

# **NUOREMMAN KONSTAPELIN ALAISTAITO: ITSEARVIOINTI**

Kristiina Ojala

6/2018

## Tiivistelmä

Tekijä Kristiina Ojala	Tutkinto/kurssi ja opinnäytetyö/nimike Poliisi (AMK)	
Julkaisun nimi Nuoremman konstaapelin alaistaidot: itsearviointi	Julkisuusaste Julkinen	
Ohjaajat ja opintoaine/opetustiimi Matti Hänti, Matti Luoma	Opinnäytetyön muoto Toiminnallinen opinnäytetyö	
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee nuoremman konstaapelin alaistaitoja. Työn tarkoituksena on luoda itsearviotesti, josta on hyötyä poliisiopiskelijan ja nuoremman konstaapelin itseoppimisessa sekä ammatillisessa kehityksessä.</p> <p>Työ on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Se koostuu raporttiosuudesta, ja tuotoksesta eli produktista. Raportissa käsitellään kirjallisuuden, tutkimuksen, lainsäädännön sekä poliisin omien julkaisujen kautta alaistaitoja ja poliisilta vaadittavia taitoja. Raportissa eritellään produktin suunnittelu-, toteutus- ja testaustyö työvaiheittain.</p> <p>Opinnäytteen produkti eli tuotos on itsearviointitesti. Itsearviointitesti on rakennettu olemassa olevan, aiemmassa tutkimuksessa laaditun itsearvioinnin pohjalle. Testistä on rakennettu ja muovattu poliisiopiskelijan tilanteeseen ja kokemukseen sopiva versio. Uudessa testissä on otettu huomioon poliisimiestä koskeva lainsäädäntö, toimintaympäristö ja poliisiopiskelijan kokemus.</p>		
Sivumäärä 24 + liite 8 sivua	Tarkastuskuukausi ja vuosi Kesäkuu 2018	Opinnäytetyökoodi (OPS) Amk2016ONT
Avainsanat Alaistaidot, työyhteisötaidot, poliisi, opiskelija, itsearviointi, toiminnallinen		

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 TYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS.....</b>	<b>3</b>
2.1 Tavoite.....	3
2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	3
<b>3 TIETOPERUSTA .....</b>	<b>4</b>
3.1 Mitä ovat alaistaidot .....	4
3.1.1 Alaistaitojen tutkimus Suomessa .....	5
3.1.2 Alaistaitojen tutkimusta poliisialalla ulkomailla .....	6
3.2 Poliisiorganisaatio Suomessa .....	7
3.2.1 Poliisimiestä koskeva lainsäädäntö.....	7
3.2.2 Poliisin organisaation ja toimintaympäristön muutokset.....	8
3.2.3 Poliisikoulutus ja alaistaidot .....	8
3.2.4 Henkilöstöbarometri: katsaus poliisihenkilöstön motivaatioon.....	9
3.3 Itsearviointin teoria.....	10
<b>4 PRODUKTIN TOTEUTUS .....</b>	<b>11</b>
4.1 Sisällön suunnittelu .....	11
4.1.1 Itsearviointin malli .....	11
4.1.2 Testin kohderyhmä .....	12
4.1.3 Asiantuntijoiden konsultointi.....	13
4.1.4 Kysymysten ja vastausten muotoilu .....	13
4.2 Käytännön toteutus.....	20
4.3 Palaute opiskelijoilta .....	20
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>21</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>22</b>
<b>LIITE.....</b>	<b>24</b>

# 1 JOHDANTO

Poliisiopiskelija kehittyy opiskelijasta virkamieheksi työharjoittelun aikana. Työharjoittelussa opiskelija kerryttää poliisin tieto- ja taitopohjaa, mutta yhtä lailla hän oppii toimimaan organisaation jäsenenä. Tämän opinnäytetyön punainen lanka on, että hyväksi työntekijäksi ja hyväksi alaiseksi voi oppia.

Alaistaito on termi, joka liittyy läheisesti organisaatiotaitoihin. Alaistaitoja voisi kutsua myös johdetuksi tulemisen taidoksi. Poliisiorganisaatioon liittyy monia erityispiirteitä; esimerkiksi tarkoin määritellyt johtosuhteet ja lainsäädännön merkitys työssä. Nämä erityispiirteet tekevät poliisista erilaisen työnantajan ja työpaikan verrattuna moneen muuhun organisaatioon. Ehkä juuri erityispiirteiden vuoksi alaistaitoja on mielenkiintoista tutkia ja painottaa poliisin toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda itsearviointitesti, jolla poliisiopiskelija voi syventää omia alaistaitojaan. Itsearviointitestin tarkoitus on kehittää opiskelijan omaa pohdintaa, vastuunottoa ja kasvua hyväksi alaiseksi.

Aihe on tärkeä, koska alaistaidot ovat yksi organisaatio-osaamisen kulmakivi. Motiivi testin luomiselle on jättää opiskelijoille kypsymään alaistaitojen siemen. Taitavat alaiset luovat toimivan ja kehittyvän työyhteisön. Taitava alainen osaa myös kehittää itseään yrittäjähenkisesti, ja voi edetä urallaan paremmin. Innostunut ja taitava alainen on organisaatiolle tehokas ja tuottava jäsen.

Aihe on ajankohtainen koska työelämä on murroksessa. Työntekijöiden rooli työpaikan menestyksessä on vahvistunut. Työpaikat ovat kiristäneet talouden haasteiden ja kiristyvän globaalin kilpailun aikana vaatimuksiaan: työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, ja heidän osaamiselleen asetetaan kovempia vaatimuksia. Samaan aikaan työntekijät ovat alkaneet nähdä työnteon moniulotteisempana kuin aikaisemmin. Työ ei ole pelkkä toimeentulo, vaan se antaa sisällön elämään ja siltä odotetaan merkityksellisyyttä. Työelämän muutostrendit ulottuvat myös poliisiorganisaatioon. Vähistä resursseista on saatava kaikki työteho irti, mutta samaan aikaan henkilöstöllä tulisi olla tilaa kasvaa ja kehittyä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on syventänyt poliisikoulutuksessa oppimaani monella tavoin. Olen työtä tehdessäni perehtynyt tarkemmin poliisimiehen ja virkamiehen juridiseen asemaan, poliisin toimintaympäristöön, poliisin henkilöstön tilanteeseen ja poliisihenkilöstön kehittämiseen. Opin työni edetessä paljon myös alaistaidoista, organisaatiotaidoista sekä itsearvioinnin pedagogiikasta.

## 2 TYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tässä osiossa käsitellään opinnäytetyön tavoitetta ja sitä, miten työ on rajattu. Jälkimmäisessä kappaleessa on kuvattu toteutustapa toiminnallisena opinnäytetyönä.

### 2.1 Tavoite

Työn tavoite on luoda itsearviointitesti, joka syventää poliisiopiskelijan ymmärrystä organisaatiossa toimimisesta. Itsearviointitestistä voi jäädä opiskelijalle työkaluja itsetutkiskeluun. Pyrin rakentamaan testistä sen verran selkeän ja poliisityökeskeisen, että opiskelija löytää siitä liittyviä kokemuksiinsa työelämästä. Liian etäinen tai yleisluontoinen testi ei palvele tarkoitustaan. Testin kohderyhmä on työharjoittelusta palaavat poliisiopiskelijat.

Työ on rajattu siten, että työyhteisötaidot on kuvattu vain suppeasti. Työyhteisö, työmotivaatio ja töissä viihtyminen on valtavan laaja tutkimusalue, josta on saatavilla paljon tietoa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään alaistaitoihin.

Käytin itsearviointitestin pohjana olemassa olevaa testiä. Tämän ratkaisun tehdessäni pysyin keskittymään testin kysymysten sisältöön, enkä testin laskentatapaan tai muotoon. Työssä olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa itsearviointi kyselynä opiskelijoille, ja tutkia kyselyn tuloksia. Halusin kuitenkin ensisijaisesti kehittää työkalun opiskelijoiden itseoppimiseen ja ammatilliseen kehitykseen. Itsearviointitestin kauneus on siinä, että se herättää suorittajassa omaa pohdintaa ja sisäisiä oivalluksia. Samasta aiheesta ja itsearviointitestistä voi hyvin toteuttaa jossain muussa työssä vaikkapa kyselytutkimuksen.

### 2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytteeni on muodoltaan toiminnallinen tutkimustyö. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan ja todetaan jonkun asian nykytila, kun taas toiminnallinen työ pyrkii asiantilojen muutokseen (Kananen 2012, 27). Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee esimerkiksi käytännön toiminnan opastamista tai ohjeistamista. Muoto voi olla vaikkapa ohje, opastus, suunnitelma tai tapahtuma. Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu tutkimusosasta, sekä itse tuotoksesta eli produktista. Produktin rakentaminen ja prosessi kuvataan osana työtä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Työni produkti on itsearviointilomake. Tarkoitus on, että opiskelijat täyttävät opintojensa loppupuolella itsearviointilomakkeen kehittämiseksi ymmärrystään omista alaistaidoistaan. Itsearvioinnin vastauksista ei koosteta tutkimusta tai tietokantaa, vaan arvion tarkoitus on ennen kaikkea kehittää opiskelijoiden omaa organisaatioajattelua. Tutkimusmenetelmänä

työni teoriaosuudessa on kirjallisuuskatsaus sekä kahden asiantuntijan konsultointi. Konsultaatiot eivät ole virallisia tutkimushaastatteluja, vaan tiedonhankintaa työn toteutuksen ja onnistumisen tueksi.

Kananen (2012, 35) linjaa toimintatutkimukseen kuuluvaksi myös toimenpidesuosituksen testaamisen käytännössä. Testasin tuotokseni opiskelijaryhmällä.

### **3 TIETOPERUSTA**

Työyhteisöjä ja johtajuutta on tutkittu runsaasti, myös poliisityön maailmassa. Sen sijaan alaistaitojen tutkimus on vielä Suomessa vähemmän tutkittu osa-alue.

Työntekijältä odotetaan organisaatiossa monia työelämätaitoja. Alaistaitoihin liittyy läheisesti myös muita nyky-yhteiskunnan odottamia työelämätaitoja. Esimerkiksi yleisistä työelämätaidoista Salminen (2015, 71–87) mainitsee ammattimaisuuden, ammattiyllpeyden, itsensä johtamisen taidon, oman alan kehityksessä mukana pysymisen, tietoteknisten taitojen kehittämisen, henkisen joustavuuden, tunnetaidot sekä vuorovaikutustaidot.

