvointi on korkealla tasolla, on avoin ilmapiiri ja vahva luottamus. Tämä vahvistaa Sørengaardin & Langvikin (2022) tutkimuksen havaintoja koko työyhteisön yhteisöllisyyden merkityksestä.

Erosen (2011) tutkimuksen mukaan työyhteisössä vallitseva avoimuuden ja luottamuksen puute aiheutuu vähäisestä kannustamisesta ja innostamisesta. Tämä viittaa siihen, että ilman valmentavan johtamisen periaatteita, kuten jatkuvaa palautetta ja työntekijöiden osallistamista, koko työyhteisön yhteishenki voi kärsiä. Valmentavan johtamisen voidaankin nähdä toimivan psykologisen turvallisuuden lisäämisen ohella myös työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ennaltaehkäisijänä.

Hietasen (2021) tutkimuksessa havaittiin esimiesten ja työntekijöiden välisten keskustelujen lisäävän työhyvinvointia. Tutkimuksen perusteella valmentava johtaminen edellyttää avointa ja kommunikoivaa esimiestyötä ja edesauttaa työntekijöiden työyhteisötaitoja. Tutkimuksessa havaittiin työyhteisötaitojen lisäävän organisaation jäsenten työhyvinvointia. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin käskevän johtamisen aiheuttavan työntekijöissä pelontunteita ja arkuutta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että valmentava johtaminen on henkilöstöjohtamisessa käyttävää johtamista toimivampi vaihtoehto erityisesti psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Valmentava johtaminen tukee työympäristöä, jossa työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan vapaasti.

Valmentavan johtamisen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen poliisiorganisaatiossa vaikuttaa olevan merkittävä. Poliisityön luonne ja vaatavuus edellyttää vahvaa luottamusta ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössä ja juuri näitä piirteitä valmentava johtaminen pyrkii vahvistamaan. Esimiesten rooli on keskeinen, mutta heidän lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma roolinsa yhteisön turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, he uskaltavat tuoda esiin mielipiteitään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtävillä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä on erityisen tärkeää poliisityössä, jossa tehtävien suorittamiseen liittyviä päätöksiä ja ratkaisuja joutuu monesti tekemään nopeasti. Virheiden pelko tai epävarmuus voivat vaikuttaa päätöksentekoon ja toimintakykyyn haastavissa tilanteissa.

Esimiesten yksilölliset ominaisuudet ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka avoimeen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden osallistamiseen suhtaudutaan. Myös organisaation kulttuurilla on tähän vaikutusta. Vaikka yksittäiset esimiehet pyrkisivätkin edistämään psykologista turvallisuutta, voi sen vaikutukset jäädä vähäisiksi, mikäli organisaation kulttuuri ei tue valmentavaa johtamista. Tämän takia onkin hyvä, että valmentava johtaminen on valinta, jonka suuntaan poliisin organisaatiokulttuuria halutaan viedä.

5.3 Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja haasteet poliisiorganisaatiossa

Valmentavalla johtamisella vaikuttaa olevan merkittäviä mahdollisuuksia poliisien työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä tukemalla heidän motivaatiotaan, työtyytyväisyyttään ja psykologista turvallisuuttaan. Tämän lisäksi tutkimustulokset osoittavat valmentavan johtamisen tarjoavan muitakin mahdollisuuksia poliisiorganisaatiossa. Mahdollisuuksien ja hyötyjen lisäksi valmentavaan johtamiseen ja sen toteuttamiseen poliisissa on tutkimuksissa havaittu liittyvän myös haasteita. Tämä alaluku keskittyy tarkastelemaan näitä mahdollisuuksia sekä haasteita ja vastaa toiseen tutkimuskysymykseen.

Mahdollisuudet

Tutkimustulokset osoittavat, että valmentavalla johtamisella on merkittävä vaikutus organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Koskisen ja Anderssonin (2023) tutkimuksen mukaan esimiesten valmentava johtamistapa vahvistaa työntekijöiden työssä suoriutumista ja sitoutumista organisaatioon. Tätä tukee Hietasen (2021) tutkimus, jonka mukaan työntekijöiden tuntemus, motivaatio ja sitoutuminen lisäävät heidän panostaan organisaatioon, mikä puolestaan tehostaa sen tuloksellisuutta ja vahvistaa tehokkuutta.

