

Heikki Kemppainen

## **VALMENTAVAAN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT ASEENTEET**

## **VALMENTAVAAN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT ASEENTEET**

Heikki Kemppainen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaamisen suuntautuminen

---

Heikki Kemppainen:

Opinnäytetyön nimi: Valmentavaan johtamiseen liittyvät asenteet

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 100 + 3

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla toimivien esimiesten tai henkilöiden, joilla on muodollinen pätevyys toimia esimiestehtävissä, asenteita valmentavaan johtamiseen. Opinnäytetyö kohdistettiin rikostorjuntasektorin alipäällystöön ja päällystöön. Lisäksi opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään mahdollisia asenteiden poikkeavuuksia mainittujen esimiesportaiden välillä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oulun poliisilaitos.

Oulun poliisilaitos on yksi Suomessa toimivista 11 poliisilaitoksesta. Poliisilaitoksen palveluverkostoon kuuluvat Oulussa sijaitseva pääpoliisiaseman ja Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan alueella toimivien 15 poliisiaseman lisäksi palvelupisteitä ja yhteispalvelupisteitä. Oulun poliisilaitoksen henkilömäärä on 730 henkilöä, joista poliiseja 580 henkilöä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena asennetutkimuksena. Sen empiirinen osa suoritettiin valmentavasta johtamisesta esitetyillä lausevittämillä, joista kannanottoja ja perusteluita yhdistämällä muodostui asenteita. Empiirinen tieto kerättiin laaditulla verkkokyselyllä, mikä lähetettiin 40 rikostorjuntasektorilla toimivalle alipäällystöön tai päällystöön kuuluvalle henkilölle. Kyselyyn vastasi 31 henkilöä. Opinnäytetyössä käytettiin aineistona kirjallisia ja digitaalisia lähteitä. Lähteiden hankkimisessa hyödynnettiin Oulun ammattikorkeakoulun, Oulun kaupungin ja Poliisiammattikorkeakoulun kirjastoja. Lisäksi aineistona käytettiin Oulun poliisilaitoksen ja Poliisihallinnon sisäisiä lähteitä.

Opinnäytetyön tuloksina voidaan todeta, että Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin alipäällystön ja päällystön asenteet valmentavaa johtamista kohtaan ovat lähtökohtaisesti myönteisiä. Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia ja se koetaan toimivaksi johtamisen suunnaksi. Asenteiden mukaan valmentava johtaminen tulee kuitenkin aiheuttamaan myös ongelmia. Sen toimivuutta poliisiorganisaatiossa epäillään poliisihallinnon johtamisrakenteen vuoksi. Autoritäärisen johtamisen muuttaminen valmentavaan ei tule olemaan helppoa. Alipäällystön ja päällystön asenteet poikkesivat myös tietyiltä osin. Reilut puolet alipäällystöstä kertoo suhtautumisen valmentavaan johtamiseen pohjautuvan sosiaalisen verkoston mielipiteeseen. Vastaavasti päällystö muodostaa suhtautumisensa kokonaan henkilökohtaisesti hankkimansa tiedon kautta. Valmentavan johtamisen aikaisempi tunteminen erosi myös kohderyhmien osalta.

Tuloksia on mahdollista hyödyntää valmentavan johtamisen kouluttamisessa ja jalkauttamisessa.

---

Asiasanat: Valmentava johtaminen, asenteet, laadullinen asennetutkimus, alipäällystö, päällystö

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in business, Management and Human Resources

---

Author: Heikki Kempainen

Title of thesis: Attitudes towards a coaching leadership style.

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019      Number of pages: 100 + 3

---

The aim of this thesis was to find out the attitudes of the Oulu Police Department's crime prevention sector to coaching leadership style. The thesis was directed to supervisors or persons with formal qualifications to act as supervisors. The aforementioned persons were either senior officers or commanding officers. In addition, the thesis was aimed at finding possible deviations of attitudes between the mentioned supervisor stages. The thesis was commissioned by the Oulu Police Department.

The Oulu Police Department is one of the 11 police departments operating in Finland. The Police Department's service network includes, in addition to the main police station in Oulu and 15 police stations in the Kainuu and Northern Ostrobothnia areas, service points and joint service points. The Oulu Police Department employs 730 people, of which 580 are police officers.

The thesis was carried out as a qualitative attitude research. Its empirical part was carried out by coaching leadership style in the sentences presented, combining contentions and arguments with attitudes. Empirical information was collected by a compiled online survey, which was sent to 40 senior officers or commanding officers in the crime prevention sector. From them 31 people replied to the survey. The thesis used written and digital sources as material. The libraries of the Oulu University of Applied Sciences, the City of Oulu and the Police College were used to acquire the material. In addition, internal sources from the Oulu Police Department and the Police administration were used as material.

As a result of the thesis, it can be stated that the attitudes of the senior officers and commanding officers of the crime prevention sector of the Oulu Police Department to coaching leadership style are, in principle, positive. Applying coaching leadership style to the police is a good thing and is seen as a working direction for leadership. However, on the basis stated of attitudes coaching leadership style will also cause problems. Its functionality in the police organization is suspected due to the police management structure. Changing authoritarian leadership to coaching will not be easy. There were some differences in the attitudes of the senior officers and the commanding officer too. More than half of the senior officers tells about the attitude of the coaching leadership style based on social environment. Correspondingly, the commanding officers forms their attitude entirely through the information they have personally acquired. Earlier knowledge of coaching leadership style was also different for target groups.

It is possible to utilize the results in the training and implementation of coaching leadership style.

---

Keywords: coaching leadership style, attitudes, senior officer, commanding officer

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS .....	9
2.1	Oulun poliisilaitos .....	9
2.2	Kehittämistehtävän tausta .....	11
2.3	Aikaisemmat tutkimukset.....	13
2.4	Keskeiset käsitteet .....	14
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	17
3.1	Kolme näkökulmaa valmentavaan johtamiseen .....	18
3.2	Valmentavan johtajuuden ydinroolit.....	19
3.3	Valmentavan johtamisen kokonaisuus .....	20
4	ASENTEET.....	22
4.1	Mitä asenteet ovat? .....	23
4.2	Asenteiden muodostuminen .....	24
4.3	Asenteiden mittaaminen .....	26
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE.....	27
5.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	27
5.2	Aiheen rajaaminen .....	28
6	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	29
7	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	31
7.1	Kehittämistehtävän luotettavuus.....	32
7.2	Kehittämistehtävän eettisyys .....	33
8	TAUSTOITTAVAT KYSYMYKSET .....	34
8.1	Alipäällystö .....	34
8.2	Päällystö.....	36
8.3	Yhteenvedo .....	38
9	LUOKITTAVA ANALYYSI.....	40
9.1	Kannanotot ja perustelut väittämään 1 .....	41
9.2	Kannanotot ja perustelut väittämään 2 .....	46
9.3	Kannanotot ja perustelut väittämään 3 .....	50
9.4	Kannanotot ja perustelut väittämään 4 .....	55
9.5	Kannanotot ja perustelut väittämään 5 .....	58

9.6	Kannanotot ja perustelut väittämään 6 .....	62
9.7	Kannanotot ja perustelut väittämään 7 .....	67
9.8	Kannanotot ja perustelut väittämään 8 .....	71
9.9	Kannanotot ja perustelut väittämään 9 .....	76
9.10	Kannanotot ja perustelut väittämään 10 .....	80
10	TULKITSEVA ANALYYSI .....	82
11	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	92
12	POHDINTA .....	95
	LÄHTEET .....	97
	LIITTEET .....	101

# 1 JOHDANTO

Poliisihallinnossa vuonna 2015 suoritetun henkilöstöbarometrin tuloksista todettiin kehittämistarpeita työn organisoimisessa liittyen esimiestyöhön sekä puutteita ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Poliisin vuosien 2016–2018 työikäohjelmaan sisällytettiin toimenpiteitä, joista yhtenä asiakokonaisuutena oli pyrkimys vahvistaa henkilöstöjohtamista. Edellä mainittuun työikäohjelmaan sisällytettävään uuteen henkilöstöstrategiaan liitettiin esimiestyön tukemiseen liittyviä menetelmiä ja käytänteitä, joissa korostettiin poliisihallintoon uutena jalkautettavaa valmennuksellista johtamisen kulttuuria. Uusi valmentavan johtamisen kulttuuri jalkautetaan poliisiyksiköihin *Kohti valmentavaa ihmisten johtamista* -kehittämishojelman kautta. Kehittämishojelman kautta esimiestyötä poliisilaitoksissa tekevät henkilöt tulevat saamaan valmiuksia valmentavaan esimiestyön ja valmentavaan ihmisten johtamiseen. (Poliisihallitus 2018, julkaisematon kirje 20.3.2018.)

Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeen mukaan opinnäytetyö on tutkimuksellinen tai toiminnallinen kehittämistehtävä (Ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön ohje 2016, 6). Tämä opinnäytetyö on laadultaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä, josta jatkossa käytetään nimeä kehittämistehtävä. Tämä kehittämistehtävä on kohdistettu Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektoriin ja rajattu rikostorjunnan sektorilla työskenteleviin esimiehiin. Esimiehellä tässä kehittämistehtävässä tarkoitetaan esimiesasemassa olevien henkilöiden lisäksi henkilöä, jolla samaansa koulutuksen kautta on muodollinen pätevyys toimia esimiehenä. Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmä on laadullinen asennetutkimus. Tutkimuksella pyritään selvittämään Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla alipäällystössä ja päällystössä toimivien henkilöiden asenteita valmentavaan johtamiseen. Lisäksi kehittämistehtävällä pyritään saamaan vastauksia siihen, poikkeavatko asenteet toisistaan edellä mainittujen esimiesportaiden välillä. Kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii Oulun poliisilaitos ja tutkimuksen aiheen valinnassa on keskeisesti ollut mukana myös Poliisiammattikorkeakoulu.

Kehittämistehtävän teoreettisina viitekehyksinä ovat valmentava johtaminen ja asenteet. Kehittämistehtävän empiirinen osa suoritetaan laadullisen asennetutkimuksen metodeja hyödyntäen sähköisellä verkkokyselyllä. Kysely koostuu taustoittavista kysymyksistä, esitetyistä lauseväittämistä sekä lauseväittämiä kannanotoista ja perusteluista. Lauseväittämiä kannanotot suoritetaan laadullisessa asennetutkimuksessa yleisesti käytettävällä Likertin asteikolla.

Valmentavaa johtamista on poliisihallinnon ulkopuolella tutkittu paljon. Vastaavasti poliisihallinnossa valmentavaan johtamiseen keskittyviä tutkimuksia tai raportteja on tehty lukumäärällisesti varsin vähän. Tähän on syynä pitkälti se, että valmentava johtaminen on poliisissa vasta tuloillaan oleva johtamisen kulttuuri. Jaana Roitto on tutkinut omassa opinnäytetyössään johtamisen kehittämistä poliisihallituksessa keskittyen valmentavan johtamisen integroimiseen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Lisäksi Jarkko Lapin opinnäytetyössä poliisin työmotivaatiosta ja esimiehen vaikutusmahdollisuuksista on yhtenä keskeisenä käsitteenä valmentava johtaminen. Kuitenkaan valmentavaa johtamista ei tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ja tutkimusmenetelmän näkökulmasta ole aikaisemmin tutkittu. Tämän kehittämistehtävän aihe valikoituikin pitkälle siitä syystä, että valmentavan johtamisen asenteisiin liittyvää tutkimusta ei poliisihallinnossa ole vielä tehty. Lisäksi aiheen ajankohtaisuus ja tutkimustulosten mahdollinen mielenkiinto koko poliisihallinnossa vaikuttivat valintaan korostetusti. Luonnollisesti taustamotivaatioina olivat myös kehittämistehtävän laatijan liiketalouden opintojen suuntautuminen ja suuri mielenkiinto työyhteisöjen johtamiseen ylipäätään.



## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS

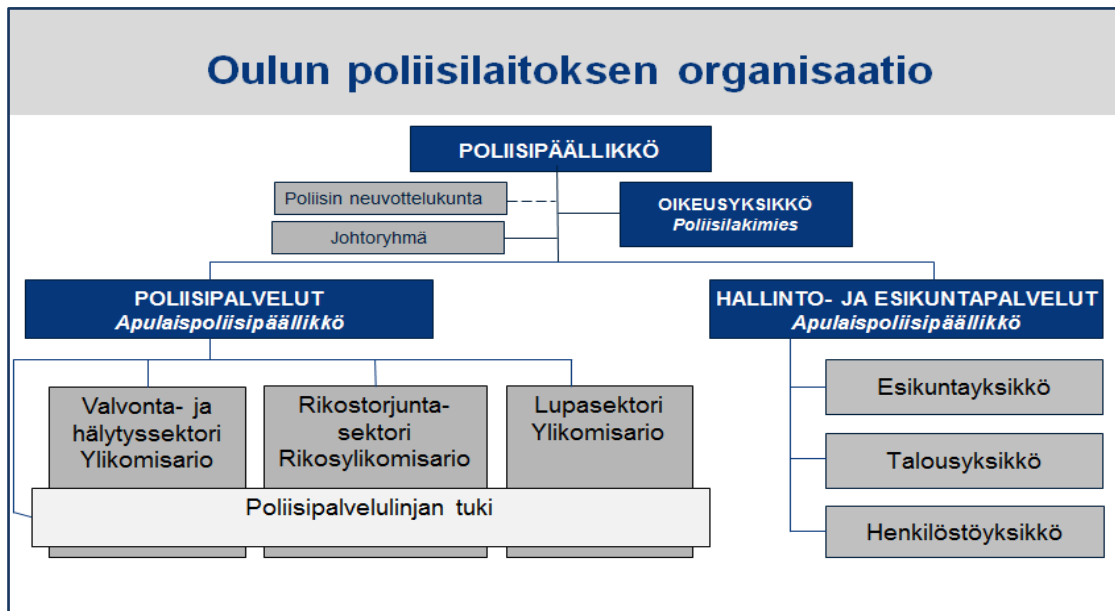
”Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategia valintoja” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137). Luonnehdittaessa tutkimuksen tarkoitusta, tutkimus voi olla piirteeltään kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Huomioitavaa on, että tutkimukseen voi sisältyä useampia tarkoituksia ja tarkoitukset voivat edetä tutkimuksen edetessä. Viitaten edellä kuvattuihin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran esittämiin tutkimuksen tarkoituksiin, tämän kehittämistehtävän tarkoitus on toimia kartoittavana tutkimuksena. Mutta tutkimuksella on osin myös selittävä tarkoitus. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on muun muassa etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä sekä selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Selittävässä tarkoituksessa pyritään etsimään selityksiä tilanteille tai ongelmiin tavallisimmin kausaalisten suhteiden muodossa. (Sama, 138–139.)

Tutkimuksen tekijälle tämä kehittämistehtävä on tässä mittakaavassa ensimmäinen. Oman oppimisen ja kehittämistehtävän suorittamiseen liittyvän ammattitaidon kartoittamisen näkökulmasta, tämän kehittämistehtävän tarkoitus on saada kokemusta tutkimuksellisen tehtävän tekemisestä sekä pyrkiä siihen, että kehittämistehtävä täyttää sille asetetut keskeiset vaatimukset. Keskeistä on myös tutkimuskohteen täsmällinen määrittely ja sellaisen tiedon tuottaminen, mitä aikaisemmin ei ole sanottu. Tavoite on, että tutkimuksestani olisi hyötyä muille ja se antaisi perusteita myös julkiselle keskustelulle. Tämän kehittämistehtävän tavoite määritellään tarkemmin luvussa viisi. Lähestymiskulma ja ydin tälle tutkimukselle juontaa tekijän työurasta poliisihallinnossa. Kehittämistehtävän laatija on työskennellyt poliisihallinnossa ja sen eri tehtävissä kohta 20 vuotta, mistä viimeiset neljä vuotta talousrikostutkijan tehtävässä Oulun poliisilaitoksen talousrikosyksikössä. Tutkimuksen tarkoitus on antaa vastauksia toimeksiantajalle, poliisihallinnolle ja myös Oulun ammattikorkeakoululle. Tarkoitus on myös tuottaa uutta tietoa valmentavasta johtamisesta poliisihallintoon valitun tutkimusmenetelmän näkökulmasta.

### 2.1 Oulun poliisilaitos

Oulun poliisilaitos on yksi valtakunnan 11 poliisilaitoksesta. Palveluverkostona Oulun poliisilaitoksella toimii Oulussa sijaitseva pääpoliisiasema ja Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan alueella toimivat 15 muuta poliisiasemaa. Lisäksi palveluverkostoon kuuluu poliisin palvelupisteitä ja yhteispal-

velupisteitä. Yhteispalvelupisteillä eli asiointipisteillä tarkoitetaan paikkoja, joista on saatavilla apua useissa poliisin lupa - asioissa. Asiointipisteisiin ei kuulu poliisin henkilökuntaa eivätkä ne ole poliisiasemia tai muita poliisin toimipisteitä. (Poliisi 2019, viitattu 21.1.2019.) Koko poliisilaitoksen henkilöstömäärä on tällä hetkellä 730 henkilöä, joista poliisin virassa toimii 580 henkilöä. Esimiestehtävissä toimii tällä hetkellä 197 henkilöä. Kuviossa 1 on kuvattuna koko Oulun poliisilaitoksen organisaatio ja kuviossa 2 Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorin organisaatio.



KUVIO 1. Oulun poliisilaitoksen organisaatiokaavio (viitattu 21.1.2019)

Tämä kehittämistehtävä on otannan osalta rajattu Oulun poliisiaseman rikostorjunnan sektorilla toimiviin esimiehiin tai henkilöihin, joilla on muodollinen pätevyys toimia esimiestehtävissä. Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin pääasialliset tehtävät on vastata toimialueensa päivittäisrikostorjunnasta, talousrikostutkinnasta, rikostiedustelusta ja rikostarkkailusta sekä ulkomaalaisvalvonnasta. Sektorin vastuulle kuuluvat myös rikostorjunnan esikäsittely ja palvelupäivystys. Oulun poliisiasemalla esikäsittelyn päätehtävä on käydä läpi kaikki poliisilaitoksen päivittäiset rikos- ja tutkintailmoitukset, päättää tutkivasta yksiköstä ja ryhmästä sekä rajata pois sellaiset ilmoitukset, mitkä eivät jostain perustellusta syystä etene esitutkintaan. Edellä mainittujen lisäksi sektori vastaa osaltaan sakkoprosessin tutkinnasta, osallistuu sisäisen turvallisuuden ohjelman toimeenpääntöön ja vastaa poliisilaitoksen palautepostin käsittelyprosessista. Oulun poliisiaseman rikostorjunnan sektorilla poliisin virassa toimii tällä hetkellä 139 henkilöä, joista 40 kuuluu joko alipäällystön tai päällystön. Suoraan esimiesasemassa ja varajohtajan toimenkuva mukaan lukien, esimiehinä heistä tällä hetkellä toimii 26 henkilöä. Tämän tutkimuksen otanta kohdistuu kaikkiin sek-

torin alipäällystöön tai päällystöön kuuluviin henkilöihin, koska heillä kaikilla on muodollinen pätevyys toimia esimiestehtävissä. Alla olevassa kuvassa on nähtävillä Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorikaavio. (Oulun poliisilaitoksen työjärjestys 2018, viitattu 19.2.2019.)