#### **3.1 Mitä ovat alaistaidot**

Alaistaitojen käsite syntyi 2000-luvun vaihteessa vastapainoksi johtamistaitojen laajalle tutkimusalalle. Englanninkielisessä tutkimuksessa alaistaitoja vastaava termi on *Organizational citizenship*, eli suomeksi vapaasti käännettynä organisaatiokansalaisuus. Termi on käytössä esimerkiksi organisaatiopsykologiassa. (Silvennoinen & Kauppinen 2008, 7.)

Soili Keskinen oli Suomen ensimmäinen alaistaitoihin paneutunut tutkija. Hän kuvaa kirjassaan ”Alaistaito” alaistaitoja työntekijän haluksi ja kyvyksi toimia työyhteisössään uutta rakentavalla tavalla, kuitenkin hoitaen samalla varsinaiset tehtävänsä hyvin. Pelkän ammatillisen osaamisen lisäksi kyseessä on nippu asenteeseen, käyttäytymiseen sekä tietoon liittyviä valmiuksia. (Keskinen 2005, 23.)

Silvennoisen ja Kauppisen kuvauksessa alaistaitoja ovat sellaiset työntekijän käyttäytymisen piirteet, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta jotka vaikuttavat positiivisesti työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tällaisia piirteitä voivat olla mm. tiimin jäsenten pyyteetön auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen hoitaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaisu. (Silvennoinen & Kauppinen 2008, 7.)

Alaistaito-termi on herättänyt keskustelua, koska sen sanotaan korostavan työntekijän ”alalaisuutta”. Silvennoinen ja Kauppinen (2008, 8) ehdottavatkin yhteistyötaitoa samantapaisena terminä korvaamaan alaistaito-sanaa. Salminen (2015, 101) on eri mieltä. Hän toteaa, että esimies-alaisuuteeseen liittyvä valtasuhde on tosiasia, ja yksi tärkeimpiä alaistaitoja

onkin, että alainen osaa toimia rakentavassa suhteessa esimieheen tästä valta-asetelmasta huolimatta. Salminen muistuttaa myös, että yleensä työpaikalla alainen ja esimies ovat aina “samassa joukkueessa”, joten aikuismainen käytös hyödyttää molempia. Useissa tutkimuksissa (mm. Perkiö 2011, Hietanen 2016) onkin korostettu alaistaitojen osana nimenomaan kykyä toimia alaisena, eli esimerkiksi kykyä tukea ja helpottaa esimiehen työtä.

Mönkkönen ja Roos (2010, 146) toteavat työntekijän taitoihin kuuluvan vastuun ottamisen koko työprosessista - alusta loppuun. Työntekijä pyrkii aktiivisesti kehittämään omaa työtään ja jakamaan tietoja muiden osaajien kanssa. Osaava työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä, mutta myös suostuu olemaan johdettavana, työyhteisön jäsenenä.

Vaikka alaistaito on suhteellisen uusi käsite, itse taidot ovat olleet olemassa jo kauan. Salminen (2015, 51) toteaa kirjassaan Työntekijän vastuu ja työelämätaidot, että nykypäivänä alaistaidoiksi mielletty käyttäytyminen on niin sisäänrakennettua ja itsestään selvää, että sitä ei edes tule huomanneeksi. Toisaalta kuitenkin Salminen pohtii, että ihmiset eivät usein ymmärrä, miten paljon oma käytös ja tekeminen vaikuttavat työyhteisöön ja sen tuloksiin.

### **3.1.1 Alaistaitojen tutkimus Suomessa**

Suomalaisessa työelämää käsittelevässä tutkimuksessa on alettu 2000-luvun puolella käsittelemään johtamis- ja työyhteisötaitojen vastapainoksi myös alaistaitoja.

Soili Keskinen puhui ensimmäisenä Suomessa alaistaidoista tutkimusteoksessaan Alaistaito (2005). Keskinen tutkimuksessa Rauman kaupungin työntekijöitä pyydettiin kertomaan, mitä he itse voisivat tehdä, jotta heitä voitaisiin johtaa hyvin. Keskinen tuli tulokseen, että alaistaidot ovat varsin merkityksellisiä johtamisen kannalta ja että myös esimiestyön palkitsevuus voi riippua siitä, millaisia alaistaitoja työntekijöillä on. (Keskinen 2005, 42.)

Alaistaitoja on tutkittu Suomessa myös kasvatustieteessä. Annika Perkiö on tehnyt tutkimuksen opettajien psykologisesta sopimuksesta, odotuksista rehtoria kohtaan ja alaistaidoista. Monet opettajat eivät tunnustaneet omien alaistaitojensa vaikutusta esimiehen toimintaan. Opettajat kokivat vuorovaikutustaitonsa valmiiksi hyvinä eivätkä nähneet niiden kehittämistä aiheellisena. Alaistaitoja tai omaa vastuuta organisaation onnistumisessa ei oltu pohdiskeltu. Tutkimuksessa osa vastaajista kertoi myös, etteivät he halua vapaaehtoisesti yhtäkään ylimääräistä työtehtävää. (Perkiö 2011, 58–59.)

Sari Käpykangas on selvittänyt Pro gradu -tutkielmassaan (Itä-Suomen yliopisto 2013), miten eri alojen asiantuntijat ymmärtävät alaistaito-käsitteen. Käpykangas toteaa, että asiantuntijoilla oli kyllä hyvä käsitys alaistaidoista kokonaisuutena, mutta se, mitä taitoja termi missäkin työyhteisössä sisältää, on hyvin vaihtelevaa. Yksi yhtenevä määritelmä oli, että taitavalla alaisella on kyky muuntaa toimintaansa eri esimiehen ja tilanteen mukaan. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että johdettavana oleminen on työntekijän ja alaisen tärkein taito.

Tutkimuksessa asiantuntijat kokivat myös, että hyvillä alaistaidoilla on positiivinen vaikutus alaisen ammatilliseen itsetuntoon. (Käpykangas 2013, 73–74, 80.)

Arto Hietanen on tutkinut poliisipäällystön lopputyössään (2014) sekä pro gradu-tutkielmaansa (2016) Kymenlaakson poliisilaitoksen henkilöstön käsitystä alaistaidoista, sekä alaitaitojen vaikutusta organisaation tuloksiin nimenomaan poliisimaailmassa. Hietasen tutkimuksessa alaistaidot osoittautuivat hyvin merkityksellisiksi sekä organisaation tulokselle, että päällystön johtamistyöskentelyn onnistumiselle (Hietanen 2016, 77).

### **3.1.2 Alaistaitojen tutkimusta poliisialalla ulkomailla**

Ulkomailla on tutkittu myös alaitaitojen merkitystä poliisialalla. Orhan Bez tutki vuonna 2010 kahta turkkilaista poliisilaitosta; niiden työtyytyväisyyttä ja sitä, mistä hyvät alaitaidot kumpuavat. Bez havaitsi muun muassa, että tyytyväisyys työoloihin ja työpaikan toimintatapoihin ovat edellytys alaitaitojen kehittymiselle. Bez toteaa myös, että työntekijät jotka kokivat työpaikan reiluna ja tasapuolisena osoittivat enemmän alaitaitoja. (Bez 2010, 232–233.)

Hanif Qureshi tutki vuonna 2014 poliisityön alaitaitoja Intiassa Haryanan poliisipiirissä, jossa työskentelee yli 57 000 poliisia. Qureshi havaitsi, että poliisimiesten taustalla ja demografisilla muuttujilla ei ollut suurta vaikutusta alaitaitoihin. Toinen tärkeä havainto oli, että kuten Bezin tutkimuksessa, myös Qureshin tutkimusryhmässä niillä työntekijöillä joilla oli hyvät alaitaidot, oli myös korkea työtyytyväisyys ylipäätään. He kokivat olevansa sitoutuneita työpaikkaan ja näkivät työpaikkansa oikeudenmukaisena. Tutkimuksen yhtenä sivujuonteena Qureshi toteaa, että muissa organisaatioissa käytettävät alaitaitojen mittarit saattavat toimia huonosti poliisiorganisaatioissa. Poliisilla on niin moninainen rooli ja niin erilaisia tehtäviä, että alaitaitojen perinteiset mittarit saattavat olla harhaanjohtavia. (Qureshi 2014, 118–119.)

Huomasin myös produktia rakentaessani, että muiden alojen tutkimukset eivät sovellu aukottomasti poliisityön alaitaitojen kuvaamiseen. Esimerkiksi hierarkian kunnioittaminen ja oman mielipiteen ilmaiseminen poliisityössä olivat tällaisia asioita. Pyrin produktissani muokkaamaan itsearviointitestiä siten, että otin nämä nyanssit huomioon. Kohdistin esimerkiksi oman mielipiteen ilmaisemista koskevat väittämät sellaiseksi, että poliisiopiskelija ymmärtää eron keskusteltavissa olevien tilanteiden, ja tiukan komentoketjun tilanteiden välillä.



## 3.2 Poliisiorganisaatio Suomessa

Suomalaisessa poliisiorganisaatiossa on tiettyjä erityispiirteitä, jotka on syytä mainita tutkittaessa poliisimiehen tai poliisiopiskelijan organisaatiotaitoja. Poliisi on Suomessa linjaorganisaatio, joka koostuu päällystöstä, alipäällystöstä ja miehistöstä. Poliisin työtä määrittelee voimakkaasti lainsäädäntö.

### 3.2.1 Poliisimiestä koskeva lainsäädäntö

Poliisimiehen työtä määrittelevät lait, määräykset ja asetukset, sekä näiden pohjalta laaditut hallinnon sisäiset määräykset ja ohjeet. Poliisilaki (872/2011) määrittelee tehtävien hoidon ja tärkeysjärjestyksen, mahdollisuuden toimenpiteestä luopumiseen sekä käsittelee vaitiolo-velvollisuutta ja -oikeutta.

Laki poliisin hallinnosta (14.2.1992/110) sanelee poliisimiehen toimialueen ja toimimisvelvollisuuden. Siinä on myös linjattu, miten poliisimiehen tulee käyttäytyä virassa ja yksityiselämässä. Lisäksi valtioneuvoston asetus poliisista (1080/2013) määrittelee toiminnalliset johtosuhteet sekä poliisimiehistön, alipäällystön ja päällystön määritelmät.

Esitutinnan toimittamisesta määrätään esitutkintalaissa (22.7.2011/805). Poliisin tulee noudattaa ja hallita myös rikosasian oikeudenkäyntiin liittyvä lainsäädäntö, joka löytyy laista oikeudenkäynnistä rikosasiassa (11.7.1997/689).