Myös Russellin (2014) tutkimus tukee näitä havaintoja osoittaen, että osallistava päätöksenteko ja luottamuksen lisääminen vähentävät poliisien kokemaa stressiä. Tutkimuksen mukaan poliisien kokemalla stressillä on suora vaikutus organisaation tehokkuuteen, joten voidaankin päätellä, että valmentava ja osallistava johtamistyyli edistävät organisaation toiminnan sujuvuutta ja parantavat sen tehokkuutta. Syväsen (2024) tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen tukee työntekijöiden kehittymistä ja mahdollistaa heidän potentiaalinsa hyödyntämisen organisaation tarpeisiin. Lisäksi tutkimus osoittaa, että avoin vuorovaikutus esihenkilöiden ja alaisten välillä tukee tavoitteiden saavuttamista tehokkaammin kuin autoritäärinen johtaminen.

Valmentavan johtamisen vaikutukset ulottuvat työssä suoriutumisen ja sitoutumisen lisäksi myös laajemmin organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Prenticen (2022) tutkimuksen mukaan organisaation suorituskyky ja tuottavuus ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, mikä korostaa valmentavan johtamisen merkitystä organisaation tehokkuuden kannalta. Hietasen (2021) tutkimus tukee tätä havaintoa osoittamalla, että työntekijöiden kokemus luottamus, motivaatio ja sitoutuminen lisäävät heidän panostaan organisaation toimintaan. Tämä puolestaan vahvistaa organisaation tuloksellisuutta ja suorituskykyä.

Lisäksi Vätilän (2014) tutkimus osoittaa, että systemaattinen valmentavan johtamisen käyttö organisaatiossa parantaa sen tuloksellisuutta. Näiden tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että valmentava johtaminen ei ainoastaan tue yksilöiden kehittymistä ja työssä suoriutumista, vaan sillä on myös laajemmat vaikutukset organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Valmentava johtaminen edistää työtyytyväisyyttä tarjoamalla työntekijöille tukea, palautetta ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon kasvavat. Tämä puolestaan lisää työntekijöiden työpanosta ja tehostaa työn tekemistä.

Lisäksi valmentava johtaminen voi tarjota poliisiorganisaatiolle keinoja hyödyntää henkilöstön osaamista entistä paremmin. Tämä onkin tärkeää muuttuvassa maailmassa, jossa rikollisuus kehittyy jatkuvasti ja poliisin toimintaympäristö muuttuu monimutkaisemmaksi. Rikollisuuden muodot, kuten kyberrikollisuus, järjestäytynyt rikollisuus ja kansainväliset turvallisuusuhat edellyttävät poliisiorganisaatiolta jatkuvaa oppimista ja mukautumiskykyä. Kun työntekijät kokevat saavansa tukea ja kehittymismahdollisuuksia, he ovat motivoituneempia kehittämään omaa osaamistaan. Poliisiorganisaation tuleekin tukea jatkuvaa oppimista. Kun poliisit ovat motivoituneita hyödyntämään ja laajentamaan asiantuntemustaan, poliisiorganisaatio pystyy vastaamaan tehokkaammin uusiin rikollisuuden muotoihin.

Haasteet

Koskisen ja Anderssonin (2023) tutkimus tuo esiin tilanteet, joissa esimiehet joutuvat tasapainoilemaan perinteisen ja valmentavan johtamistyylin välillä. Organisaatioissa, joissa korostetaan kontrolloivaa johtamista, valmentava johtamistyyli saattaa jäädä toissijaiseksi, mikä heikentää sen vaikuttavuutta.

Tutkimukset osoittavat, että hierarkkinen toimintaympäristö muodostaa merkittävän haasteen valmentavan johtamisen onnistumiselle poliisiorganisaatioissa. Koskisen ja Anderssonin (2023) tutkimuksen mukaan organisaation hierarkkiset rakenteet sekä esimiesten ajanpuute voivat rajoittaa valmentavan johtamisen käytännön toteutusta. Hietasen (2021) tutkimus vahvistaa tätä havaintoa osoittaen, että hierarkkinen toimintakulttuuri vaikeuttaa valmentavan johtamisen juurtumista turvallisuusviranomaisten organisaatioihin. Samansuuntaisesti Mowatin (2022) tutkimus osoittaa, että perinteinen hierarkkinen poliisikulttuuri voi estää valmentavan johtamisen soveltamista käytännössä.