KUVIO 2. Oulun poliisilaitos (Rikostorjunnan sektorikaavio, viitattu 20.1.2019)

## 2.2 Kehittämistehtävän tausta

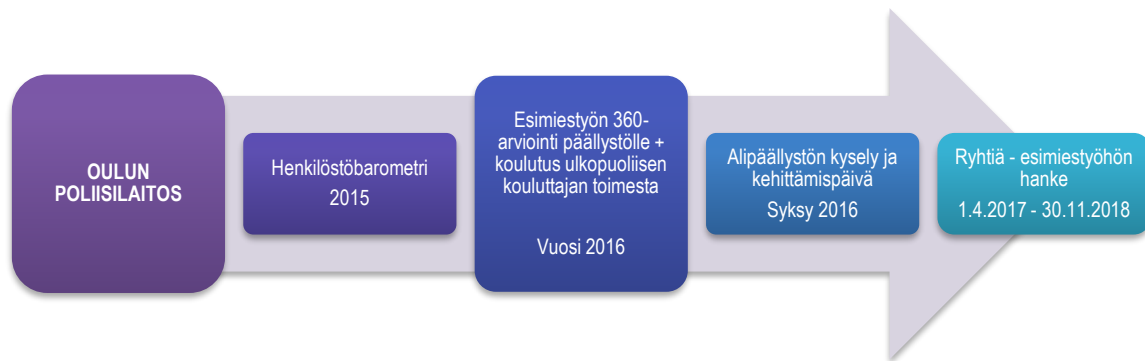
Poliisihallinnossa vuonna 2015 suoritetun henkilöstöbarometrin tuloksista todettiin kehittämistarpeita työn organisoimisessa liittyen esimiestyöhön sekä puutteita ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Poliisin vuosien 2016–2018 työikäohjelmaan on sisällytetty toimintoja, joista yhtenä asiakokonaisuutena on pyrkimys vahvistaa henkilöstöjohtamista. Edellä mainittuun työikäohjelmaan sisällytettävään uuteen henkilöstöstrategiaan on myös liitetty esimiestyön tukemiseen liittyviä menetelmiä ja käytänteitä, joissa halutaan korostaa poliisihallintoon uutena jalkautettavaa valmennuksellista johtamisen kulttuuria. Uusi valmentavan johtamisen kulttuuri tullaan jalkauttamaan poliisiyksiköihin *Kohti valmentavaa ihmisten johtamista* -kehittämishojelman kautta. Kehittämishojelmaan on valittu valmennettavia henkilöitä eri poliisilaitoksista, jotka valmennuksen saatuaan jalkauttavat uuden johtamisen kulttuurin omiin poliisilaitoksiin. (Poliisihallitus 2018, kirje.) Oulun poliisilaitokselta valmentavan johtamisen valmennuskoulutukseen osallistui syksyn 2018 aikana viisi esimiestä. Varsinainen jalkauttaminen poliisilaitoksessa tullaan aloittamaan vuoden 2019 aikana. Kehittämishojelman kautta esimiestyötä poliisi-

laitoksissa tekevät henkilöt tulevat saamaan valmiuksia valmentavaan esimiestyöhön ja valmentavaan ihmisten johtamiseen.

Vuoden 2015 henkilöstöbarometrin tulosten pohjalta Oulun poliisilaitoksessa järjestettiin vuoden 2016 aikana päällystöesimiehille lyhennetty esimiestyön 360-arviointi sekä koulutus ulkopuolisen kouluttajan toimesta. Myös alipäällystön alaisille toteutettiin erillinen kysely ja siihen liittyen kehittämispäivä saman kouluttajan toimesta syksyllä 2016. Nyt esille tulleet teemat tulivat 360-arvioinnin ja alipäällystön kyselyn perusteella. Toteutettujen koulutusten kautta esille nousseiden teemojen kautta aloitettiin Oulun poliisilaitoksella vuonna 2017 erillisrahoituksella *Ryhtiä esimiestyöhön* - hanke esimiestyön kehittämiseksi. Barometrin tulosten lisäksi hankkeen taustalla oli se, että poliisilaitoksella oli useita esimiehiä, joilla esimieskoulutus oli vanhaa ja tarvitsi päivittämistä. Lisäksi poliisilaitoksissa oli ollut useita henkilöstöasioihin liittyviä ongelmatilanteita, joita ratkaistessa oli tullut esiin puutteita esimiestyön henkilöstöjohtamisessa. Hankkeen keskeisenä ajatuksena oli kehittää alipäällystön ja päällystön henkilöstöjohtamisen osaamista. Tavoitteena oli, että seuraavassa henkilöstöbarometrissa työtyytyväisyys esimiestyöhön kokonaisuutena paranee. Hanke toteutettiin 1.4.2017-30.11.2018 välisenä aikana. (Paakkari, sähköpostiviesti 13.2.2019.) Alla olevissa aikajanoissa kuvio 3 ja kuvio 4 on kuvattuna taustaa valmentavalle johtamiselle poliisihallinnon ja Oulun poliisilaitoksen osalta.



KUVIO 3. Taustaa valmentavalle johtamiselle poliisihallinnossa



KUVIO 4. Taustaa valmentavalle johtamiselle Oulun poliisilaitoksella

Edellä kuvatun taustatiedon pohjalta tämän kehittämistehtävän lähtökohtaiseksi viitekehysteeksi valikoitui valmentava johtaminen. Johtuen siitä, että valmentavasta johtamisesta itsessään on jo tehty tutkimusta myös poliisihallinnossa, tutkimuksellinen näkökulma kohdistuu asenteisiin valmentavaa johtamista kohtaan. Lopullista kehittämistehtävän näkökulmaa arvioitiin yhdessä tutkimuksen tekijän, toimeksiantajan ja Poliisiammattikorkeakoulun valmentavaan johtamiseen perehtyneen yliopettajan kanssa.

### 2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Poliisihallinnossa ei valmentavaan johtamiseen liittyvää laadullista asennetutkimusta ole aikaisemmin tehty. Valmentavasta johtamisesta itsessään tai asiayhteyksissä sitä sivuten, on tehty seuraavia opinnäytteitä tai pro gradu - tutkimuksia.

Jaana Roitto käsitteli omassa opinnäytetyössään vuonna 2018 johtamisen kehittämistä poliisihallituksessa ja tarkemmin sitä, miten valmentava johtaminen jalkautetaan osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Roiton tutkimuksen tarkoituksena valmentavan johtamisen osalta oli valmentavan johtamisotteen aktivoiminen osaksi organisaation johtamista. Tutkimustuloksien perusteella voitiin havaita, että organisaatio suhtautui myönteisesti valmentavaan johtamisotteen aktivoimisen osaksi johtamista. (Roitto 2018, viitattu 26.2.2019.)

Jarkko Lappi käsitteli Poliisiammattikorkeakoululle vuonna 2017 tekemässään opinnäytteessä poliisin työmotivaatiota ja tarkemmin esimiehen vaikutusmahdollisuuksia. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä Lappi toteaa valmentavan johtamisen olevan yksi työkalu esimiehille heidän edistäessään työntekijän palkitsemista, kehittämisen tukemista ja työhyvinvoinnin tukemista. (Lappi 2017, viitattu 26.2.2019.)

Vesa Muttilaisen ja Vesa Huotarin julkaisemassa Poliisiammattikorkeakoulun, poliisin toimintaympäristön katsauksessa vuodelta 2018, valmentava johtaminen nostetaan esille yhtenä tulevaisuuden johtamistapana. Katsaus itsessään ei ole tieteellinen tutkimus, mutta kertoo osaltaan valmentavan johtamisen jalkautumisesta poliisihallintoon ja sen ajankohtaisuudesta. Katsauksessa tuodaan esille esimiesten roolissa korostuva valmentava ote, vision ja tavoitteiden kautta johtaminen sekä dialogi ja yhteistyö. Lisäksi esimiesten tehtäväkentässä työn suorittamisen tukeminen ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyys korostuvat. Tavoitteena tulee olemaan palveleva johtaminen perustuen arvoihin ja luottamukseen. Johtamisessa korostetaan empatiaa ja tunneälyä. (Muttilainen & Huotari 2018, viitattu 26.2.2019.)

## 2.4 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat:

Valmentava johtaminen	Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden oma potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Vastaavasti ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista. Valmentavassa johtamisessa johtajuus perustuu luottamukseen ja johtajuus kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.)
Asenne	Asenne on reaktio käsillä olevaan, menneeseen tai tulevaan asiaan. Toisaalta se on myös aktiivinen vastine suhteessa johonkin (Huhtala 2015, 16).
Laadullinen asennetutkimus	Laadullisella asennetutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksessa metodologista lähestymistapaa, johon kuuluu sekä teoreettisia oletuksia, että käytännön menetelmiä. Lähestymistavassa pyritään erittelemään ja myös tulkitsemaan, mitä ihmiset arvottavat kommentoidessaan heille esitettyjä asioista tai kiistanalaisia ky-

symyksiä. Laadullinen asennetutkimus on kiinnostunut siitä, miten ja millä ehdoilla tai minkälaisista rooleista tai asemista arvottamista tehdään. Tutkimusta kiinnostaa myös se, mihin kaikkeen arvottaminen liittyy. Laadullinen asennetutkimus kohdistuu nimensä mukaisesti asenteisiin. (Vesala & Rantanen 2007, 11.)

#### Päällystö

Paikallispoliisissa päällystöön kuuluvia poliisimiehiä ovat poliisipäällikkö, apulaispoliisipäällikkö, rikosylitarkastaja, poliisilakimies, rikostarkastaja, rikosylikomisario, ylikomisario, rikoskomisario ja komisario (Valtioneuvon asetus poliisista 1080/2013). Tämä tutkimus kohdistuu päällystön osalta komisarion, rikoskomisarion ja rikosylikomisarion virkaa hoitaviin henkilöihin. Mainittujen virkojen koulutusvaatimuksena on joko poliisipäällystön tutkinto, poliisipäällystön virkatutkinto, poliisipäällystön tutkinnon A-osan suorittaminen, poliisin ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai poliisin perustutkinnon tai poliisimiehistön virkatutkinnon lisäksi suoritettu korkeakoulututkinto tai korkeakoulututkinto ja perehtyneisyys poliisitoimeen. (Asetus poliisin hallinnosta 16§.)

#### Alipäällystö

Paikallispoliisissa alipäällystöön kuuluvia poliisimiehiä ovat ylikonstaapeli ja rikosylikonstaapeli. Suojelupoliisissa alipäällystöön kuuluvat ylietsivät (Valtioneuvon asetus poliisista 1080/2013). Tämä tutkimus kohdistuu alipäällystön osalta ylikonstaapelin ja rikosylikonstaapelin virkaa hoitaviin henkilöihin. Edellä mainittujen virkojen koulutusvaatimus on joko poliisialipäällystön erikoistumisopintojen suorittaminen, poliisialipäällystötutkinto, poliisipäällystön tutkinnon A-osan suorittaminen, poliisialipäällystön virkatutkinto tai poliisin perustutkinnon tai poliisimiehistön virkatutkinnon lisäksi suoritettu korkeakoulututkinto tai korkeakoulututkinto ja perehtyneisyys poliisitoimeen. (Asetus poliisin hallinnosta 16§.)

#### Preferenssi

Preferensseillä ilmaistaan sitä, mitä pidetään tärkeänä, mitä arvostetaan, mistä tykätään ja mitä inhotaan. Vaikuttamisessa

polku ihmisten valintoihin kulkee preferenssien kautta (Honkanen 2016, 74.) Asenne on yksi preferenssi, joilla ihminen rakentaa suhteita ympäröivään maailmaan.

#### Arvottaminen

Arvottaminen koskee jonkin asian arvokkuutta. Kyse voi olla esimerkiksi eettisestä arvoarvostelmasta, jolloin arvioidaan tekoa hyväksi tai huonoksi tai haluttavaksi tai hyödylliseksi tai niiden vastakohtaksi (Tieteen termipankki 2019, viitattu 7.4.2019).

#### Argumentointi

Argumentoinnilla tarkoitetaan kiistanalaisiin kysymyksiin kohdistuvaa kannanottamista ja kommentointia (Vesala & Rantanen 2007, 31). Se on myös tutkimuksessa tapa esittää perusteluja (Vilka 2005, 178).



### 3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Uuden tiedon tuottaminen on yksi keskeisimmistä tutkimuksen vaatimuksista. Uusi tieto tuotetaan valitun teorian avulla. Tutkimuskirjallisuudessa samaa asiaan kuvataan myös teoreettisena viitekehyksenä tai teoreettisena lähestymistapana. (Vilka 2005, 24.) Tämän kehittämistehtävän teoreettisen viitekehyksen muodostavat valmentava johtaminen ja asenteet.

Valmentavan johtamisen filosofiaa käsittelevässä kirjassa *Syty ja Sytytä* kerrotaan myyttisestä sankarista nimeltä Filos ja viisaasta naisesta nimeltään Sofia. Filos oli luova ja vastuullinen sankari, myöhemmin Incogniton hallitsija ja arvostettu mentori, valmentava ja sytyttäjä. Sofia oli viisas nainen ja kokenut henkinen opas ja ohjaaja. Ilman Sofialla ei Filos olisi onnistunut suuressa tehtävässään. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 11.) Samassa kirjassa Filoksesta ja Sofiasista kerrotaan seuraavaa:

Filos muisti aina antaa kunniaa oppaalleen ja auttajilleen. Jos hän olisi turvautunut vain itseensä, hän ei olisi koskaan lähtenyt koko matkalle. Matkan varrella saamastaan avusta hän muisti aina olla kiitollinen. Sofia oli hänen oppaansa, mentorinsa ja coachinsa. Ohjausprosessi ei ollut järin pitkä, mutta sen aikana kiinnitettiin huomio kriittisen tärkeisiin asioihin: merkityksen kokemukseen, unelmiin ja päämääriin, arvoihin, omien vahvuuksien hyödyntämiseen, suunnitelmalliseen työhön, esteiden käsittelyyn ja itsensä voittamiseen. Sofia ei päässyt mukaan itse matkalle. Filoksen oli tehtävä matkansa yksin. Mutta hänen sydämensä jäi asumaan pieni Sofia kannustajana, muistuttajana ja opastajana. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 300.)

Miten edellä kuvattu liittyy valmentavaan johtamiseen, sen teoriaan tai ylipäätään tähän kehittämistehtävään. Tähän palataan tämän osion loppuun.

Valmentava johtaminen on ohjausfilosofia, mikä alun perin on rantautunut Suomen Yhdysvalloista. Sillä tavoitellaan yksilöiden ja organisaatioiden menestymistä. (Solpoint 2019, viitattu 2.5.2019.) Valmentavalla johtamisella pyritään vaikuttamaan toisiin ja tulemaan myös itse vaikutetuksi. Se on toisia arvostavaa ja osallistuttavaa yhteistoimintaa. Valmentavassa johtamisessa yksilöiden potentiaalin halutaan vapautuvan ryhmien ja työyhteisöjen käytettäväksi. Vastaavasti ryhmän sisäisen potentiaalin tehtävä on tukea ryhmänsä yksilöitä. Luottamus on valmentavan johtamisen perusta ja valmentava johtaminen kuuluu jokaiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.)

### 3.1 Kolme näkökulmaa valmentavaan johtamiseen

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan omia voimavarojaan käyttöönsä siten, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Sama näkemys sopii myös esimieheen ja hänen alaiseensa työyhteisössä. Valmentavan johtamisen sanotaan myös olevan vastakohta suoralle johtamistavalle, jolloin esimies tietää parhaiten ja sen vuoksi antaa ohjeita, kertoo vastauksia, neuvoa ja jopa käskee. Ihmisten innostamisessa ja sitouttamisessa tiettyihin tavoitteisiin, suorat neuvot ja ohjeet eivät välttämättä ole toimivia. Tällöin ihmiset tekevät vain sen välttämättömimmän ja sekin tehdään lisäksi valvonnan alaisena. Suorat ohjeet saattavat myös toimia esteenä työntekijän kehittymiselle. Suorat ohjeet sopivat parhaiten hätä- ja kiiretilanteisiin, jolloin työntekijöille on tarkoituksenmukaisinta antaa ohjeet suoraviivaisesti. (Kurttila & Aalto 2015, 18.)

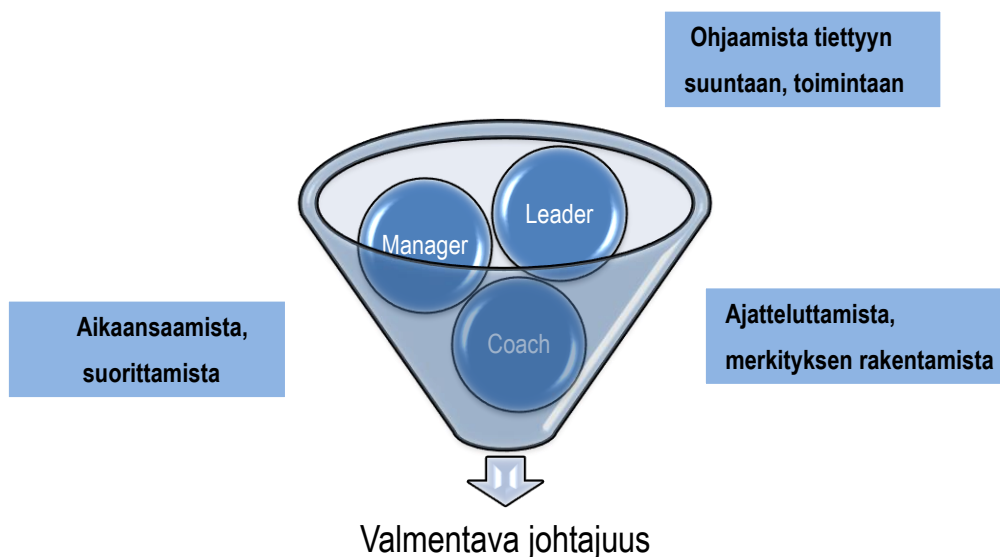
Toisen näkökulman mukaan valmentava johtaminen rakentaa yksilöistä menestyvän joukkueen. Joukkue tietää ensinnäkin sen, mitä haluaa saavuttaa ja miten se sen tekee. Joukkueen sisällä jokainen tietää roolinsa ja toimii sen mukaisesti. Valmentavassa johtamisessa on sisällä vahva oppimisen näkemys, mikä näkyy toiminnan jatkuvana arviointina. Edellä kuvatun ja enemmän urheilullisen näkemyksen mukaan myös osallisuus on osa valmentavaa johtamista. Johtaja, esimies tai valmentaja ei ole sen osaavampi tai tärkeämpi kuin muut. Valmentavan johtajan, esimiehen tai valmentajan tehtävä on auttaa tiimiä onnistumaan. Tämä on mahdollista vain kaikki mukaan ottamalla jo suunnitteluun, mutta myös toteutukseen ja arviointiin. Valmentavassa johtamisessa esimies pyrkii suorittamansa keskustelun kautta saamaan ihmiset luomaan yhteisen kuvan ja asettamaan muodostuneen kuvan pohjalta tavoitteita. Keskeistä on yhteisten suunnitelmien tekeminen ja uuden tuottaminen. Yhdessä työskennellessä sitoudutaan yhteisiin päämääriin sekä nähdään oman roolin ja oman panoksen merkitys kokonaisuudessa. (Parviainen & Parviainen 2017, 28.)

Kolmannen näkökulman mukaan valmentava johtaminen nähdään pohjimmiltaan johtamismallina ja tapana johtaa ihmisiä. Ero vanhaan ja perinteiseen, enemmän määräyksiin ja käskemiseen perustuvaan johtamiseen, on merkittävä. Edellä kuvatussa vanhan mallisessa johtamisessa on olennaista, että käskyn saaja toimiin saamiensa käskyjen mukaisesti. Hänen tekemisiään voi tekemisen fyysisyyden vuoksi seurata. Valmentavassa johtamisessa toiminnan keskiön ja ytimen muodostaa johdettava itse. Johdettava löytää, mitä hänen on tehtävä ja miten hänen on toimitta-

va. Johdettava johtaa itse itseään ja koska tekeminen tapahtuu pääasiassa johdettavan omasta aloitteesta, sitä ei vanhan johtamismallin tavalla voida seurata (Actional, viitattu 5.3.2019.)