Virkamiehen velvollisuuksista määritellään valtion virkamieslain (19.8.1994/750) neljännessä luvussa. 14 pykälässä lausutaan: "Virkamiehen on suoritettava tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä. Hänen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä." Vastaavasti esimiehenä toimiva virkamies voi työnjohto- ja työnvalvontavallan puitteissa antaa alaiselleen määräyksiä työtehtävien suorittamisesta. Virkakäskyjen pitää olla sisällöllisesti, toimivallan osalta ja menettelyllisesti lainmukaisia. Virkakäskyillä ei voida rajoittaa alemman viranomaisen tai virkamiehen mahdollisuutta ratkaista itsenäisesti toimivaltaansa kuuluva asia. Jos määräys on ilmeisesti lainvastainen, sitä ei saa noudattaa. (Koskinen & Kulla 2013, 174, 259.)

Todettakoon kaksi huomiota koskien opiskelun ja työharjoittelun aikana pohtimiani päätäntävalta-asioita. Huomasin, että kiireisissä tilanteissa poliisin komentoketju ja virkakäskyn noudattaminen korostuvat. Jotta päätöksenteko ja toiminta olisivat toimivia "kovan paikan tullen", tulee komentoketjun olla selkeä myös arjessa. Tämä voi olla opiskelijalle uusi asia. Toinen huomioni koskee itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa. Poliisimiestä koskevasta lainsäädännöstä huolimatta arjen poliisityö voi olla hyvinkin itsenäistä. Yksittäinen poliisimies voi usein päättää oman työpäivänsä tahdin ja määrittää ruohonjuuritason toimintatavat itse. Konstaapelilla on myös toimenpiteiden ja sanktioiden valinnassa liikkumavaraa, esimerkiksi puuttumiskynnyksen määrittelemisessä tai huomautuksen ja sakotuksen käyttämisessä.

### 3.2.2 Poliisin organisaation ja toimintaympäristön muutokset

Suomen poliisissa on tehty useampi suuri rakenneuudistus viimeisen neljännesvuosisadan aikana. Uudistuksilla on pyritty vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin ja tehostamaan poliisin toimintaa. Ne ovat myös vaikuttaneet työn tekoon, arkeen ja työntekijöille asetettuihin vaatimuksiin.

Suuret uudistukset alkoivat 1990-luvulla, kun poliisissa toteutettiin kihlakuntauudistus. Yhteensä 222 nimismiespiiristä siirryttiin 94 kihlakuntaan. Poliisin hallintorakenneuudistuksissa I–III hallintomalli muuttui jälleen 2000-luvun alussa. Kihlakunnan poliisilaitokset lakkautettiin ja niiden tilalle perustettiin 24 poliisilaitosta (Haraholma 2011).

Poliisin osaamisen kehittämisen strategiassa (Sisäministeriö 2017, 2–3) on listattu suurimpia muutostekijöitä poliisin toimintaympäristössä, sekä näihin liittyviä poliisimiehen osaamiseen liittyviä tavoitteita.

Niukkenevat resurssit ja määrärahat tarkoittavat sitä, että työntekijöiden moniosaaminen korostuu organisaatiossa. Joustavuus sekä mahdollisuus kehittyä ja vaihtaa tehtäviä tarpeen tullen tulee merkittäväksi ominaisuudeksi työntekijällä. Myös kyky toiminnan analysoimiseen ja kehittämiseen korostuu osaamisen kehittämisen strategiassa. (Sisäministeriö 2017, 2–3.)

Turvallisuusympäristön muutokset ja teknologiakehitys ulottuvat myös poliisitoimintaan. Osaamisen kehittämisen strategiassa on linjattu, että poliisin tulee pystyä verkostoitumaan ja verkottumaan muuttuvassa maailmassa. Näin ollen poliisin tulee olla myös teknisiltä ja viestinnällisiltä taidoiltaan oppinut ja aktiivinen. (Sisäministeriö 2017, 2–3.)

Näen alaistaitojen linkittyvän osaamisen kehittämisen strategian piirteisiin itsensä kehittämisen ja toisten auttamisen kautta. Samat piirteet näkyvät myös poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa esimerkiksi jatkuvan oppimisen ja verkostoitumisen suhteen (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 2).

### 3.2.3 Poliisikoulutus ja alaistaidot

Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa määritellään, millaisia taitoja opiskelijan tulee hallita AMK-koulutuksen käytyään. Opetussuunnitelmassa on piirteitä, jotka liittyvät myös organisaatio- ja alaistaitoihin.

Heti opetussuunnitelman yleisissä kompetensseissa (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 1) vaaditaan muun muassa, että opiskelija osaa arvioida ja kehittää omia osaamistaan ja oppimistapojaan. Opiskelijan tulee osata ottaa vastuuta ryhmästä ja opitun jakamisesta. Eettisen osaamisen taitoina (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 2) yleisissä kompetensseissa vaaditaan, että opiskelija kykenee ottamaan vastuun omasta toiminnastaan ja sen seurauksista. Myös tämä piirre liittyy itsenäiseen ajatteluun ja taitavaan ryhmässä toimimiseen.

Opetussuunnitelman yleisten kompetenssien vaatimuksissa työyhteisötaitojen osuudessa (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 2) on kirjattu, että opiskelija osaa toimia työyhteisön jäsenenä ja edistää yhteisön hyvinvointia. Samassa osiossa vaaditaan, että opiskelijan tulee osata toimia työelämän viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, sekä luomaan verkostoja sekä työelämäyhteyksiä. Opiskelijan tulee myös osata tehdä päätöksiä ennakoimattomissa tilanteissa. Nämä vaatimukset ovat tunnistettavissa myös hyvinä alustaitoina; toisten tarpeiden huomioimisena, yhteisen hyvän edistämisenä sekä samaan aikaan itsenäisen ajattelun taitona. Pyrin huomioimaan näitä vaatimuksia myös produktini kysymysten suunnittelussa.

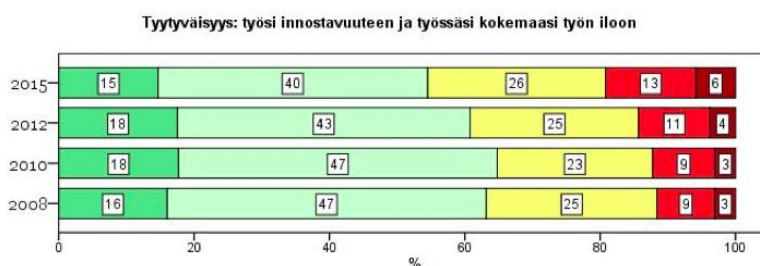
Opetussuunnitelmassa on otettu kantaa myös itsearviointiin ja oman oppimisen seuraamiseen. Suurimmassa osassa oppiaineissa hyväksytyyn suoritukseen vaaditaankin muiden suoritusten lisäksi oppilaan itsearviointi omasta oppimisesta (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 8–69).

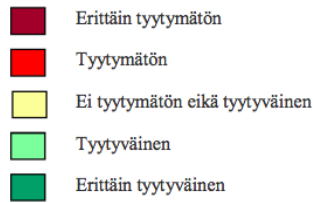
### 3.2.4 Henkilöstöbarometri: katsaus poliisihenkilöstön motivaatioon

Suomen poliisissa mitataan 2–3 vuoden välein henkilöstön tuntemuksia Henkilöstöbarometrillä. Tutkimuksessa kysytään poliisin henkilöstöltä mm. työssä viihtymisestä, palkkauksesta, johtamisesta, stressistä, ristiriidoista, syrjinnästä ja työssä uupumisesta. Nostin kaksi kaaviota Henkilöstöbarometristä tähän opinnäytetyöhön.

Ensimmäinen kaavio koskee työn innostavuutta ja työn iloa. Arvioasteikko on erittäin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen. Vuodesta 2008 vuoteen 2015 vastaukset ovat joka tavalla menneet huonompaan suuntaan. Kaikkien tyytymättömien määrä on kasvanut ja kaikkien tyytyväisten määrä on pudonnut. Jotain on tapahtunut työn innostavuudessa. Syitä on monia, mutta rohkenen nostaa pöydälle ajatuksen, että myös alustaidoilla ja organisaatioosaamisella voi olla merkitystä trendissä. Jos työssä ei koe iloa, se tuskin innostaa olemaan entistä parempi työntekijä ja alainen. Jos töissä ei toimi avuliaasti, positiivisesti ja uutta kehittävään suuntaan, voi olla, että moni työn ilonaiheista jää kokematta.

Kaavio 1: Tyytyväisyys: työsi innostavuus ja työssäsi kokemaasi työn iloon

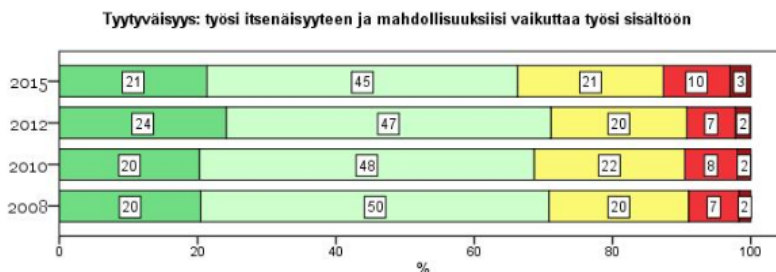




Toinen kaavio kuvaa työn itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Tämän väittämän kohdalla on havaittavissa, että muut vastaukset ovat pysyneet suurin piirtein samoina vuodesta 2008, mutta erittäin kielteisesti tilanteen kokevien joukko on kasvanut. Veratessa työn innostavuutta koskevaa väittämää ja tätä, kehityssuunta on huolestuttava. Toki ei voida sanoa, ovatko negatiivisessa päädyssä ilmenevät vastaukset molemmissa mittareissa samoilta, epätoivoisessa työtilanteessa olevilta henkilöiltä, vai eri vastaajilta. Mikäli työntekijä, jolla on ilottomuuden tunteita, lisäksi kokee, että hänellä on huonot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, on tilanne vaikea.

Toisaalta voidaan myös pohtia, kokevatko kaikki kaavio 2:n vastaajat epäitsenäisen työn huonona asiana. Monessa työpaikassa ei halutessaan tarvitse vaikuttaa oman työn sisältöön ollenkaan. Toiset ihmiset myös pitävät siitä, että työ on tarkoin määritelty ja itsenäisiä päätöksiä ei tarvita paljon.

Kaavio 2: Tyytyväisyys: työsi itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työn sisältöön



### 3.3 Itsearviointin teoria

Miten itsearviointi toimii? Millä tavoin itsensä arvioiminen voi kehittää nuoremman kons-taapelin alaistaitoja? Itsearviointi on ulkoapäin annettavan arvion vastakohta. Ulkoinen arvio kohdistuu toisen ihmisen toimintaan, ja sen funktio on testata ja mitata. Itsearviointi kohdis-tuu omaan käyttäytymiseen ja toimintaan, ja sen tavoite on osoittaa yksilölle itselleen vah-vuuksia ja kehittämiskohteita. Sisäinen tutkiskelu ja reflektointi voi myös auttaa työntekijää vahvistamaan ja syventämään ammatillista omakuvaa. (Niikko 1997, 12–13.)