Hierarkkisuus tuo organisaatioon selkeät valtasuhteet, jotka voivat olla ristiriidassa valmentavan johtamisen periaatteiden, kuten osallistavan johtamisen ja avoimen vuorovaikutuksen, kanssa. Poliisin operatiivinen työ vaatii kuitenkin hierarkkisia johtosuhteita erityisesti tilanteissa, joissa tehokkuus, nopeus ja yhtenäisyys ovat kriittisiä työturvallisuuden ja toiminnan sujuvuuden kannalta. Toisaalta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta valmentavalla johtamisella on selkeitä etuja niin yksilön kuin koko organisaation kannalta. Tämä luo esihenkilöille haasteen mukauttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan. Hietasen (2021) tutkimus tunnistaakin tarpeen käskyjohtamiselle operatiivisissa tehtävissä, ja Syväsen (2024) tutkimus vahvistaa tätä havaintoa osoittamalla, että valmentavan johtamisen soveltaminen operatiiviseen työhön on haastavaa.

Lisäksi Gongin ym. (2020) tutkimus osoittaa, että kaikki poliisit eivät reagoi samalla tavalla valmentavaan johtamiseen. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että johtamistyylin on oltava joustava ja tilannesidonnainen. Johtamiskoulutuksen merkitys korostuu, kuten Prenticen (2022) tutkimus tuo esiin. Samoin Sharafizadin ym. (2024) tutkimus painottaa koulutuksen roolia johtamisen toteuttamisessa. Mowatin (2022) tutkimus puolestaan havaitsi esimiesten valmentavan johtamisen taitojen olevan vaihtelevia, mikä edelleen vahvistaa koulutuksen merkitystä yhtenäisten johtamiskäytäntöjen varmistamisessa.

Valmentavan johtamisen laadukas ja systemaattinen toteuttaminen näyttääkin edellyttävän laadukasta ja kattavaa koulutusta. Jotta valmentava johtaminen juurtuisi osaksi poliisiorganisaation toimintakulttuuria, koulutuksen tulisi tavoittaa kaikki organisaation tasot. Mikäli koulutus jää vain tietyn esimiestason saataville, on vaarana, että sen vaikutukset jäävät vähäisiksi. Tällöin osa esimiehistä omaksuu valmentavan johtamisen periaatteet, kun taas toiset jatkavat perinteisillä johtamistavoilla, mikä voi aiheuttaa haasteita organisaation johtamiskulttuurin yhtenäisyyden kannalta. Syväsen (2024) tutkimus havaitsikin, että tällä hetkellä valmentavan johtamisen koulutus ei tavoita kaikkia organisaation tasoja. Myös Koskisen ja Anderssonin (2023) tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää esimiesten kouluttamista ja organisaation tukea sen juurruttamiseksi osaksi johtamiskäytäntöjä.

Hierarkkisuuden ja koulutuksen lisäksi tutkimukset nostavat esiin resurssien puutteen haasteena valmentavan johtamisen toteuttamiselle. Sharafizadin ym. (2024) tutkimuksen mukaan poliisijohdajien korkea työkuorma voi vaikeuttaa alaisten hyvinvointiin panostamista. Väkilän (2014) tutkimus puolestaan havaitsi, että esimiesten rajallinen aika ja muiden työtehtävien priorisointi voivat muodostaa esteen valmentavan johtamisen käytännön toteutukselle. Mowatin (2022) tutkimus tukee tätä havaintoa toteamalla, että poliisissa työkuorma ja resurssien puute voivat asettaa haasteita valmentavan johtamisen soveltamiselle. Esimiesten on usein priorisoitava autoritaarinen johtamistapa valmentavan johtamisen edelle operatiivisessa toiminnassa.

