

# ARVOT, HYVEET JA INNOSTUS

Tuomas Kuure

10/2017

## Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Tuomas Kuure	Poliisi (AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Arvot, hyveet ja innostus	Julkinen	
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto	
Jaakko Kauppila	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytteessä käsitellään arvoja, hyveitä ja innostusta keinoina henkilökohtaiseen tasonnostoon. Arvot ovat kaiken toiminnan ja päätöksenteon pohjana joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Arvojen yleisimmiksi ongelmiksi koetaan tulkinnanvaraisuus sekä arvojen ja todellisuuden välinen kuilu. Tämän takia arvojohtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota arvojen määrittelyyn ja jalkauttamiseen, josta parempi termi olisi ajatteluttaminen. Arvojohtamisessa on myös tärkeää pitää kiinni arvoista, jotta ne eivät menettäisi merkitystään. Jos merkitys menetetään, vaikuttavat kaikki johtamisen arvovalinnat sen jälkeen tekopyhiltä. Arvojen ongelmilta pystytään välttymään, jos otetaan käyttöön hyveet arvojen rinnalle.</p> <p>Hyveiden tavoitteena on onnellisuus. Hyveet ovat väline ja keino itsensä kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiseen. Hyveet näyttäytyvät toimintana, jotka pyrkivät siihen mikä on hyvää. Yhteisössä hyveet toimivat vain, jos kaikki sen jäsenet kantavat vastuunsa niiden toimivuudesta. Hyveet ovat hyvin lähellä arvoja. Näin ollen vakiintuneista arvoista voi tulla hyveitä.</p> <p>Parhaimmillaan arvot ja hyveet tuottavat eettistä toimintaa. Eettinen toiminta koostuu neljästä komponentista, jotka ovat eettinen herkkyys, moraalinen eettisyys, ongelmanratkaisusta, eettisestä motivaatiosta ja eettisestä toimeenpanotaidosta.</p> <p>Innostus on uppoutumista ja keskittymistä asiaan, joka intohimoisesti vie mukanaan. Innostuksen tuntemukseen vaikuttaa voimakkaasti yksilön sisäinen halu, joka ratkaisee innostuksen syttymisen tai sammumisen. Syttymiseen vaikuttaa merkittävästi yksilön kokema asian merkitys ja arvostus. Innostus myös tarttuu. Sen takia on ensiarvoisen tärkeää, että ensin innostuu itse ja sen jälkeen innostaa muita.</p> <p>Opinnäytteessä on haastattelututkimus ihmisläheisestä johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää jo olemassa olevat arvot, hyveet ja innostus organisaatiosta ja yhdistää ne onnistuneeseen (jo olemassa olevaan) henkilöjohtamiseen.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
30 + 1 liitesivua	lokakuu 2017	mAmk2016ONT
Avainsanat arvot, hyveet		

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 ARVOT .....</b>	<b>3</b>
2.1 Arvojen määrittely .....	3
2.2 Arvojen ongelmat.....	4
2.3 Arvojen omaksuminen .....	5
2.4 Arvot Poliisissa .....	6
2.5 Arvojohtaminen .....	8
<b>3 HYVEET.....</b>	<b>10</b>
<b>4 EETTISEN TOIMINNAN EDELLYTYKSET .....</b>	<b>15</b>
<b>5 INNOSTUS.....</b>	<b>17</b>
<b>6 HAASTATTELUTUTKIMUS IHMISLÄHEISESTÄ JOHTAMISESTA .....</b>	<b>22</b>
6.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	22
6.2 Haastattelujen tulokset.....	22
6.2.1 Rikosylikomisarion haastattelu.....	22
6.2.2 Ryhmänjohtajan haastattelu .....	24
6.3 Haastattelujen yhteenveto .....	26
<b>7 LOPPUSANAT .....</b>	<b>27</b>
<b>8 LÄHTEET.....</b>	<b>29</b>

### LIITE

## 1 JOHDANTO

Valitsin aiheen koska innostuin pääsykoemateriaalin teemoista, sisäisestä motivaatiosta ja johtamisesta. Pääsin kuuntelemaan Pauli Aalto-Setälän luennon työyhteisöstä ja huomasin innostuvani yhä enemmän. Mitä enemmän luin ja kuuntelin, sitä enemmän olin havaitsevani puutteita omassa työympäristössäni. Mielestäni nykytilan ei tarvitsisi olla sellainen kuin se on. Yhteisellä halulla ja pienillä suunnanmuutoksilla olisi mahdollista saada merkittävästi parempia tuloksia niin työhyvinvoinnissa kuin helpommin mitattavilla mittareilla. On tarpeetonta tuhlausta ja työyhteisöä rampauttavaa, jos joku työyhteisön jäsenistä on yhteisölle enemmän taakka kuin voimavara. Kaikista eniten yksilön viihtymättömyys kuormittaa yksilöä itseään. Tämän takia jokaisen henkilökohtaisella panoksella on tässä korvaamaton merkitys. Sen takia olen kiinnostanut apuvälineistä henkilökohtaiseen tasonnostoon. Olen havainnut, että ne voisivat olla arvot, hyveet ja innostus. Lähtökohtaisesti kyse on hyvinkin yksinkertaisista ja helpoista asioista kyse, eikä mistään erikoistempuista. Haluaisin, että opinnäytteeni voisi tarjota eräänlaisen johdatuksen aiheeseen, joiden avulla on mahdollista nostaa omaa tasoaan ja tarjota vipuvoimaa kanssatyöntekijöille. Tämä luo pohjaa toimivaan työyhteisöön ja mahdollisesti jopa esimiehisyteen asti. Henkisesti tasapainoinen henkilö pystyy tekemään tasapainoisen päätöksensä hyveiden avulla ja arvojensa pohjalta. Jos esimiehen sielu on löysä ja hyllyvä, ei voi odottaa jämäkkää ja johdonmukaista lopputulosta-kaan.

Tein suppean haastattelututkimuksen, jossa tarkoitukseni oli valita näytteet hyvistä malleista johtaa ja tutkia heidän käsityksiään ihmisläheisestä johtamisesta. Tutkimuksellinen tavoitteeni on löytää jo olemassa olevat arvot, hyveet ja innostus organisaatiosta ja yhdistää ne onnistuneeseen (jo olemassa olevaan) henkilöjohtamiseen. Mielestäni tällainen (suppea) laadullinen tutkimus yhdistää ja konkretisoi opinnäytteen teoria osuutta.

Haluan kiittää psykologi Jaakko Kauppilaa oivaltavasta ohjauksesta ja lehtori Anu Haikan-salaa innostavasta otteesta.

## 2 ARVOT

### 2.1 Arvojen määrittely

Arvoilla yritetään määritellä henkilölle tai yhteisölle tärkeitä asioita. Voidaan todeta, että ne ”ovat ideaaleja, joihin pyritään, ja suunta, jota kohti kuljetaan.”<sup>1</sup> Tämän takia ne ovat päämääriä, jotka motivoivat ihmistä toimimaan. Arvoiksi valittavien käsitteiden uskotaan siis olevan tavoiteltavampia kuin niiden vastakkaiset toimintatavat tai päämäärät. Tämän takia: ”Arvot auttavat ihmisiä arvioimaan tilanteita ja tekemään valintoja.”<sup>2</sup> Arvot vaikuttavat päätöksentekoomme, käyttäytymiseen ja valintoihimme. Aina emme kuitenkaan tunnista toimivamme arvojen pohjalta. Arvot muuttuvat koko elämämme ajan mutta arvot omaksutaan jo lapsuudessa. Tietoisina päämäärinä arvot ovat: ”osa ihmisen käsitystä itsestään”<sup>3</sup>. Näin arvot toimivat itseilmaisun välineenä ja ovat: ”Käytöksen sosiaalisia vahvistajia”<sup>4</sup>. Pystymme osoittamaan toisille, millaisia olemme ja millaiseksi toivomme tulevamme. Käsitteinä arvot ovat luonteeltaan abstrakteja ja sen takia: ”arvojen täydellinen saavuttaminen käytännössä on mahdotonta, arvot on määritelty sen vuoksi, että niihin johdonmukaisesti, määrätietoisesti ja vilpittömästi pyritään”<sup>5</sup>.

Arvot ovat olleet työelämässä osa keskustelua jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Sitä ennen ”arvot olivat enimmäkseen julki lausumattomana ja jopa tiedostamattomana osana yritysten kulttuuria”<sup>6</sup>. Sitten niistä on tullut työyhteisön kulttuuriin kiinteä osa määrittelemään organisaation tavoitteita ja kuvaamaan minkä takia työyhteisö on olemassa. Työyhteisössä arvot ovat: ”suhteellisen pysyviä uskomuksia siitä, mitä asioita pidetään työyhteisön toiminnassa tavoiteltavina”<sup>7</sup>. Työntekijän arvojen täytyy olla sovitettavissa yhteen työyhteisön arvojen kanssa, jotta arvot auttavat yhteisöä kehittymään ja toimimaan arvojen mukaisesti. Viimeisimpinä vuosina arvoihin liittyvän keskustelun määrä on vähentynyt. Tilalle on tullut muita ”maallikko-saarnaajien” keinoja. Tavoite paremman työelämän saavuttamiseksi ei ole mihinkään kadonnut mutta keskustelu arvoista on jäänyt taka-alalle keinojen moninaistumisen seurauksena.

Nyt kuitenkin arvokeskustelu on noussut vahvasti jälleen pinnalle. Oli kyseessä sitten Long Play –lehden paljastamat Poliisien rasistiset kirjoitukset Facebook-ryhmässä tai halla-aholaisten nousun aiheuttama hallituskriisi. Pääministeri Juha Sipilä toi esiin useassa mediassa, että Perussuomalaisten kanssa loppuneen hallitusyhteistyön syynä oli niin erilainen arvopohja. Mtv3:n Kymmenen uutisissa Sipilä sanoi, että arvot ovat kuin kuminauha, jotka venyvät ja niiden pohjalta löydetään kompromissit päätöksenteon pohjaksi.<sup>8</sup> Uuden Perussuomalaisten puoluejohdon arvopohja oli Kokoomukselle ja Keskustalle liian erilainen, että he

<sup>1</sup> Kylliäinen 2012, 25

<sup>2</sup> Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 35

<sup>3</sup> Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 35

<sup>4</sup> Larssen 2016, 32

<sup>5</sup> Kylliäinen 2012, 12

<sup>6</sup> Kylliäinen 2012, 10

<sup>7</sup> Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 49

<sup>8</sup> Sipilä 2017

voisivat tehdä yhteistyötä. Kuitenkin Sipilän mukaan hallituksella pitäisi olla riittävän yhteinen arvopohja, jotta voisi luottaa hallituksen toimintakykyyn myös vaikeita päätöksiä tehtäessä. Arvot ovat aina yhteydessä asenteisiin. Tämän takia on mielestäni tärkeää, etteivät nuivat arvot saisi enempää jalansijaa. On mielestäni hienoa, että asia on noussut näin vahvasti yleiseen keskusteluun ja kaikki voivat osaltaan pohtia millaiset arvot jatkossa ohjaavat omaa toimintaa ja asenteita.

Pauli Aalto-Setälän ja Mikael Saarisen kirjassa *Innostus – myötämanipuloinnin aakkoset*, on jo otsikko tasolla, mielestäni merkittävä määritelmä siitä mitä arvojen pitäisi olla. Otsikko on: ”Arvot ovat enemmän toimintaa kuin sanoja”.<sup>9</sup> Tuossa kappaleessa he kirjoittavat, että pitäisi olla yhteinen sanasto koska sanoilla on useita merkityksiä ja yhteisössä pitäisi selvittää mitä kukin niistä tarkoittaa.<sup>10</sup> Kirjoittajat puhuvat uudesta työyhteisöstä mutta mielestäni yhteisön uutuudella tai vanhuudella ei ole merkitystä. Keskeistä on, että arvot ovat työyhteisölle uusi käsite ja toimintamalli. Luonnollisimmin tämä tulee kysymykseen, kun yhteisö on uusi tai suureltaan osiltaan uudistunut. On kuitenkin hyvä muistaa, että arvot olisivat käytökelpoinen työkalu myös kauan yhdessä olleelle yhteisölle, jonka toiminta kaipaisi uudistamista tai muuten uusia ajatuksen tuulia. Aivan kuten he kirjoittavat ideaalitulanteesta, jossa ”arvopohja on avoimuuden ja yhdessä kehittymisen eetos.”<sup>11</sup> Samoilla linjoilla on myös Mikael Pentikäinen kirjoittaessaan luottamuksesta: ”Arvot ovat toiminnan ja luottamuksen peruskallio”<sup>12</sup>.

Jokaisen täytyy määritellä ne arvot, jotka ovat itselleen tärkeimpiä. Arvojen merkitys omaan tekemiseen on täysin keskeinen. Ollakseen tyytyväinen tekemiinsä päätöksiin, on niiden oltava arvojensa mukaisia. Arvot ovat myös tärkeä työkalu helpottamaan päätöksentekoa. Ensin täytyy varmistaa, että tehty päätös on arvojen mukainen ja sen jälkeen tehdään päätös. Tämä pätee kaikkeen päätöksentekoon. On kyse valinnasta välipalaa hankkiessa tai sitten päätös, joka koskettaa koko henkilöstöä.