Itsearviointinista on tullut viime vuosikymmenien aikana opetuksessa tärkeä työkalu. Vuonna 2016 käyttöön otettuun perusopetuksen opetussuunnitelmaan on kirjattu, että oppilaat luovat

itselleen tavoitteita, ja näiden kautta arvioivat omaa oppimistaan ja kehittymistään. Onnistuminen ja kehittyminen luovat myös positiivista kokemusta. (Opetushallitus 2016a.)

Itsearviointin mekaniikkaa voidaan kuvata reflektion ja metakognition kautta. Ensin itsearvioissa tavoitellaan reflektiota. Siinä ihminen paneutuu tutkimaan suoritustaan tai esimerkiksi toimintatapojaan. Tutkittuaan itseään ihminen voi alkaa kyetä arvioimaan itseään. Tätä kautta hänelle kehittyy metakognitio: tietoisuus omista kognitiivisista taidoista, kuten oppimisesta, ajattelusta ja tietämisestä. “Olen hyvä tässä asiassa, mutta tuossa toisessa on kehitettävää!”. Kun ihminen ymmärtää itseään, hän voi myös alkaa asettaa itselleen tavoitteita. Tiivistetysti: itseä refleктоimalla voi oppia kehittämään itseään. (Ouakrim-Soivio 2016, 84.)

Itsearviointin ja itsetutkiskelun on tutkittu kehittävän myös yksilön vastuun ottamista. Kun ihminen tietää, mihin on menossa ja miten aikoo tavoitella päämääräänsä, hän ottaa samalla suuremman vastuun omasta pätevyydestä ja ammatillisesta kasvusta (Hätönen & Salmi 1995, 30). Vastuun ottaminen liittyy vahvasti poliisiorganisaatiossakin käytössä oleviin tulos- ja tavoitekeskusteluihin. Näissä määritellään työntekijän kehittymisen kohteet ja henkilö- sekä ryhmäkohtaiset tavoitteet.

## 4 PRODUKTIN TOTEUTUS

Tässä osiossa kuvaan itsearviointitestin suunnittelun ja toteutuksen työvaiheet. Prosessi alkoi testin mallin löytämisestä. Seuraavaksi muotoilin ensimmäisen version kysymyspatteristosta. Tämän jälkeen konsultoin asiantuntijoita testin toimivuudesta, ja samalla kysyin heidän mielteitään nuoremman konstaapelin taitovaatimuksista. Lopuksi työstin kommenttien ja huomioiden mukaan testiin lopulliset kysymykset ja vastaukset. Kun sisältö valmistui, koostin lomakkeen ulkoasultaan toimivaksi. Lopuksi käytin lomakkeen vielä opiskelijaryhmän testauksessa Poliisiammattikorkeakoululla. Opiskelijoilta saamani palautteen perusteella koostin lopullisen testin.

### 4.1 Sisällön suunnittelu

Sisällön suunnittelutyö on kuvattu neljässä osassa: Itsearviointin malli, asiantuntijoiden konsultointi, sisällön muotoilu ja opiskelijoiden palaute. Pyrin kirjaamaan sisällön suunnittelun prosessia ns. päiväkirjamaisesti. Sisällön muokkaamisen vaiheet on kirjattu kysymyskohtaisesti, jotta työ on mahdollisimman selkolukuista.

#### 4.1.1 Itsearviointin malli

Silvennoisen ja Kauppisen oppaassa Onnistu alaisena on itsearviointitesti, jolla voi mitata omien alaitaitojen tasoa. Testi pohjautuu Robert Kelleyn (The Power of Followership, 1992) ja Ira Chaleffin (The Courageous Follower, 1995) malleihin. Päätin soveltaa Onnistu

alaisena -kirjan testiä tämän opinnäytetyön tuotokseen. Silvennoisen ja Kauppisen testi koostuu 20 kysymyksestä. Näiden kysymysten tulokset lasketaan yhteen, ja tulos vastaa yhtä neljästä kuvaillusta alaistyyppistä.

Päätin suunnitellessani, että opinnäytetyön tuotos, nuoremman konstaapelin itsearviointitesti, noudattaa mallin rakennetta ja samoja alaistyyppisiä vastauksissa. Päätin muokata alkuperäisiä kysymyksen asetteluja sopimaan paremmin poliisimaailmaan. Tavoitteena on herätellä vastaajia enemmän, ja ottaa huomioon poliisiorganisaation erityispiirteet.

Olemassa olevan testin käyttämisen heikkoutena on, että se rajoittaa hieman produktin toteutusta. Olemassa olevan testin soveltamisen hyvä puoli on, että testin luokittelu ja alaisytyypit ovat täysin toimivia myös nuoremman konstaapelin testiin. Minun ei siis tarvitse purkaa koko testiä osiin, vaan voin keskittyä sovittamaan kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja sopimaan poliisityöhön.

Keskustelin olemassa olevan testin soveltamisesta opinnäytteessä Poliisiammattikorkeakoulun lehtorin, psykologi Mari Koskelaisen kanssa. Samaten konsultoin työtä aloittaessani opinnäytetyön ohjaajaani Matti Häntiä. Molemmat olivat sitä mieltä, että olemassa olevan testin soveltamisessa ei ole ongelmaa. Varmistin lisäksi alkuperäisen suomenkielisen testin koostajalta, Markku Silvennoiselta (Onnistu Alaisena -kirjan toinen kirjoittaja) sähköpostitse, että hänenkin puolestaan testiä voi soveltaa opinnäytetyössä.

#### **4.1.2 Testin kohderyhmä**

Testin suunnittelussa pyrin pitämään mielessäni testin kohderyhmän ja heidän elämäntilanteensa. Testi on suunnattu työharjoittelusta palaaville opiskelijoille. Poliisiopiskelijan ikä koulutuksen alkaessa on ollut viime vuosina keskimäärin 23–25 vuotta (Poliisin AMK -tutkinnon tilastot). Oman tuntumani mukaan suurin osa opiskelijoista on aloittaessaan iältään 19–32 vuotta. Mediaani-ikä ei ole tiedossa.

Opiskelijoiden aikaisemmasta työkokemuksesta ei ole saatavilla tilastotietoa, mutta iän perusteella tein joitakin päätelmiä. Tähän ikään mennessä aiempaa työkokemusta voi olla osalla jo muutaman vuoden, ja osalla vähemmän. Todennäköistä on, että monella on kokemusta muutamasta esimiessuhteesta. Osa on saattanut työskennellä yksityisellä alalla työpaikoissa, joissa organisaatio on kevyempi kuin poliisihallinnossa. Isolla osalla lienee tuoreessa muistissa varusmiespalvelus, jossa he ovat saaneet tutustua hierarkkisen organisaation toimintatapoihin. Moni on saattanut olla aiemmin töissä muualla valtionhallinnossa.

Testi on tarkoitus teettää harjoittelusta palaavilla opiskelijoilla, joten tekijöillä on takana jo hieman työkokemusta poliisiorganisaatiossa. Heillä voi herätä testiä tehdessä huomioita joko omista kokemuksista, tai vaikkapa muista organisaation jäsenistä.

### 4.1.3 Asiantuntijoiden konsultointi

Halusin saada testistäni palautetta opiskelijoiden kanssa työskenteleviltä ammattilaisilta. Koska konsultoitava joukko oli suppea, päädyimme koulun lakimiehen kanssa siihen, että tutkimuslupaa ei tällaisessa tapauksessa vaadita, kunhan työn ohjaaja on tietoinen haastattelusta.

Pyysin tapaamista epämuodollisen haastattelun merkeissä kolmelle asiantuntijalle. Valitsin asiantuntijat ensin oman harkintani mukaan, mutta sain sittemmin myös opinnäytetyön ohjaajaltani neuvoja valintoihin. Yksi vastaajista perui tapaamisemme kiireiltään, mutta muut olivat mielellään avuksi.

Kirjoitin ennen tapaamisia kysymyksistä raakaversiot. Halusin, että minulla olisi tapaamisissa käytössä jo pohja, jonka tuella olisi hyvä rakentaa keskustelua.

Kävin tapaamassa Poliisiammattikorkeakoulun työharjoitteluyksikön jäsentä, ylikonstaapeli Esa Vuorista. Vuorinen on työskennellyt opiskelijoiden työharjoittelun parissa pitkään, ja ollut paljon tekemisissä harjoittelupaikkojen ja -ohjaajien kanssa. Keskustelimme Vuorisen kanssa itsearviointista, ja selkeytimme joitain väittämiä yksiselitteisemmäksi testin tekijälle. Vuorinen painotti, että hänelle nousi teemoista tärkeimmiksi etenkin toisten pyyteetön auttaminen, asioista selvää ottaminen itsenäisesti sekä positiivisen asenteen merkitys.

Toisena asiantuntijana konsultoin Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijavalintayksikössä psykologina työskentelevää Markku Nymania. Nyman oli hyvin kiinnostunut alustaitotestistä, ja kannusti minua testaamaan testin tulokset myös kyselynä opiskelijoilla. Myös opiskelijoiden työelämäkokemuksen vertailu tuloksiin olisi hänestä mielenkiintoista. Nyman auttoi minua myös muotoilemaan joitakin kysymyksiä tutkimuksellisesti yksiselitteisemmäksi.

### 4.1.4 Kysymysten ja vastausten muotoilu

Muokkasin Onnistu alaisena -kirjan testin kysymyksistä paremmin poliisialaan sopivat versiot. Alla kuvailen suunnittelutyössä tekemääni muokkaustyötä. Kunkin kysymyksen kohdalla on eritelty alkuperäinen kysymys (A), työversio (B), lopullinen kysymys (C) ja kommentit.

#### **Kysymys 1:**

- A) Projektiryhmän jäsenenä annan vahvan panokseni tekemällä usein enemmän kuin vain oman osuuteni.
- C) Tiimin jäsenenä haluan antaa panokseni tekemällä joskus enemmän kuin minulta olisi vaadittu.

Muutin projektiryhmän tiimiksi, koska se sopii useampaan poliisiin työtehtävään. Muutin myös “enemmän kuin oman osuuteni” muotoon “enemmän kuin minulta olisi vaadittu”, jotta asiassa ei tule väärinkäsitystä ns. oman tontin ylittämisestä.