Valmentavan johtamisen onnistunut toteuttaminen poliisiorganisaatiossa näyttää olevan monimutkainen kokonaisuus, joka edellyttää esihenkilöiltä kykyä mukauttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan. Valmentavan johtamisen potentiaalinen hyödyntäminen vaatii esihenkilöiden koulutusta ja kouluttautumista. Mikäli valmentavan johtamisen koulutus ei tavoita kaikkia organisaation tasoja, sen toteuttaminen jää yksittäisten esihenkilöiden vastuulle. Tällöin organisaation johtamiskulttuuri ei ole yhdenmukainen. Lisäksi esihenkilöiden työmäärä ja operatiiviset tehtävät voivat estää valmentavan johtamisen hyödyntämisen.

Hierarkkisuus on syvälle juurtunut osa poliisiorganisaatiota. Se onkin välttämätöntä operatiivisen työn sujuvuuden ja työturvallisuuden kannalta, mutta samalla se voi muodostaa esteen valmentavan johtamisen hyödyntämiselle. Tämä johtaa siihen, että esihenkilöt joutuvat tasapainoilemaan perinteisen ja valmentavan johtamisen välillä, mikä voi aiheuttaa vaihtelevuutta johtamiskäytännöissä.

Voidaankin ajatella, että valmentavan johtamisen käyttäminen on sujuvampaa ja käytännöllisempää rikostorjuntasektorilla, sillä valvonta- ja hälytyssektorin operatiivinen luonne asettaa sille haasteita. Valmentavan johtamisen hyödyntämistä ei tulisi kuitenkaan täysin unohtaa valvonta- ja hälytyssektorilla, vaan sitä tulisi käyttää tilanteiden ja tehtävien salliessa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin parityönä ja menetelmäksi valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus oli työhön mielestämme sopivin tutkimusmenetelmä, sillä se mahdollisti aiheen laajaan ja monipuolisen tarkastelun. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollisti valmentavasta johtamisesta tehdyn aiemman tutkimustiedon tarkastelun uudesta näkökulmasta. Valmentavan johtamisen vaikutuksia poliisien työhyvinvointiin ei ole vielä kattavasti Suomessa tutkittu, joten aihe oli ajankohtainen ja näimme tarvetta tutkimukselle aiheesta.

Onnistuimme mielestämme löytämään laadukkaita lähteitä opinnäytetyön teoriapohjaan ja niiden avulla loimme kattavan tietoperustan tutkimustamme varten. Huomasimme kuitenkin, että valmentavaa johtamista on tutkittu toistaiseksi melko vähän ja tiesimme, että varsinaisen tutkimusaineiston löytäminen voisi tämän takia tuottaa haasteita.

Kansainvälisten vertaisarvioitujen tutkimusten hakeminen veikin runsaasti aikaa. Työmäärää lisäsi tutkimusten englanninkielisyys. Englanninkielisten tutkimusten kääntämisessä käytettiin apuna keskustelua OpenAI:n ChatGPT:n kanssa. Tekoälyä hyödynnettiin myös opinnäytetyön rakenteen suunnittelussa. Tekoälyn käytössä noudatettiin Poliisiammattikorkeakoulun ohjetta tekoälyn käytöstä kirjallisissa töissä (POL-2023-61052).

Vähäisen tutkimusmäärän takia päätimme sisällyttää tutkimusaineistoon myös suomalaisia väitöskirjoja ja pro gradu -tutkielmia, jotka soveltuivat hyvin tutkimukseemme. Tällä pyrimme varmistamaan tarpeeksi monipuolisen ja kattavan tutkimusaineiston. Opinnäytetyössä hyödynnettiin myös muiden, monelta osin valmentavan johtamisen kanssa yhtenäisten johtamismallien tutkimuksia, jotka soveltuivat aineistoon. Ne soveltuivat tutkimuksina poliisikontekstinsa vuoksi hyvin meidän aiheeseemme, joten vähäisen valmentavan johtamisen tutkimusmäärän takia koimme niiden hyödyntämisen aineistossa perustelluksi. Tämä oli osaltaan haaste opinnäytetyössä tehdessä, sillä valmentavan johtamisen kanssa samankaltaisia johtamistyyylejä on paljon ja niistä on paljon erilaisia englanninkielisiä termejä käytössä. Johtamistyylinä esimerkiksi tukeva johtaminen (supportive leadership) sisältää paljon samankaltaisuuksia valmentavan johtamisen kanssa. Muita johtamistyyylejä käsittelevät aineistoon valitut tutkimukset soveltuivat kontekstin sekä sisällön puolesta opinnäytetyömme aineistossa käytettäväksi. Vaikka aineiston valinta näiltä osin oli haasteena opinnäytetyötä tehdessä, lopullisesta tutkimusaineistosta muodostui yhtenäinen ja hyvin perusteltavissa oleva kokonaisuus, jonka avulla pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusten analysointi suoritettiin jakamalla analysointityö puoliksi, jonka jälkeen opinnäytetyön tulokset koottiin yhdessä. Samanlaista työnjakoa käytettiin opinnäytetyön prosessin muissakin osioissa. Jakamalla osioita pystyimme tehostamaan työskentelyä ja saamaan parityöskentelystä parhaan hyödyn irti. Kaikki osiot rakennettiin kuitenkin lopulliseen muotoon yhdessä, jotta opinnäytetyöstä saatiin yhtenäinen kokonaisuus. Työmäärä jakautui tasaisesti ja mielestämme lopullisesta opinnäytetyöstä saatiin tehtyä laaja, syvälinen ja eheä kokonaisuus juuri kahden tekijän ansiosta. Parityö mahdollisti tutkimukseen sisällytetyn aineiston laajuuden ja tutkimusten lukumäärän.