## 2.2 Arvojen ongelmat

Yleisimmin arvojen ongelmaksi koetaan tulkinnanvaraisuus. Se, että sama teko voi ilmentää eri arvoja. Samalla tavalla sama arvo voi tarkoittaa erilaisia tekoja, eikä näiden tekojen lopputuloksesta ole varmuutta, onko se ollenkaan arvojen mukainen. Useasti ongelma: ”Liittyy määriteltyjen arvojen ja yrityksen todellisuuden väliseen suhteeseen”<sup>13</sup>. Tämä tarkoittaa sitä, että: ”Todetut arvot ja arkinen todellisuus eivät aina kohtaa”<sup>14</sup>. Erityisesti, jos arvoja ei viestitä ja noudateta: ”Ne hukkuvat merkityksettömien asioiden mereen”<sup>15</sup>. Jos arvot määritellään vain periaatteen vuoksi, että sellaiset täytyy olla eikä ymmärretä niiden luonnetta, voivat arvot jäädä latteuksiksi. Yleistäminen ja perehtymättömyys, johtaa siihen, että: ”Monet

<sup>9</sup> Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 133

<sup>10</sup> Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 133

<sup>11</sup> Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 133

<sup>12</sup> Pentikäinen 2014, 159

<sup>13</sup> Kylliäinen 2012, 11

<sup>14</sup> Kylliäinen 2012, 25

<sup>15</sup> Pentikäinen 2014, 159

työelämässä yleisesti keskeisiksi määritellyt arvot ovat toki kiistattoman hyviä, mutta juuri sen vuoksi lopulta vain pelkkiä itsestäänselvyksiä<sup>16</sup>. Vaikka arvot ja niiden käsittely jäisivätkin pintapuolisiksi, on ehdottoman tärkeää, että niitä pidetään esillä ja niistä jatkuvasti keskustellaan. Silloin: ”On toivoa, että valitut arvot edes jossain määrin määrittävät yrityksen toimintaa<sup>17</sup>. Jos arvoja ei määritellä, eikä edes yritä etukäteen vaikuttaa tehtäviin arvovalintoihin, on uhkana, että: ”Toimintaa saattavat hyvinkin olla ohjaamassa juuri ne inhimillisyyden puolet joiden olemassaoloa meistä eivät kehtaa edes myöntää: ahneus, kateus, itsekkyys, voitonhimo ja puhdas pahuus<sup>18</sup>. On selvää, että tätä vaihtoehtoa kukaan sivistynyt ihminen ei tahdo. Arvoilla on ongelmansa mutta tärkeintä olisi, että niitä määriteltäisiin, niistä keskusteltaisiin ja pidettäisiin esillä. Arvoprosessissa tehty työ ei synny valmiina vaan se vaatii jatkuvaa työstämistä ja pohdintaa.

### 2.3 Arvojen omaksuminen

Omaksutut arvot auttavat tekemään arvojesi mukaisia päätöksiä ja tekoja. Kun omat arvot ovat selvillä: ”Voit kysyä itseltäsi: onko se mitä nyt aion tehdä sopusoinnussa arvojeni kanssa?”<sup>19</sup>. Vastauksen perusteella pystyy päättämään sen, onko omaksunut arvot vai onko omaksumisessa vielä työstettävää. Mielestäni arvojen omaksumisessa on kyse tahtotilasta. Henkilön pitäisi ensin ymmärtää arvojen merkitys, jotta hän voisi ottaa ne osaksi omaa persoonaansa ja henkilökohtaista toiminnanohjausjärjestelmänsä. Kaikki ihmiset haaveilevat ja osa jopa asettaa itselleen tavoitteita. Arvot ovat parempia koska ne: ”ovat yleensä pysyvämpiä kuin tavoitteet ja haaveet. Katsomalla elämää uudesta näkökulmasta näkee selvemmin myös omat arvonsa, tulee niistä tietoiseksi. Sen jälkeen on helpompi asettaa itselleen oikeanlaisia, sopivia tavoitteita<sup>20</sup>. Tämän takia on tärkeää, että arvot on omaksuttu mahdollisimman hyvin. Tämä korostuu varsinkin työelämässä, jossa päätösten pitäisi olla työnantajan arvojen mukaisia. Ammatti-identiteetissä pitäisi yhdistyä työnantajan arvot ja omat arvot. Tämän takia molempien: ”Arvojen kytkeytyminen ammatti-identiteettiin on keskeistä ammattieettisessä toiminnassa. Millaiseksi ammattilaisen käsitys ammatillisesta roolista kehittyy, vaikuttaa hänen käsitykseensä siitä, mitä velvollisuuksia ammattitoimintaan liittyy ja millaista käyttäytymistä ammattilaiselta odotetaan<sup>21</sup>. Jos ei ole määritellyt omia arvojaan eikä omaksunut työnantajan arvoja, on ammattieettinen toiminta hataralla pohjalla koska: ”Arvot ovat välttämätön pohja kaikelle eettiselle toiminnalle<sup>22</sup>.

Yle Puheella 5.12.2016 pitämässään monologissa ”Onko ihminen kohtalonsa kapteeni” Jari Sarasvuo lainaa William Jamesia sanomalla: ”Me olemme vastuussa meidän arvoistamme ja sinä päivänä kun ihminen on vastuussa omista arvoistaan, hänen ei enää tarvitse rimpuilla ja taistella turhaan, saadakseen maailman sopeutumaan omiin tarpeisiin vaan hän voi sopeutua”. Tästä seuraa se, että olosuhteet muuttuvat, jolloin ne arvot tyydyttävät ne

<sup>16</sup> Kylliäinen 2012, 12

<sup>17</sup> Kylliäinen 2012, 11

<sup>18</sup> Kylliäinen 2012, 11

<sup>19</sup> Larssen 2016, 32

<sup>20</sup> Larssen 2016, 32

<sup>21</sup> Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 28

<sup>22</sup> Kylliäinen 2012, 13

tarpeet.<sup>23</sup> Voisikin todeta, että arvot mahdollistavat pakonomaisen tarpeen pitää kiinni vanhasta vain sen takia, että tuleva on vieras ja tuntematon. Omien arvojen omaksuminen mahdollistaa irti päästämisen vapauttavan tunteen. Se luo arvopohjan päätöksentekoon ja luottamuksen tulevaan.

## 2.4 Arvot Poliisissa

Poliisissa arvot kokevat uutta tulemistä. Poliisin arvot määriteltiin vuonna 2008, jolloin poliisiylijohtaja Markku Salminen ne vahvisti. Uskoisin, että nykyisellä poliisiylijohtajalla, Seppo Kolehmaisella on merkittävä vaikutus siihen, että arvot on uudelleen nostettu esiin ja niitä tarkasteltiin uudelleen strategian päivittämisen yhteydessä.

Sinetissä esitellään alla olevan kuvan lisäksi arvot ja niiden pääkohdat, annetaan tukikysymyksiä arvokeskusteluun ja arvokeskustelun tulosten kirjaamiseen.

Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu poliisin arvot.



Kuva 1, poliisin arvot<sup>24</sup>

Vuonna 2011 Seppo Kolehmainen käsitteli arvoja Maanpuolustus korkeakoulun julkaisussa, jossa hänen artikkelinsa oli otsikoitu: Poliisin arvot eilen, tänään ja huomenna. Tuossa artikkelissa Kolehmainen kuvaa arvotasoja ja niiden vaikutuksia toisiinsa: ”Nämä kolme arvotaso – yhteiskunnan arvot, poliisin arvot ja yksittäisten poliisihenkilöiden arvostukset – heijastuvat toinen toisiinsa eri tavoin ja muuttuvat eri tahtiin”<sup>25</sup>. Olen Kolehmaisella kanssa täysin samaa mieltä heijastumisesta ja muuttumisesta. Sen takia on erittäin tärkeää, että yksilö

<sup>23</sup> Sarasvuo 2016

<sup>24</sup> Sinetti 2017

<sup>25</sup> Kolehmainen 2011, 60



pystyy yhdistämään omat henkilökohtaiset arvonsa ammattinsa arvoihin. Lisähaasteena poliisilla on vielä se, että ”poliisi palvelee yhteisten arvojen toteutumista yhteiskunnassa.”<sup>26</sup> Tässä sitä onkin yksittäiselle poliisille yhteen soviteltavaa. Onneksi tehtävä ei ole mahdoton, osin se on jopa helppoa. Keskimääräisesti poliisihenkilöstö on jo perusarvoiltaan konservatiivista ja he omaavat poliisille sopivat arvot jo valmiiksi, tunnistavat he niitä itsessään tai ei. Valintaprosessillakin lienee tähän jo oma vaikutuksensa. Arvojen käsitteinen luonne mahdollistaa yksilötasolla joustavan yhteensovittamisen. Sopiva lähestymiskulma löytyy varmuudella, jos yksilöllä siihen vain löytyy halua. Tätä halua on mahdollista vahvistaa ajatteluttamalla. Perinteisesti tämä ajatteluttamiseen motivointi on tipahtanut esimiestyön lokeroon. Arvojen yhteensovittaminen ei mielestäni katso tasoa organisaatiossa vaan se on jokaisen yksilön tehtävä. Arvojen viestiminen sen sijaan kuuluu selkeästi esimiesketjun tehtäväksi. Mitä syvemmälle tiedon halutaan menevän, sitä lähempänä esimiehen pitäisi olla organisaatiossa. Poliisin kohdalla ajattelisin, että ylijohdon pitäisi viestiä suuntaviivat, josta mentäisiin linjassa alaspäin. Viimeisimpänä lähiesimiehen pitäisi saattaa arvojen yhteensovittaminen alkuun, jonka kukin poliisihenkilö veisi kohdallaan loppuun. Tavoitteena olisi saavuttaa eettisesti korkeatasoinen poliisi, joka: ”On arvoistaan tietoinen, niihin omakohtaisesti sitoutunut ja arvot omakseen ottanut poliisi”<sup>27</sup>. Yhteiskunnan tasolla tämä tarkoittaisi, että: ”Poliisin on seurattava yhteiskunnan muutosta ja yhteiskunnan muutoksen on heijastuttava poliisin arvoihin, jotta se pystyy suoriutumaan palvelutehtävästään”<sup>28</sup>.

Seppo Kolehmainen kirjoittaa, että ”arvoista ja eettisistä periaatteista pidetään johdonmukaisesti ja tinkimättömästi kiinni.”<sup>29</sup> Tästä on helppo olla yhtä mieltä. Aivan kuten myös siitä kuinka niiden avulla jokapäiväinen työntaso nousee niin, että ”Vastaavasti laadukkuus poliisityössä vaatii huolenpitoa poliisin arvoista ja niiden perään katsomista.”<sup>30</sup> Peräänkuuluttaessaan arvojen ja eettisten periaatteiden johdonmukaista ja tinkimätöntä kiinnipitämistä, hän vaatii, että ”Niiden rikkomisella on oltava seurauksensa.”<sup>31</sup> En oikein saa kiinni miten tämä käytännön tasolla olisi mahdollista, seuraamus arvojen ja eettisten periaatteiden rikkomisesta. Arvot ja periaatteet kumuloituvat toiminnaksi. Tuohon toimintaan on mahdollista kohdistaa moitearvostelua ja seuraamuksia, mutta arvoihin ja eettisiin periaatteisiin, perinteisten kontrolliseuraamuksien kohdistaminen tuntuu hankalalta. Henkilön arvoihin ja eettisiin periaatteisiin voi yrittää vaikuttaa ainoastaan korjaavan keskustelun avulla. Henkilön itse täytyy tehdä työ arvojensa korjaamiseksi ja vahvistamiseksi. Olennaista on henkilön oma halu muuttaa ja kehittyä. Henkilön arvoihin asti ulottuva, rangaistuksen omainen moitearvostelu on omiaan aiheuttamaan enemmän vahinkoa kuin antamaan rakennusaineita positiiviselle kehitykselle. Tavoitteena tulisi olla, kuten Kolehmainen toiminnan arvojen mukaisuuden toiminnan tiivistää: ”arvojen mukainen toiminta yksinkertaisesti todentaa häntä itseään.”<sup>32</sup>

---

<sup>26</sup> Kolehmainen 2011, 62

<sup>27</sup> Kolehmainen 2011, 73

<sup>28</sup> Kolehmainen 2011, 73

<sup>29</sup> Kolehmainen 2011, 73

<sup>30</sup> Kolehmainen 2011, 73

<sup>31</sup> Kolehmainen 2011, 73

<sup>32</sup> Kolehmainen 2011, 73

Hämeen poliisilaitoksen poliisipäällikkö Ilkka Koskimäki kirjoittaa aloituksestaan poliisipäällikkönä ja edeltäjänsä läksiäisistä 3.4.2017 Hämeen poliisilaitoksen Sinetissä, kuinka ”luottamus, avoimuus ja motivaatio” ovat niitä arvoja, joita ”tulemme jatkossakin vaalimaan.”<sup>33</sup> Avoimeksi kirjoituksessa jää, mitä hän näillä arvoilla tarkoittaa käytännössä. Kuten useasti on tullut todettua, tulisi arvojen sisältöjä edes hieman avata. Kun mainitaan vain arvo, eikä määritellä mitä sillä kyseisessä tapauksessa tarkoitetaan, on väärinymmärryksen vaara ilmeinen. Arvon vaikuttaminen käytännön päätöksenteon taustalla vaarantuu tai johtaa erilaiseen lopputulokseen kuin alun perin oli tarkoitus. Tämän takia on erityisen tärkeää, että arvoa avattaisiin edes muutamalla sanalla ja sen viestimistä jatkettaisiin päivittäin, arkipäiväisissä keskusteluissa ja muissa tiedonvälityskanavissa.

## 2.5 Arvojohtaminen

Työyhteisössä arvot ovat johtamisen välineitä. Tämä tarkoittaa sitä, että arvojohtaminen edellyttää keskustelua, täsmentämistä, esimerkillisyyttä ja esille nostamista. Arvojohtamisen tarkoitus on toteuttaa yhteisön tavoitteita, joka: ”Edellyttää työyhteisön arvojen oikeanlaista ymmärtämistä ja sitä, että arvot työyhteisössä on sisäistetty valintoja ohjaaviksi periaatteiksi”<sup>34</sup>. Tämä edellyttää dialogia työyhteisön sisällä, jotta jokaiselle arvot kirkastuvat samalla tavalla. Mikael Pentikäisen mukaan: ”Yhteisölle arvot ovat sen elämän sydän”<sup>35</sup>. Arvojen sisäistämisen jälkeen on mahdollista jokaisen toimia itsenäisesti työyhteisön arvojen mukaisesti. Sinällään arvojohtamisen käsite on hankala koska se luo mielikuvan mahdollisuudesta johtaa arvoja. Mielestäni tämä on mahdotonta. On johdettava ihmistä eikä arvoja. Ihmiset tekevät päätökset ja toimivat arvojensa pohjalta. On ainoastaan mahdollista vaikuttaa henkilön ja hänen ajatteluunsa arvojen pohjalta. Tämän takia keskiöön nousee keskustelu ja vuorovaikutus työyhteisön sisällä, hierarkiasta riippumatta. Tästä johtuen: ”Arvojohtaminen on eettistä johtajuutta”<sup>36</sup>.