**Kysymys 2:**

- A) Kerron aktiivisesti ja rehellisesti omat vahvuuteni ja heikkouteni yrittämättä peitellä niitä.
- B) Kerron rehellisesti heikkouteni ja vahvuuteni kollegoille ja esimiehille, jotta he tietävät missä asioissa voin olla hyödyksi ja missä tarvitsen tukea.
- C) Näytän rehellisesti heikkouteni ja vahvuuteni kollegoille ja esimiehille.

Muutin lausetta kuvaavammaksi, jotta siitä selviää, miksi työtiimissä on hyvä olla rehellinen osaamisalueistaan. Kevensimme väittämää vielä Vuorisen kanssa, jotta se on mahdollisimman yksiselitteinen.

**Kysymys 3:**

- A) Innostukseni leviää antaen lisäenergiaa myös muille työyhteisössäni.
- C) Olen huomannut, että kun innostun, se leviää työyhteisössä ja saan muutkin innostumaan.

Muutin lausetta hieman kevyemmäksi ja vähemmän teennäiseksi, jotta se olisi helpommin tunnistettava, ja arkisempi tunnistaa.

**Kysymys 4:**

- A) Tilanteen niin vaatiessa pyrin saamaan esimiehen tai tiimin näkemään riskejä, jotka liittyvät ideoihin tai suunnitelmiin. Tarvittaessa olen valmis toimimaan tiukkanakin kriitikkona.
- C) Ymmärrän eron tilanteessa, jossa päätöksistä ja toimenpiteistä voi keskustella, ja tilanteessa, joissa päätösvalta ja kommentoijatu on tiukasti määritelty.

Mietin tämän kysymyksen kohdalla paljon, mihin suuntaan sitä olisi hyvä viedä. Tavallaan kysymyksen olisi voinut jättää alkuperäiseen asuun, mutta päätin mieluummin tuoda siihen mukaan poliisin kommentoijatu ja aktiivisen kyseenalaistamisen ristiriidan. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on todettu, päätösvaltan käyttäminen ja oman mielipiteen lausuminen eivät ole virkamiehelle täysin yksinkertaisia asioita. Muokkasin kysymystä siten, että siinä korostuu tilannetaju ja ymmärrys siitä, milloin päätöksistä voi neuvotella.



**Kysymys 5:**

- A) Olen aloitteellinen etsimään ja toteuttamaan menestyksekkäästi tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu minulle.
- C) Olen aloitteellinen etsimään ja toteuttamaan tehtäviä, jotka eivät ole välttämättä aiemmin kuuluneet minulle, tai kenellekään.

Alkuperäinen väittämä jättää hieman epäselväksi, onko kyseessä jonkun muun tehtävä, vai ihan uusi parannusidea. Pysin muokkaamaan väittämän niin, että siinä puhutaan ennen kaikkea arkisista parannusideoista ja “ei-kenenkään-vastuulla” olevista hommista. Mielestäni nuoremman konstaapelin ei ole järkevää lähteä puuttumaan toisten ihmisten työtehtäviin tai liian isoihin muutoksiin omin päin. Lisäksi poistin “menestyksekkäästi” -sanon, sillä se tuntui turhalta. Muutin lauseen lopun avoimemmaksi, nyt se sopii paremmin nuoremman konstaapelin työympäristöön.

Myös Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa (Poliisiammattikorkeakoulu 2016) todetaan opiskelijan yhdeksi yleiseksi tavoitteeksi, että opiskelija osaa edistää työyhteisön hyvinvointia.

**Kysymys 6:**

- A) Omaan työhöni liittyvät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset organisaation tärkeiden tavoitteiden kanssa.
- B) Minulla on omaan työhöni liittyviä tavoitteita.
- C) Noudatan työlleni asetettuja tavoitteita.

En ole varma onko nuoremmalla konstaapelilla organisaation tavoitteet miten hyvin sisäistetty? Muutin kysymyksen takaisin vastaamaan enemmän alkuperäistä kysymystä.

**Kysymys 7:**

- A) Jos ristiriitaa syntyy, omat eettiset normit ohjaavat käyttäytymistäni enemmän kuin esimiehen tai ryhmän normit.
- C) Jos olen eettisesti hankalassa tilanteessa, omat normini ohjaavat minua enemmän kuin esimiehen tai ryhmän normit.

Tämä kysymys on hankala. Jätin sen lähelle alkuperäistä väittämää pohdinnan jälkeen. Kysymys voi olla relevantti monessa arjen tilanteessa, eikä siinä ole tarpeen miettiä liian tiukasti pelkkiä “kriittisiä” tilanteita. Keskustelimme kysymyksestä Vuorisen ja Nymanin kanssa, ja he olivat yhtä mieltä. Tähän kysymykseen liittyen opinnäytetyössä on pohdintaa lainsäädännön ja käskyjen noudattamisesta esimerkiksi virkamieslakiin pohjautuen.

**Kysymys 8:**

- A) Minulla on tapana kyseenalaistaa esimieheni päätöksen järkevyyttä, eikä vain tehdä juuri niin kuin on sanottu.
- C) Jos saan esimieheltäni kyseenalaisen päätöksen, osaan arvioida, harkita ja ottaa tarpeen tullen asian puheeksi ennen kuin teen toimenpiteen.

Yritin pehmentää tätä väittämää siten, että siinä näkyy poliisiorganisaation hierarkia ja virkamiehen velvollisuus noudattaa esimiehensä käskyjä.

**Kysymys 9:**

- A) Kehitän aktiivisesti omaa osaamistani ja taitojani työprosessin tärkeissä vaiheissa tietäen siten olevani entistä tärkeämpi esimiehelle ja organisaatiolle.
- B) Kehitän aktiivisesti ammatillista osaamistani ja taitojani, jotta olen paremmin avuksi esimiehelle ja organisaatiolle.
- C) Kehitän aktiivisesti ammatillista osaamistani ja taitojani.

Muutin tämän kysymyksen sävyä. Mielestäni poliisiorganisaatiossa on parempi puhua paremmista kuin tärkeämmistä työntekijöistä. Tässä(kin) kysymyksessä on melko individualistinen sävy, joka ei aina toimi yksi yhteen poliisiorganisaation kanssa. Muutin lopullisen version Vuorisen haastattelun jälkeen vain yhdeksi lauseeksi, jotta yhdessä väittämässä ei ole kahta aihetta.

Yleisesti omien taitojen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpito ovat tavoitteita, jotka on kirjattu niin Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmaan (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 2) kuin poliisin osaamisen kehittämisen strategiaan (Sisäministeriö 2017, 2).

**Kysymys 10:**

- A) En vain odota ja hyväksy, mitä esimies sanoo, vaan mietin aktiivisesti, mitkä ovat kaikista kriittisimpiä toimenpiteitä organisaation tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi.
- B) Ennen kuin esimies linjaa asian, pyrin miettimään itsenäisesti, mitkä ovat kiireellisessä tilanteessa priorisoitavia toimenpiteitä.
- C) Kiireellisessä tilanteessa pyrin ennen esimieheni linjausta miettimään ensin itsenäisesti, mitkä ovat priorisoitavia toimenpiteitä.

Muutin tämän kysymyksen sopimaan kiireelliseen tilanteeseen. Mielestäni sama idea toimii uuteen kysymykseen: aktiivinen ja itsenäinen ajattelu käynnistyy heti, mutta ei yliaja esimiehen päätöstä. Kolmas versio on viilattu Vuorisen kanssa keskustelun jälkeen.

**Kysymys 11:**

- A) Saadessani uuden työn, keskityn heti onnistumaan tehtävissä, jotka ovat ilmeisen tärkeitä esimiehen kannalta.
- B) Saadessani uuden työtehtävän, yritän aina keskittyä esimiehen kannalta tärkeisiin tehtäviin.
- C) Saadessani uuden työtehtävän, yritän aina miettiä, mitkä asiat ovat esimiehelle tärkeimpiä.

Muutin työ-sanani työtehtäväksi, jotta väittämä olisi lähempänä nuoremman konstaapelin kokemuspäiriä.

**Kysymys 12:**

- A) Kehitän ja edistän uusia ideoita, jotka auttavat merkittävästi esimiestä tai organisaatiota saavuttamaan tavoitteita.
- B) Minulle tulee mieleen herkästi ideoita, jotka voisivat auttaa organisaatiota kehittymään.

Pyrin painottamaan tässä väittämässä sitä, miten tärkeää on, että työntekijänä miettii miten organisaatiota voisi auttaa kehittymään. Pyrin jättämään väittämän kevyeksi, koska mielestäni nuoremmalle konstaapelille riittää jo pelkkä kehitysalueiden tunnistaminen, kaikkeen ei vielä harjoittelussa pysty tarttumaan.

**Kysymys 13:**

- A) Ymmärrän esimiehen tarpeet, tavoitteet ja tiellä olevat esteet. Olen valmis työskentelemään kovasti auttaakseni onnistumista.
- B) Luulen ymmärtäväni, millaisia ovat esimieheni tarpeet, tavoitteet ja esteet. Haluan että esimieheni onnistuu työssään.
- C) Luulen ymmärtäväni, millaisia ovat esimieheni tarpeet, tavoitteet ja esteet.

Karsin tästä väittämästä liian tiukkuuden. Nuoremman konstaapelin tasolla varmaan riittäisi, että työntekijä edes miettii tällaista. Viimeinen versio on vielä yksinkertaistettu, jotta väittämä olisi selkeämpi ymmärtää.

**Kysymys 14:**

- A) Työni auttaa minua toteuttamaan joitain minulle tärkeitä henkilökohtaisia tai yhteisöön/yhteiskuntaan liittyviä tavoitteita.
- C) Työni auttaa toteuttamaan minulle tärkeitä tavoitteita.

Muokkasin väittämää siten, että se jättää enemmän oman mielikuvituksen varaan. Ehkä väittämän ydin on se, että nuoremmalla konstaapelilla ylipäättänsä on tavoitteita, jotka liittyvät työhön.

**Kysymys 15:**

- A) Kun esimies pyytää minua tekemään jotain, mikä on vastoin ammatillisia tai henkilökohtaisia näkemyksiäni, sanon pikemminkin “ei” kuin “kyllä”.
- B) Jos esimieheni pyytää ei-kriittisessä tilanteessa minua tekemään jotakin, joka on vastoin ammatillisia näkemyksiäni, uskallan ilmaista itseni.
- C) Jos esimieheni pyytää ei-kiireellisessä tilanteessa minua tekemään jotakin, joka on vastoin ammatillisia näkemyksiäni, uskallan ilmaista itseni.

Tämä on hankala väittämä sovittaa poliisin hierarkiaan. Kevensin ensin väittämää siten, että kirjasin mukaan “ei-kriittisessä tilanteessa”. Jätin pois henkilökohtaiset näkemykset, koska ne hämmentävät väittämää entisestään. Lisäksi muokkasin kieltäytymisen “uskallan ilmaista itseäni” -lauseeksi. Yritin muotoilla kysymyksen sellaiseen malliin, että siitä kukin vastaaja voi kuvitella jonkun arkisen tilanteen. Muokkasin viimeiseen versioon Vuorisen vinkistä kriittisen kiireiseksi. Se on yksiselitteisempi termi.