Analysoidun aineiston perusteella onnistuimme vastaamaan asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella valmentavan johtamisen vaikutuksia poliisien työhyvinvointiin sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita poliisiorganisaatiossa. Saadut tulokset osoittavat, että valmentava johtaminen voi edistää työhyvinvointia parantamalla esimerkiksi työtyytyväisyyttä, motivaatiota sekä psykologista turvallisuutta. Tutkimuksessa havaittiin myös haasteita valmentavalle johtamiselle poliisissa, kuten hierarkkinen organisaatorakenne, operatiivisen työn erityispiirteet sekä tarvittavien resurssien ja koulutuksen puute.

Kuten opinnäytetyön teoriaosiossa mainittiin, Suomen poliisiin on tuotu valmentavaa johtamista vuonna 2015 alkaneen Kohti valmentavaa johtamista -hankkeen myötä. Valmentavan johtamisen juurruttaminen osaksi isoa poliisiorganisaatiota vaatii kuitenkin vuosien systemaattista työtä, koulutusta sekä resursseja. Lisäksi poliisiorganisaation sekä operatiivisen työn erityispiirteet haastavat osaltaan valmentavan johtamisen käyttöä poliisissa. Jotta valmentava johtaminen

saadaan otettua systemaattisesti käyttöön poliisissa, tulee esimiesten saada riittävästi koulutusta valmentavasta johtamisesta sekä sen käytännön soveltamisesta poliisissa.

Valmentavan johtamisen on havaittu parantavan niin yksilön työhyvinvointia kuin organisaatioiden tehokkuutta, joten sen kehittämisen jatkamiselle poliisissa on perusteltuja syitä. Vaikka se ei sovellu esimerkiksi operatiivisen toiminnan johtamiseen on siitä hyötyä poliisin henkilöstöjohtamisessa ja se voi osaltaan tukea henkilöstön työhyvinvointia. Operatiivisten tilanteiden johtamiselle asettamien erityispiireiden vuoksi valmentava johtaminen soveltuu suoraan paremmin rikostorjuntasektorille, mutta sitä on mahdollista hyödyntää myös valvonta- ja hälytyssektorilla. Valmentavaan johtamiseen kuuluvat säännölliset valmentavat keskustelut sekä esimiesten ja alaisten välinen avoin vuorovaikutussuhde voivat parantaa työhyvinvointia sekä organisaation tehokkuutta. Esimerkiksi näiltä osin valmentava johtaminen on hyvin sovellettavissa poliisiorganisaatiossa myös valvonta- ja hälytyssektorilla.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena oli tutkia valmentavan johtamisen vaikutuksia poliisien työhyvinvointiin sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita poliisiorganisaatiossa. Eskolan & Suorannan (2015) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusprosessin kokonaisluotettavuuden arviointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja sitä kautta luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin osalta (Eskola & Suoranta 2015, luku 5).