Arvot välittyvät keskustelun avulla. Haluttujen arvojen muuttuminen toiminnaksi konkretisoituu arvojohtamisena. Toiminnan arvioiminen ja mahdollinen uudelleen suuntaaminen edellyttää palautteen antamista. Näin ollen palautteen antaminen on kiinteä osa arvojohtamista. Kirsi Huhtamäki käsittelee opinnäytetyössään palautteen antamista. Hän mukaansa: ”Moni esimies ei uskalla johtaa, koska pelkää alaistensa reagoivan vihamielisesti korjaavaan palautteeseen”<sup>37</sup>. Arvot eivät välity, jos esimies ei kykene antamaan tasapainoista ja rakentavaa palautetta, hän sortuu alijohtamiseen, joka pahimmillaan johtaa tyytymättömyyteen. Tästä Huhtamäen mukaan seuraa, että: ”alaiset eivät saa tarvitsemaansa tukea ja ohjausta, minkä johdosta he turhautuvat ja heidän työsuorituksensa heikkenevät”<sup>38</sup>. Johtaja ei voi väisellä totuudenhetkiä vaan hänen on oltava läsnä ja kannettava vastuu ongelmasta sekä sen

<sup>33</sup> Koskimäki 2017

<sup>34</sup> Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 51

<sup>35</sup> Pentikäinen 2014, 159

<sup>36</sup> Suuraskola 2016, 41

<sup>37</sup> Huhtamäki 2016, 12

<sup>38</sup> Huhtamäki 2016, 48

ratkaisemisesta. Aivan kuten Huhtamäki sen sanoo: ”Vastuun kantaminen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä ja sillä on selkeä yhteys siihen, onko johtaja ymmärtänyt oman perustehtävänsä”<sup>39</sup>. Kuitenkin on helpompaa: ”Erityisen vaikeiden asioiden esille ottaminen on helpompi sivuuttaa kuin käyttää siihen energiaa.”<sup>40</sup>

Aivan kuten strategioillakin, arvojenkin kohdalla puhutaan jalkauttamisesta. Termi ei mielestäni tähän oikein sovellu. Jalkauttaminen kun kuulostaa joukon keräämiseltä, joka sitten lähetetään ovelta ovelle kauppaamaan ja käännyttämään. Parempi termi olisi mielestäni ajatteluttaminen. Kuitenkin arvot vaikuttavat ajattelun ja oivallusten kautta tekemiseen. Antoisa keskustelu laittaa ajattelemaan eli ajatteluttaa vielä keskustelun jälkeenkin. Sisäisen turvallisuuden strategian julkistamisen yhteydessä poliisiylijohtaja Seppo Kolehmainen sanoi poliisin resursseihin liittyen, että ”Poliisi tarvitsee tekeviä käsiä ja ajattelevia päitä.”<sup>41</sup> Kolehmaisen kanssa on erittäin helppoa olla samaa mieltä. Erityisesti painottaisin ajattelevien päiden tarvetta. Jos Kolehmaisen toive toteutuu, on tulevaisuudessa vieläkin enemmän ajateltavaa eikä pelkästään tekeviä käsiä vaan myös ajattelevia päitä. Toivotaan näin.

Ystäväni on töissä suurella Pohjoismaisella tukkurilla. Hän sanoi minulle hieman negatiiviseen sävyyn, että hänellä on töistä tulevalla viikolla arvo work shop. Tuolloin jo kirjoitin tätä opinnäytettäni ja innostuin, että aivan mahtavaa kun teillä on sellainen. Ystäväni hieman hymähti ja keskustelu jäi siihen. Tuon work shopin jälkeen kysyin häneltä, että miten meni. Hän vastasi osittain kyllästyneesti, että no sellaista se nyt taas oli. Kysyin, että mitkä teidät arvot sitten ovat. Hän vastasi sujuvasti ja kertoi mitkä arvot ovat ja mitä ne heillä tarkoittavat. Minulle ne kuulostivat järkeenkäyviltä, käytännöllisiltä ja perustelluilta. Kerroin tämän lisäksi, että hyvinhän se sitten meni. Hän vastasi, että no joo, vielä kun johtajatkin noudattaisivat niitä. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki siitä, miten arvot menettävät merkityksensä. Jos arvoista ei pidetä kiinni, ne menettävät voimansa ja kaikki sen jälkeen vaikuttaa tekopyhältä. Alussa totesin, että arvojohtaminen edellyttää keskustelua, täsmentämistä, esimerkillisyyttä ja esille nostamista. Tässä tapauksessa oli määritelty arvot, ”ajateltutettu” ne work shopissa, työntekijät olivat omaksumassa ne mutta esimerkillisyys puuttui. Toivottavasti kaikki muu arvoprosessin työ ei valunut hukkaan vain esimerkillisyyden puuttumisen takia. Mitä suurempi organisaatio on, sitä tärkeämpää on, että arvot näkyvät jokaisella organisaation tasolla. Haastatteleman ryhmänjohtaja arvosti johtamisessa hyvää esimiesketjua alhaalta ylös asti. Jos ketju on kunnossa ei arvojohtamisen edellytyksien läpikäyminen ole ollenkaan hankalaa. Samasta asiasta puhui myös haastatteleman rikosylikomisario, joka vertasi arvojohtamista tulossopimuksen jalkauttamiseen. Hänen mukaansa jokaisen esimiestason tulisi ”palastella” ne ja käydä alaisilleen läpi.

Finlaysonin toimitusjohtaja Jukka Kurttila kertoi Yle Forum ohjelmassa 19.10.2017 Tom of Finland –lakanasarjan lanseerausliittävistä palaverissa. Häneltä kysyttiin, olisiko työntekijälle annettu potkut, jos työntekijä ei vaan olisi voinut hyväksyä lakanasarjan aihetta. Kurttila vastasi, ettei juridisesti irtisanomiselle olisi ollut perusteita. Kymmenestä henkilöstä yhdeksän oli katsonut kengän kärkiään ja ainoastaan yksi oli pitänyt ajatusta hyvänä. Kurttila sanoo kertoneensa, että nämä ovat yrityksen arvot, joihin he uskovat. Jos näihin arvoihin ei usko, olisi ehkä parempi alkaa hakeutumaan muualle. Kurttila osoitti tuossa tilanteessa,

<sup>39</sup> Huhtamäki 2016, 17

<sup>40</sup> Huhtamäki 2016, 19

<sup>41</sup> Forssan lehti 6.10.2017

kuinka määriteltyjen arvojen mukaisia ratkaisuja tehdään ja arvoista pidetään kiinni. Kenellekään ei varmuudella jäänyt epäselvyyttä siitä, kuinka tärkeitä arvot Finlaysonilla on, kun tehdään periaatteellisia ratkaisuja. Samoilla linjoilla oli myös haastatteleman rikosylikomissario, toki hän ei ilmaissut asiaa niin suoraan, hänen puhuessaan arvojohtamisesta ja arvojen jalkauttamisesta. Hänen mukaansa jalkauttamisessa pitäisi arvot palastella ja jokaisen esimiestason pitäisi käydä ne läpi alaisilleen. Kuten edellisen esimerkin kohdalla kerroin. Tuon läpikäynnin pitäisi olla sillä tasolla, mitä ne tarkoittavat meidän työssä ja mitä kunkin henkilökohtaisessa työssä ja elämässä. Samalla tulisi käydä läpi se, miten kunkin on mahdollista sovittuihin arvoihin sitoutua. Kuitenkin työnantaja on kirjannut omat arvonsa ja niihin tulee sitoutua. Ajattelisin, että poliisin arvot ovat kuitenkin niin helposti samaistuttavat, etten usko arvostiriitaa niiden takia syntyvän. Jos arvostiriita kuitenkin ilmenee, uskoisin sen johtuvan henkilökohtaisista arvoista, haluttomuudesta tai välinpitämättömyydestä arvoja kohtaan.

### 3 HYVEET

”Ja jos kaikki kilpailisivat jaloudessa ja jännittäisivät voimansa hyvien tekojen tekemiseksi, yhteisö saisi kaiken tarvitsemansa ja kukin itselleen suurimman hyvän, sillä hyve on sellainen”<sup>42</sup>. Näin kirjoittaa Aristoteles Nikomakhoksen etiikassa. Tämä vastaansanomaton päätelmä kuvaa täydellisesti hyveen voimaa ja potentiaalia. Luonteenpiirteenä hyve on: ”Tavoiteltava ja arvokas”<sup>43</sup> koska se tekee: ”Ihmisestä hyvän ihmisen ja hyvän toteuttamaan juuri hänelle ominaisia toimintoja.”<sup>44</sup>

Hyve-etiikan tavoitteena on onnellisuus, koska Aristoteleen mukaan: ”Ihminen, joka ei elämässään noudata hyveitä, ei voi olla onnellinen”<sup>45</sup>. Hyveet eivät siis erittele elämää eri osaluokkiin. Työelämä on erittäin suuri osa elämää, joten hyveillä on merkittävä potentiaali myös työelämässä. Persoonan tasapainoisuus korostuu jokaisella työyhteisön jäsenellä, erityisesti esimiehillä se on suurennuslasin alla. Tämän takia hyveet ovat erittäin tärkeitä, koska ne: ”Mahdollistavat yksilölle oman kokemuksen minuuden kokonaisuudesta”<sup>46</sup>. Sinällään ei myöskään hyveiden kuin myöskään arvojen suhteen tulla valmiiksi. Sen takia onkin erittäin helppoa yhtyä Tommy Tabermanin ajatukseen: ”Hyvyys kuuluu niihin luonnonvaroihin, joista vallitsee jatkuva niukkuus”<sup>47</sup>. Hyveille on ainainen tarve ja tilaus.

Arvoja määriteltäessä, saadaan lopputulokseksi ne ihanteet, joihin pyritään. Ihanteiden ja todellisuuden väliin muodostuu helposti tuntemus kuilusta niiden välillä. Hyveprosessin onnistuessa, kuilu: ”on hyveiden avulla saatu täytetyksi”<sup>48</sup>. Jos organisaatiossa arvot tuntuvat kaukaisilta, eikä niiden näyttäytymistä arjessa tunnusteta, tarjoavat hyveet kasvun ja kehityksen välineenä: ”Hyvät eväät uudenlaisen psykologisen sopimuksen rakentamiselle.

<sup>42</sup> Kylliäinen 2012, 4

<sup>43</sup> Suuraskola 2016, 49

<sup>44</sup> Kylliäinen 2012, 43

<sup>45</sup> Kylliäinen 2012, 41

<sup>46</sup> Suuraskola 2016, 49

<sup>47</sup> Tabermann 2011, 91

<sup>48</sup> Kylliäinen 2012, 26

Hyveiden määrittelyminen ja niissä kasvaminen on kummankin osapuolen etujen mukaista<sup>49</sup>. Hyveet eivät ole henkilössä luonnostaan mutta ne ovat kaikkien opittavissa koska: ”Hyveet ovat kasvatuksen ja oppimisen kautta yksilön tai yhteisön ominaisuuksiksi muuttuneita eettisesti kestäviä arvoja<sup>50</sup>. Organisaation ja ryhmän kannalta on tärkeää huomata, että: ”Hyveet eivät toimi, elleivät kaikki kannalla yhdessä vastuuta niiden toimivuudesta. Siksi hyveillä, toisin kuin arvoilla, on konkreettinen vaikutus koko organisaation toimintaan<sup>51</sup>.

Yksilön kannalta ajateltuna: ”Hyveet ovat väline ja keino itsensä kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiseen<sup>52</sup>. Tämä on tärkeää koska: ”Hyveet ja vain ne kykenevät tuottamaan sen, mikä elämässä on kaikkein parasta ja eniten tavoittelemisen arvoista<sup>53</sup>. Arkeen ajateltuna hyveiden arvostamisen ja toteuttamisen seurauksena: ”hyveellinen kestää hyveellisyytensä ansiosta vastoinkäymisiä vielä keskimääräistä paremmin<sup>54</sup>. Tämän takia olen sitä mieltä, että hyveet ovat toimiva keino oman henkilökohtaisen tason nostamiseen. Työelämässä hyveiden merkitys kasvaa, kun jokainen kantaa vastuunsa ja ymmärtää, ettei ryhmä voi nostaa tasoaan, jos yksilöt eivät nosta ensin.

Nikomakhoksen etiikassa Aristoteles luettelee kaksitoista luonteen hyvettä, jotka Antti Kylliäinen käy kirjassaan läpi. Poimin näistä muutaman, joiden ajattelun olevan keskeisiä. Nämä ovat kohtuullisuus, suurisieluisuus, rauhallisuus, totuudellisuus, oikeudenmukaisuus ja ystävyys.

Kohtuullisuudella hän tarkoittaa suhdetta nautintoihin, erityisesti ruumiillisiin tuntoaisteihin, joihin suhtaudutaan hyvin ja oikein: ”Hän ei kärsi nautinnollisten asioiden puuttuessa ja haluaa sopivan määrän terveyttä ja kuntoa edistäviä asioita kuin myös muita<sup>55</sup>. Tämä hyve on ehkä paremmin sovellettavissa henkilöön itseensä kuin työyhteisöön. Työyhteisön kannalta on tärkeää, että jokainen sen yksilö voi hyvin, jotta hän pystyisi antamaan kokonaisvaltaisen panoksen yhteisön hyväksi.

Suurisieluisuus on: ”Eräänlainen hyveiden kruunu<sup>56</sup>. Suurisieluista kiinnostaa se: ”Mikä on viisasta, hyvää ja oikein<sup>57</sup>. Hyvä esimerkki työelämän suurisieluisuudesta on palautteen vastaanottaminen. Esimiehen ollessa paksunahkainen, hän vain suojautuu ulkopuolelta tulevaan, mutta se ei kuitenkaan estä: ”Loukkaantunutta esimiestä kantamasta kaunaa ja tilaisuuden tullen kostamasta alaiselleen tämän aiheuttamaa mielipahaa<sup>58</sup>. Sen sijaan suurisieluinen ottaa palautteen vastaan ja muuttaa toimintaan perustelluilta osin. Jos sille ei ole asiallista aihetta, pyrkii suurisieluinen ymmärtämään ja: ”Näkemään sanojen ja tekojen taakse ja etsimään sieltä selityksiä<sup>59</sup>. Sen sijaan, että torjuisi ja tuomitsisi. Tästä samasta

---

<sup>49</sup> Kylliäinen 2012, 35

<sup>50</sup> Kylliäinen 2012, 24

<sup>51</sup> Kylliäinen 2012, 27

<sup>52</sup> Kylliäinen 2012, 34

<sup>53</sup> Kylliäinen 2012, 32

<sup>54</sup> Kylliäinen 2012, 41

<sup>55</sup> Kylliäinen 2012, 45

<sup>56</sup> Kylliäinen 2012, 47

<sup>57</sup> Kylliäinen 2012, 97

<sup>58</sup> Kylliäinen 2012, 96

<sup>59</sup> Kylliäinen 2012, 97

asiasta puhui myös haastatteleman rikosylikomisario, kun hän puhui henkilön huonosta päivästä ja siitä, kuinka myös silloin täytyy pystyä säilyttämään asialliset välit. Hänen mukaansa, jos tuolloin menettä välit, ei yhteistyö toimi hyvänäkin päivänä.