### 3.2 Valmentavan johtajuuden ydinroolit

Valmentava johtaminen koostuu kolmesta ydinroolista, joita ovat managerin rooli, leaderin rooli ja coachin rooli. Nämä ydinroolit toimivat valmentavassa johtamisessa sulassa sovussa keskenään. Managerin roolissa esimiehen tehtävänä on huolehtia asioiden ja prosessien toiminnasta, niiden laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta. Leaderin roolissa esimies osoittaa organisaation suunnan ja huolehtii siitä, että ihmiset kulkevat yhteisesti sovittuun suuntaan. Coach vastaavasti sparraa ja oivalluttaa alaisiaan ja johdettaviaan toteuttamaan itseään kohti yhteisiä tavoitteita ja löytämään heidän persoonallisen äänensä. Edellä kuvatuista ydinrooleista coachin ja leaderin tehtävät sekoittuvat arjessa keskenään ja osittain myös managerin tehtävät. Valmentavan johtamisen ydinroolit ovat kuvattuna kuviossa 5. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38–40.)



KUVIO 5. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38)

Kuviolla 5 havainnollistetaan sitä, kuinka roolit ovat eri tavalla painottuneet ja ulos suppilosta tulee vain johtamista. Esimiesten tehtävät koostuvat asioiden aikaansaamisesta, ohjaamisesta tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajattelutavasta ja merkityksien rakentamisesta. Esimiesten

toimenkuvat vaihtelevat ja kokonaiskuvan saamiseksi tehtäväkirjon moninaisuudesta, esimiesten tehtävät on jaettu edellä kuvattuihin kolmeen ydinrooliin. (Sama, 38.)

### 3.3 Valmentavan johtamisen kokonaisuus

Edellä kuvattujen ydinroolien lisäksi valmentavan johtamisen kokonaisuuteen vaikuttavat seuraavat asiat:

- Tapa suhtautua toisiin ihmisiin
- Asetettujen tavoitteiden pääsemiseen vaikuttavat keinovalikoimat
- Ryhmäkeskeisyys
- Olettaus valmentavan johtamisen kuulumisesta kaikille
- Luottamus

Valmentava johtaja on valmennettavalleen tasa-arvoinen, inhimillinen ja arvostava. Hän tukee johdettaviensa persoonallisuutta ja tukee heidän ammatillista kasvamista. Tavoitteiden pääsemiseen vaikuttavat valmentavan johtajan itsensä kehittämiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot. Valmentaja johtaja keskittyy ryhmäänsä ja hyödyntää ryhmän potentiaalia. Valmentava johtaminen kuuluu työyhteisössä jokaiselle eikä se ole ainoastaan esimiehille kuuluva kokonaisuus. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu ilman luottamusta, koska luottamus rakentuu yksilöiden suhteissa. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten tehdyistä sopimuksista pidetään kiinni, kuinka avointa kommunikointi on ja mikä on usko toisten osaamiseen. Mikäli on luottamusta, on myös vapautta iloita onnistumisista sekä rohkeutta olla myös kriittinen. Valmentavan johtajan on ansaittava alaistensa luottamus ja rakennettava sitä pitkäjänteisellä työllä. On annettava todisteita ja syitä luottaa, sillä ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 44–45, 165.)

Edellisessä kappaleessa esille nostettu vuorovaikutus on myös olennainen osa valmentavaa johtamista koostuen kolmesta ydintaidosta. Valmentava vuorovaikutus on kiinnostusta, kysymistä ja kuuntelemista. Kiinnostuksen osoittaminen alaisten työtä kohtaan on esimiestyön ja siten myös valmentavan johtamisen menestymisen edellytys. Valmentava johtaja kannustaa alaisiaan, mikä vaikuttaa työssä kehittymiseen. Kannustaminen tulee kohdistaa uusien ratkaisujen pohtimiseen ja löytämiseen eikä omien näkemyksiin ja niiden esille tuomisiin. Hyvässä valmentavassa johtami-

sessä valmentaja sietää hiljaisuutta ja antaa vastaamiselle aikaa. Hän käyttää enemmän aikaa kuuntelemiseen, kuin omien asioidensa ja näkemyksiensä kertomiseen. Valmentava johtaja osaa tehdä myös yhteenvetoja. Hyvien yhteenvetojen avulla valmentava johtaja osoittaa, että on kuunnellut alaistaan ja yhteenvedot myös auttavat alaistaan täsmentämään sanomaansa. (Kurttila & Aalto 2015, 19–21.) Valmentava johtaja hallitsee hetkessä elämisen taidon, mikä on kaikkien aitojen vuorovaikutustilanteiden ydin. Se on myös olennainen osa johtamista. Ristikankaan & Ristikankaan (2017, 49–52) mukaan hetkessä olemisen taito rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat arjen tavallisuus ja inhimillisyys, spontaani läsnäolo sekä tietoisuus omasta mielestä ja oman mielen hallinnasta. Arjen tavallisuudessa valmentava johtaja on tavallinen ihminen ilman esimieheltä vaadittavia superominaisuuksia. Valmentava johtaja tietää omat vahvuutensa ja vastaavasti myös heikkoutensa. Olennaista on, että valmentava johtaja laskeutuu alaistensa kanssa samalle tasolle. Valmentavassa johtamisessa tavallisuus korostuu ja johtaminen perustuukin suhteiden lujittamiseen ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen. Valmentava johtaja myöntää omat virheensä ja suhtautuu kaikkiin siten, kuin haluaisi itseensä suhtauduttavan: arvostaen ja kunnioittaen eli ihan tavallisesti.

Tämän kappaleen alussa kirjoitin lyhyesti Filoksesta ja hänen mentorina, oppaana sekä coachina toimineesta Sofiasta. Sofia kiinnitti huomionsa kriittisiin asioihin, joita olivat merkityksen kokemus, unelmat ja päämäärät, arvot, omien vahvuuksien hyödyntäminen, suunnitelmallinen työ, esteiden käsittely ja itsensä voittaminen. Peilaten valmentavan johtamisen ydinrooleja ja valmentavan johtamisen kokonaisuutta, valmentava johtaminen on suunnitelmallinen prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan omat voimavaransa tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtaja laskeutuu valmennettavansa kanssa samalle tasolle ja on hänelle tavallinen ihminen sekä täyden luottamuksen arvoinen. Hän tukee valmennettavansa vahvuuksia ja auttaa vahvistamaan valmennettavan oman persoonallisuuden hyödyntämistä. Valmentavan johtamisen kokonaisuudessa merkityksien rakentaminen, tavoitteiden pääsemiseen vaikuttavat keinovalikoimat sekä yhteiset arvot ovat keskeisiä kokonaisuuksia. Valmentava johtaja on myös läsnä valmennettavalleen. Sofia oli Filoksen valmentava johtaja.

## 4 ASEENTEET

”Valmentava johtaminen on asenne, ei yksittäisiä kikkoja” (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 333). Edellä mainittu liittyy olennaisesti tähän kehittämistehtävään ja kuvaa asenteen merkitystä valmentavan johtamisen viitekehyksessä. Tässä kehittämistehtävässä lähestytään aluksi asenteiden teoreettista viitekehystä kolmesta eri lähestymiskulmasta. Ensimmäisenä käydään läpi asenteita teoreettisina käsitteinä, minkä jälkeen mitä asenteet ovat ja mitä niillä tarkoitetaan. Kokonaisuuden loppuun käsitellään asenteiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä laadullisen asennetutkimuksen näkökulmasta asenteiden mittaamista.

Yksi varhaisimmista asenteiden teoriasuuntauksista oli Thomasin ja Znanieckin vuonna 1918 luoma määritelmä, minkä mukaan asenne on aina perustavasti asenne jotakin kohtaan. Heidän teoriassaan asenne on ennen kaikkea suhdekäsite, mikä kuvaa toisaalta ihmisen toimimista sosiaalisessa maailmassa ja toisaalta sitä, miten sosiaalinen maailma heijastuu ihmisessä. Thomasin ja Znanieckin mukaan asenne ei ole pelkästään psykologinen, yksilön ominaisuudeksi rajattava asia. (Vesala & Rantanen 2007, 23.) Asenteille käsitteenä on esitetty lukuisia muita erilaisia määritelmiä, joista Vesala ja Rantanen viittaavat Martin Fishbeiniin, William McGuiren ja Gordon W. Allportin määritelmiin. Fishbeinin mukaan asenne tarkoittaa yksinkertaisesti henkilön myönteisyyttä tai kielteisyyttä johonkin asenteen kohteeseen. McGuiren mukaan asenteessa on kysymys asenteen kohteen sijoittamisesta arvottamisen ulottuvuudelle. Arvottaminen tarkoittaa jonkin asian arvokkuutta (Tieteen termipankki 2019, viitattu 7.4.2019). Vastaavasti Allportin mukaan asenne on neuropsyykkinen valmius mentaaliseen ja fyysiseen reagointiin. Teorioita, joiden mukaan asenne on ihmisen sisältä lähtevä erillinen ominaisuus, kutsutaan dispositionaalisiksi asenneteorioiksi. Kyseistä teoriasuuntausta pidetäänkin koko asennetutkimuksen valtavirtana. (Vesala & Rantanen 2007, 19.)

Dispositionaalinen teoriasuuntaus on saanut myös paljon kritiikkiä, johon liittyen on olennaista tunnistaa vähintään kolme kriittistä näkökulmaa. Ensimmäinen kriittinen näkökanta liittyy erilaisten kontekstien eli asiayhteyksien merkitykseen ja tärkeyteen asenteiden tutkimisessa. Vesala ja Rantanen (sama, 21–22) viittaavat Fishbeinin, Ajzenin ja Maddeniin, joiden mukaan asenteiden ja käyttäytymisen välisen yhteyden löytämiseksi tulisi mitata asenteita, mitkä kohdistuvat rajattuun tai tilannesidonnaisesti määritettyyn käyttäytymiseen. Tilannesidonnaisten asenteiden korostaminen nähdään kritiikkinä teorioille, joissa asenteet otetaan yleisinä, laajoihin kohdejoukkoihin yhtä-

läisesti kohdistuviksi arvottamistaipumuksiksi. Sinänsä dispositionaalista näkemystä ei kuitenkaan haluta kyseenalaistaa. Kontekstitekijöitä on kognitiivisessa asennetutkimuksessa korostettu myös siten, että asenteiden ilmaiseminen nähdään tilannevihjeiden ja tilanteessa aktivoituvan muistitiedonvaraisena prosessina. Ihmisen sisäisen taipumuksen sijaan asenne nähdään tiettyä kohdetta arvottavana arviointina, jonka ihminen omassa mielessä rakentaa tilanteen tai hetken mukaisesti. Edellä kuvatun ajattelun mukaan asenteiden arvioinneissa voidaan tunnistaa pysyvyyttä, mikä ei kuitenkaan ole palautettavissa ihmisen sisällä sijaitsevaan todelliseen asenteeseen. Toisen kriittisen näkökannan mukaan asennekäsite hylätään dispositionaalisen näkemyksen sisältämien ongelmien vuoksi. Vesala ja Rantanen (sama, 21) viittaavat Jonathan Potterin ja Margaret Wetherellin näkökantaan, minkä mukaan asennetutkimus tulisi jättää syrjään sosiaalipsykologian kehyksestä kokonaan ja keskittyä sosiaalisen todellisuuden kielellisen rakentumisen tarkasteluun. Potterin ja Wetherellin mukaan asennetutkimuksen oletus ihmisen sisällä tapahtuvista pysyvistä arvottamistaipumuksista ei ole kestävä, koska ihmiset puhuessaan saattavat lyhyenkin ajan sisällä esittää keskenään ristiriitaisilta vaikuttavia kommentteja. Heidän mukaansa asennetutkimuksessa tehdään lisäksi muitakin oletuksia, mitkä eivät kestä kriittistä tarkastelua. Tällainen yksi oletus on se, että asenteen kohde olisi itsestään selvä ja kaikkien samalla tavalla havaitsema. Kolmas kriittinen näkökanta eroaa dispositionaalisesta suuntauksen tulkinnasta varsin poikkeavasti. Tämän näkökannan ytimessä on Vesalan ja Rantasen (2007, 22) viittaama Augoustinoksen ja Walkerin näkemys, minkä mukaan asenteen luonne on sosiaalinen eikä yksilöpsykologinen ilmiö.

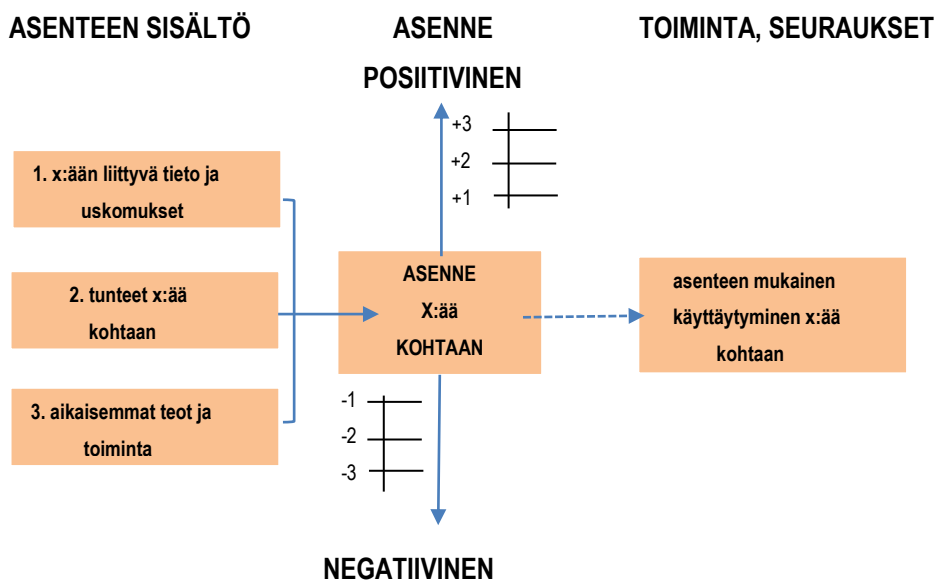
#### 4.1 Mitä asenteet ovat?

Asenne on reaktio käsillä olevaan, menneeseen tai johonkin tulevaan asiaan. Kohteeseen suhtaudutaan joko kielteisesti tai myönteisesti tai se hyväksytään tai ei hyväksytä. (Huhtala, 2015, 16.) Huhtalan (sama, 36) mukaan asenne koostuu kolmesta komponentista, joita ovat tieto, tunne ja toiminta. Nämä edellä mainitut komponentit ovat olennaisia myös asenteiden muutokseen liittyvässä prosessissa, mistä lisää luvussa 4.3. Greenbergin ja Baronin (2003, 147) mukaan asenteet koostuvat *arvioivasta, kognitiivisesta ja käyttäytymisen komponenteista*. Heidän mukaansa arvioivassa komponentissa tunteen merkitys asenteen muodostumisessa on suuri. Tunne siitä, onko kohde miellyttävä vai epämiellyttävä, muodostaa asenteen. Kognitiivisessa komponentissa asenteet sisältävät muitakin kuin tunnetta. Kognitiivisessa komponentissa olemassa oleva tieto ja uskomukset kohteeseen, olivat ne sitten tarkkoja vai virheellisiä, vaikuttavat muodostamaam-

me asenteeseen. Käyttäytymisen komponentissa ihmisillä on taipumus käyttäytyä tavalla, mikä vastaa uskomuksiamme ja tunteitamme asenteen kohteesta. Edellä mainitut komponentit ovat olennaiset osat asenteita määritettäessä ja siten asenteiden peruspilareita. Greenbergin ja Baro- nin mukaan asenteet ovat suhteellisen vakaita tunteiden, uskomusten ja käyttäytymisen malleja. Suhteellisen vakaalla he kuvaavat asennoitumista, mikä ei ole ohimenevää ja sitä, että muodos- tunut asenne pyrkii sellaisenaan jatkumaan. (Greenberg & Baron, 2003, 147–148.) Kolmannen nä- kökulman mukaan asenne on yksilön taipumus arvioida objektia eli ajattelunsa kohdetta myönteis- testi tai kielteisesti. Asenteella on aina kielteinen tai myönteinen suunta ja suunnan voimakkuus voi vaihdella heikosta voimakkaaseen. Asenne on myös yksi preferenssi, joilla ihminen rakentaa suhteita ympäröivään maailmaan. Preferensseillä ilmaistaan sitä, mitä pidetään tärkeänä, mitä arvostetaan, mistä tykätään ja mitä inhotaan. (Honkanen 2016, 74–75.)

#### 4.2 Asenteiden muodostuminen

Asenteiden muodostumiseen voivat vaikuttaa useat eri tekijät. Honkasen (2016, 75) mukaan asenteiden muodostumiseen vaikuttavat kolme eri faktoria. Faktoreilla tarkoitetaan kolmea asen- teiden muodostumiseen vaikuttavaa tekijää. Kyseisiä faktoreja ovat asenteen kohteeseen liittyvät kognitiot eli tiedot ja uskomukset, tunteet sekä aikaisempi kohteeseen liittynyt toiminta ja teot. Honkanen (2016, 75) kuvaa edellä mainittuja faktoreita ja asenteen rakentumista kuviossa 6.



KUVIO 6. Malli asenteen rakentumisesta (Honkanen 2016, 75)



Asenne muodostuu kohteeseen liittyvän tiedon ja uskomusten tai tunteiden ja aikaisempien tekojen perusteella. Muodostunut asenne ilmenee ihmisen arvioivina päätelminä näkökulmasta, onko arvio positiivinen tai negatiivinen. Muodostunut asenne voi vaikuttaa ihmisen tuleviin tekoihin, toimintaan ja valintoihin suhteessa asenteen kohteeseen. Asenteiden kognitiivinen sisältö liittyy tietoon ja uskomuksiin jostakin asenteen kohteesta. Kohteina voiva olla asiat ja ihmiset tai näiden ominaisuudet. Asenteiden muodostumisessa asenteiden affektiiviset puolet liittyvät niihin tunteisiin, joita tietty asenteen kohde ihmisessä herättää. (Honkanen 2016, 75–76.) Affektiivisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi ironista, ylimielistä, tunteellista, innostunutta tai epäilevää asennetta osoittavaa ilmaisua. (Kotimaisten kielten keskus, 2019). Tunteet voivat ilmaantua fysiologisina reaktioina tai ihminen voi vain kertoa, mitä tuntee tiettyä asiaa kohtaan. Kyseinen asia voi herättää ennalta inhoa tai jopa kauhua, mikä voi näkyä kielteisenä asenteena kyseistä asiaa kohtaan. Honkasen (2016, 76) mukaan onkin vaikea olla ajattelematta etteikö asenteeseen liittyisi jonkin verran myös tunnetta. Hänen mukaansa jo se, että ihminen muodostaa jostain asiasta joko myönteisen tai kielteisen mielikuvan, herättää hänessä jo tunnevasteen. Aikaisemmillä teoilla asenteiden muodostumisessa tarkoitetaan sitä, miten ihminen on aikaisemmin toiminut tilanteessa ja mitkä tapahtumat ovat liittyneet asenteen kohteena olevaan asiaan tai ihmisiin. Yksilön aikaisempi käyttäytyminen, toiminta ja teot vaikuttavat useasti myös nykyisiin asenteisiin. Honkasen mallia asenteiden muodostumisessa tukee hyvin myös Selina Kustulan omassa opinnäytetyössään kuvaama Pratkaniksen, Brecklerin ja Greenwaldin kolmikomponenttimalli. Mallin mukaan asenne muodostuu kolmesta komponentista, joita ovat tieto, tunne ja käyttäytyminen. Kyseistä mallia pidetään asenteiden klassisena mallina. (Kustula 2015, viitattu 11.4.2019.)