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa valittu aineisto sekä lähteet (Vilka 2021). Hyvän tieteellisen käytännön mukaan opinnäytetyön eettisyyttä on arvioitava rehellisesti ja tarkasti. Eettisyyden arvioinnissa on tärkeää pohtia millä tavalla tutkija vaikuttaa aineiston muodostumiseen ja laatuun. (Vilka 2021, osa IV.) Opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus, joten lähdeaineistossa on jo arvioitu mahdollisia eettisiä ongelmia. Tutkimuksen aineisto haettiin luotettavista tietokannoista ja aineistoon pyrittiin valitsemaan laadukkaasti toteutettuja tutkimuksia. Aineisto koostuu pääosin vertaisarvioituista tutkimuksista sekä väitöskirjoista. Myös teoriapohjan lähteiksi pyrittiin valitsemaan laadukkaita lähteitä kuten väitöskirjoja sekä tutkimuksia, mutta siinä hyödynnettiin myös muun muassa kirjoja sekä nettiartikkeleita. Opinnäytetyön lähteiden valinta on tehty kriittisesti tarkastellen ja pyritty varmistamaan niiden luotettavuus.

Opinnäytetyön havaintojen laatua voi parantaa käyttämällä useampaa havainnoitsijaa (Vilka 2021, osa IV). Koska opinnäytetyö on toteutettu parityönä, aineiston analysoinnissa ja havaintojen tekemisessä on käytetty kahta havainnoitsijaa. Kahden havainnoitsijan käyttö lisää osaltaan luotettavuutta. Aineistosta iso osa on englanniksi kirjoitettu, joten ne jouduttiin analysointivaiheessa kääntämään suomen kielelle. Englannista suomeen kääntäminen on pyritty tekemään säilyttämällä alkuperäiset sisällöt ja käsitteet, mutta aineiston kääntäminen voidaan siitä huolimatta nähdä osaltaan luotettavuutta heikentävänä tekijänä, sillä kaikille käsitteille täysin samankaltaisuuden suoran suomennoksen löytäminen ei ole mahdollista.

Opinnäytetyössä tulee noudattaa tekijänoikeuksia hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Teosten siteerauksessa on huolehdittava, että yhteys tekstiin on asiallinen ja kunnioittaa tekijän moraalisia oikeuksia. (Vilka 2021, osa IV.) Opinnäytetyön lähdeviitteissä on huolehdittu Tekijänoikeuslain (1961/404) 22. § mukaisesti siitä, että niitä käytetään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Kaikki viitteet on merkitty tekstiin sekä opinnäytetyön lähdeluetteloon.

6.2 Jatkotutkimukset

Valmentavaa johtamista on itsessäänkin tutkittu toistaiseksi melko vähän, joten tutkimustietoa sen vaikutuksista työhyvinvoinnille on kohtalaisen vähän olemassa. Tutkimukset osoittavat, että valmentava johtaminen voi parantaa työhyvinvointia muun muassa psykologisen turvallisuuden ja motivaation lisäämisen kautta, mutta aiheesta olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimustietoa.

Valmentava johtaminen on moderni johtamistyyli ja sitä otetaan enenemissä määrin käyttöön eri organisaatioissa, joten sen hyödyistä niin yksilön työhyvinvoinnille kuin organisaatioillekin tiedetään vielä vähän. Monet tarkastellut tutkimukset ovat olleet poikkileikkaustutkimuksia, eikä valmentavan johtamisen pitkäaikaisvaikutuksista työhyvinvoinnille ole paljoa tutkimustietoa. Valmentavan johtamisen pitkäaikaisia vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnille tulisi tutkia pidemmältä ajalta, jotta sen vaikutuksista voitaisiin tehdä luotettavampia johtopäätöksiä.

Poliisiorganisaatiossa, joka on rakenteeltaan hierarkkinen, valmentava johtaminen on todella tuore juttu eikä sitä ole poliisikontekstissa juuri tutkittu. Poliisin operatiivinen työ ja organisaation rakenne asettavat valmentavalle johtamiselle omat haasteensa. Valmentavan johtamisen systemaattinen ja tehokas käyttö poliisissa on varmasti asia, mitä tulevaisuudessa pohditaan enenemissä määrin, joten tuoreelle sekä laaja-alaiselle tutkimustiedolle aiheesta on varmasti tarvetta.