Totuudellinen ”ei yritä peittää todellista luonnettaan vaan on avoimesti ja rehellisesti oma itsensä.”<sup>60</sup> Vietämme merkittävän osan elämästäme työelämässä. Olemalla siellä, jotakin muuta kuin todellisuudessa olemme, joudumme joka aamu vetämään yllemme roolin, joka ajan myötä muuttuu taakaksi. Pahimmillaan taakka muodostuu niin suureksi, että se johtaa henkiseen pahoinvointiin, joka on aina yksilölle suurempi taakka kuin yhteisölle.

Oikeudenmukaisuus ”tulee ilmi tasapuolisuutena ja jakautuu puolestaan kahteen lajiin, tasapuolisuuden tuottavaan ja epätasapuolisuuden korjaavaan oikeudenmukaisuuteen.”<sup>61</sup> Tämä ei kuitenkaan tarkoita tasajakoa. Oikeudenmukaisuuden eteen on tehtävä jatkuvasti ja uupumatta työtä koska se on: ”Jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa, ja siksi sen hallussa pitäminen vaatii sekä herkkyyttä, sitkeyttä että luovaa mieltä”<sup>62</sup>. Ensisijaisesti vastuu oikeudenmukaisuuden ylläpitämisestä työyhteisössä on esimiehellä, mutta jokaisen yhteisön jäsenen: ”Pitäisi yhdessä ja erikseen kantaa huolta siitä, että oikeutta ei poljeta millään syyllä”<sup>63</sup>. Tuntemus epäoikeudenmukaisuudesta syntyy yleisimmin väärinymmärryksestä, tietämättömyydestä tai tarpeesta löytää selitys jollekin asialle. Epäilyksen noustessa se on nostettava heti käsittelyyn, koska: ”Pienikin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta johdettava särö riittää ajan myötä laajetessaan repimään yhteisön hajalle”<sup>64</sup>. Puheeksi ottaminen ja esiin nostaminen on ainoa tapa, jolla asia saadaan korjattua tai havaittua, ettei epäoikeudenmukaisuutta ollut tapahtunut. Puhumalla: ”Viha ja suuttumus puretaan ja tehdään vaarattomaksi. Vaikenemalla niistä keitetään liemi, joka vähitellen myrkyttää sekä oman että työyhteisömme elämän”<sup>65</sup>. Samaa mieltä asiasta oli haastatteleman ryhmänjohtaja, jolla oli pelkästään positiivisia kokemuksia varhaisesta puheeksi ottamisesta ja kuulopuheiden oikeellisuuden selvittämisestä.

Ystävyyden Aristoteles arvottaa hyvin korkealle koska ”se kuuluu kaikkein tärkeimpiin asioihin elämässä”<sup>66</sup>. Ystävyyden hän määrittelee: ”Vastavuoroiseksi hyväntahtoisuudeksi”<sup>67</sup>, joka perustuu: ”Kolmeen asiaan: yhteiseen nautintoon, suhteen tuottamaan hyötyyn tai keskinäiseen kiintymykseen ja arvostukseen”<sup>68</sup>. Hyveenä se sopii erittäin myös tähän työhön koska tavoitteena on henkilön oma kokonaisvaltainen tason nosto. Ilman ystävyyttä ja toisen tasa-arvoista huomioimista on täysin mahdotonta toimia tuottavasti. Tuottavuus on yksityiselämässä enemmänkin mielihyvää ja positiivisia tunteita. Työelämässä tuottavuus on määriteltävissä perinteisimmillä mittareilla. Onkin perusteltua todeta, että:

---

<sup>60</sup> Kylliäinen 2012, 48

<sup>61</sup> Kylliäinen 2012, 49

<sup>62</sup> Kylliäinen 2012, 101

<sup>63</sup> Kylliäinen 2012, 99

<sup>64</sup> Kylliäinen 2012, 99

<sup>65</sup> Kylliäinen 2012, 105

<sup>66</sup> Kylliäinen 2012, 50

<sup>67</sup> Kylliäinen 2012, 105

<sup>68</sup> Kylliäinen 2012, 107

”Keskinäisen hyvántahtoisuuden tuottama hyöty on niin suuri, että voi vain ihmetellä, miten yhdelläkään työpaikalla on varaa haaskata tämä etu kiusaamiseen, vihanpitoon ja toinen toisensa kampittamiseen”<sup>69</sup>

Näiden lisäksi haluaisin nostaa yhden hyveen, joka on luotettavuus, jonka myös Antti Kylliäinen kirjassaan nostaa esiin. Luottamus on erityinen asia yhteisön kannalta. Tämä sen takia, jos luottamusta ei ole: ”Yhteisöllisyys on vain kaunis ajatus ja toimiva yhteisö aikaansaannoksineen pelkkä haave”<sup>70</sup>. Lähtökohtaisesti haluamme olla luottamuksen arvoisia. Luottamuksen rikkoutumista kuvaa mielestäni hyvin anekdootti, jonka luin jonkun kahvilan huoneentauluista. Siinä kuvattiin luottamuksen kertaluontoisuutta tarinalla, jossa henkilö pyysi toista heittämään lasin nurkkaan, keräämään sen jälkeen sirpaleet, kasaamaan lasin takaisin kasaan. Tämän jälkeen hän totesi, että siinä on lasi, jonka rikoit heittämällä nurkkaan. Nyt olet sen kasannut takaisin yhteen mutta onko se enää sama lasi? Tarinaan liittyy olennainen seikka kertaluontoisuudesta. Luottamuksen luonne on siis: ”Kaikkea muuta kuin helppohoitoinen”<sup>71</sup>. Luottamuksellisen kulttuurin rakentaminen, jos sellaista ei ennestään ole, on hidasta. Jos siinä kuitenkin onnistutaan, merkitsee se työntekijälle: ”Hyvinvoinnin kasvua ja työssä koetun ihmisarvon vahvistumista, työnantajalle parempaa työilmapiiriä”<sup>72</sup>. Luottamuksen rakentaminen perusajatukseltaan ei ole monimutkaista: ”Luottamus on vastavuoroista: sitä saa, jos sitä antaa”<sup>73</sup>. Samalla tavalla haastattelemani ryhmänjohtaja kertoi, kun hän puhui vertaisryhmästä esimieheksi kasvamisesta. Hänen mukaansa luottamusta ei saa, jos on aiemmin ollut toimiltaan, arvoiltaan tai moraaliltaan sellainen, ettei ole heidän luottamustaan ansainnut. Vastavuoroisuutta korostaa myös ryhmänjohtaja ajatus omasta avoimuudesta, joka johtaa myös työntekijöiden avoimuuteen tuoda esiin epäkohtia, joka vaatii heiltä luottamusta. Tämän jälkeen on esimiehen tehtävä miettiä ratkaisua, tulisiko tukea, keventää tai innostaa. Näiden pohjalta voisi siis päätellä, että vastavuoroisuuden toteutumiseksi, pitäisi luottamuksen osoittamisen jälkeen toisen osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Parhaimmillaan: ”Luottamus on vahva tunnetila, lujaa varmuuden kaltaista tunteesta siitä, että asiat hoidetaan hyvin, parasta etsien, parhaan tahdon ja taidon mukaisesti”<sup>74</sup>. Mikä olisikaan parempaa kuin toimia yhteisössä, jossa on vahva luottamus toisiin ja yhteiseen tekemiseen. Se toisi mukanaan vahvan vakuuttuneisuuden mielekkyydestä, onnistumisesta ja yhteisöllisyydestä.

Klaus af Ursin pohjaa ajatuksensa hyveestä käytännössä Aristoteleen Nikomakhoksen etiikkaan ja toteaa, että ”hyvä ankkuroituu yhtäältä lajityypilliseen olemukseen tai päämäärään ja toisaalta siihen, että ihminen voi pyrkiä hyvään toimintansa kautta ja siten täydellistää tuon hyvän. Toiminta edellyttää käytäntöön meneviä suuntaviivoja siitä, mitä hyvä on. Näitä suuntaviivoja kutsutaan hyveiksi”<sup>75</sup>. Keskusteltaessa näin käsitteellaisella alueella, Ursinin

<sup>69</sup> Kylliäinen 2012, 107

<sup>70</sup> Kylliäinen 2012, 108

<sup>71</sup> Kylliäinen 2012, 108

<sup>72</sup> Kylliäinen 2012, 109

<sup>73</sup> Pentikäinen 2014, 6

<sup>74</sup> Pentikäinen 2014, 12

<sup>75</sup> Ursin 2007, 150

mielestä: ”Ammattieettisen tutkimuksen käsitteenä hyve on selvästi rajatumpi kuin yleiseettinen hyvän käsite. Samalla ammatin, siihen kuuluvien tehtävien ja siinä vastaan tulevien tilanteiden tarkempi määrittely antaa mahdollisuuden määritellä myös hyveitä konkreettisemmin”<sup>76</sup>. Yleisluonteisuutensa takia hyveet ovat oivallinen työkalu kaikille, jotka haluavat kehittää (työ)elämäänsä paremmaksi. Hyveet ovat täysin riippumattomia lokeroinnista ammattien ja työpaikkojen erilaisuuden aallokossa. Hyveet mahdollistavat tarkastelun joka tasolla, jossa henkilöt toimivat. Hyveet ovat tärkeää määritellä kuitenkin ammatti ja työpaikka kohtaisesti, ottaen huomioon niiden erikoispiirteet. Samalla on mahdollista hyveiden konkretisointi ammattietiikan kanssa yhteneväiseksi. Hyveiden avulla ammattietiikan konkretisointi tulee näkyväksi ja mahdollistaa ammattieettisen selkärangan muodostamisen. Tuon selkärangan omaaminen on erityisen tärkeää julkista valtaa käyttävällä viranomaiselle, joka kohtaa työssään jatkuvaa ristiriitaa intressien välillä. Pahimmillaan joudutaan käyttämään voimaa tilanteissa, joissa aikaa päätöksentekoon on todella vähän, jos ollenkaan. Kuitenkin tehtyä päätöstä saatetaan arvioida vuosia kestävässä prosesseissa. Toisaalta poliisi joutuu tekemään päätöksiä eettisesti ja moraalisesti rajapinnalla olevissa asioissa, joissa toisen hyöty merkitsee toisen haittaa. Lisäksi ammatillinen pohdiskelu toimintamalleissa oikean ja väärän välillä on omiaan aiheuttamaan henkistä kuormaa ja räsitystä. Hyveiden toimiminen päätöksenteon perustana luo vakaan pohjan toiminnalle, jopa yllättävissä tilanteissa. Tämän takia hyveiden pohdiskelu ja niiden mieltäminen osaksi ammattietiikkaa on erityisen tärkeää. Klaus af Ursin kiteyttää hyve-etiikan olennaisimman niin, että ”hyve-etiikassa moraaliset kannanotot koskevat sekä subjektin omaa että muiden toimintaa ja ne nähdään aina osana inhimillisen toiminnan kokonaisuutta.”<sup>77</sup>

Kustantaja Heikki A. Reenpäästä haastateltiin Helsingin Sanomiin. Tuossa haastattelussa Reenpään mukaan ihmisen arvokkain hyve on ihmisen halu ja kyky ottaa toinen ihminen vertaiseksi.<sup>78</sup> Reenpää pohjustaa kysymystä, joka on myös vastaus kysymykseen, kertomuksella vuodelta 1946. Hän oli tuolloin Otavan lähettinä Katajanokalla ja toistuvasti yhteydessä sotasyllisyysoikeudenkäynnissä tuomittujen Risto Rytin, Edwin Linkomiehen ja Henrik Ramsayn kanssa. Reenpään kanssa on erittäin helppoa olla samaa mieltä. Ammatilla tai asemalla ei ole merkitystä vaan kyse on inhimillisestä ja tasavertaisesta kohtaamisesta.

Yle Puheella 12.12.2016 pitämässään monologissa Jari Sarasvuo kertoo seitsemän hyvettä, Gretchen Rubinin kirjasta *Better than before*. Näiden tapojen tarkoitus on saada yksilöiden itseilmaisun muodot paremmaksi. Sarasvuon mielestä tässä maassa muuttuisi paljon, jos ihmiset alkaisivat harrastaa hyveitä ja tapoja.<sup>79</sup>

Nämä hyveet ovat

1. Syö ja juo viisaammin
2. Liiku enemmän ja rasitu useammin
3. Säästä, kuluta ja ansaitse viisaasti
4. Lepää, rentoudu ja nauti elämästä, älä vain sen puuduttavista korvikkeista
5. Aikaansaa enemmän, palvele paremmin ja vitkastele vähemmän
6. Yksinkertaista, selkeytä, puhdista ja järjestä

<sup>76</sup> Ursin 2007, 151

<sup>77</sup> Ursin 2007, 153

<sup>78</sup> Majander 2017

<sup>79</sup> Sarasvuo 2016



## 7. Syvennä suhteitasi

Näiden hyveiden toteuttaminen toimisi keinona yksilölle oman elämänsä parantamiseen. Tämä voisi toimia yhtenä työkaluna henkilökohtaiseen tasonnostoon. Näistä löytyy suoraan ja ajatuksen tasolla monia yhteyksiä Aristoteleen Nikomakhoksen etiikkaan.

Lopuksi haluaisin lainata mestarillista Eino Leinoa, joka Hymyilevän Apollon tässä osassa mielestäni kiteyttää monta hyvettä ja sen kuinka pienestä saa alkunsa puoli hyvettä.

”Ei paha ole kenkään ihminen,

vaan toinen on heikompi toista.

Paljon hyvää on rinnassa jokaisen,

vaikk` ei aina esille loista.