Vesala & Rantanen (2003, 23) viittaavat Augoustinokseen ja Walkeriin, joiden mukaan asenteet syntyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation myötävaikutuksesta. Heidän mukaansa sosiaalisuus korostuu asenteiden tulkitsemisessa. Myös Honkasen (2016, 82) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa asenteiden muodostumiseen, minkä lisäksi myös altistumisvaikutus ja asenteiden oppiminen. Altistumisvaikutuksella tarkoitetaan sitä, että henkilö, asia tai ilmiö kohdataan toistuvasti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jo pelkkä riittävän usein toistuva asenteen kohteelle altistuminen voi saada ihmiset pitämään asiasta enemmän. Toistuva altistuminen jollekin asialle, totuttautuminen lisää myönteistä ja ehkäisee vastaavasti kielteisiä tunteita. On tosin mahdollista, että ihminen jossain vaiheessa ikävystyy koko ajan samana toistuvaan ärsykkeeseen. Tämä voi lisätä kielteisiä tunteita. Altistumisilmiötä seuraa joka tapauksessa johtopäätös: asenne jotain asiaan kohtaan voi muodostua käynnistämättä lainkaan ajatteluun liittyviä prosesseja. Asenteita oppimista voi tapahtua myös mallioppimisen kautta. Mallioppimisessa asenteita

opitaan havainnoimalla, seuraamalla ja matkimalla toisten ihmisten käyttäytymistä ja reaktioita erilaisissa tilanteissa. Asenteiden oppimisessa on pitkälle kyse myös siitä, millä tavalla erilaisten oppimisympäristöjen avulla omaksutaan asenteita, joita kohdataan sosiaalisissa verkostoissa ja ympäristössä. Näitä voivat olla perhepiirit, ystäväsuhteet, työpaikat, erilaiset yhteisöt, media tai laajemmin koko yhteiskunta. Etenkin lähiympäristössä omaksutaan asioita arkisissa välittömissä ja sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Näin ollen asenteiden omaksumisen, leviämisen ja siirtymisen mekanismien ymmärtämisessä on olennaista ymmärtää sosiaalisen vuorovaikutuksen dynamiikkaa. (Honkanen 2016, 81–83.)

### **4.3 Asenteiden mittaaminen**

Kaksi yleisintä tapaa mitata asenteita ovat psykologi Rensis Likertin kehittämä Likertin asteikko ja semanttinen erottelu. Likertin asteikkoa laadittaessa kootaan asenteen kohdetta koskevia väittämiä. Väittämät ilmaisevat joko myönteistä tai kielteistä suhtautumista kohteeseen. Tämän jälkeen vastaajaa pyydetään arvioimaan väittämiä esimerkiksi viisiportaisella asteikolla. Semanttinen erottelu on alun perin kehitetty mittaamaan sanojen tunnemerkitä. Semanttisessa erottelussa vastaajia pyydetään arvioimaan jotain käsitettä adjektiiviparien avulla ja ilmaisemaan kuinka hyvin kukin adjektiivi kuvaa kyseistä käsitettä. Adjektiiviparit on mahdollista valita aiemmissä tutkimuksissa käytetyistä skaaloista tai selvittämällä se, millaisia adjektiiveja lopullisten tutkittavien kaltaiset yksilöt käyttävät asenteen kohteesta puhuttaessa.

Edellä kuvatut asenteiden mittaamiseen liittyvät menetelmät perustuvat ihmisten omiin kuvauksiin omasta suhtautumisestaan niissä tilanteissa, joissa he tietävät heidän asenteitaan mitattavan. (Helkama, Myllyniemi, Liebking, Lönnqvist, Hankonen, Mähönen, Jasinskaja - Lahti & Lipponen 2015, 193–194.) Tässä kehittämistehtävässä asenteiden mittaaminen suoritetaan käyttämällä Likertin asteikkoa. Käytetty asteikko on viisiportainen ja muodostuu kannanotoista täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE

Tutkimuksella tulee aina olla joko tietty tarkoitus tai tehtävä, joilla ohjataan tutkimuksen strategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137). Tutkimuskohde tulee määritellä tarkasti ja tutkimuksella on myös tuotettava jotain sellaista, mitä aikaisemmin ei ole sanottu. Tutkimuksesta on myös oltava hyötyä muille ja annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle. Lisäksi tutkimuksessa tulee hyödyntää teoreettista viitekehystä ja noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa. (Vilka 2005, 20–21.)

Tämän kehittämistehtävän keskeinen tavoite on tuottaa uutta tietoa asenteista valmentavaan johtamiseen. Uuden tiedon tuottamisessa korostuu se, että poliisihallinnossa ei valmentavaan johtamiseen liittyvää asennetutkimusta ole aikaisemmin tehty. Uuden tiedon tuottamisessa keskiössä ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tavoitteena on selvittää toimeksiantajan pyynnöstä valmentavaan johtamiseen liittyviä asenteita Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla toimivien esimiesten ja niiden osalta, joilla on muodollinen pätevyys toimia esimiehenä. Asenteiden kartoittamisen jälkeen toimeksiantajalla on mahdollisuus käyttää kehittämistehtävän tuloksia valmentavan johtamisen jalkauttamisessa ja kouluttamisessa Oulun poliisilaitoksella. Kehittämistehtävän tuloksia on mahdollista hyödyntää myös laajemmin koko poliisihallinnossa.

### 5.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tutkimuskysymykset pohjautuvat seuraavaan tavoitemäärittelyyn:

Kehittämistehtävällä selvitetään Oulun poliisiaseman rikostorjunnan sektorilla alipäälystö- ja päälystötehtävässä toimivien henkilöiden asenteita valmentavaan johtamiseen. Lisäksi kehittämistehtävällä pyritään selvittämään asenteiden mahdollisia poikkeavuuksia mainittujen esimiesportaiden välillä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset:

1. Minkälaiset asenteet kahdella eri esimiesportaalla on valmentavaan johtamiseen?
2. Poikkeavatko asenteet toisistaan esimiesportaiden välillä?

Tutkimuskysymyksiin pyrin saamaan vastauksia lomakekyselyssä esittämällä lauseväittämillä ja niihin vastaajien suorittamalla argumentaatiolla eli väittämien kannanotoilla, sekä perusteluilla. Lomakekyselyn väittämät taustoittavine kysymyksineen ovat nähtävillä tämän tutkimuksen liitteessä 3.

## 5.2 Aiheen rajaaminen

Tutkimuksen aihetta on usein rajattava. Rajauksessa on tarkennettava ajatusta siitä, mitä tutkija haluaa tietää ja mitä hän haluaa keräämällä aineistollaan haluaan osoittaa. Ensimmäistä tieteellistä tutkimusta aloittelevilla tutkijoilla on taipumus syyllistyä kahteen perustavaa laatua olevaan virheeseen. He eivät kykene riittävästi pitämään tutkimusongelmaa erillään jokapäiväisistä arjen yleisistä ongelmista. Toinen usein toistuva virhe on, että aloitteleva tutkija valitsee aiheita, jotka ovat liian laajoja tutkittavaksi. Tutkimusongelman tulisi laadullisessakin tutkimuksessa olla selkeä ja rajattu. Ulkopuolisen lukijan tulee ymmärtää hankkeen eli tässä yhteydessä tutkimuksen mielekkyys ja tutkijan kyvykkyys. Tutkimusongelman tulisi myös olla yleinen, jotta se sallisi edellä kuvatun joustavuuden toteutumisen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81–82.)

Huolimatta siitä, että valmentava johtaminen on koko poliisihallintoa koskeva uusi johtamisen suunta, tämä kehittämistehtävä rajattiin koskemaan Oulun poliisilaitosta ja siellä rikostorjunnan sektoria. Rikostorjunnan sektorilta lopulliseen otantaan otettiin kyseisen sektorin 40 alipäällystö- tai päällystötehtävässä toimivaa henkilöä. Edellä kuvatut rajaukset olivat tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden, ajankäytön ja ylipäätään koko tutkimusprosessin onnistumisen kannalta välttämättömiä. Tehtävän aihe rajattiin koskemaan pelkästään asenteiden kuvaamista ja niiden mahdollisia eroja kohderyhmien välillä. Tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä tarkennettiin tutkimusprosessin edetessä. Myös kehittämistehtävän keskeisin käsitteistö tarkentui. Kehittämistehtävän koko toteutus rajattiin ennalta siten, että se suunnitellun aikataulun, konkreettisten järjestelyjen ja menettelytapojen sekä kehittämistehtävän tekijän ammattitaito huomioon ottaen oli mahdollista toteuttaa.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä kehittämistehtävä on laadullinen asennetutkimus. Empiirinen tieto kerätään sähköisellä verkkokyselyllä. Vastaajille esitetään aluksi taustoittavia kysymyksiä, minkä jälkeen he vastaajat heille esitettyihin lauseväittämiin laadulliselle asennetutkimukselle tyypillisellä Likertin asteikolla. Esitettyjä asenneväittämiä vastaajat argumentoivat jokaisen väittämän kohdalla erikseen. Otos on 40 henkilöä, jotka toimivat alipääallystö- tai pääallystötehtävissä.

Laadullisella asennetutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksessa metodologista lähestymistapaa, johon kuuluu sekä teoreettisia oletuksia, että käytännön menetelmiä. Laadullisella asennetutkimuksella pyritään erittelemään ja myös tulkitsemaan, mitä ihmiset arvottavat kommentoidessaan heille esitettyjä asioita tai kiistanalaisia kysymyksiä. Laadullisen asennetutkimus on kiinnostunut siitä, miten ja millä ehdoilla tai minkälaisista rooleista tai asemista arvottamista tehdään ja mihin kaikkeen se liittyy. Vesalan ja Rantasen (2007, 11) mukaan laadullinen asennetutkimus on osin yhtenevä laadullisen tutkimuksen mahdollisina empiirisen tiedon metodina käytettävän diskurssi-analyysin kanssa. Yhteistä näille molemmille tutkimusmetodeille on kiinnostus argumentaatioon ja argumentaation analysoimiseen sekä argumentaation tulkitsemiseen sen asiayhteydessään. Laadullisessa asennetutkimuksessa metodologisena lähtökohtana on asenteiden tutkiminen argumentaatioissa tunnistetusta ilmiöstä. Argumentointi käsitteenä tarkoittaa kiistanalaisiin kysymyksiin kohdistuvaa kannanottamista ja kommentointia. (Sama, 11, 31.)

Laadullisessa asennetutkimuksessa keskeisenä ytimenä on empiirinen metodiikka, missä tuotetaan argumentaatioaineistoja tietyn tyyppisten puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Samaan empiiriseen metodiikkaan kuuluu myös aineistojen analysoiminen kommentointina. Kommentointi muodostuu kannanotoista ja niiden perusteluista sekä selonteoista. Olennainen metodologinen periaate on tutkimustuloksien analyysin tekeminen kahdella eri tasolla. *Luokittavalla analyysillä* tarkoitetaan havaintojen tunnistamista ja ryhmittelyä. Luokittavan analyysin pääperiaatteena pidetään erojen ja samankaltaisuuksien etsimistä sekä tunnistamista. Laadullisessa asennetutkimuksessa pyritäänkin hyödyntämään luokittavan analyysin tasolla oletusta siitä, että kommunikointiaineistosta voidaan erikseen tunnistaa kannanotot, näiden perustelut sekä näiden sisällölliset erot ja toisaalta samankaltaisuudet. Luokittavassa analyysissä tehtyjen havaintojen tulee olla mahdollisimman kirjaimellisia eli suoraan aineistosta luettavissa. Luokittava analyysi voi sisältää myös tulkintaa, koska aina ei ole selvää, onko tehty havainto nimettävissä kannanotoksi vai ei. Aineis-

tohavaintoja poimivassa ja luokittavassa analyysissä laadullinen asennetutkimus pohjautuu yksinkertaiseen ja kirjaimellista lukemista ohjaavaan oletukseen. Tämän ontologisen oletuksen mukaan analyysi tuottaa tietoa haastateltavien haastattelutilanteissa esittämistä kommenteista, kannanotoista ja perusteluista. Ontologisilla näkökulmilla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen kohteita, joita voivat olla vallitsevat tosiasiat, ihmisten kokemukset ja tunteet, yhteisössä vakiintuneet ajattelutavat tai vuorovaikutusprosessit (sama, 12–13).

*Tulkitsevassa* analyysissä tulkintaan otettujen käsitteiden määrää luokittavasta analyysistä abstrahoidaan eli laajennetaan. Abstrahoinnilla tarkoitetaan analyttisen näkökulman etäännyttämistä kirjaimellisesta lukemisesta ja aineiston hahmottamisesta erilaisten teoreettisten näkökulmien avulla. (Vesala & Rantanen 2007, 11–12.) Erona luokittavaan analyysiin on se, että havainnot eivät ole enää suoraan aineistosta kirjaimellisesti luettavissa. Sonja Holopainen viittaa omassa pro gradu - tutkielmassaan Jennifer Masoniin, jonka mukaan tutkijan tulee itse havainnoida tulkitsevassa analyysissä sitä, mitä aineisto hänen mielestään tarkoittaa tai edustaa ja mitä aineistosta voidaan päätellä. (Holopainen 2017, viitattu 1.4.2019.) Asenne käsitteenä on laadullisessa asennetutkimuksessa mukana aina joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti. Eksplisiittisiä asenteita ovat ne, joista ollaan tietoisia ja joista kyetään kertomaan toisille. Implisiittisiä asenteita ovat vastavasti ne, joista ei olla erityisen tietoisia. (Honkanen 2016, 85.) Tulkitsevassa analyysissä voidaan kuitenkin käyttää muitakin tulkitsevia käsitteitä kuin asenteen käsitettä.

Yhteenvedona laadullisen asennetutkimuksen empiirisestä metodiikasta:

1. Aineisto tuotetaan puolistrukturoitujen haastattelujen kautta ja aineistoja analysoidaan kommentointina. Kommentointi koostuu kannanotoista, niihin liitetystä perusteluista ja muista selonteista.
2. Aineistoa tuotetaan lähtökohtaisesti asenneväittämillä. Niiden käyttäminen ei kuitenkaan ole ainoa mahdollisuus, sillä joissakin tapauksissa voidaan haastatteluaineiston sijaan käyttää aineistona kirjallista aineistoa. Pääasia kuitenkin on, että aineistosta on erotettavissa jokin selkeä kannanottamisen kohde, josta kommentointia on mahdollista lähteä erittelemään.
3. Olennaista on analyysin tuottaminen kahdella jo aikaisemmin mainitulla tavalla eli luokitavalla ja tulkitsevalla tavalla. Luokittava analyysi perustuu kirjaimellisten kannanottojen ja perustelujen erittelyyn aineistosta. Tulkitseva analyysi perustuu aineiston analysointiin valituista teoreettisista näkökulmista käsin käyttäen erilaisia tulkitsevia käsitteitä.

## 7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Tämän kehittämistehtävän suunnittelu ja käytännön kirjoittaminen aloitettiin tammikuussa 2019. Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmä on laadullinen asennetutkimus. Kehittämistehtävän empiria suoritettiin laadulla verkkokyselyllä. Kysely lähetettiin 23.4.2019 sähköpostitse yhteensä 40 henkilölle ja vastauksien antamisen takarajaksi asetettiin 7.5.2019. Mahdollisimman kattavan vastausprosentin saamiseksi, lähetettiin 29.4.2019 muistutus kyselyyn osallistumisesta sekä toinen muistutus kahta vuorokautta ennen vastausajan sulkeutumista. Kyselyn aluksi esitettiin vastaajille taustoittavat kysymykset. Taustoittavien kysymysten jälkeen jokaiselle vastaajalle esitettiin kymmenen valmentavaan johtamiseen liittyvää lauseväittämää. Jokaisen väittämän taustalla oli tämän kehittämistehtävän teoreettisessa viitekehyksessä esitetty teoria. Lauseväittämiin vastaajat vastasivat käyttäen ensin viisiportaista Likertin asteikkoa, minkä jälkeen he perustelivat oman vastauksensa vieressä olleeseen tekstikenttään. Laadullisen asennetutkimuksen metodologiassa väittämien vastaukset tulkitaan vastaajan asenteeksi kyseisestä väitteestä. Siten argumentointi eli kannanotot ja niiden perustelut ovat keskeinen osa laadullisen asennetutkimuksen toteuttamista.

Ennen kyselyn lähettämistä kehittämistehtävä käytiin esittelemässä Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorin palaverissa. Kyseisessä palaverissa olivat läsnä sektorin johtaja sekä sektorilla toimivien eri tutkintayksiköiden tutkinnanjohtajia. Palaverissa kehittämistehtävän tekijä kertoi tehtävän aiheen näkökulmineen, aiheen taustat, aikataulun ja ennen kaikkea tavoitteen. Tekijä toi korostetusti esille kehittämistehtävän toimeksiantajan roolin ja kehittämistehtävän mahdollisen merkityksen myös valtakunnallisesti. Lisäksi kehittämistehtävän tekijä esitteli kyselyn aikana kehittämistehtävää yhteensä seitsemän kertaa koko rikostorjunnan sektorin aamupalaverissa. Kyseinen aamupalaveri on koko rikostorjuntasektorin yhteinen päivittäisjohtamisen näkökulmasta pidettävä palaveri, missä läsnä lähtökohtaisesti on kyseisenä työpäivänä työvuorossa oleva koko rikostorjunnan henkilöstö. Kyselyn lähettämisen yhteydessä lähetettiin vastaajille saatekirje, missä kerrottiin kehittämistehtävän aihe, sen taustat ja tavoitteet. Samassa yhteydessä jokaisella oli myös nähtävillä kehittämistehtävän laatijan tekemän erillinen liite valmentavan johtamisen taustasta ja teoriasta. Saatekirje on nähtävillä liitteenä 1 ja valmentavan johtamisen tausta ja teoria liitteenä 2.

## 7.1 Kehittämistehtävän luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Kuitenkin tutkimuksien tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Edellä mainitusta syystä jokaisessa tutkimuksessa pyritäänkin arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen *reliabeliudella* tarkoitetaan tutkimuksella saatujen mittaustulosten toistettavuutta. Suoritetun mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia. Tutkimuksen *validiudella* tarkoitetaan pätevyyttä eli käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä juuri kyseisellä menetelmällä on tarkoitus ollut mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Aineistoin tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelun tekeminen. Lukijalle tulee pyrkiä kertomaan luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelun perusteet. Tutkimustulosten tulkinnassa pätee myös sama tarkkuuden vaatimus. Lukijalle tulee kertoa, millä perusteella tutkija omat tulkintansa esittää ja mihin kyseiset tulkinnat perustuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei kuitenkaan ole mahdollista arvioida ja laskea niin tarkasti kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus liittyy keskeisesti siihen, onko tutkimuskohde ja tutkittu materiaali yhteensopivia tutkimuksessa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. (Roitto 2018, 68–69.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmällä saatiin vastauksia siihen, mitä kyseisellä menetelmällä haluttiin saada. Tästä näkökulmasta katsottuna kehittämistehtävä oli validi eli pätevä. Tutkimustulokset olivat myös toistettavia eli reliabeleja. Luotettavuuteen vaikutti myös kehittämistehtävän tekijän oma rooli osana kehittämistehtävän kohteena ollutta organisaatiota. Tekijä halusi korostaa luotettavuutta koko prosessin ajan ja ennen kaikkea vastaajien anonymiteetin säilymisessä.