**Kysymys 16:**

- A) Yritän mieluummin ratkaista vaikeita teknisiin tai organisaatioon liittyviä ongelmia, kuin vain odottaa, että esimies tekee sen puolestani.
- C) Yritän itse ratkaista työhön liittyviä haasteita, ennen kuin pyydän muita auttamaan.

Muokkasin tämän sopimaan paremmin nuoremman konstaapeli työn piiriin. On todennäköistä, että mitään valtaisan suuria haasteita ei jätetä harjoittelijan pöydälle, eli muokkasin kysymyksen sopimaan pienten haasteiden ratkomisen aloitteellisuuteen. Jos kysyy aina heti apua, ennen kuin on itse selvitelty asiaa ollenkaan, tulee työllistäneeksi muita usein turhaan. Kokisin, että tähän väittämään liittyy läheisesti kaksi Poliisiammattikorkeakoulun opetus-suunnitelman työyhteisöosaamisen vaatimusta: opiskelijan tulee kyetä työn johtamiseen ja itsenäiseen työskentelyyn asiantuntijatehtävissä, ja opiskelijan tulee kyetä luovaan ongelmanratkaisuun ja työtapojen kehittämiseen (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, 2).

**Kysymys 17:**

- A) Olen energinen ja vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani. Annan sille parhaat ideani ja suoritukseni.
- B) Olen vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani. Olen sitä mieltä, että annan töissä parhaan suoritukseni.
- C) Olen vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani.

Kirjoitin väittämät hieman vähemmän “amerikkalaiseksi”. Muokkasin lopulliseen versioon pelkän ensimmäisen väittämän, jotta vastaaminen on helpompaa.

**Kysymys 18:**

- A) Puolustan tärkeissä asioissa omia näkemyksiäni, vaikka se aiheuttaisi ristiriidan työryhmässäni, tai vastatoimenpiteitä esimiehen taholta.
- B) Puolustan omia näkemyksiäni tiimissämme, vaikka muut olisivat eri mieltä.
- C) Uskallan puolustaa omia näkemyksiäni, vaikka muut ryhmässäni olisivat eri mieltä.

Kevensin tätä väittämää; poliisiorganisaatiossa ja varsinkin harjoittelijan kohdalla alkupe-  
räinen väittämä on liian väkevä.

**Kysymys 19:**

- A) Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan ja “loistamaan”, vaikken saisikaan siitä mitään erityistä hyötyä.
- B) Autan mielelläni muita työyhteisön jäseniä onnistumaan ja etenemään, vaikken saisikaan siitä mitään hyötyä.
- C) Autan mielelläni muita työyhteisön jäseniä onnistumaan ja etenemään, vaikken saisikaan siitä mitään hyötyä tai huomiota.

Kirjoitin lauseen eri sanoin. Lisäsin etenemään -sanon, koska se korostaa mielestäni tässä hyvin väittämän pyyteettömyyttä. Korjasin opiskelijapalautteen jälkeen väittämää vielä tarkemmaksi, lisäten “-- tai huomiota” loppuun.

**Kysymys 20:**

- A) Esimies voi antaa minulle vaikean tehtävän, vaikkei hän pystyisikään antamaan sen aikana neuvoja. Hän tietää kuitenkin työn valmistuvan määräaikaan mennessä ja laadukkaasti, vaikka se vaatisikin minulta venymistä.
- B) Olen luotettava. Esimieheni tietää, että minun vastuulleni voi jättää tärkeitä asioita myös ilman valvontaa niiden valmistumisesta.

Kevensin lausetta ja alleviivasin luotettavuutta: nuorempi konstaapeli toimii ohjaajan kanssa yhdessä, ja voi olla hankala löytää esimerkkejä täysin itsenäisestä työstä harjoittelun aikana.

## 4.2 Käytännön toteutus

Koostin lomakkeen Wordilla. Pyrin käyttämään tekstin asetelussa, fontissa ja väreissä neutraalia ja helppolukuista fonttia. Ideaalitulanteessa opiskelijat täyttäisivät testin paperiversi-  
oina, jolloin vastaukset ovat luottamuksellisia ja kynnyks testin tekemiselle on matalampi  
kuin tietokoneelle ja verkkoon mentäessä. Testiä voidaan käyttää myös sähköisenä, mikä on  
ekologisempi vaihtoehto. Testin voi helposti luoda esimerkiksi Moodleen tai Webropoliin  
opiskelijoille, huolehtien kuitenkin siitä, että vastauksia ei tallenneta, mikäli niin ei ole tar-  
koituskaan tehdä. Itsearviointitestin kysymykset ja vastaukset voivat olla monelle vastaajalle  
henkilökohtaisia ja siten luottamuksellisia.

## 4.3 Palaute opiskelijoilta

Päätin testata itsearviointitestin kolmella poliisiopiskelijalla. Valitsin testihenkilöt omalta  
vuosikurssiltani, jotta palautteen kerääminen olisi jouhevaa. Lähetin kyselyn opiskelijaryh-  
mälle työharjoittelun päätyttyä. Toimitin opiskelijoille sähköpostitse testin, ja pyysin heitä  
vastaamaan muutama kysymykseen koskien testiä.

1. Millaisia ajatuksia testi herätti sinussa?
2. Valitse yksi erityisen hyvin nuoremman konstaapelin tilanteeseen sopiva kysymys,  
ja yksi kysymys, joka ei mielestäsi toimi niin hyvin. Perustele lyhyesti.
3. Olivatko tulokset mielekkäitä? Tunnistitko niistä töissä kohtaamiasi alaistyyppejä?
4. Oliko aihealue sinulle tuttu ennestään? Oletko miettinyt aiheita aiemmin?

Sain palautetta nopeasti ja olin varsin tyytyväinen palautteeseen. Kukin vastaaja oli kiinnos-  
tunut testin tekemisestä, ja testi oli herättänyt monenlaisia ajatuksia työn tekemisestä, orga-  
nisaation osana toimimisesta. Opiskelijat kertoivat myös monipuolisesti omassa työharjoit-  
telussa kohtaamista tilanteista, jotka olivat jääneet mietityttämään.

Olin positiivisesti yllättynyt niistä kysymyksistä, jotka herättivät opiskelijoiden huomion.  
Kysymys 19, joka liittyy toisten pyyteettömään auttamiseen, sai kiitosta. Toisten harjoitteli-  
joiden auttaminen oli teko, joka vastauksessa nousi hyväksi esimerkiksi pyyteettömästä tii-  
min tukemisesta. Siirsin tästä muokkauksen kysymyspatteristoon. Toinen kysymys, joka sai  
plussaa, oli kysymys numero 4: Ymmärrän eron tilanteessa, jossa päätöksistä ja toimenpi-  
teistä voi keskustella, ja tilanteessa, joissa päätösvalta ja komentoketju on tiukasti määritelty.  
Tämä oli selkeästi herättänyt ajatuksia ja pohdintaa työharjoittelussa, niin omassa kuin työ-  
kavereiden toiminnassakin.

Negatiivista palautetta saaneet kysymykset liittyivät asioihin, joissa vastaajat kokivat, että  
työharjoittelun perusteella he eivät vielä osaa ottaa kantaa. Esimerkiksi oman sitoutumisen  
arvioiminen, ja oman ammatillisen kehittymisen arvioiminen oli vastaajien mielestä vaikeaa  
tässä työuran vaiheessa. Opiskelijat kertoivat tunnustaneensa eritellyistä alaistyypeistä kol-  
legoitaan ja paikoittain itsensä.

## 5 POHDINTA

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi alaistaidot, koska ne herättivät minussa ajatuksia opintojen aikana sekä harjoittelun aikana. Mielestäni alaistaidot ovat yksi vaikeimmista, mutta samalla tärkeimmistä taidoista organisaatiossa. Alaistaitojen ja poliisin velvollisuuksien yhteensovittaminen voi olla aloittelevalla poliisimiehelle hankalaa. Jos saisin rajata alaistaitojen kulkukivet oman mielipiteen mukaan, ne olisivat tiimityö, yhteistyö, toisten pyyteetön auttaminen ja rakentava näkemys organisaation eri rooleista. Kuten muitakin taitoja, alaistaitoja voi aktiivisesti kehittää ja niissä voi parantua.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda itsearviointitesti, josta olisi oikeasti hyötyä poliisiopiskelijalle. Saavutin mielestäni tavoitteeni tässä asiassa. Testistä tuli asiantuntijoiden konsultoinnin ja opiskelijoiden kommenttien perusteella toimiva ja sen sisältö osui lähelle poliisiopiskelijoiden kokemuspiiriä. Poliisiopiskelijoiden palautteessa testi koettiin ajankohitaiseksi ja mielekkääksi. Testiä voidaan käyttää opiskelijoilla tällaisenaan paperiversiona, tai sisällöt voidaan viedä sähköiseen muotoon, esimerkiksi Moodleen. Aion jakaa valmiin työn työharjoitteluohjaustimille, psykologian opetuksen vastuupettajalle sekä opinto-ohjaajalle, mikäli he kokevat, että testi olisi hyödyksi poliisiopiskelijoille käytännössä.

Työssä oli muutamia haasteita. Aiheen rajaaminen oli yksi niistä. Organisaatiotaidot ja alai-  
taidot ovat valtavan laaja aihealue, ja olisi ollut helppoa laajentaa opinnäytetyötä, vaikka mihin suuntiin. Koin haastavaksi myös mielekkään, poliisialaan liittyvän materiaalin löytämisen työni tueksi.

Olen tyytyväinen, että konsultoin työssäni sekä ammattilaisia että opiskelijoita. Harmillisesti en päässyt konsultoimaan poliisihallituksen edustajaa - uskoisin, että häneltä olisi saanut joitakin mielenkiintoisia näkökulmia työhön.

Olen oppinut tässä työssä paljon sekä organisaatiotaitoihin että poliisiorganisaatioon liittyen. Pelkäsin aluksi, että aihe nojaisi liikaa johtamiseen tai psykologiaan, mutta työstä kehittyikin loppujen lopuksi monipuolinen ja monialainen. Koen, että poliisimiehen juridiseen asemaan sekä poliisiorganisaatioon paneutuminen oli työn yksi tärkeimmistä opeista. Faktatiedon lisäksi koen oppineeni työskentelyprosessista pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta.