Kas, hymy jo puoli on hyvettä

ja itkeä ei voi ilkeä;

miss` ihmiset tuntevat tuntehin,

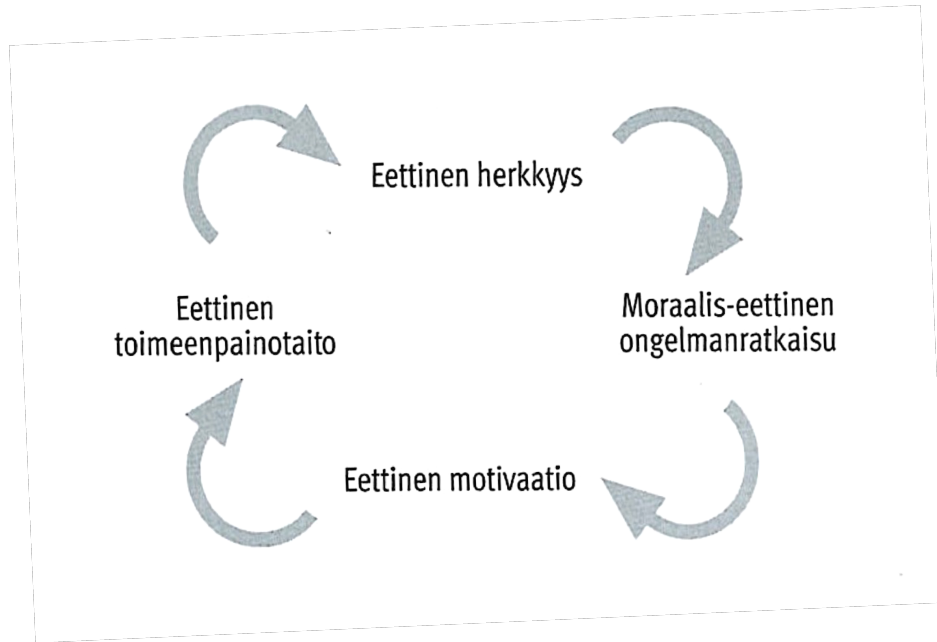
siellä lähell`on Jumalakin”<sup>80</sup>

## 4 EETTISEN TOIMINNAN EDELLYTYKSET

Arvot ja hyveet vaikuttavat toimintaamme ja päätöksentekoomme. Parhaimmillaan ne näyttäytyvät eettisenä toimintana. Soile Juujärvi, Liisa Myyry ja Kaija Pessa esittelevät kirjassaan ”Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa”, James Restin ammattieettisen toiminnan neljän komponentin mallin.

---

<sup>80</sup> Leino 1993, s. 77



Kuva 2. James Restin malli <sup>81</sup>

Eettisellä herkkyydellä tarkoitetaan taitoa tunnistaa eettinen ongelma. Tunnistaminen edellyttää empatiataitoja, jotta on mahdollista pohtia millainen vaikutus omalla toiminnalla on toisiin. Herkkyys on myös tilannesidonnaista, joten siinä on varianssia myös henkilön toiminnassa erilaisissa tilanteissa. Herkkyteen vaikuttavat myös henkilön omien arvojen antamat suuntaviivat. Kirjoittajat toteavat: ”Eettinen herkkyys on ammatillisessa toiminnassa keskeisessä asemassa, koska ilman sitä ei eettistä toimintaa ole käytännössä olemassa.”<sup>82</sup> Olen kirjoittajien kanssa täysin samaa mieltä. Ammatilla tai asemalla ei ole mitään merkitystä, eettistä herkkyyttä tarvitsevat kaikki. Toki poliisilla tarve eettiselle herkkyydelle korostuu. Poliisi on usein tekemisissä rikollista elävää viettävien tai heidän uhriensa kanssa. Suurin osa kohtaamisista on syystä tai toisesta negatiivisiin asioihin liittyviä, joka luo niille mollivoittoisen taustavireen.

Tunnistettuaan moraalisen ongelman, on päätettävä toimintavaihtoehtoista. Moraalis-eettisellä ongelmanratkaisulla tarkoitetaan päätöstä edeltävää ajatusprosessia. Ongelmaan ei yleisimmin ole yhtä yksiselitteistä ratkaisua, joka olisi joko oikein tai väärin. Juujärven, Myyrin ja Pesson mukaan: ”Ammattieettisessä ongelmanratkaisussa ammatilaisen henkilökohtaiset arvot ja moraalikäsitteet kietoutuvat ammattieettisiin arvoihin ja periaatteisiin.”<sup>83</sup> Päätöksentekoon vaikuttaa henkilön moraalijattelun kehittyneisyys. Tämän takia on mielestäni erittäin tärkeää, että poliisilla (ja muilla viranomaisilla) on mahdollisimman kehittynyt moraalijattelun kehittyneisyys, jotta poliisi pystyisi päätöstä tehdessään harkit-

<sup>81</sup> Juujärvi, Myyry &Pesso 2007, 20

<sup>82</sup> Juujärvi, Myyry &Pesso 2007, 24

<sup>83</sup> Juujärvi, Myyry &Pesso 2007, 24

semaan oikeudenmukaisesti, parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Operaatiivisissa tilanteissa aikaa päätöksentekoon on yleisimmin todella rajoitetusti. Tuolloin moraalijattelun kehittyneisyys luo perustan päätöksenteolle.

Eettisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua, vastuuntuntoa ja tahtoa toimia ratkaisun suuntaan.

Eettinen toimeenpanotaito tarkoittaa toimintaa, jota eettinen herkkyyttä, eettinen päätöksenteko ja eettinen motivaatio tuottavat. Toimeenpanotaito on sinällään keskeinen koska ilman sitä, jäisivät aiempien prosessin osien tulos toteutumatta. Toimeenpanotaito vaatii moraalista päättäväisyyttä, rohkeutta ja tahdon lujuuutta. Tähän liittyy keskeisesti myös taidot omien valintojen perusteluun ja rakentavaan toimimiseen konfliktitilanteissa.

## 5 INNOSTUS

Innostuksessa on kyse motivaatiosta toimia. Lauri Järvilehto jakaa innostuksen karkeasti kahteen, toisistaan erilaiseen innostukseen. Nämä ovat ”käsien heiluttajat”<sup>84</sup> ja sitoutuneet keskittyjät. Ensimmäinen näyttäytyy henkilöstä ulospäin todella selkeästi, silminnähden innostuneelle kaikki on mahdollista, mutta kuitenkin se on vain hetkellistä ja lopahtaa yhtä nopeasti kuin alkoikin. Sitä voisi kuvailla: ”Silmät levällään vaahtoavaksi tilaksi”<sup>85</sup>. En käsittele käsien heiluttajia tämän enempää vaan keskityn jälkimmäiseen, joka yksilön ja yhteisöjen kannalta todella merkityksellinen. Käytän jälkimmäisestä jatkossa käsitettä innostus. Yksilö tasolla tämä innostus saattaa näytyä, jopa ”vähäeleisenä keskittymisenä”<sup>86</sup>, jossa yksilö on tosissaan uppoutunut asiaan, jota kohtaan hän kokee innostusta. Parhaimmillaan innostus voi olla ”Valtava voimavara”<sup>87</sup>. Innostus ja intohimo kulkevat mielestäni rinnakkain toinen toistaan tukien. Järjestyksellä, kumman tulisi olla ensin, sinällään ei mielestäni ole merkitystä. Intohimo luo innostusta ja innostus intohimoa. Merkityksellisempää on miettiä miten innostuksen ja intohimon saa sytytettyä. Runoilija Tommy Tabermann kuvailee intohimoa ja sen löytämistä: ”Jokainen on ollakseen intohimoinen löydettävä se itsestään, sillä siellä jossakin se uinuu kaikissa. Intohimo merkitsee puhdasta, palavaa halua olla. Intohimoiselle mikään ei ole pientä ja vailla merkitystä”<sup>88</sup>. Kuten intohimo, myös innostus on mielestäni täysin sisäsyntyistä. Ärsyke innostuksen syntymiseen saattaa tulla ulkopuolelta mutta yksilön oma suhtautuminen siihen ratkaisee innostuksen leimahtamisen tai hiipumisen. Mikä parasta, innostuminen ei vaadi taikatemppuja tai vuosien harjoittelua vaan se on: ”Luonteeltaan yksinkertaisempaa kuin moni meistä huomaa”<sup>89</sup>. Innostuminen on kannattavaa jo henkilön itsensä kannalta, koska: ”Innostuneet ihmiset ovat luovempia ja oma-aloitteisempia”<sup>90</sup>.

---

<sup>84</sup> Järvilehto 2013

<sup>85</sup> Järvilehto 2013

<sup>86</sup> Järvilehto 2013

<sup>87</sup> Järvilehto 2013

<sup>88</sup> Tabermann 2011, 86

<sup>89</sup> Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 22

<sup>90</sup> Järvilehto 2013

Yhteisön kannalta innostus on: ”energiaa, jolla yhteisön taidoista ja tahdosta voi syntyä jokin merkittävää”<sup>91</sup>. Vain innostuneista yksilöistä voi muodostaa innostuneen ryhmän. Siinänsä on lohdullista, että kaikkien ei tarvitse heti olla innostuneita koska innostus tarttuu. Haastattelemani ryhmänjohtaja kiteytti tämä sloganiin ”Innostu ja innosta”. Näiden järjestys on mielestäni keskeinen. Ensin hänen mukaansa pitää itse innostua ja sen jälkeen innostaa muita. Tärkeänä hän pitää myös oman työn arvostamista. Omasta työstä täytyy löytää se arvostus ja omasta toimenkuvasta sellaiset seikat, joista innostuu. Samaa mieltä on tutkimusprofessori Jari Hakanen, jota Lauri Järvilehto lainaa blogissaan. Hakasen mukaan: ”Työ kuin työ voi olla innostava, jos ihminen löytää oikean tavan suhtautua siihen”<sup>92</sup>. Työntäjän näkökulmasta innostus erittäin kannattavaa. Innostuneilla työntekijöillä: ”Burn-outia esiintyy huppeat 125% vähemmän”<sup>93</sup>. Monista luvuista, juuri tuo on mielestäni keskeinen poliisihallintoon. Tämä tuli ilmi myös ryhmänjohtajan haastattelussa. Hän totesi, että perustutkinnaessa esimiehen haastavimpia tehtäviä on pitää ”pääät kasassa” koska juttumäärän takia on työuupumuksen ja väsymyksen vaara.

Innostuneessa työyhteisössä palaute on merkittävin innostusta ylläpitävä voima. Ei ole merkitystä sillä onnistutaanko vai ei. Vaikka välillä jäädäänkin ilman onnistumista, on tärkeää oppia siitä, antaa ja ottaa vastaan palautetta, jotta kehittyminen olisi mahdollista. Palautteettomuus johtaa innostuksen lopahtamiseen, oli se jo olemassa olevaa tai vasta kehittymässä. Suoranaisesti lopahtaminen ei palautteettomuudesta johdu vaan palautteettomuus johtaa tulkinnan lisääntymiseen. Kun ei ole ääntä niin täytyy tulkita. Yhteisössä on monta tulkitsijaa ja tulkinta on vähän kuin mielipide, jokaisella on omansa. Mitä enemmän tulkitsijoita, sen varmemmin tulkinnat menevät ristiin ja väärinkäsitykset ovat väistämättömiä. Väärinkäsitykset johtavat yleisimmin ongelmiin työyhteisön sisällä, joihin ei tässä yhteydessä ole tarpeellista mennä. Tärkeintä on saada palautteelle ääni ja avoimuus kommunikaatioon.

Pauli Aalto-Setälä luennoi Hämeenlinnassa 27.8.2016 viranomaisille tarkoitetussa koulutus- tapahtumassa otsikolla Innostus ja mielenhallinta. Tuossa luennossa Aalto-Setälä kävi läpi laatimansa kymmenen kohdan listan persoonalähtöiseen innostukseen. Tässä läpikäymäni asiat perustuvat tuolta luennolta tekemiini muistiinpanoihin ja muistikuviin. Näitä olen täydentänyt omilla mielipiteilläni ja ajatuksillani. Olen pyrkinyt erottelemaan listauksen ja mielipiteeni sekä määrittelyni toisistaan mutta aina se ei välttämättä välity tarkoittamallani tavalla. Tarkoituksellista sekoittuminen ei ole eikä tarkoitukseni ole ollut laittaa sanoja Pauli Aalto-Setälän suuhun tai omia hänen ajatuksiaan omikseni. Mielestäni listauksen kommentoiminen on luontevinta samassa yhteydessä eikä vasta listauksen jälkeen. Lisäksi haluan mainita, että luennon ja kirjoittamiseni välissä aikaa on kulunut vajaa vuosi, joten muistikuvien hataruus sallittakoon. Aalto-Setälän luennon listaus tuo mielestäni hyvin yhteen tämän opinnäytteen teemoja. Lista sisältää elementtejä arvoista, hyveistä ja innostuksesta,

---

<sup>91</sup> Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 133

<sup>92</sup> Järvilehto 2013

<sup>93</sup> Järvilehto 2013

tuoden ne käytännöntasolle, sekä yksilölle että yhteisölle. Nämä asiat tarjoavat pohjaa yksilön henkilökohtaiselle tasonnostolle ja antaa eväitä yhteisön kasvulle esimiehen näkökulmasta.

#### 1. Tee vaurioraportti

Vaurioraportin Aalto-Setälä jakaa neljään osaan. Ensimmäinen on oma osaaminen ja taidot. Toinen on esimiehen luulot, jotka hänen mukaansa ovat yleensä yli todellisista osaamisista ja taidoista. Tuohon voisin lisätä, että usein myös työntekijöiden odotukset esimiestä kohtaan ylittävät todellisen, johon esimiehellä edes on mahdollisuuksia. Kolmas on odotukset, joiden pitäisi olla luotettavia, tasapuolisia ja innostavia. Neljäs on muistutus siitä, että innostus lähtee itsestä.

#### 2. Pohjusta menestys ja into

Pauli Aalto-Setälän mukaan innostus on ennen kaikkea päätös. Tuossa päätöksessä tärkeää on oma vireystila ja omien vahvuuksien tunnistaminen, joissa pitäisi keskittyä positiivisiin.