## 7.2 Kehittämistehtävän eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä arvioidessa on tutkimuksen noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Kaiken lähtökohta on ihmisarvon kunnioittaminen, mikä olennaisesti liittyy ihmisten mahdollisuuden saada itse päättää tutkimukseen osallistumisesta ja siihen suostumuksen antamisesta. Keskeinen eettinen arvo on plagioinnin kielto, mikä koskee niin toisten, kuin myös omien tekstien plagiointia. Tuloksen yleistäminen ei myöskään ole sallittua, millä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistämistä ilman perusteita. Tutkimustulokset johdetaan tutkimuksessa kuvatuilla tavoilla ja menetelmillä. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät tulee kertoa huolellisesti ja ilmi tulleet puutteet avoimesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–26.)

Kehittämistehtävässä kysely lähetettiin kaikille samanaikaisesti, mutta jokaista vastaajaa käsiteltiin anonymisti. Kaikkien vastaajien henkilöllisyys pidettiin salassa eikä heidän vastauksista henkilöllisyys ollut millään tavalla todennettavissa. Vastaajat eivät myöskään tienneet toisten vastaajien vastauksista eikä suoritetuista argumentoinneista. Kehittämistehtävän luotettavuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi, kehittämistehtävä lauseväittämineen annettiin luettavaksi kahdelle ulkopuoliselle henkilölle. Saadun palautteen perusteella kehittämistehtävän sisältö oli ymmärrettävä ja ulkopuoliset henkilöt ymmärsivät kehittämistehtävän tarkoituksen.

Opinnäytetyön tekemisessä käytettiin useita lähteitä, joiden osalta noudatettiin lähdekritiikkiä. Lähteissä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä. Tällä pyrittiin siihen, että käytetty tieto olisi mahdollisimman tuoretta eikä kehittämistehtävässä käytetty tieto olisi siten vanhentunutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113–114.) Lähteinä käytettiin kirjoja, verkkojulkaisuja sekä poliisihallinnon sisäisiä asiakirjoja. Oulun ammattikorkeakoulun kirjaston lisäksi keskeisiä lähdekirjoja hankittiin Oulun Kaupungin kirjastoista ja Poliisiammattikorkeakoulun kirjastosta Tampereelta. Luokitellut lähteet merkattiin tarkoituksenmukaisilla tavoilla lähdeluetteloon. Lähdeluettelo laadittiin Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeen mukaisesti. Kehittämistehtävän prosessin aikana ei aiheutunut kustannuksia kehittämistehtävän tekijälle eikä toimeksiantajalle.

## 8 TAUSTOITTAVAT KYSYMYKSET

Kyselyn otantaan kuului 26 alipäälllystään kuuluvaa ja 14 päälllystään kuuluvaa henkilöä. Suoritetuun verkkokyselyyn vastasi yhteensä 31 henkilöä, mikä koko 40 henkilön otannasta oli 78 prosenttia. Vastanneista kuuluivat alipäälllystään 20 henkilöä ja päälllystään 11 henkilöä. Lauseväittäimien osalta vastauksien kokonaismäärä oli kuuden lauseväittämän osalta 30, kolmen osalta 29 ja yhden osalta 28. Syynä lauseväittäimien poikkeavuuteen vastauksien kokonaismäärästä oli se, että tiettyihin lauseväittäimiin ei vastausta ollut annettu. Ensimmäiseen muistutukseen mennessä kyselyyn vastasi 11 henkilöä ja toiseen muistutukseen mennessä vastanneita oli 26. Viimeisen kahden vuorokauden aikana kyselyyn vastasi vielä 5 henkilöä. Kyselyn aluksi esitettiin jokaiselle taustoittavia kysymyksiä, joilla haluttiin selvittää vastaajien työkokemuksen pituutta poliisihallinnossa, kokemusta esimiestehtävistä, kokemusta valmentavasta johtamisen teoriasta ja käytännöstä sekä sitä, kuuluiko vastaaja alipäälllystään vai päälllystään.

Kehittämistehtävän tuloksia ei analysoida taustoittavista kysymyksistä saatujen vastauksien perusteella. Taustoittavat kysymykset ja niiden vastaukset toimivat kehittämistehtävän tekijän suorittaman henkilökohtaisen analysoinnin pohjana ja taustana. Taustoittavat kysymykset ja vastaukset ovat nähtävillä molempien esimiesportaiden osalta alla olevissa taulukoissa 1–10.

### 8.1 Alipäälllystö

TAULUKKO 1. Taustoittava kysymys. Työkokemuksesi poliisihallinnossa on vuosissa

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0–5	0	0 %
6–10	1	5 %
11–15	1	5 %
16–20	4	20 %
21–30	7	35 %
31 tai enemmän	7	35 %
Yhteensä	20	100

TAULUKKO 2. Taustoittava kysymys. Koulutustaso

Koulutustaso	Määrä	Prosentti
Alipäällystötutkinto (vanha koulutusmuoto)	16	80 %
Poliisialipäällystön erikoistumisopinnot	2	10 %
Poliisin päällystötutkinto (vanha koulutusmuoto)	0	0 %
Poliisin YAMK - tutkinto	0	0 %
Muu korkeakoulututkinto	2	10 %
Yhteensä	20	100

TAULUKKO 3. Taustoittava kysymys. Kokemus esimiestehtävistä on vuosissa

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0–3	5	27,78 %
4–7	5	27,78 %
8–12	4	22,22 %
13–15	0	0 %
16 tai enemmän	4	22,22 %
Yhteensä	18	100 %

TAULUKKO 4. Taustoittava kysymys. Kokemuksesi alipäällystö- tai päällystötehtävistä vuosissa: (vastaa jos et ole esimiesasemassa)

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0–3	3	33,34 %
4–7	3	33,33 %
8–12	0	0 %
13–15	1	11,11 %
16 tai enemmän	2	22,22 %
Yhteensä	9	100

TAULUKKO 5. Taustoittava kysymys. Kokemuksesi valmentavan johtamisen teoriasta ja käytännöstä on vuosissa

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0 - 2	19	95 %
3 - 5	1	5 %
6 - 8	0	0 %
9 - 12	0	0 %
13 tai enemmän	0	0 %
Yhteensä	20	100 %

Alipäällystöön kuuluneet vastaajat käyttivät aikaa kyselyn tekemiseen keskimäärin 37 minuuttia. Keskiarvoon ei huomioitu kahden vastaajan käyttämään vastausaikaa, koska heidän vastausaika näytti molempien osalta jostain syystä yli 1000 minuuttia. Pisin vastaamiseen käytetty aika oli 104 minuuttia ja lyhin yksi minuutti. Tässä kappaleessa vastausajat ovat pyöristettynä lähimpään minuuttiin.

## 8.2 Päällistö

TAULUKKO 6. Taustoittava kysymys. Työkokemuksesi poliisihallinnossa on vuosissa

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0-5	0	0 %
6-10	0	0 %
11-15	1	9,09 %
16-20	3	27,27 %
21-30	7	63,64 %
31 tai enemmän	0	0%
Yhteensä	11	100 %

TAULUKKO 7. Taustoittava kysymys: Koulutustaso

Koulutustaso	Vastaajien määrä	Prosentti
Alipäällystötutkinto (vanha koulutusmuoto)	0	0 %
Poliisialipäällystön erikoistumisopinnot	0	0 %
Poliisin päällystötutkinto (vanha koulutusmuoto)	2	18,18 %
Poliisin YAMK - tutkinto	2	18,18 %
Muu korkeakoulututkinto	7	63,64 %
Yhteensä	11	100 %

TAULUKKO 8. Taustoittava kysymys. Kokemus esimiestehtävistä on vuosissa

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0–3	2	20 %
4–7	3	30 %
8–12	4	40 %
13–15	1	10 %
16 tai enemmän	0	0 %
Yhteensä	10	100 %

TAULUKKO 9. Taustoittava kysymys. Kokemuksesi alipäällystö- tai päällystötehtävistä vuosissa (vastaa jos et ole esimiesasemassa)

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0–3	1	25%
4–7	1	25%
8–12	0	0%
13–15	0	0%
16 tai enemmän	2	50%

Yhteensä	4	100 %
----------	---	-------

*TAULUKKO 10. Taustoittava kysymys. Kokemuksesi valmentavan johtamisen teoriasta ja käytännöstä on vuosissa*

Vuosi	Vastaajien määrä	Prosentti
0–2	11	100 %
3–5	0	0 %
6–8	0	0 %
9–12	0	0 %
13 tai enemmän	0	0 %
Yhteensä	11	100 %

Päälylystään kuuluneet vastaajat käyttivät kyselyn vastaamiseen aikaa keskimäärin 26 minuuttia. Pisin vastausaika oli 45 minuuttia ja lyhyin aika 9 minuuttia. Edellä mainituissa ajoissa ei ole huomioituna yhden vastaajan vastausaikaa johtuen vastausajan pituudesta. Kyseisen vastauksen aika oli yli 1000 minuuttia.

### 8.3 Yhteenveto

Yhteenvetona taustoittavista kysymyksistä voidaan todeta, että vastaajien määrä molempien esimiesportaiden osalta suhteessa otannan kokoon oli korkea. Vastaajien korkealla määrällä oli osin merkitystä myös kehittämistehtävän luotettavuutta arvioidessa. Kehittämistehtävän tekijän oman arvion mukaan vastaajien korkeaan määrään vaikutti kyselyn aktiivinen rekrytointi ja sen esitleminen ennen kyselyn alkamista pidetyssä sektoripalaverissa. Saadun palautteen perusteella myös valmentavan johtamisen ajankohtaisuus vaikutti vastaajien määrään sitä korottavasti. Kehittämistehtävän tuloksien kattavuutta arvioidessa ja lopullisia asenteita selvitetäessä merkille pantavaa oli se, että kyselyyn vastanneisiin kuului vastaajia molemmista esimiesportaista. Alipäälylystään kuuluneista kyselyyn vastasi 77 % ja päälylystään kuuluneista 79 %. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden työkokemus poliisihallinnossa ja myös heidän kokemus esimiestehtävistä oli saatujen vastauksen perusteella pitkä. Alipäälylystään kuuluneista 18 vastaajan työkokemus oli enemmän kuin 16 vuotta ja heidän kokemus esimiestehtävistä oli 13 henkilön osalta yli neljä

vuotta. Päällystön osalta kaikkien vastaajien työkokemus oli yli 10 vuotta ja 8 osalta kokemusta esimiestehtävistä oli yli neljä vuotta. Tätä taustaa nähden voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet henkilöt olivat kokeneita niin työkokemuksen, kuin esimieskokemuksenkin perusteella. Valmentavan johtamisen käytäntö ja teoria oli molempien esimiesportaiden osalta varsin vähäistä. Tämän selittää se, että kyseistä johtamisen mallia ei poliisihallinnossa ole aikaisemmin harjoitettu. Vastausaikojen pituuksista voidaan lyhyesti todeta, että alipäällystöön kuuluneet käyttivät keskimäärin kyselyn tekemiseen enemmän aikaa, kuin päällystöön kuuluneet vastaajat.

## 9 LUOKITTAVA ANALYYSI

Luokittavalla analyysillä tarkoitetaan havaintojen tunnistamista ja ryhmittelyä. Luokittavan analyysin pääperiaatteena pidetään erojen ja samankaltaisuuksien etsimistä ja tunnistamista. Laadullisessa asennetutkimuksessa pyritäänkin hyödyntämään luokittavan analyysin tasolla oletusta siitä, että kommunikointiaineistosta voidaan erikseen tunnistaa kannanotot, näiden perustelut sekä näiden sisällölliset erot ja toisaalta samankaltaisuudet. Luokittavassa analyysissä tehtyjen havaintojen tulee olla mahdollisimman kirjaimellisia eli suoraan aineistosta luettavissa. Sonja Holopainen viittaa omassa pro gradu - tutkimuksessaan Peltolaan ja Vesalaan, joiden mukaan luokittavassa analyysissä aineistoa luetaan kirjaimellisesti ilman teoreettisia lähtökohtia (Holopainen 2017, viitattu 21.4.2019.) Luokittava analyysi voi sisältää myös tulkintaa, koska aina ei ole selvää, onko tehty havainto nimettävissä kannanotoksi vai ei (Vesala ja Rantanen 2007, 14). Tässä kehittämistehtävässä kannanotot on jaoteltu Likertin asteikkoa käyttäen viiteen eri luokkaan. Kannanottaminen on laadullisessa asennetutkimuksessa mittaamisen lähtökohta ja Likertin mittausmetodissa avainasemassa. Vastajia pyydetään kannanotoissaan valitsemaan samaa tai eri mieltä olevia ilmaisuja. (Sama, 33.) Tässä kehittämistehtävässä kannanotot ovat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Aineiston jäsentämisessä voidaan edetä erittelemällä keskenään samanlaiset kannanotot ja etsimällä aineistosta eroavaisuuksia. Kannanottojen samanlaisuutta ja erilaisuutta määritetään myös olennaisesti niihin liitetyillä perusteluilla. Kannanottojen ja niiden perusteluiden ryhmittämisellä ja näiden yhdistelmistä hahmottuu kohteeseen liittyviä asenteita (Vesala & Rantanen, 2007, s. 39–40, 43.) Sonja Holopainen viittaa omassa pro gradu- tutkimuksessa Vesalaan ja Peuraan, joiden mukaan asenteita ei ole mahdollista tunnistaa pelkkiä kannanottoja tarkastelemalla. Vesalan ja Peuran mukaan asenteet tulevat olennaisesti ilmi vasta kannanottojen perusteluista. (Holopainen 2007, viitattu 21.4.2019).

Tässä kehittämistehtävässä väittämät käsitellään yksi kerrallaan ja väittämien luokittava analysointi on jokaisen väitteen osalta suoritettu jakamalla vastaukset alipäälylystön ja päälylystön vastauksiin. Lisäksi jokaisen väittämän kannanotot ovat nähtävillä taulukoissa 11–30. Edellä mainitun menettelyn tarkoitus on osin selventää vastauksien tulkintaa, mutta ennen kaikkea erottaa alipäälylystön ja päälylystön vastaukset toisistaan sekä pyrkiä siten selkeämmin löytämään mahdolliset asenteet ja asenteiden mahdolliset poikkeavuudet. Kannanotot ovat ensin auki kirjoitettuna



jokaisen väittämän kohdalla, minkä jälkeen kannanottojen perusteluista on nostettu esille ne perustelut, joista kannanotto ja sen perustelu yhdistämällä on tunnistettavissa lauseväittämään kohdistuvia asenteita. Suoritetun yhteenvedon jälkeen on jokaisen väittämän kohdalta muodostettu molempien esimiesportaiden osalta myönteinen ja negatiivinen asenne. Koska tehtävänä on selvittää molempien esimiesportaiden yhteistä asennetta, on asenteet kirjoitettu laajemmin kuin yhdellä lauseella. Edellä mainitun menettelyn tarkoitus on myös kuvata asenteita monipuolisemmin ja antaa kattavampi kuva muodostuneesta asenteesta. Kannanottojen perustelut itsessään ovat ryhmiteltynä joko myönteiseen tai kielteiseen suhtautumiseen. Mikäli kannanotto on täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, on suhtautuminen myönteistä. Vastaavasti mikäli kannanotto on täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä, on suhtautuminen kielteistä. Mikäli lauseväittämän kannanotoista ei muodostunut myönteistä tai kielteistä asennetta, sitä ei erikseen kirjattu asenteeksi. Lisäksi jokaisen väittämän kohdalle on merkitty väittämään vastanneiden lukumäärä.

## 9.1 Kannanotot ja perustelut väittämään 1

**Väittämä:**

**Valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta.**

**Alipäällystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

*TAULUKKO 11. Alipäällystön kannanotot väittämään 1*

Kannanotto	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	1	5,26 %
En osaa sanoa	4	21,05 %
Osittain samaa mieltä	11	57,9 %
Täysin samaa mieltä	3	15,79 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Positiivisuus on avain asia. Käskemällä pääsee vain lyhyen aikavälin tavoitteisiin, positiivisella ohjaamisella saa ihmisen oppimaan uutta.”*

*”Muuttuva organisaatio vaatii myös johtamistavan muutosta. Yhteishenki, yhteiseen tavoitteeseen tähtääminen ja kuuntelutaidot korostuvat tulevaisuuden työssä vielä enemmän kuin ennen.”*

*”Voi se ehkä olla. Näen, että asiassa on vielä aika paljon työtä, että homma jotenkin toimisi. Vanhat lähtökohdat istuu varmasti tiukasti, että esimies osaa ja ratkaisee. Pääosin useimmat alaisetkin ovat siihen tyytyväisiä, kun ei tarvi itse liiaksi ajatella. Mutta valmentavassa tavassa on potentiaalia, jos sitä saadaan ajettua sisään. Aikaa se tulee ottamaan, että kulttuuri muuttuu.”*

*”Asiantuntijatehtävissä valmentava johtaminen voi toimia hyvin. Epäilen sen toimivuutta kenttätehtävissä tai muissa suoran toiminnan tehtävissä.”*

*”Näen valmentavassa johtamisessa paljon hyviä puolia/ominaisuuksia, joita kannattaa - ja myös pitää - hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä ja esimiestyössä koko työyhteisössä. Kuitenkin arveluttaa, miten hyvin se kokonaisuudessaan soveltuu poliisiorganisaatioon, joka kuitenkin on pohjimmiltaan ”puolisotilaallinen” eli hierarkkinen organisaatio, jossa tietyt asiat tulee tehdä ja tietyllä tavalla. Mutta ehdottomasti kokeilemisen arvoinen asia.”*

Täysin samaa mieltä olleiden kannanottojen perusteluiden mukaan valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta. Se tuo positiivisuutta, millä päästään paremmin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Positiivisella ohjaamisella saadaan ihmiset myös oppimaan uutta. Toisen vastaajan mielestä poliisihallinto on muuttuva organisaatio, mikä vaatii myös johtamistavan muuttamista. Hänen perusteluista voidaan todeta, että valmentava johtaminen on oikea tapa osana muuttuvan organisaation johtamistavan muutosta. Hänen mukaansa valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta, koska yhteishenki, yhdessä tekeminen ja kuuntelemisen taidot korostuvat tulevaisuudessa yhä enemmän. Varauksellisesti myönteisissä perusteluissa useita vastaajia arvelutti valmentavan johtamisen sopiminen poliisiorganisaatioon. Yhden vastaajan mielestä kulttuurin muutos vaatii vielä paljon työtä. Hän perustelee kannanottoaan vanhan johtamistavan tiukkuudella, missä esimies osaa ja ratkaisee asioita. Toisen vastaajan perusteluissa nostettiin valmentavan johtamisen sopiminen paremmin asiantuntija – tehtäviin. Hän epäilee valmentavan johtamisen toimivuutta poliisin kenttätöissä ja muissa hänen kutsumissa suoran toiminnan tehtävissä. Kolmannen vastaaja epäilee valmentavan johtamisen sopimista sellaisenaan poliisiorganisaatioon, mikä vastaajan mielestä on pohjimmiltaan puolisoitilaallinen ja hierarkkinen työyhteisö. Hänen mukaansa poliisiorganisaatiossa tietyt asiat tulee tehdä tietyllä tavalla.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisesti varauksellista suhtautumisesta on seuraava kannanoton perustelu:

*”Poliisissa tietyt tehtävät kuuluvat tiettyihin työn tasoihin. Vastuut ovat erilaiset eri tehtävissä. Töitä on nykyisellään niin paljon, että erilaisia tutkijoiden vahvuuksia ei ennätä juurikaan huomioimaan. Juttuja kauhotaan menemään ja koko ajan tulee lisää tehtävää. Mielestäni tutkijamme ovat nykyiselläänkin sitoutuneet työllemme asetettuihin tavoitteisiin, mutta työmäärä on niin epäinhimillinen ja työ pakkotahtista, joten jostakin on mutkia hiottava ja valitettavasti oikominen näkyy esimerkiksi keskusteluiden vähentymisenä.”*

Väittämään kielteisesti varauksellisesti suhtautuneen vastaajan perustelusta voidaan todeta, että valmentava johtaminen ei välttämättä ole toimiva johtamisen suunta johtuen työn suuresta määrästä ja pakkotahtisuudesta. Vastaajan mukaan tämä aiheuttaa sen, että tutkijoiden osaamista ei ehditä huomioida. Epäinhimillinen työn määrä ja sen pakkotahtisuus vaikuttaa vastaajan mukaan myös yhteisten keskusteluiden vähentymisenä.