## LÄHTEET

- Haraholma, Kristiina. 2011. Poliisin hallintorakennemuutos. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 97. Tampereen yliopistopaino.
- Hietanen, Arto 2016. Alaistaitojen vaikutukset esimiestyöhön ja organisaation tuloksiin. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -työ.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hätönen, H. & Salmi, E. 1995. Itsenäisen opiskelun arvioinnin kehittäminen. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Keskinen, Soili. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Koskinen, Seppo & Kulla, Heikki. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet. Talentum Media Oy.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu. 2010. Työyhteisötaidot. Unipress. Painettu EU:ssa.
- Niikko A. 1997. Ammatillisen kasvun itsearviointi portfolioikäytännönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Opetushallitus 2016a. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. Perusopetus nyt.  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/perusopetus/opetussuunnitelma\\_ja\\_tuntijako/](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/perusopetus/opetussuunnitelma_ja_tuntijako/)
- Orhan Bez, 2010. Organizational Citizenship Behavior and its Relationship with Major Attitudinal Factors: A Comparative Study between Two Police Regions of Turkish National Police. Virginia Commonwealth University. Luettu: <https://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.fi/&httpsredir=1&article=1042&context=etd>
- Ouakrim- Soivio, Najat 2016. Oppimisen osaaminen ja arviointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Perkiö, Annika. 2011. Tapaustutkimus opettajien psykologisesta sopimuksesta, odotuksista rehtoria kohtaan ja alaistaidoista. Turun yliopisto: Kasvatustiede. Pro gradu -työ
- Poliisihallitus: Henkilöstöbarometri: Aikasarjaraportti, 1999–2015. Luettu poliisin Sinetti-intranetissä.



Poliisiammattikorkeakoulu: Poliisi (AMK)-tutkinto (180 op) Opetussuunnitelma. Lukuvuosi 2016-2017.

Sisäministeriö. Poliisin osaamisen kehittämisen strategia. Luettu: [http://www.polamk.fi/in-stancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/60619\\_2017\\_Poliisin\\_osaamisen\\_kehittamisen\\_strategia.pdf?ce544c06ba88d588](http://www.polamk.fi/in-stancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/60619_2017_Poliisin_osaamisen_kehittamisen_strategia.pdf?ce544c06ba88d588)

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Salminen, Jari. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Vantaa: Grano.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi.

Qureshi, Hanif. 2014. A Study of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and its Antecedents in an Indian Police Agency. University of Cincinnati. Luettu: [https://www.researchgate.net/profile/Hanif\\_Qureshi/publication/296639798\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behaviors\\_OCB\\_and\\_its\\_Antecedents\\_in\\_an\\_Indian\\_Police\\_Agency/links/56d7280208aebabdb40302a2/A-Study-of-Organizational-Citizenship-Behaviors-OCB-and-its-Antecedents-in-an-Indian-Police-Agency.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hanif_Qureshi/publication/296639798_A_Study_of_Organizational_Citizenship_Behaviors_OCB_and_its_Antecedents_in_an_Indian_Police_Agency/links/56d7280208aebabdb40302a2/A-Study-of-Organizational-Citizenship-Behaviors-OCB-and-its-Antecedents-in-an-Indian-Police-Agency.pdf)

**LIITE**

Liite: Valmis itsearviointitesti.

## ITSEARVIOINTITESTI ALAISTAIDOISTA

Tämä itsearviointitesti mittaa alaistaitoja. Alaistaitoja voidaan kuvata työntekijän haluiksi ja kyvyksi toimia työyhteisössään uutta rakentavalla tavalla, kuitenkin hoitaen samalla varsinaiset tehtävänsä hyvin. Pelkän ammatillisen osaamisen lisäksi kyseessä on kokonaisuus asenteeseen, käyttäytymiseen sekä tietoon liittyviä valmiuksia.

Alaistaitoja ovat sellaiset työntekijän käyttäytymisen piirteet, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta jotka vaikuttavat positiivisesti työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tällaisia piirteitä voivat olla mm. tiimin jäsenten pyyteetön auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen hoitaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaisu.

Alaistaitoihin liittyy läheisesti myös muita nyky-yhteiskunnan odottamia työelämätaitoja. Esimerkkejä muista työelämätaidoista ovat ammattimaisuus, ammattilypeys, itsensä johtamisen taito, oman alan kehityksessä mukana pysyminen, tietoteknisten taitojen kehittäminen, henkinen joustavuus, tunnetaidot sekä vuorovaikutustaidot.

Testi pohjautuu Robert Kelleyn (The Power of Followership, 1992) ja Ira Chaleffin (The Courageous Follower, 1995) malleihin, sekä Onnistu alaisena (Silvennoinen, Kauppinen 2007) -oppaan testiin.

### Testin tekeminen

Lomakkeessa on 20 kysymystä. Kirjaa kunkin väittämän kohdalle, miten hyvin asteikolla 1-5 se kuvaa sinua. Testin lopussa on kaavio, jonka avulla voit laskea pisteesi ja niitä vastaavan kuvauksen.

Arvioasteikko:

- 1 Ei kuvaa minua lainkaan
- 2 Kuvaa minua vain vähän
- 3 Kuvaa jonkin verran minua
- 4 Kuvaa minua usein
- 5 Kuvaa minua aina

## KYSYMYKSET

1. Tiimin jäsenenä haluan antaa panokseni tekemällä joskus enemmän kuin minulta olisi vaadittu.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

2. Näytän rehellisesti heikkouteni ja vahvuuteni kollegoille ja esimiehille.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

3. Olen huomannut, että kun innostun, se leviää työyhteisössä ja saan muutkin innostumaan.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

4. Ymmärrän eron tilanteessa, jossa päätöksistä ja toimenpiteistä voi keskustella, ja tilanteessa, joissa päätösvalta ja komentoketju on tiukasti määritelty.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

5. Olen aloitteellinen etsimään ja toteuttamaan tehtäviä, jotka eivät ole välttämättä aiemmin kuuluneet minulle, tai kenellekään.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

6. Noudatan työlleni asetettuja tavoitteita.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

7. Jos olen eettisesti hankalassa tilanteessa, omat normini ohjaavat minua enemmän kuin esimiehen tai ryhmän normit.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

8. Jos saan esimiehlteni kyseenalaisen päätöksen, osaan arvioida, harkita ja ottaa tarpeen tullen asian puheeksi ennen kuin teen toimenpiteen.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

9. Kehitän aktiivisesti ammatillista osaamistani ja taitojani.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

10. Kiireellisessä tilanteessa pyrin ennen esimieheni linjausta miettimään ensin itsenäisesti, mitkä ovat priorisoitavia toimenpiteitä.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

11. Saadessani uuden työtehtävän, yritän miettiä, mitkä asiat ovat esimiehelle tärkeimpiä.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

12. Minulle tulee mieleen herkästi ideoita, jotka voisivat auttaa organisaatiota kehittymään.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

13. Luulen ymmärtäväni, millaisia ovat esimieheni tarpeet, tavoitteet ja esteet.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

14. Työni auttaa toteuttamaan minulle tärkeitä tavoitteita.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

15. Jos esimieheni pyytää ei-kiireellisessä tilanteessa minua tekemään jotakin, joka on vastoin ammatillisia näkemyksiäni, uskallan ilmaista itseni.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

16. Yritän itse ratkaista työhön liittyviä haasteita, ennen kuin pyydän muita auttamaan.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

17. Olen vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

18. Uskallan puolustaa omia näkemyksiäni, vaikka muut ryhmässäni olisivat eri mieltä.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

19. Autan mielelläni muita työyhteisön jäseniä onnistumaan ja etenemään, vaikken saisikaan siitä mitään hyötyä tai huomiota.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

20. Olen luotettava. Esimieheni tietää, että minun vastuulleni voi jättää tärkeitä asioita myös ilman valvontaa niiden valmistumisesta.

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

Kirjaa kunkin kysymyksen tulos sitä vastaavaan kohtaan, ja laske yhteen tulokset.