#### 3. Ota vastuu hyvinvoinnista

Vastuun hyvinvoinnista Aalto-Setälä jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen on ole läsnä ja kuuntele. Toinen Älä varasta toisen tunnetta. Kolmas tee suunnitelma. Tässä on kyse sekä omasta että toisten hyvinvoinnista. Ensimmäisessä on mielestäni kysymys persoonan herkkyydestä toisia kohtaa, jossa toiselle annetaan hänelle tarvitsemansa sosiaalinen tila. Läsnäolo ja kuuntelemisen taito löytyvät osalta luonnostaan mutta tärkeää on, että kuuntelijaksi on halutessaan mahdollista oppia. Tietyissä tapauksissa se olisi jopa suotavaa. Tunteen varastamisessa on mielestäni kyse siitä, että antaa tilaa toisen tuntemalle tunteelle ja hyväksynnän tunteen luonnollisuudesta kokemuksen jälkeen. Tunteen käsittelyn mahdollisuutta ei saa viedä toiselta pois kieltämällä tunteen oikeellisuutta. Hyvinvointi on suurelta osaltaan tunne. Vain harva määrittelee hyvinvointinsa konkreettisilla perusteilla. Sen takia on korvaamatonta kuunnella ja ottaa toisen tunteet huomioon. Jos hyvin käy niin positiiviset tunteet ja niiden ilmaisu johtaa hyvinvointiin. Tästä päästäänkin kolmanteen Aalto-Setälän osaan eli tee suunnitelma. Ihmiselle on ominaista yliarvioida se minkä pystyy tekemään lyhyellä tähtämellä ja aliarvioida kykyynsä pitkällä tähtämellä. Onnistumisen mahdollistamiseksi pitkällä tähtämellä on suunnitelman tekeminen tärkeää. Se mahdollistaa myös suunnitelman toteutumisen seuraamisen ja tavoitteiden uudelleenmäärittämisen sopivin väliajoin. Vastuunkanto tunnepohjaisissa asioissa ei ole yksinkertaista mutta mahdollista, jossa tunnollisuus ja välittäminen ovat keskiössä.

#### 4. Kerro tavoitteesi kaikille

Pauli Aalto-Setälän mukaan kaikille kerrotut tavoitteet muuttuvat todeksi. Sen lisäksi se vaikeuttaa tavoitteen toteuttamisen keskeyttämistä koska koemme olevamme vastuussa niistä. Haluamme välttää tilannetta, jossa olemme lopettaneet toteuttamisen vähäpätöisellä syyllä ja meiltä kysytään tavoitteen toteutumisesta. Silloin helposti koemme häpeän tai epäonnistumisen tunteita. Tämän takia tavoitteet täytyy asettaa realistisesti ja tarkoin harkiten. Täytyy myös valita tavoitteet, joita oikeasti lähtee

toteuttamaan, joiden takana on helppo seistä ja on motivoitunut tavoitteen toteuttamiseen. Valintaprosessin jälkeen tavoite täytyy jakaa mahdollisimman monelle, jotta sille saadaan yhteisön tuki ja ehkä painekin.

## 5. Opettele valmentajaksi

Pauli Aalto-Setälä luettelee minkälaisia rooleja tiimissä pitää olla ja ei saa olla. Jokainen pystyy halutessaan olemaan mikä tahansa näistä. Sen takia roolien tunnistaminen omassa ja toisten tekemisessä on tärkeää. Tiimissä pitää olla toteuttaja, fanittaja ja kriitikko. Toteuttaja on aikaansaava ideoiden kehittäjä ja käytäntöönpaneva. Toteuttaja tarvitsee vierelleen fanittajan, joka lähes lähdekriittikittömästi kannattaa toteuttajan ideoita ja lähtee niihin mukaan. Kriitikko arvioi tarkasti toteuttajan idean ja toiminnan. Lisäksi hän etsii niihin parannusehdotuksia. Kriitikko ei lähde heti toteuttajan idean mukaan vaan ensin käy sen läpi ja analysoi, jonka jälkeen joko hyväksyy tai ei. Tiimissä ei saa olla varasta, moottorisahamiestä tai ankeuttajaa. Varas voi esimerkiksi ottaa toisen idean ja väittää sitä omakseen tai ottaa kunnian toisen tekemästä työstä. Toiselta varastaminen on omiaan aiheuttamaan kitkaa henkilökeskioissa, tuntemuksia epäoikeudenmukaisuudesta ja ristiriitoja työyhteisössä. Moottorisahamiehellä Aalto-Setälä tarkoitti henkilöä, joka ratkaisee jokaisen ongelman samalla tavalla, ongelmasta tai ratkaisun toimivuudesta riippumatta. Hänen mukaansa nimitys on tullut siitä, kuinka hän mökillään korjasi ongelman kuin ongelman käyttäen uutta moottorisahaansa. Ankeuttaja hakee Aalto-Setälän mukaan vian ihmisestä eikä asiasta ja sen takia hänen kanssaan on mahdotonta työskennellä. Aalto-Setälän termin alkuperää en muista, mutta todennäköisesti se juontaa juurensa Harry Potterista, jonka kääntänyt Jaana Kapari-Jatta suomensi nimikkeen dementor ankeuttajaksi. Julkisojohtamisen professori Esa Hyyryläinen kuvailee blogissaan ankeuttajia Harry Potterissa: ”ankeuttajat ovat Azbakanin vartijoina toimivia tummia olentoja, jotka syövät positiivisia tunteita ja tuovat samalla huonot muistot mieleen. Mikä pahinta, pidempi altistuminen ankeuttajan vaikutukselle vie altistuneen järjen.”<sup>94</sup> Työelämässä Hyyryläinen kuvaa ankeuttajien olevan: ”negatiivisesta ajattelusta taiteenlajin tehneitä työyhteisöjemme jäseniä, jotka pidemmän päälle saattavat onnistua syömään työilön kokemukset muiltakin.”<sup>95</sup> Hyyryläisen mukaan: ”Selvästi huonoin tilanne on silloin kun ankeuttaja toimii esimiestehtävässä, mutta myrkkyyä toki kylvävät ympärilleen riviankeuttajatkin.”<sup>96</sup> Tämän takia on selvää, ettei ankeuttajilla ole sijaa terveessä ja toimivassa työyhteisössä. Kuten Aalto-Setälä ja Hyyryläinen toteavat, meissä kaikissa on sisäänrakennuttuna mahdollisuus olla ankeuttaja. Aalto-Setälän kohdalla myös kaikki muut roolit. On opeteltava valmentajaksi, jotta voi tunnistaa roolit ja vaikuttaa roolien suuntaamiseen. Ensin oman itsensä valmentajaksi ja sen jälkeen muiden.

## 6. Tehkää yhdessä, ei ryhmätöitä

---

<sup>94</sup> Hyyryläinen 2014

<sup>95</sup> Hyyryläinen 2014

<sup>96</sup> Hyyryläinen 2014

Pauli Aalto-Setälä oli hetkeä aiemmin tutustunut tutkimukseen, jossa 80% vastaajista ei ollut tykännyt ja vain 4% oli tykännyt tehdä ryhmätöitä. Tämä saattaa juontaa juurensa koulu ja opiskeluaikoihin, jossa ryhmätöitä olivat välttämätön paha ja niitä teetettiin liikaa. Sen takia on tärkeää tukea yhdessä tekemistä, ei ainaisia ryhmätöitä. Aalto-Setälä mukaan yhdessä tekemisellä mitataan ideoita ja ajatuksia. Samalla on mahdollista kampanjoida omien ideoiden puolesta ja saada muut mukaan kannattamaan parhaita ideoita ja ajatuksia.

#### 7. Luo oma uuden luomiskaava

Pauli Aalto-Setälä esitteli menestyksen kaavan, joka oli idea + innostus + toteutus = menestys. Hän esitteli kaavan sisältöä tarkemminkin mutta sen esittely tässä ei ole tarkoituksenmukaista. Lisäksi Aalto-Setälä kertoi, että kriisit syntyvät ylitulkinnasta. Tästä on helppo olla samaa mieltä. Mittakaavalla ei ole merkitystä. Isossa mittakaavassa olemme nähneet, minkälaisia kriisejä uskonnollinen ylitulkinta on vuosisatojen aiheuttanut. Pienessä mittakaavassa idean tai ajatuksen ylitulkinta työyhteisössä saattaa johtaa väärinymmärryksiin, jotka kylvävät siemenen henkilötason ristiriitoihin, josta on vain lyhyt matka klikkiytymisen kautta jopa työpaikkakiusaamiseen tai muuhun epäasialliseen käytökseen.

#### 8. Osallista

Kaikilla pitäisi olla yhteisössä mahdollisuus osallistua. Oikealla roolituksella on mahdollista saada merkittäviä tuloksia, joiden saavuttamiseen jokainen yhteisön jäsen voi kokea olevansa osallinen. Ulkopuolisuuden tunteella ja eriarvoisuudella rapautetaan ensin yksilö ja sen jälkeen ryhmä.

#### 9. Varo apinaa

Pauli Aalto-Setälän mukaan apina reagoi välittömästi tunteella. Ristiriitatilanteessa se aiheuttaa osapuolen muuttumista lapseksi. Tämä on mielestäni erittäin vaarallista koska se useimmiten johtaa tilanteen kärjistymiseen, varsinkin kun apinalla on vastassaan toinen apinointiin taipuvainen. Riidan ratkaiseminen muuttuu sivuseikaksi ja tärkeimmäksi tulee taistelun voittaminen, hinnalla millä hyvänsä. Kumpikin osapuoli menee syvemmälle henkilökohtaisuuksiin vain voittaakseen ”taistelun”. Tällainen verbaalikamppailu ei kuulu työpaikalle koska se ei rakenna tai ratkaise, ainoastaan hajottaa. Kuten Aalto-Setäläkin toteaa, menestyksen avain on hallita tunteet. Sen takia apinoinnilla ei ole sijaa työyhteisössä.

#### 10. Elä

Juice Leskinen laulaa kappaleessaan Hevidiggarin vuorisarna, että: ”Elämän kanssa ei kannata mammoilla”<sup>97</sup>. Samassa kappaleessa todetaan myös: ”Kuolema tulee, jos

---

<sup>97</sup> Leskinen 1986

elämä kielletään”<sup>98</sup>. Melkoista kieliposkessa vetelyä mutta silti elämään kannustavaa oivaltamista.

Ali Show:ssa somehahmo Hesaäijää pyydettiin antamaan yksi ohje juontajalle ja katselejoille. Hesaäijän ohje oli: ”Anna mennä vaan”.<sup>99</sup> Tällä ohjeella hän tarkoitti sitä, että pitäisi tehdä sitä missä on onnellinen, oli ammatti mikä tahansa. Tehdä sitä mistä tulee onnelliseksi ja elää sen mukaan. Ehkä hänen ohjeensa on tarkoitettu rohkaisuksi tehdä itselleen tärkeitä asioita, joiden tekemisestä tulee onnelliseksi. Vähän samalla tavalla kuin jo Yhdysvaltojen itsenäisyyden julistuksessakin mainitaan ”pursuit of happiness”. Lyhyesti voisi sanoa, että elämällä onnelliseksi.

Mielestäni tämä osuus on hyvä päättää riveihin Eino Leinon Hymyilevästä Apollosta. Nuo rivit kannustavat elämään nyt niin hyvin kuin osaamme.

”Me *olemme* kerran nyt päällä maan  
ja täällä meidän on eläminen,  
miten taidamme parhaiten”<sup>100</sup>

## 6 HAASTATTELUTUTKIMUS IHMISLÄHEISESTÄ JOHTAMISESTA

### 6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksellinen tavoitteeni on löytää jo olemassa olevat arvot organisaatiosta ja yhdistää ne onnistuneeseen (jo olemassa olevaan) henkilöjohtamiseen. Mielestäni tällainen (suppea) laadullinen tutkimus yhdistää ja konkretisoi opinnäytteen teoria osuutta. Tarkoitukseni oli valita näytteet hyvistä malleista johtaa ja tutkia heidän käsityksiään ihmisläheisestä johtamisesta. Esitin pyynnön haastateltaviksi kolmelle henkilölle, joista kaksi vastasi pyyntööni myönteisesti. Suostuneet olivat rikostorjunnassa työskentelevä rikosylikomisario ja perustutkinnan ryhmänjohtaja. Risto Harisalon mukaan: ”Hyvä tutkimus on älyllisten ärsykkeiden lukumäärän funktio”<sup>101</sup>. Toivottavasti suppea tutkimukseni aiheuttaa ärsykeitä ajattelun muodossa.

### 6.2 Haastattelujen tulokset

#### 6.2.1 Rikosylikomisarion haastattelu

<sup>98</sup> Leskinen 1986

<sup>99</sup> Hesaäijä 2017

<sup>100</sup> Leino 1993, 81

<sup>101</sup> Harisalo 2013, 12



Rikosylikomisarion haastattelu keskittyi arvojen ympärille. Luonnehtisin häntä tasapainoiseksi, hillityksi, ihmisläheiseksi mutta kuitenkin päätöksentekokykyiseksi. Johtamisen arvoista hän nostaa tärkeimmäksi oikeudenmukaisuuden, jonka pohja on hänen omissa, henkilökohtaisissa arvoissaan. Henkilökohtaisia arvojaan hän kuvailee perinteisiksi, luterilaisiksi arvoiksi. Oikeudenmukaisuudella hän tarkoittaa sitä, että kaikki tulee kohdella tasapuolisesti ja hyvin. Tämä siitäkkin huolimatta, että henkilö olisikin toiminut väärin tai johdon antamien suuntaviivojen vastaisesti. Hän korostaa ymmärtäväistä suhtautumista ja ettei toisen huononakaan päivänä saa menettää tilannetta henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Jos tilanteen menettää, ei yhteistyö pelaa hyvänäkään päivänä. Tasapuolisella ja fiksulla kohtelemisella on pitkät jäljet, jotka tuovat mukanaan myös sen, että itseä kohdellaan vastaavalla tavalla, myös epäonnistumisen hetkellä. Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden lisäksi hän pitää tärkeänä arvona osaamista ja sen mukanaan tuomaa ahkeruutta. Erittäin negatiivisena hän näkee laiskottelua ja siitä seuraavaa haluttomuutta oppia. Ne ovat omiaan aiheuttamaan henkilökohtaista pahoinvointia, joka säteilee ryhmään ja työyhteisöön. Hän on omiin, lapsuudestaan heijastuvista, arvoihinsa pohjautuen oppinut siihen, että tehtäväksi annettu työ tehdään kunnolla. Ongelman ilmaantuessa, se on ratkaistu ja menty eteenpäin. Laiskottelun tuodessa pahoinvointia, tuo ahkeruus ja oikeudenmukaisuus työyhteisöön hyvinvointia. Työssä on mukava olla ja se tuottaa tuloksia.