Ne alipäällystöön kuuluvat vastaajat, jotka eivät osanneet ottaa kantaa esitettyyn väittämään, perustelivat kuitenkin oman kantansa. Yhden vastaajan mukaan valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta organisaatioissa, joissa työntekijän ammattitaito on riittävä ja motivointi riittää parantamaan tulosta. Hänen mukaansa henkilöstön vaihtuvuuden ollessa suuri ja ammattitaidon ollessa puutteellista, ei valmentavalla johtamisella kyettä tuottamaan puutteellista ammattitaitoa. Kolme vastaajaa perusteli kannanottoaan sillä, että eivät tunne riittävästi valmentavan johtamisen menetelmiä tai ylipäätään eivät tiedä asiasta riittävästi.

#### **Myönteinen asenne:**

Suurin osa alipäällystöstä pitää valmentavaa johtamista toimivana johtamisen suuntana. Valmentavaan johtamiseen asennoitumaan positiivisesti, mikä näkyy parempina tuloksina pitkällä aikavälillä ja uuden oppimisessa. Poliisihallinto on muuttuva organisaatio ja myös johtamistavan on muututtava. Alipäällystö on osin varauksellinen valmentavan johtamisen sopimisesta poliisiorganisaatioon.

#### **Kielteinen asenne:**

Valmentava johtaminen ei ole toimiva johtamisen suunta johtuen tämän hetkisestä suuresta työn määrästä ja työn pakkotahtisuudesta.

**Väittämä:****Valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta.****Päälystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

TAULUKKO 12. Päälystön kannanotot väittämään 2

Kannanotto	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	2	18,18 %
En osaa sanoa	1	9,09 %
Osittain samaa mieltä	6	54,55 %
Täysin samaa mieltä	2	18,18 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päälystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Työtehtäviin voi tosiasiallisesti sitoutua vain jos se tapahtuu ymmärryksen kautta. Valmentava johtaminen vastaa juuri tuohon.”*

*”Valmentava johtaminen on toimivimmillaan organisaatioissa, joissa innovatiivisuudella, tuotekehityksellä ja ylipäättään kehittämistyöllä on oleellinen merkitys organisaation menestymisessä. Poliisissa, joka on hierarkkinen organisaatio ja jota voi paljolti verrata pv:n toimintaan johtamisnäkökulmasta. Se on paljolti käskevää ja esimiesvastuu korostuu joka tasolla. Tämän johdosta valmentava johtaminen toimii vain osittain, esim. toiminnan suunnittelussa, kehittämistehtävissä ja enemmän yksittäisluonteisissa asioissa.”*

*”Valmentavassa johtamisessa on hyviä ajatuksia ja niitä pitää osata soveltaa julkisella sektorilla toimiviksi. Poliisihallinnossa on erityisvaatimuksen tuo eri yksiköissä tapahtuva työskentely. Esimerkiksi VH-sektorilla operatiivisessa toiminnassa joudutaan toteuttamaan puolisolitaallista johtamistyyliä johon valmentava johtaminen istuu vain osittain. Rikostutkinnan päivittäistutkinta ja esim. talousrikostutkinta ovat henkilörakenteeltaan täysin erilaisia jolloin valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa soveltuvin osin.”*

Täysin samaa mieltä väittämän kanssa olleen vastaajan mielestä valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta, koska valmentava johtaminen auttaa työhön sitouttamisessa. Hänen mukaansa työtehtäviin voidaan tosiasiallisesti sitoutua vain, jos sitouttaminen tehdään ymmärryksen kautta. Toisen täysin samaa mieltä olleen vastaan perusteluissa nostettiin esille esimiehen rooli. Hänen mukaan esimiehen tehtävä on rakentaa puitteet työn tekemiselle. Näin ollen työnte-

kijä kykenee vaivatta onnistumaan työssään. Varauksellisesti myönteisissä vastauksissa tuotiin myös päällystön osalta esille valmentavan johtamisen mahdollinen toimimattomuus johtuen poliisin organisaatorakenteesta. Yhden vastaajan mukaan valmentava johtaminen on toimivampi sellaisissa organisaatioissa, joissa innovatiivisuudella ja esimerkiksi tuotekehityksellä on oleellista merkitystä organisaation menestymiseen. Saman vastaajan mukaan poliisi on hierarkkinen organisaatio ja paljon verrattavissa puolustusvoimiin. Johtaminen on vastaajan mukaan paljolti kärkevää ja esimiesvastuu korostuu jokaisella tasolla. Näin ollen valmentava johtaminen toimii poliisissa vain osittain. Toisen varauksellisesti myönteisen vastaajan mielestä valmentavassa johtamisessa on hyviä ajatuksia, joita kuitenkin tulee soveltaa julkiselle sektorille toimiviksi. Hänen mielestä valmentavalle johtamiselle poliisihallinnossa on erityisvaatimuksena eri yksiköissä tapahtuva toiminta. Poliisin kenttätyössä joudutaan toteuttamaan puolisolitaallista johtamista, jonne valmentava johtaminen sopii vain tietyiltä osin. Vastaavasti rikostutkinnan puolella henkilöstö rakenne on täysin erilainen ja valmentavaa johtamista on helpompi toteuttaa.

Esimerkkeinä päällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Tässä vaiheessa vastausta valmentavaa johtamista ei ole esitelty esimiehille ja tähän on asenteellisestikin vaikea vastata. Perusteluni pohjautuvat sille ajattelulle, että ollaan organisaatioissa, jossa päätöksentekijä vastaa toimenpiteistä ja näen valmentavan johtamistyyliin tässä suhteessa epäjohdonmukaiseksi tavaksi johtaa. Enemmänkin kyseessä olisi silloin työyhteisömalin rakentaminen.”*

*”Valmentava johtaminen on vain yksi toimiva johtamisen malli”*

Väittämään kielteisen varauksellisesti suhtautunut vastaaja perusteli kantaansa sillä, että esimiehille ei vielä ole esitetty valmentavaa johtamista, minkä vuoksi väittämään oli vaikea vastata. Hänen mukaan poliisi toimii organisaatioissa, missä päätöksentekijä vastaa toimenpiteistä. Hän kokee valmentavan johtamistyylin tästä näkökulmasta epäoikeudenmukaisena tapana johtaa. Toisen vastaajan mielestä valmentava johtaminen on vain yksi toimiva johtamisen malli.

Yksi vastaajista ei osannut kertoa kantaansa esitettyyn väittämään ja perusteli kantaansa sillä, että ei vielä tiedä asiasta riittävästi.

### **Myönteinen asenne:**

Päälllystön mielestä sitouttamista ja esimiehen roolia tulee korostaa. Päälllystää arveluttaa valmentavan johtamisen sopiminen poliisin organisaatioon sen hierarkkisuuden ja osin puolisoitaal-lisuuden vuoksi. Valmentaa johtamista tulee soveltaa poliisissa soveltuvin osin.

### **Kielteinen asenne:**

Valmentava johtaminen ei ole toimiva johtamisen suunta johtuen poliisin organisaatorakenteesta. Poliisissa päätöksentekijä vastaa toimenpiteistä ja näin ollen valmentava johtamistyyli on epäoi-keudenmukainen johtamistapa.

## **9.2 Kannanotot ja perustelut väittämään 2**

### **Väittäjä:**

**Suhtautumiseeni valmentavaan johtamiseen pohjautuu ympärillä olevan sosiaalisen ver-koston mielipiteeseen.**

**Alipäälllystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

*TAULUKKO 13. Alipäälllystön kannanotot väittämään 2*

<b>Kannanotto</b>	<b>Vastaajien määrä</b>	<b>Prosentti</b>
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	1	5,26 %
En osaa sanoa	4	21,05 %
Osittain samaa mieltä	11	57,9 %
Täysin samaa mieltä	3	15,79 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäälllystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen peruste-lut:

*”Asiana tämä on uusi itselle, niin muiden kokemukset toki ohjaavat myös omaa suhtau-tumista.”*

*”Kokeneet vanhemman koulukunnan johtajat ovat usein skeptisiä uusiin näkökulmiin.*

*”Pitkälti mediassa kirjoitettuihin kokemuksiin.”*

Myönteisesti väittämään suhtautuneiden perustelut olivat yhden lauseiden mittaisia, joista oli tulkittavissa vain kyseisen lauseen kertoma. Yksi vastaajista koki valmentajan johtamisen olevan vielä uusi asia ja sen vuoksi hänen suhtautuminen osin pohjautuu muiden kokemuksiin. Toisen vastaajan mukaan suhtautuminen pohjautuu median kautta saatuihin kokemuksiin. Kolmannen vastaajan perustelua voidaan tulkita siten, että suhtautuminen on vanhemman koulukunnan johtajilla usein skeptistä niin valmentavaan johtamiseen, kuin muihinkin uusiin asioihin.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta väittämään ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Ennemmin suhtautuminen on oma, lähtökohtaisesti epäilevä, asenne kaikkea uutta kohtaan.”*

*”Menetelmästä ei ole keskusteltu.”*

*”Aikuisena osaan / uskallan ajatella asioista ihan itsenäisestikin.”*

*”Olen lukenut Valmentava johtaminen -kirjan, ja suhtautumiseni perustuu kirjasta saatuun tietoon ja sen pohjalta muodostamaani näkemykseen.”*

*”Oma kokemukseni esimiehistäni vaikuttaa asiaan hyvinkin paljon. Koen olleeni niin valmennettava lahjakkuus kuin alistettu häirikköoppilas. Varmasti sosiaalinen verkosto on vaikuttanut mutta pidän omaa kokemustani tärkeämpänä.”*

Täysin eri mieltä väittämästä olleiden vastauksista oli havaittavissa selkeästi kielteisistä asennoitumista esitettyä väitettä ja myös osaltaan valmentavaa johtamista kohtaan. Yksi vastaus pohjaa suhtautumisen olevan oma ja samalla epäilevä myös kaikkia muita uusia asioita kohtaan. Toisessa vastauksessa vastaaja kertoo aikuisena osaavansa ja uskaltavansa ajatella asioista itsenäisesti. Kolmannen vastaajan osalta valmentavasta johtamisesta ei vielä ole keskustelua, mistä johtuen hänen suhtautumisensa ei perustu vielä mihinkään. Varauksellisesti kielteisissä perusteluisa yksi vastaajista on henkilökohtaisesti perehtynyt valmentavaan johtamiseen ja suhtautuu asiaan itse hankkimansa tiedon kautta. Yhden vastaajan vastauksessa esimiehistä saatu kokemus vaikuttaa suhtautumiseen. Hän kokee omien kokemusten vaikuttavuutta suhtautumiseen tärkeämpänä kuin oman sosiaalisen ympäristönsä.

Henkilöt, jotka eivät osanneet ottaa kantaa väittämään perustelivat kantaansa tietämättömyydellä koko johtamistavasta.

#### **Myönteinen asenne:**

Alipäällystön suhtautuminen valmentavaan johtamiseen pohjautuu muiden ihmisten ja median kautta saamiin kokemuksiin.

#### **Kielteinen asenne:**

Enemmistö alipäällystöstä muodostaa suhtautumisen valmentavaan johtamiseen muun kuin sosiaalisen verkostonsa kautta. Suhtautuminen on kertynyt henkilökohtaisesti oman ajattelun ja hankitun tiedon kautta.

#### **Väittämä:**

**Suhtautumiseeni valmentavaan johtamiseen pohjautuu ympärillä olevan sosiaalisen verkoston mielipiteeseen.**

**Päällystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

TAULUKKO 14. Päällystön kannanotot väittämään 2

Kannanotto	Vastaaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	2	18,18 %
En osaa sanoa	1	9,09 %
Osittain samaa mieltä	6	54,55 %
Täysin samaa mieltä	2	18,18 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Vastaus on helppo, koska en ole saanut valmentavaan johtamiseen minkäänlaista koulutusta siitä huolimatta, että organisaatiossa on tähän johtamismalliin koulutettuja ihmisiä.”*



*”Asiasta ei ole käyty vielä kunnan keskustelua esim. työkavereiden kanssa. Näkemys perustuu siihen tietoon, mitä olen saanut valmentavasta johtajuudesta.”*

*”Olen opiskellut julkisjohtamista ja tutustunut erilaisiin johtamismetodeihin vähintään pintaapuolisesti. Olen luonut itse käsitykseni valmentavan johtamisen toimivuudesta. Korostan, että viisaus löytyy henkilöstöstä ja sitä täytyy kuunnella. Tämän johdosta en missään tapauksessa tyrmää sitä, vaan totean sen sisältävän hyvin käyttökelpoisia työvälineitä hyvälle esimiestoiminnalle.”*

*”Ympäristö vaikuttaa, mutta johtaja kehittyminen vaatii uudistumiskykyä ja uusien toimintatapojen kehittämistä oman johtamisosaamisen suhteen. Pitkään esimiehenä toimineena tiedostan, että johtajan onnistuminen vaatii jatkuvaa kehittymistä.”*

*”Osaan rakentaa oman mielipiteeni ilman muiden vaikutusta ja olen jo pitkään ollut sitä mieltä, että valmentava johtaminen on toimiva systeemi osalle henkilöstöstä. Osa henkilöstöstä tulee aina tarvitsemaan kädestä pitäen-ohjausta ja utopia valmentavan johtamisen kaikkivoipaisuudesta ei tule toteutumaan. Varmasti oikein sovellettuna on toimiva systeemi.”*

*”Jokaisella johtajalla on omat tapansa ja näkemyksensä toimia johtajana. Valmentava johtaminen on uusi johtamisen suunta johtamisen eri muodoista, joten jokaisen pitää osata istuttaa uutta vanhoihin hyviin tapoihin itsearviointin kautta. Toki myös muiden mielipidettä on hyvä kuunnella mutta päätöksen tekee jokainen esimies itsenäisesti.”*

*”Olen opiskellut valmentavaa johtamista ja tiedostan tavoitteet, joihin sillä pyritään. Toimin myös valmentavan johtamisen kouluttajana, jonka vuoksi tietoni aiheesta on keskitasoa vahvempi. Ryhmän vuorovaikutus ja näkemys aiheesta toki vaikuttaa myös omaan mielipiteeseeni.”*

Yksi vastaaja perusteli kantaansa sillä, että ei ole saanut vielä valmentavaan johtamiseen liittyvää koulutusta, vaikka organisaatiossa on johtamismalliin koulutettuja ihmisiä. Vastauksesta ei ole tulkittavissa se, mitä vastaaja organisaatiolla tarkoittaa. Toisen vastaajan mukaan valmentavasta johtamisesta ei ole vielä keskusteltu riittävästi työyhteisössä ja perustaa siksi suhtautumisensa henkilökohtaisesti saamaansa tietoon. Avoimeksi hänen vastauksestaan jää se, millä tavalla hän tiedon konkreettisesti on saanut. Varauksellisesti kielteisissä vastauksissa kertoo yksi vastaaja luoneensa käsityksenä henkilökohtaisesti hankkimallaan tiedolla. Hän kuitenkin korostaa henkilöstön merkitystä käsityksen muodostumisessa. Toinen vastaaja kertoo ympäristön vaikuttavan suhtautumiseen, mutta pitää johtajan omaa uudistumista ja toimintatapojen kehittämistä tärkeänä. Yhden vastaajan mielestä sosiaalinen ympäristö ei ole rakentanut hänen valmentavaan johtamiseen liittyvää mielipidettä. Hänen mielestä valmentava johtaminen on toimiva johtamistapa osalle henkilöstöstä. Hän kokee, että valmentavaa johtaminen on oikein sovellettuna toimiva johtamistapa. Yhdessä vastauksessa ei suoraan oteta kantaa sosiaalisen ympäristön vaikuttavuuteen vaan tuodaan esille enemmän jokaisen johtajan henkilökohtaista johtamistapaa. Hänen mukaan jokai-

sen johtajan tulee oman itsearviointin kautta istuttaa valmentavan johtamisen tapoja vanhoihin hyviin tapoihin. Hänen mielestä ympäristön mielipiteitä on hyvä kuunnella, mutta jokainen esimies tekee kuitenkin päätöksensä henkilökohtaisesti. Yhden vastauksen mukaan ryhmän vuorovaikutuksella ja näkemyksillä valmentavasta johtamisesta on vaikutusta myös vastaajan omiin mielipiteisiin.

#### **Myönteinen asenne:**

Päälylystön suhtautuminen valmentavaan johtamiseen ei pohjautu ympärillä olevan sosiaalisen ympäristön mielipiteeseen.

#### **Kielteinen asenne:**

Koko päälylystön suhtautuminen valmentavaan johtamiseen pohjautuu muuhun kuin ympärillä olevan sosiaalisen verkoston mielipiteeseen. Suhtautuminen pohjautuu lähtökohtaisesti henkilökohtaisesti hankittuun tietoon, koska työyhteisössä ei ole asiaa koulutettu eikä asiasta ole työyhteisössä keskusteltu. Päälylystön mukaan ympäristö, ryhmän vuorovaikutus ja näkemys vaikuttavat osaltaan suhtautumiseen.