#### AKTIIVINEN SITOUTUMINEN

2 \_\_\_

4 \_\_\_

7 \_\_\_

8 \_\_\_

10 \_\_\_

12 \_\_\_

14 \_\_\_

15 \_\_\_

16 \_\_\_

18 \_\_\_

Yhteensä: \_\_\_\_\_

#### ITSENÄINEN AJATTELU

1 \_\_\_

3 \_\_\_

5 \_\_\_

6 \_\_\_

9 \_\_\_

11 \_\_\_

13 \_\_\_

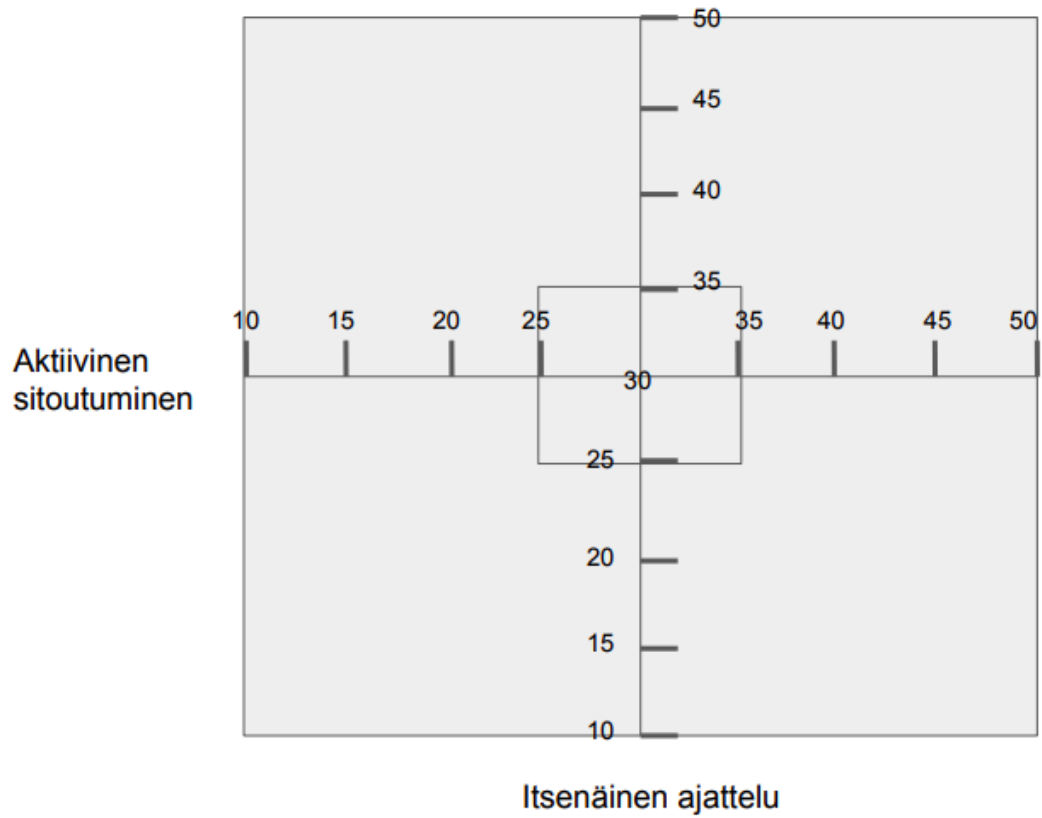
17 \_\_\_

19 \_\_\_

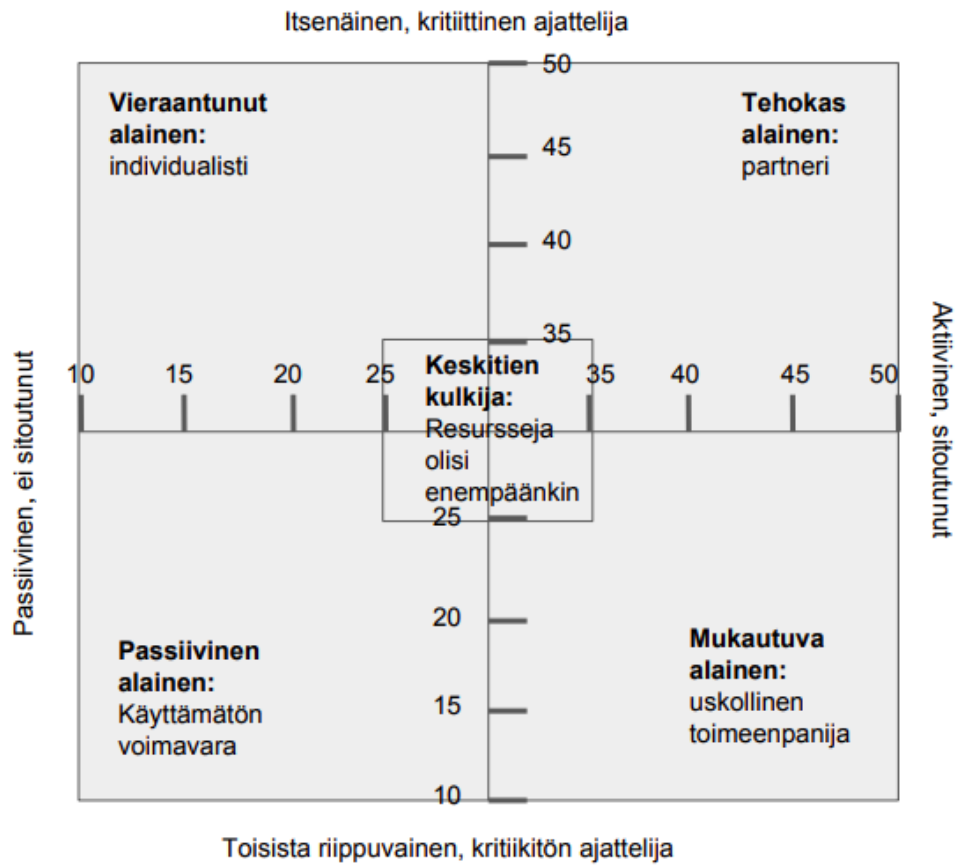
20 \_\_\_

Yhteensä: \_\_\_\_\_

Sijoita saamasi itsenäisen ajattelun pisteet pystyakselille, ja aktiivisen sitoutumisen vaaka-akselille. Yhdistä pisteet jotta näet mihin kaaviossa sijoitut.



Kukin kenttä vastaa yhtä karkeasti määriteltyä alaisroolia. Katso alla olevasta taulukosta mitä alaisroolia vastauksesi edustaa. Testin tulokset löytyvät taulukon jälkeen. Kannattaa lukea myös muut kuin oma tulos, sillä työntekijät voivat eri tilanteissa ja työtehtävissä ottaa erilaisia alaisen rooleja.





## ALAISTYYPIT

### 1 Passiivinen alainen

Passiivinen alainen ajattelee, että on luotettava esimiehen arvostelukykyyneen ja ajatteluun. Hän ajattelee, että oma aloitteellisuus ole välttämättä hyvä asia, vaan pienissäkin asioissa on syytä odottaa esimiehen ohjeita. Passiivisen alaisen mielessä ideoita ei kannata sanoa ääneen, koska kukaan ei arvosta niitä. Hänen mottonsa voisi olla: "Jätetään hankalat asiat niiden hoidettavaksi, kenelle niistä maksetaan.""

Elämäntilanne voi lisätä passiivista asennetta. Jos elämässä on paljon muita haasteita ja hankaluuksia, voi aktiivisuus työssä jäädä vähemmälle. Kun tilanne helpottaa, työntekijä voi löytää uudelleen aktiivisen, oma-aloitteisen asenteen työhön.

Esimiehen ylijohdaminen voi olla syynä passiiviseen käyttäytymiseen. Pahimmillaan esimies voi johtaa alaisiaan kuin heillä ei olisi omaa tahtoa tai muuta annettavaa kuin mekaaninen työsuoritus. Tällainen kohtelu voi työntää alaista syvemmälle passiiviseen rooliin. "Annetaan sitten pomon kantaa kaikki vastuu ajattelusta ja motivoinnista. Tehdään niin kuin käsketään, vaikka se olisi joskus typerääkin."

Passiivisuudesta voi opetella pois asettamalla itselleen pieniä tavoitteita, mutta myös olemalla armollinen elämäntilanteen asettamille muutoksille.

### 2 Mukautuva alainen

Mukautuva alainen on valmis hyväksymään ja toteuttamaan kaikki esimiehen ohjeet ja tehtävänannot ilman kritiikkiä. Hän on asioiden toimeenpanija ja uskollinen esimiehelleen viimeiseen asti.

Jotkut saattavat kokea mukautuvan alaisen nöyrysteleväksi ja itseään väheksyväksi esimiehen uskolliseksi puurtajaksi, jolla ei ole omia ajatuksia. Mukautuva alainen saattaa myöntyä konfliktien välttämiseksi asioihin, joissa hän joutuu uhraamaan omat ideansa ja tarpeensa, tai jopa etunsa.

Perinteisessä johtamisessa mukautuvat alaiset ovat olleet "rasvaa tehokkuuden rattaissa". Tietoisesti tai tiedostamatta alaisia on kannustettu mukautumaan organisaatioon, ja kannustettu kritiikittömyyteen.

Nykypäivän organisaatioajattelussa arvostetaan erilaisuutta ja rakentavaa keskustelua. Kysymysten asettaminen ja yhdessä sparraaminen ratkovat ongelmia täysin eri lailla kuin ylhäältä määrätty suorittaminen. Myös kyky itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuun ottoon kasvaa.

Poliisiorganisaatio on vahvasti linjaorganisaatio, ja joissain tilanteissa esimerkiksi käskyjen vastaanottaminen on välttämättömyys. Valtaosaan työstä pätee kuitenkin samanlaiset lainalaisuudet kuin muihinkin organisaatioihin.

### 3 Pragmaattinen keskitien kulkija

Pragmaattinen realisti on sovittanut toimintansa organisaation suunnan ja toimintatavan vaihteluihin. Hän toimii korostetusti ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Hän myös tietää, miten hyödyntää järjestelmää, jotta saa omat työt hoidetuksi. Pragmaattinen keskitien kulkija toimii varman päälle, jotta ei saisi nuhteita tai horjuttaisi saavuttamaansa asemaa.

Vaikka keskitien kulkija hoitaa muodollisesti tehtävänsä, hän ei koskaan pane itseään kokonaan likoon. Keskitien kulkija saattaa tietoisesti tai tiedostamattaan tehdä vain sen verran, että säilyttää työpaikkansa. Hän ei myöskään välttämättä luota asemaansa työyhteisössä, tai työkavereihinsa.

Moni saattaa omaksua keskitien kulkijan roolin, jos tilanne organisaatiossa on muuttumassa epävakaa. Aikaisemmin aktiiviset ihmiset saattavat "vetäytyä kuoreensa", jotta saneeraus ei koskisi heitä.

Keskitien kulkija voi löytää innostusta asettamalla itselleen tavoitteen, joihin voi aidosti sitoutua, ja lähteä hiljaksen rakentamaan luottamusta ja siteitä organisaation muihin jäseniin.

#### 4 Vieraantunut alainen

Vieraantunut alainen on sitä mieltä, että organisaatio ja esimiehet eivät tajua tai osaa hyödyntää hänen kykyjään tai ideoitaan. Hänellä on ehkä huonoja kokemuksia aloitteellisuudesta organisaatiosta. Hän saattaa pitää itseään terveesti kriittisenä, riippumattomana henkilönä, jonka rooli on puolustaa pientä ihmistä organisaatiossa.

Vieraantunut alainen voi kanavoida turhautumisensa vihanpurkauksiin, jotka eivät ratko mitään mutta tekevät työpaikalle huonoa ilmapiiriä.

Vieraantunut alainen on voinut olla aiemmin tehokas alainen. Pettymyksen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat voineet muuttaa hänet. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä on molemmin puolin rikki.

Vieraantunut alainen voi yrittää löytää tasapainoa töissä sitoutumalla johonkin positiiviseen, ja pyrkiä miettimään myös koko tiimin tai työyhteisön tilannetta. Aiemmistä pettymyksistä ja tapahtumista keskustelu voi myös purkaa jännitteitä. Jos ristiriidoista ei voi eikä halua päästä eteenpäin, voi työtehtävän tai työpaikan vaihdos auttaa viimeisenä keinona.

#### 5 Tehokas alainen

Tehokas alainen hyväksyy yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hän on avoin ideoille ja rakentavalle kritiikille. Työssään tehokas alainen osaa keskittyä olennaiseen ja on sitoutunut työhönsä. Tiimimäisellä otteella hän auttaa myös muita onnistumaan, ja samalla oppii itse.

Myös esimies arvostaa tehokasta alaista. Hänen kanssaan on helppoa ja rakentavaa tehdä töitä. Työt ovat töitä eivätkä henkilökohtaisuuksia.

Tehokas alainen onnistuu tasapainottamaan kaksi näennäisesti toisensa poissulkevaa ulottuvuutta: itsenäinen ajattelu ja aktiivinen sitoutuminen. Itsenäinen ajattelu ilman sitoutumista voi synnyttää hienoja ajatuksia, mutta ideat saattavat mennä kuuroille korville. Sitoutuminen ilman omaa ajattelua voi johtaa pinnalliseen, tasatahtiseen suorittamiseen. Jos työt suorittaa aina ilman intoa tai innostusta, voi sitoutuminenkin heiketä ajan myötä.