Rikosylikomisarion mukaan työpaikan arvot perustuvat paljolti toimintakulttuuriin. Johtamiskulttuuria ja toimintakulttuuria tarvitaan, jotta työssään alisuoritajat saataisiin vähintään keskitasolle tai jopa kiitettävälle tasolle. Hän kertoo esimerkin yksiköstä, jossa aiemmin työskenteli. Pielessä olevat arvot ja toimintakulttuuri johtivat synkkään tunnelmaan ja vähättelevään kulttuuriin. Työhön tarkoitettu aika käytettiin toisten virheiden etsimiseen ja moittimiseen sekä johdon että johtamisen puutteiden arvosteluun. Samalla ei kuitenkaan nähty omassa toiminnassa mitään korjattavaa, vaikka mitään tuloksia ei saatu aikaan. Toisaalta kuitenkin tuntemus oman työn liiallisesta kuormasta ja tunne niistä selviytymisen ylivoimaisuudesta olivat vahvasti läsnä. Pahimmillaan yksi tutkija oli erittäin stressaantunut jutuista, turhautunut ja motivaatio oli täysin kateissa eikä mikään ollut kunnossa. Hänen työsuorituksensa aikaansaavuus oli käytännössä nolla. Tilanne saatiin korjaantumaan muuttaman aktiivisen tutkijan ja tutkinnanjohtajan työkokeilujen perusteella, joissa työ jaettiin osiin ja ajallisesti mitattiin, kuinka paljon aikaa menee yksittäisen jutun tutkimiseen. Tämän kokeilun perusteella uskomus työn suuresta kuormasta saatiin kumottua ja pikkuhiljaa lähti työilmapiiri paranemaan. Arvona tässä tapauksessa oli se, että arvosta ammattimiestä (alaista) ja hänen tietämystään.

Arvojohtaminen on tullut Poliisiin rikosylikomisarion mukaan heti 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Nykypäivänä arvot on kirjattu strategiaan ja sieltä ne pitäisi johtaa myös poliisilaitokselle arvoiksi. Hän vertaa arvojohtamista tulossopimuksen jalkauttamiseen. Aivan kuten tulossopimus, tulisi arvotkin palastella ja jokaisen esimiestason pitäisi käydä ne läpi alaisilleen. Läpi käynnin pitäisi olla sillä tasolla, että mitä ne tarkoittavat meidän työssä ja mitä kunkin henkilökohtaisessa työssä ja elämässä. Samalla tulisi käydä läpi se, miten kunkin on mahdollista sovittuihin arvoihin sitoutua. Kuitenkin työnantaja on kirjannut omat arvonsa ja niihin tulee sitoutua. Rikosylikomisario näkee, että arvojen läpikäyminen on osa toimintakulttuuria koska arvoista tulee toimintakulttuuri. Jos arvot ovat vain Sinetin syövereissä, josta ne ovat vaikeasti löydettävissä, on seurauksena hänen mukaansa se, ettei kukaan niistä sitten tiedäkään.

Arvot tulevat esiin ihmisen käyttäytymisenä ja miten työtä tehdään. Työn tekemisestä huomaan kuinka arvot on sisäistetty. Rikosylikomisarion mukaan arvojen esiin tuleminen työn tekemisessä on se paikka, missä sen pitääkin näkyä. Hänen mukaansa arvokeskustelu on hankalaa arvojen abstraktiuden takia. Arvot ovat monisyisiä koska on henkilökohtaiset arvot, työyhteisön arvot ja lähipiirin arvot. Näiden välillä saattaa olla arvo-kontrasteja, jotka vaikuttavat omien arvojen hahmottelemiseen.

## 6.2.2 Ryhmänjohtajan haastattelu

Ryhmänjohtajan haastattelu keskittyi innostuksen ympärille koska hän on onnistunut kääntämään perustutkintayksikön pakkopullasta vetovoimaiseksi ja toimivaksi ryhmäksi. Sivusta katsoen perustutkintayksikön aiemmat ongelmat ovat hyvinkin tavallisia ja niitä kohdataan organisaatiossa laajemminkin. Tämä esimerkki osoittaa, että tällaiset ongelmat olisi mahdollista ratkaista innostuksen ja yhteistyön avulla. Luonnehtisin ryhmänjohtajaa henkilönä innostavaksi ryhmäyttäjäksi. Hänellä on pitkä kokemus kenttätyöstä, jossa hän on ollut noin kahdeksan vuotta ryhmänjohtajana. Tutkintakokemusta hänellä on työuransa alusta tutkijana noin kolmen vuoden ajalta. Tuolta ajalta hänelle on jäänyt mieleen ryhmänjohtajansa vahva työmoraali, kuvaillen häntä ”sydämen poliisiksi”. Tärkein oppi tuolta ajalta oli, että jos ei pysty tutkimaan pientä juttua, niin ei pysty tutkimaan isoakaan. Ryhmänjohtaja vertaa oppia esimiestyöhön, jossa on pystyttävä ratkaisemaan pienet ongelmat, jotta pystyisi ratkaisemaan isoja. Merkittävin ero tuon ajan tutkinnan ja nykypäivän tutkinnan välillä on hänen mukaansa varsinaisen työn ympärillä tehtävä pakollinen työ. Lainsäädäntö ja muut vaatimukset aiheuttavat sen, että työtä tehdään paljon, vain sen takia, että kerrotaan, ettei tässä asiassa ole rikosta eikä toimenpiteitä suoriteta.

Ryhmän alkutilannetta ryhmänjohtaja kuvaa hajanaiseksi, koska ryhmässä oli ollut suuri vaihtuvuus niin esimiehissä kuin tutkijoissakin. Jatkuva vaihtuvuus yhdistettynä erilaisuuteen, muutoksiin ja tietynlaiset persoonallisuudet esimiehinä, joilla on erilaisia tavoitteita, ovat sekoittaneet. Työskentely ryhmässä oli yksinyrittämistä ja jokainen tutkija oli vastuussa ”hirveästä” juttukasasta sekä sen kasan etenemisestä. Suurin yksittäinen muutos on yhdessä tekemisen tuominen ryhmään. Aloittaessaan perustutkinnan ryhmänjohtajana, lähes samaan aikaan uuden tutkinnanjohtajan kanssa, tekivät he päätöksen muutoksesta. Ykkösasiaksi nostettiin työilmapiirin saaminen hyväksi ja iloiseksi, jotta tietynlaiset ongelmat saataisiin ratkeamaan. Hyvä työilmapiiri johtaa siihen, että toista autetaan, pyynnöstä tai pyytämättä ja luodaan ajatus siitä, että jutut ovat yhteisiä. Alkutilanteessa ryhmällä oli yli 600 juttua ja 3-5 tutkijaa, vähän tilanteesta riippuen. Tutkinnanjohtaja ja ryhmänjohtaja rakensivat ryhmälle yhteisen casen nimeltään ”käärittäin hihat”. Joka maanantai pidettiin ryhmän palaveri, jossa tutkinnanjohtaja kertoi montako juttua ryhmällä oli, eikä koskaan menty yksilötasolle juttujen määrässä. Alun perin jutut oli jaettu tasaisesti, joten lähtötilanne oli tasavertainen. Ryhmähenki alkoi rakentumaan kun huomattiin, että nämä ovat yhteisiä juttuja. Käyrä lähti laskemaan ja vanhat saatiin siivottua pinosta pois. Pikkuhiljaa haviteltiin ”kympejä ja sata-sia”. Satasten paukuessa juotiin tutkinnanjohtajan tarjoamat pullakahvit. Kun ryhmä pääsi sopivalle tasolle ja jäljellä oli vain reaaliaikaista tutkintaa vaativat jutut, niin case purettiin.

Nykytilassa tutkinnanjohtaja, ryhmänjohtaja ja tutkija muodostavat kolmikon. Tavoitteena olisi, että jokaiselle jutun kohdalla sovitaan toimenpiteistä, aikataulusta ja mitä siltä jutulta on odotettavissa. Tuon perusteella tutkijan on helppo suorittaa sovitut asiat. Lisäksi jokaiselle on tuotu juttutavoitteet, aikataulutavoitteet ja yhteinen ”maali” rikosten selviämisestä. Toimintaa suunnataan sen mukaan, että pystytään reagoimaan ilmiöihin ja kokonaisuuksiin. Tavoite on, että aika käytetään tärkeimpiin asioihin, joilla on vaikutusta. Ei niinkään rikosnimike perusteisesti.

Yhtenä tärkeänä asiana ryhmänjohtaja pitää oman työn arvostamista. Hänen mukaansa pahinta on, jos työntekijä ei itse arvosta omaa työtään tai ryhmä ei arvosta omaa työtään. Omasta työstä täytyy löytää se arvostus ja omasta toimenkuvasta sellaiset seikat, joista innostuu. Perustutkinnan kohdalla hän ajattelee sen niin, että perustutkinnassa he voivat tutkia monipuolisesti melkein mitä vaan ja tutkijan tulee ”hanskata” todella monta osa-aluetta. Ryhmän juttujakoa yritetään suunnata siten, että tutkijan kiinnostuksen kohteet tai erityisen epämiellyttäviltä tuntuvat jutut otetaan huomioon. Esimiestyön kannalta haastavimpana ryhmänjohtaja näkee sen, että saa pidettyä päät kasassa ja kantaa siitä vastuu. Tuossa työssä on työuupumuksen ja väsymyksen vaara koska juttuja on niin paljon. Erityisesti tekemätön työ aiheuttaa stressiä. Ryhmänjohtajan mukaan harva lähtee töistä ajatellen, että olenpa stressaantunut, kun jouduin koko päivän tekemään kaikenlaista mielekästä. Stressi tulee niistä 30-40 jutusta, jotka odottavat tekemistä. Ryhmänjohtajan onkin kannettava vastuu ja tuotava ilmi, kuinka hän on tietoinen odottavista hänen luvallaan tai määräyksellään odottavista jutuista. Sen takia on koko ajan tiedettävä jokaisen tutkijan työtilanne ja huolehdittava tasaisesta työn jakautumisesta. Tähän tärkeimpänä mittarina ryhmäjohtaja pitää sitä kuinka paljon ja millä ajalla tutkijalle on tullut juttuja. Pelkästään juttumäärä ei ole ainoa mittari koska ”peikkona” on, että joku kerää itselleen 70 jutun tulpan ja pitää sitä sen takia, ettei hänen tarvitsisi ottaa uusia juttuja. Tuolloin ryhmänjohtajalta vaaditaan puuttumista ja myytinmurtoa, jotta työntekijän käsitys työtilanteesta saadaan muutettua. Sen takia esimiehen pitäisi nähdä tilastojen ja huhujen läpi.

Oman työn arvostamiseen liittyy myös se, että tehdessä unohdetaan se negatiivinen sivulle vilkuilu tai ihmettely. Varsinkin sellaisten asioiden, jotka eivät kuulu itselle tai omaan toimenkuvaan. Turha negatiivisuus omasta työstä ja niistä ”jauhaminen”, johtaa turhanpäiväisyyksien tukemiseen. Toisia on hirveän helppoa arvostella ja pahimmillaan siihen liittyy ”oman häntänsä nostamista”. Ryhmänjohtajan mukaan keskeistä on suhtautua asioihin positiivisesti ja vähän huumorin kautta. Sloganin ”innostu ja innosta” kautta ryhmänjohtaja lähtisi liikkeelle. Jos itse olet innostunut asiasta, niin kyllä se toinenkin innostuu. Jos itse ammut jutulta innokkuuden pois, ei tutkijakaan siihen syty, ellei hänellä ole jotakin vahvaa intressiä, joka on esimiehestä riippumaton. Ei joka jutusta tarvitse ”valoja välkyttää” mutta jos ymmärtää perustoimenkuvan ja näkee mikä se maali niissä on, niin innostuminen on tarpeellista. Ryhmänjohtajan mukaan tämä ei tarkoita sitä, että joka päivä pitäisi olla superinnostunut mutta päivän kuntoa pitää seurata. Tässä auttaa se, että on itse avoin ja avaa joko omaan tai työelämäänsä liittyviä asioita, jonka jälkeen porukkakin kertoo ”mättääkö joku vai mikä on fiilis”. Sen jälkeen esimiehen on mietittävä olisiko jotain, miten voisi tukea tai keventää tai innostaa. Ryhmänjohtajan mukaan tämä edellyttää luottamusta. Yksi konkreettinen asia, minkä hän on tuonut ryhmälleen on se, että omien puolia pidetään. Jos ryhmästä tai ryhmän jäsenestä tai tekemisestä kuuluu jotain negatiivista, niin se tuodaan heti esimies-

ten tietoon. Asiaan puututaan heti ja mahdolliset väärät tiedot korjataan. Muutoin asiat saatavat jäädä elämään ja niistä muodostuu ”legendoja”. Kyseessä saattaa olla esimiehen määräys ja työntekijä on toiminut täysin oikein mutta silti tarinassa ja käytävillä hän saa siitä kaiken ”soosin”. Samalla tavalla ryhmän sisällä oleviin asioihin täytyy puuttua, jos siellä on jotakin riitaa tai jokin jää epäselväksi, joka johtaa ryhmän jäsenen mielenpahoittamiseen. Hetken kuluttua tämä jäsen saattaa olla ”poissa pelistä”. Molemmissa tapauksissa on ryhmänjohtajan mukaan tärkeää, että asiat otetaan puheeksi varhaisessa vaiheessa. Hänelle ei tule mieleen yhtään sellaista kertaa, etteikö puheeksi ottaminen olisi kannattanut. Samaa hän sanoo ryhmän yhteisestä tekemisestä, oli se sitten tyhy-päivä, saunailta tai muuta yhteistä tekemistä. Jokainen niistä on kannattanut ja ollut hyväksi ryhmälle.

Johtamisessa ryhmänjohtaja arvostaa hyvää esimiesketjua ylös asti. Erityisesti kuitenkin hän arvostaa hyvää lähiesimiestoimintaa. Alipäällystötasoa hän pitää erityisen tärkeänä koska siinä on mahdollisuus vaikuttaa suuntaan tai toiseen. Jopa niin, ettei sitä pysty ylempää korjaamaan. Yleisesti voisi todeta, että hyvät alaiset tekevät hyvän esimiehen ja toisinpäin. Omalta kohdaltaan perustutkinnassa hän pitää merkittävänä sitä, että hänellä on tutkinnanjohtajana ja esimiehenä henkilö, jonka kanssa hän on täysin samoilla linjoilla ja yhteinen maali. Sitä hän pitää erittäin onnistuneena. Jos tilanne olisi toinen niin persoonat ryhmässä varmasti tukehtuisivat. Ryhmänjohtaja näkee persoonien olon ryhmässä pelkästään positiivisena asiana. Hyvän lähiesimiehen lisäksi ryhmänjohtaja haluaa nostaa esiin uuden poliisi-päällikön toimet, jossa hän on osoittanut ruohonjuuritason osaamistaan. Sitä hän pitää aiempiin päällikköihin verrattuna poikkeuksellisenä. Se on sellainen signaali, joka herättää joka tasolla.