### **9.3 Kannanotot ja perustelut väittämään 3**

#### **Väittämä:**

**Valmentavassa johtamisessa johdettavana olevan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää mitä tekee sekä miten hänen on toimittava.**

**Alipäälylystö: Väitteeseen vastasi 18/20 henkilöä.**

*TAULUKKO 15. Alipäälylystön kannanotot väittämään 3*

<b>Kannanotto</b>	<b>Vastaajien määrä</b>	<b>Prosentti</b>
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	6	33,33 %
En osaa sanoa	2	11,11 %
Osittain samaa mieltä	9	50 %
Täysin samaa mieltä	1	5,56 %

Yhteensä	18	100 %
----------	----	-------

Esimerkkeinä myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Don't tell people how to do things but what you want to be done and let them surprise you - General Patton. Esimies asettaa toiminnalliset rajat, työntekijä päättää yksityiskohdat on motivoiva periaate."*

*"Ainakin periaatteessa näin pitäisi olla, edellyttää siis kyvykkyyttä, aloitteellisuutta ja vastuuntuntoa myös johdettavalta."*

*"Tiettyyn rajoihin asti tämä toimii. Ehkä juuri poikkeustilanteessa perinteinen johtaminen astuu kehiin."*

*"Toisaalta hyvä asia ja näinhän osaltaan joissakin ryhmissä käytäntö on tälläkin hetkellä, tulee varmaankin kokemuksen myötä. Katsoisin, että tämän suuntainen johtamisen tyyli kehittää työntekijää ehkä parhaiten."*

Yksi vastaaja oli väittämästä täysin samaa mieltä. Hänen mielestä valmentavassa johtamisessa on johdettavana olevan mahdollista johtaa itseä itseään ja päättää tekemisistään, sekä toiminnastaan. Kyseisen vastaajaan kannanotossa tuotiin esille näkökulma, minkä mukaan esimies asettaa johdettavalle toiminnalliset rajat, mutta johdettava itse päättää tarkemmin yksityiskohdista tavoitteisiin pääsemiseksi. Varauksellisesti myönteisesti väittämään suhtautunut vastaaja kokee, että väitteen pitäisi periaatteessa toimia, mutta se edellyttää esimiehen lisäksi osaamista, aloitteellisuutta ja vastuuntuntoa myös johdettavalta. Toisen varauksellisen perustelun mukaan väite pitää paikkaansa tiettyihin toiminnallisiin rajoihin saakka, mutta vastaajan mukaisissa poikkeustilanteissa perinteinen johtaminen menee valmentavan johtamisen edelle. Kolmannessa varauksellisessa perustelussa tuotiin esille, että tietyissä rikostorjuntasektorin yksiköissä väite osaltaan toteutuu jo tällä hetkellä. Hänen mielestään väitteen mukainen johtamisen tyyli saattaa kehittää työntekijää parhaiten.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Poliisiorganisaatiossa tuota ei täysin pystytä toteuttamaan, on pakkokeinoja ja asioita, jotka vaativat tutkinnanjohtajan tai ryhmänjohtajan päättävän tai ottavan kantaa asioihin, mutta johdettavana olevan voidaan antaa tuoda asioita ja omaa kantaa esille, jonka pohjalta jatkossa toimitaan."*

*"Enemmänkin kyse on johtajan ja johdettavien kehittymisestä ja kehittymisen tukemisesta. Siinä johtaja tunnistaa oman johtamistyylin vahvuudet/heikkoudet, kehittää itseään ja*

*tunnistaan erilaiset ihmistyypit sekä oppii tapoja heidän johtamiseen ja motivoimiseen. Sen avulla työntekijät saadaan sitoutumaan työhön ja tehdään ryhmästä "huipputiimi" jossa on hyvä ja viihtyisä olla."*

*"Mielestäni tässä puolisolitaallisessa organisaatiossa ei voida kaikkea toimintaa jättää yksilön itsensä päätettäväksi."*

*"Jos valmentava johtaminen olisi tällaista, jäisi johdettava käytännössä yksin ilman mitään tukea. Tämä kuitenkin on vaarana suuressa organisaatiossa, joissa on suuri määrä eri yksiköitä ja erilaisia johtajia. Joissain tapauksissa näin tulee käymään, että johdettava vastaa yksin kaikesta johtamisesta."*

Kielteisesti varauksellisissa vastauksissa oltiin väitteen kanssa eri mieltä pitkälti poliisin työn luonteeseen liittyvien asioiden vuoksi. Tutkinnanjohtajien ja ryhmien johtajien tulee asemastaan johtuen tehdä päätöksiä ja linjata asioita, joita johdettava ei voi tehdä. Johdettavan on kuitenkin mahdollista esittää kantansa asioihin. Toisessa vastauksessa väite nähtiin enemmän johtajan ja johdettavan yhteisenä kehittymisenä, missä johtaja tunnistaa oman johtamistyylinsä vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän seurauksena johtaja kehittää itseään ja oppii sitä kautta tunnistamaan, johtamaan ja motivoimaan erilaisia ihmisiä. Yksi vastaaja kokee poliisin puolisolitaalliseksi organisaatioksi, missä kaikkia asioita ei voida jättää yksilön itsensä päätettäväksi. Lisäksi yhdessä vastauksessa ei väitteen kanssa olla samaa mieltä johtuen siitä, että väitteen toteutuessa jäisi johdettava käytännössä ilman tukea. Vastaaja kokee tämän vaarana isoissa organisaatioissa, joissa yksiköiden ja johtajien määrä on suuri. Henkilöt, jotka eivät osanneet ottaa kantaa esitettyyn väitteeseen, perustelivat kannanottonsa tietämättömyydellä valmentavasta johtamisesta.

### **Myönteinen asenne:**

Päällystön mielestä valmentavassa johtamisessa johdettavan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään. Esimies asettaa toiminnalle rajat, mutta johdettava päättää tarkemmin yksityiskohdista. Päällystö korostaa myös johdettaan roolia. Jotta johdettava kykenee johtamaan itseään, tulee hänen olla osaava, aloitteellinen ja vastuuntuntoinen.

### **Kielteinen asenne:**

Valmentavalla johtamisella ei johdettava ole mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään johtuen poliisin työn luonteesta. Tutkinnanjohtajat ja ryhmän johtajat tekevät päätöksiä, joita johdettavat eivät voi tehdä. Poliisi on puolisolitaallinen organisaatio, missä johdettava ei voi päättää kaikista asioista. Johdettava jää isossa organisaatiossa helposti ilman tukea.

### Väittämä:

Valmentavassa johtamisessa johdettavana olevan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää mitä tekee sekä miten hänen on toimittava.

Päällystö: Väitteeseen vastasi 10/11 henkilöä.

TAULUKKO 16. Päällystön kannanotot väittämään 3

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	4	40 %
En osaa sanoa	0	0 %
Osittain samaa mieltä	6	60 %
Täysin samaa mieltä	0	0 %
Yhteensä	10	100 %

Esimerkkeinä päällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Kaunis ajatus, joka oikeasti toimiikin, suurimmalla osalla. Ei kaikilla. Olen huomannut elämäkokemuksen, poliisikokemuksen ja esimieskokemuksen kautta, että osalla meistä itsensä johtaminen sekä töiden järjestäminen ei ole likimainkaan riittävällä tasolla, jotta se olisi tehokasta. Toiset vain tarvitsevat konkreettisempaa lähijohtamista kuin toiset, näin se vain on kun olemme kaikki erilaisia.”*

*”On mahdollista, että alainen omaksuu tuollaisen asenteen työntekoon ja työn johtamiseen. Käytännössä kuitenkin on mahdotonta motivoida jokaista omatoimiseen tekemiseen. Osa tekee kuten on aina tehty eli sen vähimmäismäärän mitä vaaditaan ja senkin vain perinteisen ohjauksen avulla. Tämä on kuitenkin pieni vähemmistö. Suurin osa omaksunee uuden asenteen, jos heitä motivoidaan siihen.”*

*”Mikäli kyky työn organisointiin on olemassa, niin hän voi päättää miten työnsä hoitaa. Mutta on myös ihmisiä, joita esimies ohjaa itsenäiseen työskentelyyn. Kaikki joukkueessa ovat kuitenkin yksilöitä; joitakin joutuu ohjaamaan enemmän kuin toisia.”*

Väitteen kanssa samaa mieltä olleet vastaukset olivat osin varauksellisia. Useassa vastauksessa nostettiin esille alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet liittyen työn organisointiin ja työn tekemiseen. Johdettavan persoona vaikuttaa myös väitteen toteutumiseen. Yhden vastaajan mukaan itsensä johtaminen ja töiden organisoiminen ei kaikilla ole sillä tasolla, että väite voisi toteutua. Saman vastaajan mukaan toiset tarvitsevat lähiohjaamista toisia enemmän. Toisen vastaajan

mukaan jokaisen motivointi omatoimiseen tekemiseen on käytännössä mahdotonta johtuen siitä, että osa työntekijöistä tekee vain vaadittavan vähimmäismäärän ja myös sen perinteisen ohjauksen avulla. Yhden vastaajan mukaan työntekijä voi päättää työnsä tekemisestä, jos hänellä on kyky organisoida omaa työtänsä. Saman vastaajan mukaan joukkue muodostuu kuitenkin erilaisista yksilöistä, joista toisia joutuu ohjaamaan toisia enemmän.

Esimerkkeinä päällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Poliisiorganisaatiossa tämä ei pysty toteutumaan puhtaasti esitetyn väitteen mukaisesti. Johdettava voi johtaa itseään ja omaa tekemistään, mutta kuten aiemmin sanoin, päätöksentekorakenne ei mahdollista lopullista päätöksentekoa näin. Työyhteisön kehittämismallina toimiva, mutta jättää ulkopuolelle sen päätöksenteon, johon vastuu ulottuu.”*

*”Poliisiorganisaatiossa työskentelevää sitoo hyvinkin tarkka lainsäädäntö sekä hallinnon / yksiköiden ohjeistus. Tästä johtuen yksittäisten työntekijöiden liikkumavara itsensä ja asioiden johtamiseen on huomattavasti rajoitetumpi kuin yksityisellä sektorilla. Valmentavan johtamisen ismejä voidaan soveltaa myös poliisihallintoon osittain, mutta ei siinä määrin kuten yksityisellä sektorilla.”*

Kielteisesti varauksellisen vastaajan mukaan väite ei tule sellaiseen toteutumaan poliisiorganisaatiossa. Vastaajan mielestä väitettä ei mahdollista poliisin päätöksentekorakenne. Vastaaja kokee, että valmentava johtaminen on työyhteisön kehittämismallina toimivampi. Toisen vastaajan mielestä poliisia sitovat lait ja ohjeistukset rajoittavat johdettavien liikkumavaraa itsensä ja asioiden johtamisessa. Hänen mielestä valmentavaa johtamista on mahdollista soveltaa poliisihallintoon, mutta väite itsessään toteutuu paremmin yksityisellä sektorilla.

#### **Myönteinen asenne:**

Päällystön mielestä johdettavan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään. Tämä kuitenkin vaikuttavat johdettavan henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoona. Johdettavan tulee olla hyvä itsensä johtaja ja työn organisoija.

#### **Kielteinen asenne:**

Päällystön mielestä johdettava ei ole mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään johtuen poliisin päätöksentekorakenteesta. Valmentava johtaminen sopii paremmin yksityiselle sektorille.

## 9.4 Kannanotot ja perustelut väittämään 4

**Väittämä:**

**Valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa.**

**Alipäällystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

TAULUKKO 17. Alipäällystön kannanotot väittämään 4

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	6	33,33 %
En osaa sanoa	2	11,11 %
Osittain samaa mieltä	9	50 %
Täysin samaa mieltä	1	5,56 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Tämä on yksi tärkeimmistä asioista valmentavassa johtamisessa. Mielestäni esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea alaistaan kehittymään työssään ja pääsemään urallaan eteenpäin."*

*"Tämä on ihannetila, mutta vaatii sen, että alaisella on riittävä ammattitaito hoitaa työtehtävät, eikä tarvitse apua substanssissa. Mutta, ikävä kyllä, esim. poliisissa ongelma on pääosin substanssissa, jolloin pelkkä valmentava johtaminen ei riitä."*

*"Ideaalitulanteessa kyllä mutta edellyttää alaisilta halua olla valmennettava ja kykyä ottaa vastuuta suoritua omasta osuudestaan."*

*"Jos esimies on ajan tasalla ja osaa hommansa, niin väittämä on ensiarvoisen tärkeä, tiedon kulku ja ajatusten vaihto on hyvä asia, jotta homma toimisi. Ei tule turhautumista, jos homma tökkii."*

*"Käskytyks ei kuulu poliisihallintoon."*

Täysin samaa mieltä väitteen kanssa olleissa vastauksissa jo väite itsessään koettiin perusteluna. Yhden vastaajan mielestä väite on yksi tärkeimmistä valmentavan johtamisen tekijöistä. Hänen mukaan esimiehen tuki on yksi tärkeimmistä tehtävistä johdettavan uralla etenemisissä. Esimiehen motivoivaa ja tukevaa otetta korostettiin myös toisessa vastauksessa. Osin varauksellisissa vastauksissa väite koettiin ihannelilaksi, mutta toteutuakseen vaatii se alaiselta riittävää ammattitaitoa ja substanssiosaamisen hallitsemista. Saman vastaajan mielestä poliisihallinnossa ongelma on juuri mainitussa osaamisessa ja tällöin valmentava johtaminen ei hänen mielestä toimi. Alaisen roolia painotettiin myös toisessa vastauksessa, jossa korostettiin alaisen kykyä toimia johdettavana ja vastuunottamista oman työnsä suoriutumiseksi. Yhdessä vastauksessa väitteen toteutumiseen painotettiin vastaavasti esimiehen ammattitaitoa. Vastaajan mukaan väite toteutuu, mikäli esimies itse on ajan tasalla ja hallitsee työnsä.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Ei täällä tutkinnassa valitettavasti monikaan saavuta tavoitteitaan minkäänlaisin prosessein, koska työmäärä on vaan kertakaikkisen epäinhimillinen.*

*Paras olisi, että jokainen olisi motivoitunut omista lähtökohdista kehittämään itseään ja ammattitaitoaan."*

Kielteisesti väittämään suhtautui ainoastaan kaksi vastaajaa. Toisen vastaajan kielteisyys väitettä kohtaan pohjautui rikostutinnan suureen työmäärään. Haluttuihin tavoitteisiin ei päästä johtuen epäinhimillisestä työmäärästä. Toisen vastauksen mukaan olisi parempaa, mikäli jokainen motivoituisi itsensä kehittämistä ja ammattitaitoaan omista lähtökohdista.

Yksi vastaajista ei osannut kertoa kantaa väitteeseen. Hänen mukaan valmentava johtaminen saattaa olla kannustavaa ja tukevaa johtamista. Hänen mukaan valmentavalla johtamisella voi myös oppia löytämään itsestään uusia puolia. Tarkemmin vastaaja ei kantaansa perustellut.

#### **Myönteinen asenne:**

Alipäällystön mielestä valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa. Tavoitteiden pääsemiseen vaikuttavat esimiehen tuki ja motivointitaidot. Myös johdettavana olevan tulee olla ammattitaitoinen, osaava ja vastuuntuntoinen. Käskytyks ei kuulu poliisihallintoon.



**Kielteinen asenne:**

Valmentava johtaminen ei ole prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaisiaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa. Syyinä tähän on rikostutkinnan suuri ja epäinhimillinen työmäärä.

**Väittämä:**

**Valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa.**

**Päälystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

TAULUKKO 18. Päälystön kannanotot väittämään 4

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	4	40 %
En osaa sanoa	0	0 %
Osittain samaa mieltä	6	60 %
Täysin samaa mieltä	0	0 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päälystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Juuri näin. Esimies rakentaa puitteet kuntoon, jotta työn tekeminen onnistuu vaivatta. Näin työn tekemien olisi "ongelmatonta" prosessien suhteen ja alainen saa käyttää kaiken energiansa itse varsinaiseen työn tekemiseen. Aika ei kulu byrokraatiaan ja hitaisiin työn tekemisen prosesseihin."*

*"Vaikuttamalla työnteon pohdintaan, voidaan vaikuttaa osaamisen kasvuun ja itsensä kehittämiseen. Valmentavan johtamisen hyviä lähtökohtia ovat johdettavan huomioiminen sekä parhaan osaamisen valjastaminen kyseiseen työtehtävään. Näin oman työn arvioinnissa on mahdollisuus kehittyä ja kyseenalaistaa aiempia työprosesseja."*

*"Kyllä, esimiehen tulee tuntea alaisensa ja kyetä yksilöllisesti auttamaan alaistaan tähän."*

*"Tämä edellyttää selkeitä ja realistisia tavoitteita."*

Myönteisesti väittämiin suhtautuneissa vastauksista voitiin todeta, että valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa. Yhden vastauksen mukaan esimies auttaa alaistaan rakentamalla olosuhteet sellaisiksi, jotta johdettavalla työn tekeminen onnistuu. Vastaajan mukaan työn tekemisestä tulee näin helpompaa suhteessa työhön liittyviin prosesseihin, jolloin johdettava kykenee käyttämään kaiken aikansa varsinaiseen työhön. Yhdessä vastauksessa väitettä perusteltiin työn pohdinnalla ja arvioimisella, joilla voidaan vaikuttaa osaamisen kasvuun ja itsensä kehittämiseen. Saman vastaajan mukaan valmentavassa johtamisessa on hyvää se, että esimies huomioi johdettavansa ja valjastaa parhaan osaamisen aina tiettyyn tehtävään. Tätä kautta oman työn arviointi ja aikaisempien työtapojen kyseenalaistaminen kehittyy. Yhden vastaajan mielestä väite toteutuu, mikäli esimies tuntee johdettavansa ja kykenee henkilökohtaisesti auttamaan alaistaan. Yksi vastaajista koki, että väitteen toteutuminen edellyttää selkeitä ja realistisia tavoitteita.

#### **Myönteinen asenne:**

Päällystön mielestä valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa. Esimies rakentaa olosuhteet johdettavalle, jotta työn tekeminen onnistuu. Valmentavalla johtamisella johdettavan osaaminen ja itsensä kehittäminen paranee. Toiminnan tulee olla selkeää ja tavoitteellista.

### **9.5 Kannanotot ja perustelut väittämään 5**

#### **Väittäjä:**

**Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön.**

**Alipäällystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

*TAULUKKO 19. Alipäällystön kannanotot väittämään 5*

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %

Osittain eri mieltä	1	5,26 %
En osaa sanoa	2	10,53 %
Osittain samaa mieltä	11	57,89 %
Täysin samaa mieltä	5	26,32 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Esimieheltä vaaditaan oman roolinsa ymmärtämistä. Valmentaja ei ole paras pelaaja mutta hänen pitää tunnistaa alaistensa vahvuudet ja ohjata ne oikeaan käyttöön."*

*"Vastuun antaminen ja tasapuolinen jakaminen kannustaa yksilön tekemään enemmän koko ryhmän puolesta. Olemme kuitenkin enemmän kuin pelkkiä yksilöitä."*

*"Näin voisi uskoa, että potentiaalia voisi käyttää enemmän ryhmän ja vaikkapa koko työyhteisön käyttöön, riippuu aina yksilöstä, hänen ammattitaidostaan, suhtautumisestaan työhön, asenteistaan."*

*"Varmasti näin, kiireisille esimiehille pitäisi myös saada varattua riittävästi aikaa ryhmän johtamiseen."*

*"Ihannellassa vapautuu varmaankin. Mutta onko jokainen johtaja riittävän hyvä johtajana ja osaako jokainen alainen oman työnsä niin hyvin, että aika ei mene substanssin opettamiseen?"*

Täysin samaa mieltä olleiden vastauksien mukaan väittämä pitää paikkansa, mikäli esimies ymmärtää roolinsa valmentavana johtajana. Vastaajan mielestä esimiehen on osattava tunnistaa johdettaviensa vahvuudet, minkä jälkeen hänen tulee ohjata vahvuudet oikealla tavalla. Toisessa vastauksessa koetaan, että vastuita tulee antaa ja jakaa tasapuolisesti, mikä kannustaa johdettavia tekemään enemmän myös oman ryhmänsä puolesta. Yhdessä varauksellisessa vastauksessa vastaaja kokee, että johdettavien potentiaalia voisi käyttää enemmän ryhmän ja työyhteisönkin käyttöön. Hänen mukaan potentiaali käyttäminen riippuu kuitenkin aina johdettavan ammattitaidosta, työhön suhtautumisesta sekä asenteista. Toisen varauksellisen vastauksen mukaan väittämä pitää paikkaansa, mutta vastaajan mielestä kiireisille esimiehille on jätettävä aikaa myös koko ryhmän johtamiseen. Kolmannessa varauksellisessa vastauksessa väittämä toteutuu ihan tilanteessa. Hän kuitenkin kyseenalaistaa väitettä sillä, onko johtajien ammattitaito johtajana toimimiseen riittävä ja osaavatko johdettavat oman työnsä niin hyvin, että valmentaminen ei mene pelkän substanssiosaamisen opettamiseen.