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että johtajakoulutuksen heikko laatu voi olla haasteena valmentavan johtamisen toimivuudelle. Valmentavan johtamisen sisällyttämisestä poliisin johtajakoulutukseen on olemassa toistaiseksi vähän tutkimustietoa, joten valmentava johtaminen tarjoaa jatkotutkimukselle mahdollisuuksia myös johtajakoulutukseen liittyen.

Kuten opinnäytetyössä on todettu, valmentava johtaminen tarjoaa tuoreena johtamistyylinä paljon mahdollisuuksia jatkotutkimukselle muun muassa sen vaikutuksista työhyvinvoinnille, organisaation tehokkuudelle sekä sen haasteista ja mahdollisuuksista eri aloilla. Poliisi on muun maailman tapaan organisaationa muuttunut viime vuosina paljon ja olisi mielenkiintoista nähdä lisää tutkimusta valmentavan johtamisen käytöstä nimenomaan poliisiympäristössä.

Lähteet

Alanen, P. 2017: Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/f4f18cb9-deb9-48f4-b561-c0127a95a72f/content>. Luettu: 11.01.2025.

Edmoson, A. 1999: Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Luettavissa: <https://doi.org/10.2307/2666999> Luettu: 04.02.2025.

Ellinger, A.D. & Kim, S. 2014: Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2). 127–138. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/1523422313520472>. Luettu: 21.12.2024.

Eronen, H. 2011: Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Luettavissa: <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8600-5>. Luettu: 10.02.2025.

Eränkö, T., Koivu, S. & Kammonen, K. 2019: Työikäohjelman loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2015: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517685047>. Luettu 13.03.2025.

Gong, Z., Yang, J., Gilal, F. G., Swol, L. M. V., & Yin, K. 2020: Repairing Police Psychological Safety: The Role of Career Adaptability, Feedback Environment, and Goal-Self Concordance Based on the Conservation of Resources Theory. *SAGE Open*, 10. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/2158244020919510>. Luettu: 10.02.2025.

Harisalo, Risto 2021: Organisaatioteoriat. 2. uudistettu ja täydennetty laitos. Helsinki, Tietosanomaa.

Hietanen, A. 2021: Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 05.01.2025.

Huotari, V. & Puttonen, E. 2012: Sisäinen toimintaympäristö poliisissa. Julkaistu teoksessa Honkanen, R. & Muttilainen, V. 2012: Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2012. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 102. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86825/Raportteja102_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 04.01.2025.

Huotari, V. & Vuorensyrjä M. 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Tampere,

Poliisiammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86710/Tutkimuksia41_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 03.01.2025.

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 08.05.2025.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Julkaisussa *Hoitotiede* 2013, 25 (4), 291–301. Luettavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409?acceptCookies=1>. Luettu: 28.02.2025.

Kaunisto, J. & Hyyti, J. & Koskelainen, M. & Nieminen, A. 2021: Poliisityön psykologia. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512586/Poliisity%c3%b6n%20psykologia_%20978-951-815-401-6.pdf?sequence=4&isAllowed=y Luettu: 03.01.2025

Koskinen, K. & Anderson, K. 2023: Managerial mind-set and behaviours that shape effective relationship building in employee coaching: An integrative literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 129–146. Luettavissa: <https://doi.org/10.24384/nb3f-ta82>. Luettu: 10.02.2025.

Laaksonen, H. 2008: Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveyshuollon dementiayksikössä. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Akateeminen väitöskirja. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7495/isbn_978-952-476-214-4.pdf?sequence=1. Luettu: 19.12.2024.

Lehtinen, M. 2024: Johtajat vallankahvassa. Poliisin johtamiskulttuuri sen omasta näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/160955/978-952-03-3648-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu: 03.01.2025.

Manka, M. & Manka, M. 2014: Työhyvinvointi. Helsinki, Alma Talent Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.poclamk.idm.oclc.org/teos/GAHBXCTEB#/kohta:3\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINNIN\(\(20\)K\(\(c4\)SITE\(\(20\)\)\(:3.3\(\(20\)Positiivinen\(\(20\)psykologia\(\(20\)ja\(\(20\)voimavaramallit\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.poclamk.idm.oclc.org/teos/GAHBXCTEB#/kohta:3((20)TY((d6)HYVINVOINNIN((20)K((c4)SITE((20))(:3.3((20)Positiivinen((20)psykologia((20)ja((20)voimavaramallit((20)piste:b0) Luettu: 19.12.2024.