Esimiehen tulisi osata löytää ja hallita sopivat työmenetelmät. Ryhmänjohtajan mukaan niiden vaikutus on yllättävän suuri. Työprosessien ja menetelmien täytyy olla kunnossa. Sen jälkeen, kun ryhmä on saatu henkisesti ja hengeltään hyvälle mallille, nousee työmenetelmät arvoon. Sen takia jatkuva oppiminen ja opetteleminen on tarpeen. Ryhmänjohtaja kertoo käyttäneensä sanontaa: ”Ei hyväksi kokiksi tulla syömällä” konkretisoimaan sitä, ettei ammatillisuus tule pelkästään sitä työtä tekemällä.

### 6.3 Haastattelujen yhteenveto

Valitsemani henkilöt ovat jo persoonina hyvinkin erilaisia, eikä se jäänyt heijastumatta haastattelun sisältöön. Lisäksi heidän havainnointi kohtansa (sektorin johtaja ja ryhmänjohtaja) työn tekoon ja organisaatioon ovat erilaiset. Ajatukseni oli, etten yrittäisi vaikuttaa tai pakottaa haastateltavia kertomaan vastauksia vain tiettyihin, ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Halusin, että haastateltavalla olisi mahdollisimman vapaa mahdollisuus tuoda mielipiteitään ja ajatuksiaan esiin, ilman, että käsitteet rajoittaisivat sisältöä. Haastattelun tarkoitus oli enemmänkin havainnoida arvojen ja hyveiden näyttäytymismuotoja ihmisläheisessä johtamisessa. Voisi siis sanoa, että haastattelut olivat avoimia haastatteluja, joiden tuotoksen merkitystä avasin vasta analysointivaiheessa.

Haastattelujen yhteismitallisuus, avoimuudesta johtuen, oli heikko, johtuen haastattelijan tekemistä valinnoista. Sinällään pidän ratkaisua perusteltuna mutta kokonaisuuden kannalta

se avaa ajatuksen aiheelliselle kritiikille. Tutkimuksen on pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman hyvin. Mielestäni onnistuin tässä hyvin koska molemmat haastateltavat kuvasivat käsityksiään avoimesti ja haastatteluista välittyi heidän näkökulmansa organisaatioon todella hyvin. Pidin tätä seikkaa tärkeämpänä kuin sitä, että olisi lähtenyt tutkimaan aihetta tässä vaiheessa laajemmin.

Molemmista haastatteluista heijastui selkeästi samoja, mielestäni keskeisiä elementtejä. Molempien haastatteluissa korostui hyvän työympäristön merkitys, vaikka nimitys siitä vaihtelikin. Yhtäläisyys oli myös siinä, millainen ilmapiiri oli silloin kun meni huonosti. Tuolloin keskityttiin enemmän toisten tekemiseen, eikä nähty omien toimien puutteellisuutta. Vaikka esimerkeillä oli ajallisesti eroa lähes 20 vuotta, oli ongelma pohjimmiltaan sama. Tästä voisi siis päätellä, että tekniikan ja toimintaympäristön muutokset eivät ole vaikuttaneet henkilö- ja ryhmätasolla oleviin ongelmiin. Molemmista ratkaisut olivat hyvinkin toimintakeskeisiä, eivätkä sisältäneet sen vaativampia, erityisiä tai hankalia toimenpiteitä. Tärkeintä on, että esimies omaa vahvat arvot, innostaa ja arvostaa. Johtamisessa nämä konkretisoituvat ihmisläheiseksi, innostavaksi kohtaamiseksi, joka vaikuttaa koko ryhmään, sen toimintakulttuuriin ja yhdessä tekemiseen.

## 7 LOPPUSANAT

Kun esimies on tasapainossa itsensä kanssa ja johtaa pohjautuen vahvoihin arvoihin sekä hyveisiin, ei hänen tarvitse väistellä totuudenhetkiä vaan pystyy ottamaan haasteen vastaan ja jatkamaan eteenpäin. Tuollainen esimies luo luottamuksen ilmapiiriin, jossa jokainen yksilö uskaltaa antaa parhaansa ja kantaa vastuunsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Parhaimmillaan ajattelu on: ”Selkeää, kirkasta ja kaunista”<sup>102</sup>.

Johtaminen on erittäin tunnevaltaista toimintaa, jota tulee tehdä vahvasti persoonaan tukeutuen. Erityisesti laajemmissa, runsaasti muuttujia sisältävissä kokonaisuuksissa, tunnepohjaisella intuitiolla on selkeä rooli. Tuolloin intuition tukena tulisi olla mahdollisimman laaja asiantuntemus. Teemme ratkaisuja joka päivä, mutta: ”Valinnan hetkellä ei voi tietää, miten myöhemmin käy”<sup>103</sup>. Lopputuloksesta tietämättä ja omasta epävarmuudesta huolimatta päätöksentekoon on kyettävä, kuten haastattelemani rikosylikomisariokin totesi.

Muutos on aina raskas, mutta palkitseva kokemus. Toivon, että pystyn tällä työlläni antamaan ajatuksen siemenen, oman muutoksen pohjaksi. Muutos voi tapahtua vain, jos itse sitä haluaa ja on siihen valmis. Ihmistä ei voi muuttaa, ei johtajaa eikä työntekijää, pakottamalla. Aivan kuten Samuli Putro laulaa: ”Ei ihmistä voi muuttaa, se mahdotonta on”<sup>104</sup>. Halu muutokseen ja kehittymiseen täytyy tulla henkilöstä itsestään. Omalla esimerkillä on mahdollista sytyttää toisessa kipinä muutokseen. Sen jälkeen häntä voi ainoastaan kannustaa ja tukea muutoksessaan. Jokainen meistä tekee työtään oman persoonansa kautta, arvoihinsa pela-  
ten. Tavoitteena olisi, että kehittymisestä tulee tapa, oma yksilöllinen matka, joka on samalla

---

<sup>102</sup> Kylliäinen 2012, 7

<sup>103</sup> Larssen 2016, 58

<sup>104</sup> Putro 2012

mielenkiintoinen ja mielekäs henkilökohtainen kasvutarina. Muutos on henkilökohtainen ja kasvun suunta yksilöllinen, kuten Tommy Hellsten toteaa: ”Kasvaessaan omaan kokoonsa jotkut meistä joutuvat pienenemään, toiset taas suurenemaan”<sup>105</sup>.

Vastoinkäymisiä tulee mutta ne on tehty kestettäväksi koska ”Usein parhaat erottaa toiseksi parhaista kyky ponnistella vaikeuksien keskellä.”<sup>106</sup> Sen takia jokaisen täytyy yrittää kehittää itseään, jotta organisaatio voisi menestyä tehtävässään. Ensin toki täytyy menestyä omassa ryhmässä, omalla sektorilla. Kun me kannamme osamme, eivät muutkaan voi jättää osaansa kantamatta. Tai kuten haastattelemani ryhmänjohtaja sanoi: ”Innostu ja innosta”. Pikkuhiljaa oman kasvun kautta syntyy vipuvoimaa auttamaan myös itsemme lisäksi lähelämme olevia. Ryhmän vipuvoima nostaa sektoria ja sektorien voima poliisilaitosta. Yhdessä me pystymme vaikuttamaan merkittävästi valtakunnallisesti kansalaisten kokemaan turvallisuuteen.

Saatuun itselleen vankan pohjan arvoista, toimintaan hyveistä ja pystyy kokemaan työssään aitoa innostusta, voisi sanoa, että hymyilee sisältäpäin. Tämän takia haluan vielä kerran lainata Eino Leinon mestarillista Hymyilevää Apolloa, joka kiteyttää tavoitteen:

”Nyt tulkaa te murheet ja vastukset,

niin saatte te vasten suuta!

Nyt raudasta mulla on jänteret,

nyt luuni on yhtä luuta.

Kas, Apolloa, joka hymyilee,

Sitä voita ei Olympo jumalineen,

ei Tartarus, Pluto, ei Poseidon.

Hymyn voima on voittamaton.”<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Hellsten 2017, 73

<sup>106</sup> Larssen 2016, 77

<sup>107</sup> Leino 1993, 75

## 8 Lähteet

- Aalto-Setälä, Pauli 2016: Innostus ja mielenhallinta, luento, 27.8.2016 Hämeenlinna
- Aalto-Setälä, Pauli ja Saarinen, Mikael 2014: Innostus – Myötämanipuloinnin aakkoset. 2. Painos. Helsinki, Talentum.
- Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo ja Talkkari, Antti 2003: Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. 3. Painos. Hallintotieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Hellsten, Tommy 2017: Elä ihmeessä – Kirja kiittolisuuden lahjasta. Helsinki, Minerva.
- Hesaäijä, 2017. Haastattelu, Yle TV2, Ali Show 12.6.2017
- Huhtamäki, Kirsi 2016: Palautteen merkitys johtamisessa. Poliisiammattikorkeakoulu. Tutkielma.
- Hyyryläinen, Esa 2014: Ankeuttajat keskuudessamme. Blogi. Luettavissa: [http://www.uva.fi/fi/blogs/expert/hallinnon\\_tutkija/ankeuttajat\\_keskuudessamme/](http://www.uva.fi/fi/blogs/expert/hallinnon_tutkija/ankeuttajat_keskuudessamme/) Luettu 7.5.2017
- Juujärvi, Soile, Myyry, Liisa & Pessa, Kaija 2007: Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki. Tammi.
- Järvilehto, Lauri 2013: Innostustalous: Miten aito intohimo kääntyy fiksuiksi talousluvuiksi. Blogi. Luettavissa: <https://ajattelunammattilainen.fi/tag/innostus/> Luettu 23.10.2017
- Järvilehto, Lauri 2013: Kaksi erilaista innostusta. Blogi. Luettavissa: <https://ajattelunammattilainen.fi/tag/innostus/> Luettu 22.10.2017
- Järvilehto, Lauri 2013: Tehdään Suomesta innostustalouden majakkamaa. Blogi. Luettavissa: <https://ajattelunammattilainen.fi/tag/innostus/> Luettu 23.10.2017
- Kolehmainen, Seppo 2011: Poliisin arvot eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: Nuoret, arvot ja maanpuolustus : Yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot tulevaisuudessa – seminaarin julkaisu. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 6/2011. Juha Tuominen (toim.). Helsinki, Edita Prima Oy. 60-74.
- Koskimäki, Ilkka 2017: Poliisipäälliköltä. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettavissa: <https://sinetti.poliisi.fi/o/home/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Poliisipäälliköltä.aspx> . Luettu 10.4.2017.
- Kurttila, Jukka 2017: Finlaysonin toimitusjohtaja. Keskustelu. Yle Forum 19.10.2017. Katsotavissa: <https://areena.yle.fi/1-4212301> , kohdassa 52.10-53.05
- Kylliäinen, Antti 2012: Paksu nahkaisuudesta suuri sieluisuuteen – Hyveet työssä ja elämässä. E-kirja tuotettu 1. painoksesta. Helsinki. Otava. Luettu 26.5. – 19.10.2017
- Larssen, Erik Bertrand 2016: Paras. E-kirja. suom. Päivi Kivelä. Bazar. Luettu 28.2.-8.3.2017.

Leino, Eino 1993: Laulun lapsi. 6.painos. Hannu Mäkelä (toim.) Helsinki. Otava.

Leskinen Juice 1986: Hevidiggarin vuorisaarna, san. Juhani Leskinen. Lempäälä. Megamania Musiikki.

Majander, Antti 2017: Heikki A. Reenpää, 95, kertoo mikä on ihmisen arvokkain hyve – Vastaus löytyi sotasyllisiksi tuomittujen luota vuonna 1946. Helsingin Sanomat 1.10.2017, <https://hs.fi/kulttuuri/art-2000005389714.html?share=c80e856790f4d0e6a6433b607c5be5b6>

Pentikäinen, Mikael 2014: Luottamus. Otava, e-kirja. Luettu 2.8.-18.10.2017

Poliisin arvot. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettavissa: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Sivut/arvot.aspx> Luettu 27.9.2017

Putro, Samuli 2012: Nainen ei voi miestä pelastaa, san. Samuli Putro. Kaiku Recordings.

Sarasvuo, Jari 2016: Imperiumeista tärkein on se, jolla hallitset itseäsi. Radiomonologi. Yle Puhe. Kuunneltavissa <https://areena.yle.fi/1-3837261>

Sarasvuo, Jari : Onko Ihminen kohtalonsa kapteeni. Yle Puhe 5.12.2016 Kuunneltavissa <https://areena.yle.fi/1-3837261>

Sipilä, Juha 2017: pääministeri. Haastattelu, MTV3 Kymmenen uutiset, 12.10.2017.

Suuraskola, Kristiina 2016: Arvot ja arvojohtaminen poliisihallinnossa. Institutionaalisen samanmuotoisuuden näkökulma. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Tabermann, Tommy 2011: Itkeä, nauraa ja rakastaa. Kootut kolumnit. E-kirja. Helsinki. Gummerus. Luettu 3.10.2017.

Ursin, Klaus af 2007: Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tampereen yliopisto. Tampere.



## LIITE 1.

### Haastattelurunko

Ammatillisesti tärkeimmät arvot

Mitä pidät tärkeimpinä asioina johtamisessasi?

Omassa elämässäsi tärkeimmät arvot

Miten ne näkyvät arjessa ja johtamisessa? (yleensä ei arvoista puhuta, pidetään turhina, mutta silti vaikuttavat merkittävästi toimintaan, mielletään sitä tai ei)

Mihin suuntaan haluaisit (arvo)johtamista kehittää?

Arvojen nykytila laitoksessa

Miten arvot jalkautuvat?

Miten jalkautumista voisi kehittää?

Mikä on arvojen merkitys poliisissa?

Miten arvot tulevat esiin keskusteluissa ja pohdinnoissa?