Mannila, M. 2021: Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona. Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehti. Luettavissa: <https://energiaa.vamk.fi/artikkelit/osaaminen/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyon-muotona/>. Luettu: 01.02.2025.

Maria, A. S., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. 2019: Impact of Health-Oriented Leadership on Police Officers' Physical Health, Burnout, Depression and Well-Being. *Policing: A Journal of Policy & Practice*, 13(2), 186–200. Luettavissa: <https://doi.org/10.1093/police/pay067>. Luettu: 10.02.2025

McCarthy, G. and Milner, J. 2013: Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development* 32(7), 768–779. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>. Luettu: 20.12.2024.

- Mohamad, N.I. & Sanusi, S. & Othman, A.S. 2024: The influence of managerial coaching on employee expertise: Promoting work motivation as a mediator. *International Journal of Human Capital in Urban Management* 9(4), 565–578. Luettavissa: <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.04.02>. Luettu: 20.12.2024.
- Mowat, J. W. 2022: The effect of coaching frequency and tenure on engagement and turnover in the New Zealand Police Service: a conditional process analysis. Massey University Albany. A Master's thesis. Luettavissa: <https://mro.massey.ac.nz/server/api/core/bitstreams/e02c13e6-b273-4a9a-8ebe-545031940172/content>. Luettu: 10.02.2025.
- Poliisihallitus 2018: Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke. Artikkel. Luettavissa: <https://www.valtiolla.fi/hanke/kohti-valmentavaa-ihmisten-johtamista-kehittamishanke/>. Luettu: 02.02.2025.
- Poliisihallitus 2024: ”Lisääarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa.” Selvitys henkilöstöjohtamisen tilasta. Raportti. Poliisihallituksen julkaisusarja. Luettavissa: <https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/Selvitys-poliisin-henkilostojohtamisen-tilasta.pdf/4f88630a-a44e-f50e-1ae4-1f0f3bd6394b/Selvitys-poliisin-henkilostojohtamisen-tilasta.pdf?t=1705497588550>. Luettu: 02.02.2025.
- Prentice, S. B. 2022: Job Satisfaction or Employee Engagement: Regardless of Which Comes First, Supportive Leadership Improves Them Both. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 275–285. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/15234223221112504>. Luettu: 10.02.2025.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013: Valmentava johtajuus. Helsinki, Alma Talent Oy. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/EACBCXCTDG>. Luettu: 20.12.2024.
- Russell, L. M. 2014: An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and burnout among police. *Management Research Review*, 37(4), 367–384. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2012-0227>. Luettu: 10.02.2025.
- Salminen, A. 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa, Vaasan yliopisto. Luettavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Luettu: 01.02.2025.
- Sharafizad, F., Hernandez Grande, A. and Farr-Wharton, B. 2024: Police leaders' perspectives on their ability to support employee wellbeing in Australia: lack of time, training or support?, *Policing: An International Journal*. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2024-0053>. Luettu: 10.02.2025.
- Soback, D. 2021: Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki, Basam Books.
- Sørengaard, T. A., & Langvik, E. 2022: The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. *Safety and Health at Work* 13(4), 475–481. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>. Luettu: 10.02.2025.
- Syvänen, M. 2024: Valmentava johtaminen Oulun poliisilaitoksessa. Esihenkilöiden näkemyksiä valmentavan johtamisen toteuttamisesta ja työkaluista. Vaasan yliopisto. Johtamisen

akateeminen yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024043024122>. Luettu: 12.02.2025.

Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2018: Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. Journal of happiness studies 2018, 1–24. Luettavissa: <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>. Luettu: 01.03.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu 12.03.2025.

Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Opas. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>. Luettu: 19.12.2024

Uutela, U. 2019: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 19.12.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019: Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki, Edita Publishing. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>. Luettu: 19.12.2024.

Vilkkä, H. 2021: Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä, PS-Kustannus. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>. Luettu: 12.03.2025

Välilä, I. 2014: Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Vaasan yliopisto. Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu -tutkielma. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6574/osuva_5697.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 01.03.2025.