Esimerkki alipäälylystön kielteisestä suhtautumisesta on seuraava kannanoton perustelu:

*"En usko; aktiivinen pieni ryhmä, jossa töitä on niin paljon ja paljon enemmänkin kuin mitä työvuorojen puitteissa ennättää. Vaikka meillä olisi minkälainen johtamis- strategia, niin ei se meiltä määrällisesti tutkittavia juttuja kuitenkaan vähennä."*

Kielteisesti väittämään viisi vastasi ainoastaan yksi vastaaja. Hänenkin kantansa oli varauksellisesti kielteinen. Vastaajan ei perustelussa usko, että valmentavalla johtamisella yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Hän perusteli kantaansa suurella työmäärällä suhteessa työvuorojen määrään ja käytettävissä oleviin henkilöresursseihin. Hänen mukaansa oli johtamiseen liittyvä strategia mikä tahansa, se ei määrällisesti vähennä tutkittavien rikosten määrään.

Kaksi vastaajaa ei osannut ottaa väitteeseen lainkaan kantaa. He perustelivat kuitenkin kannanottoaan siten, että yhden perustelun mukaan potentiaalin vapautuminen riippuu paljon valmentajasta. Toisen perustelun mukaan oma – aloitteisuus ja itsenäisyys sopii toisille paremmin, mikä saattaa vaikuttaa aikaansaavuuteen negatiivisesti.

#### **Myönteinen asenne:**

Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Esimiehen on ymmärrettävä oma roolinsa ja osattava tunnistaa johdettaviensa vahvuudet. Vastuiden tasapuolinen antaminen kannustaa johdettavia toimimaan paremmin myös ryhmänsä puolesta. Potentiaalin hyödyntämiseen vaikuttavat myös johdettavan ammattitaito ja asenteet.

#### **Kielteinen asenne:**

Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali ei vapaudu ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Työmäärä suhteessa työvuorojen määrään sekä henkilöresursseihin ei mahdollista potentiaalin vapautumista.

#### **Väittäjä:**

**Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön.**

**Päälylystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

TAULUKKO 20. Päällystön kannanotot väittämään 5

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	0	0 %
En osaa sanoa	1	9,09 %
Osittain samaa mieltä	5	45,46 %
Täysin samaa mieltä	5	45,45 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Tälle on hyvät lähtökohdat varsinkin jos yksilö on tottunut tekemään vain sen, mitä häneltä pyydetään. Toisaalta rikostorjuntasektorilla on jo nyt paljon omatoimisia ja ongelman ratkaisuun kykeneviä asiantuntijoita, jotka hyödyntävät koko potentiaalia. Ehkä valmentava johtaminen voi korostaa tätä entisestään.”*

*”Lain ja työehtosopimusten rajoissa valmentava johtaminen tarjoaa yksilölle mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja vaikuttaa työnsä mielekkyyteen. Näin saavutettu hyöty näkyy myös ryhmän tuloksessa ja työilmapiirissä. Muiden työyhteisön jäsenten on mahdollista käyttää hyviä toimintamalleja työssään.”*

*”Kyllä. Valmentavassa johtamisessa ilmenee myös tiedon leviämistä, sillä alainen henkilöstö saa itse innovoida ja loistaa, mikä lisää vuorovaikutusta sekä tiedon leviämistä yhteisössä.”*

*”Olisin voinut vastata myös täysin samaa mieltä, mutta pieni kyseenalaistaminen jää tässäkin. perustelut sille ovat ne, että linjaorganisaatiossa viimeinen päätöksenteko on ylhäältä määritelty ja sitä ei voi ohittaa. Tämä ohjaa osittain myös yksilön potentiaalia tiettyyn rajaan asti. Se, onko kaikilla johdettavilla potentiaalia yhtä lailla käytettävissään, rajoittaa sen hyödyntämistä ryhmän tai työyhteisön käytettävyydessä.”*

*”Samoin esimiehen on siis tunnettava johdettavansa ja tiedettävä hänen vahvuutensa. Tämä edellyttää lähijohtamista ja esimiehen mielenkiintoa alaistensa potentiaaliin.”*

*”Kyllä mutta ennen kaikkea omaan käyttöönsä.”*

Täysin samaa mieltä olleen vastaajan mukaan valmentava johtaminen antaa väitteen toteutumiseksi hyvän pohjan tilanteissa, joissa johdettava on tottunut tekemään vain häneltä pyydetyn asian. Saman vastaajan mukaan rikostorjunnan sektorilla on jo olemassa omatoimisia ja ongelmien ratkaisuun kykeneviä asiantuntijoita. Valmentava johtaminen voi kyseisten henkilöiden osalta toimia osaamista vielä parantava tekijä. Toinen täysin samaa mieltä oleva vastaaja näkee, että

valmentavalla johtamisella on johdettavan mahdollista kehittyä työssään ja vaikuttaa työn mielekkyyteen. Vastaajan mukaan tätä osaltaan rajoittavat lait ja työehtosopimukset. Sitä miten ne rajoittavat, ei vastaaja perustelussaan kertonut. Edelleen saman vastaajan mukaan valmentavalla johtamisella johdettavan saama hyöty heijastuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön siten, että muiden on mahdollista hyödyntää samaa osaamista myös omassa työssään. Tiedon leviäminen nostettiin esille myös toisessa vastauksessa. Vastauksen mukaan valmentavalla johtamisella johdettavat saavat mahdollisuuden loistaa ja innovoida omaa työtänsä. Tämä lisää vastaajan mukaan vuorovaikutusta ja juuri mainittua tiedon leviämistä. Varauksellisesti myönteisissä vastauksissa nostettiin jälleen esille poliisin linjaorganisaation mahdollinen vaikutus. Yhden vastauksen mukaan linjaorganisaatiossa päätöksenteko on määritelty ylhäältä, mitä ei vastaajan mielestä voi ohittaa. Vastaaja kokee, että päätöksentekorakenne ohjaa tiettyyn rajaan asti johdettavien potentiaalia. Saman vastaajan mukaan potentiaalin hyödyntämiseen vaikuttaa myös johdettavien oma osaaminen. Vastaajan mukaan johdettavan potentiaali voi rajoittaa sen hyödyntämistä ryhmien ja työyhteisöjen käyttöön. Varauksellisissa vastauksissa todettiin myös, että väitteen toteutuakseen on esimiehen ensinnäkin tunnettava johdettavansa ja oltava tietoinen heidän osaamisesta. Vastaaja korostaa edellä mainittujen asioiden osalta lähijohtamisen tärkeyttä ja sitä, että esimiehen tulee olla kiinnostunut johdettaviensa potentiaalista.

Yksi vastaaja ei osannut ottaa kantaa esitettyyn väitteeseen. Perustelussaan vastaaja arvioi sitä, onko väitteessä kyse valmentavasta johtamisesta vai osaamisen johtamisesta. Hänen mukaan osaava esimies sovittaa yhteen eri johtamistyyliä ja siten vaikuttaa, sekä suuntaa johdettavien potentiaalia ryhmän ja työyhteisön käyttöön.

#### **Myönteinen asenne:**

Päällystön mielestä valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Valmentavalla johtamisella saatu hyöty siirtyy toisiin työntekijöihin, minkä jälkeen heillä on mahdollisuus hyödyntää saatua hyötyä omassa työssään. Poliisin päätöksentekorakenne ohjaa tiettyyn rajaan asti johdettavien potentiaalia.

## **9.6 Kannanotot ja perustelut väittämään 6**

#### **Väittäjä:**

**Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia.**

## Alipäälylystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.

TAULUKKO 21. Alipäälylystön kannanotot väittämään 6

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	2	10,52 %
En osaa sanoa	2	10,53 %
Osittain samaa mieltä	9	47,37 %
Täysin samaa mieltä	6	31,58 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäälylystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Tässä asiassa voisi olla hyväkin asia, että valmentava johtamien jalkautettaisiin hallintoomme, käskyttäminen ja suorien neuvojen antaminen ei aina ole hyvä asia, sillä voidaan menettää yksilön luovuus ja tietotaito, jonka hyödyntäminen suorassa johtamista vassa on vaikeaa. Eikö ole hyvä asia yleensäkin, että parhaan ammattitaidon ja tietämyksen ulostuonti vie asiat oikeaan suuntaan."*

*"Uuden ajattelun jalkauttaminen on hyvä. Se, kuinka se käytännössä saadaan toimimaan julkisen sektorin toimijalla (päällikkövirasto), jää nähtäväksi. Haastaa esimiehen kyllä. Haastaako johtamisjärjestelmän, sitä en usko?"*

*"Vaaditaan enemmän esimiehiltä kuin alaisilta asian jalkauttamiseen. Osaava alainen koetaan vielä liian usein uhaksi esimiehelle."*

*"Pääasia on, että yritetään edes jotain johtamista saada jalkautettua. Poliisihallinnossa on ollut pitkä perinne autoritääriselle johtamiselle ja käytännössä myös täydelliselle johtajuudelle."*

*Hieman epäilyttää se, kuinka se soveltuu organisaatioomme, sillä näen sen soveltuvan paremmin yritys- maailmaan. Mutta ehdottomasti kokeilemisen arvoinen asia."*

*"On tarpeen nykyaikaistaa nykyistä vanhanaikaisempaa johtamistyyliä."*

Täysin samaa mieltä olleen vastaajan perustelussa valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon koetaan myönteisenä, koska käskyttäminen ja suorien neuvojen antaminen ei aina ole toimiva johtamisen tapa. Näillä suoran johtamistavan metodeilla on mahdollista menettää

yksilöiden luovuus ja tietotaito, joiden hyödyntäminen valmentavalla johtamisella on helpompaa. Yhdessä täysin samaa mieltä olleen vastauksen perustelussa kuitenkin epäiltiin valmentavan johtamisen toimivuutta julkisella sektorilla toimivassa poliisiorganisaatiossa. Saman vastaan mukaan valmentava johtamien haastaa esimiehen, mutta epäilee sitä, istuuko valmentava johtamien poliisin johtamisjärjestelmään. Valmentavan johtamisen sopivuutta poliisiorganisaatioon kyseenalaistettiin myös toisen vastaajan osalta. Hänen mukaan kyseinen johtamisen malli toimii paremmin yrityksissä. Yhden varauksellisen vastaajan mukaan jalkauttaminen vaatii enemmän esimieheltä, kuin johdettavilta. Hän perusteli vastaustaan sillä, että osaava alainen koetaan vielä liian usein uhkana esimiehille. Toisessa varauksellisessa vastauksessa vastaaja kokee, että valmentavalla johtamisella saadaan edes jotain johtamista jalkautettua. Hänen mielestä poliisin pitkä perinne autoritäärisessä johtamisessa on näkynyt myös täydellisenä johtajattomuutena. Yksi vastaaja kokee väitteen oikeaksi, koska poliisissa on tarpeen uudistaa vanhanaikaista johtamistyyliä.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Vastuun ja vapauden yhteensovittaminen voi olla ainakin aluksi hankalaa."*

*"Mielestäni linjaorganisaatiossa on paljon hyvää. Valmentavassa johtamisessa saattavat vastuut epäselventyä."*

Alipäällystön osalta väitteeseen suhtautuu kielteisesti kaksi vastaajaa. He eivät olleet väittämästä kuitenkaan täysin eri mieltä. Toinen kielteinen vastaaja kokee, että valmentavaan johtamiseen liittyvät vastuun ja vapauden yhteensovittaminen voi ainakin alkuvaiheessa olla hankalaa. Toinen kielteisesti suhtautuva vastaa peräänkuuluttaa nykyisen linjaorganisaation toimivuutta. Hänen mukaan jo edellisen vastaajan esille nostamat vastuut voivat valmentavassa johtamisessa olla epäselviä.

Kaksi vastaaja ei osannut kertoa kantaansa valmentavan johtamisen jalkauttamisesta. Toisen mielestä valmentava johtaminen saattaa toimia myös poliisihallinnossa ja toinen perusteli kantaansa sillä, että hänellä ei ole riittävästi tietoa koko asiasta.

### **Myönteinen asenne:**

Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia. Valmentavalla johtamisella säilytetään johdettavien luovuus ja tietotaito. Valmentava johtamien ei välttämättä toimi julkisen



sektorin organisaatiossa eikä istu poliisin johtamisjärjestelmään. Vanhaa johtamismallia tulee uudistaa.

**Kielteinen asenne:**

Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon ei ole hyvä asia. Vastuut ja toiminnan vapaus voivat olla epäselviä. Perinteinen linjaorganisaatio on toimivampi.

**Väittämä:**

**Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia.**

**Päälystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

TAULUKKO 22. Päälystön kannanotot väittämään 6

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	0	0 %
En osaa sanoa	0	0 %
Osittain samaa mieltä	6	54,55 %
Täysin samaa mieltä	5	45,45 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päälystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"On hyvä, mutta aiemmin kertomin varauksin. Kärjistetysti sanottuna, on väärin jos määräyksellä määrätään että xx.xx.xx. päivänä alkaa valmentava johtaminen ja sitä korostetaan tarpeettomasti. Asia tulee jalkauttaa hyvin ja korostaa sitä, että se sisältää erinomaisia ja arjessa käytettäviä johtamisen elementtejä. Kannustaa esimiehiä mm. esimerkkitehtävien valossa käyttämään valmentavaa johtamismetodia enenevissä määrin."*

*"Poliisissa on jo aiemmin siirrytty pois "mikromanageerauksesta" ja pyritty siihen, että ihmiset ottavat itse vastuuta tekemisestään. Valmentava johtaminen on hyvä jatkumo organisaation johtamisen kehittämisessä."*

*"Uuden ajattelun jalkauttaminen on hyvä. Se, kuinka se käytännössä saadaan toimimaan julkisen sektorin toimijalla (päällikkövirasto), jää nähtäväksi."*

*”Kuten todettua, kyseessä näyttää olevan helposti omaksuttava johtamisen työkalu. Käsitteittäkseni tämä tulee olemaan myös ensimmäinen johtamisen työkalu, jota systemaattisesti lähdetään jalkauttamaan kaikille esimiestasoille. Johtamisoppeja on käyty läpi aika pintapuolisesti esimiesopinnoissa.”*

*”Uskon, ettei yksikään johtamistapa puhtaimillaan tuota parasta tulosta, vaan soveltava keinojen käyttö tuo mahdollisesti paremman tuloksen.”*

*”Hyvä mikäli osataan soveltaa oikealla tavalla, eli poimia hyviä käytänteitä soveltuvin osin muita hyväksi havaittuja käytänteitä unohtamatta.”*

Myönteisissä vastauksissa vastaajat toivat esille valmentavan johtamisen jalkauttamiseen ja soveltamiseen liittyviä näkökulmia. Yhden vastaajan mielestä jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia edellyttäen, että valmentava johtaminen jalkautetaan oikein. Jalkauttamisen yhteydessä tulee korostaa hyviä ja arkisia johtamistapoja ja kannustaa esimiehiä johtamaan esimerkkientilanteiden avulla. Sama vastaaja kokee, että kuitenkin valmentavaa johtamista ei tule korostaa tarpeettomasti. Toinen vastaaja kokee, että poliisissa on jo pidempään korostettu henkilökohtaisen vastuunottamista. Hänen mielestä valmentava johtamisella jatketaan jo aloitettua johtamisen kehittämistä. Yksi myönteisesti väittämään suhtautunut vastaaja kokee uuden johtamisajattelun jalkauttamisen hyvänä asiana, mutta osin epäilee valmentavan johtamisen toimivuutta julkisen sektorin organisaatiossa. Yhdessä vastauksessa vastaaja kokee myönteisenä, että valmentava johtaminen on ensimmäinen johtamistapa, mitä systemaattisesti jalkautetaan kaikille esimiesportaille. Varauksellisesti myönteisissä vastauksissa tuodaan esille, että valmentava johtaminen ei yksin tuota parhaita tuloksia. Hänen mielestä valmentavaa johtamista tulee soveltaa muihin johtamistapoihin, joilla yhdessä päästään mahdollisesti parempiin tuloksiin. Soveltamista tuotiin esille myös muissa vastauksissa. Yhdessä vastauksessa valmentavaa johtamista tulee soveltaa oikein hyödyntämällä hyviä käytänteitä muihin jo hyväksi todettuihin johtamistapoihin.

### **Myönteinen asenne:**

Päällystön mielestä valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia. Se tulee jalkauttaa oikein ja jalkauttamisen yhteydessä tulee korostaa sopivalla tavalla arkisia ja toimivia johtamistapoja. Voi olla, että valmentava johtaminen sopii paremmin yksityiselle sektorille. Valmentavaa johtamista tulee soveltaa muiden johtamistapojen kanssa.

## 9.7 Kannanotot ja perustelut väittämään 7

**Väittämä:**

**Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon ei tule aiheuttamaan ongelmia.**

**Alipäällystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

TAULUKKO 23. Alipäällystön kannanotot väittämään 7

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	3	15,79 %
Osittain eri mieltä	9	47,37 %
En osaa sanoa	2	10,53 %
Osittain samaa mieltä	5	26,31 %
Täysin samaa mieltä	0	0 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Uskon, että on esimiehiä, joille tämä on vaikea saada läpi, mutta samalla uskon, että tämä on tulevaisuutta. Kyllä poliisihallinnossakin pitäisi kokeilla jotakin uutta, mielestäni kaikki voisivat olla samalla tasolla tai ainakin tuntea niin, jäisikö silloin pois ne itsestään tykkäävät ja itseään paremmaksi luulevat paitsioon, kyllä ole tiimityöskentelyn kannalla, kaikki ovat yhtä tärkeitä."*

*"Tuskin tulee aiheutumaan suuria ongelmia, pidemmän virkauran henkilöille voi tulla haasteita uudesta johtamistyylistä."*

Myönteisesti varauksellisissa perusteluissa nostettiin esille erilaisten esimiesten suhtautuminen valmentavaan johtamiseen. Yhden vastaajan mukaan jalkauttaminen voi aiheuttaa ongelmia, koska joillekin esimiehistä valmentava johtaminen saattaa olla vaikea saada ikään kuin myydyksi. Sama vastaaja uskoo kuitenkin valmentavan johtamisen olevan tulevaisuuden johtamista ja hänen mukaansa poliisihallinnossa tuleekin kokeilla sellaista, missä kaikki voisivat olla samalla tasolla. Toisen vastaajan mukaan valmentava johtaminen tuskin tulee aiheuttamaan ongelmia,

mutta toteaa, että jo pidempää esimiehinä toimiville henkilöille uusi johtamistyyli voi aiheuttaa haasteita.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Ei niin pientä muutosta, ettei osalla olisi vastaansanomista. Asia on tietysti paljon kiinni vastuuvallmentajan taidoista markkinoida asiansa."*

*"Vaaditaan enemmän esimiehiltä kuin alaisilta asian jalkauttamiseen. Osaava alainen koetaan vielä liian usein uhaksi esimiehelle. Välillä tuntuu, että pelolla johdetaan koko naista laitosta."*

*"Aina on ja tulee olemaan muutosvastarintaa. Näitä erilaisia johtamisen strategioita tulee ja menee poliisihallinnossa. Ihmiset väsyvät näihin. Ongelmat (esim. epäinhimillinen työtaakka) jäävät osin näitten eri strategioitten jalkoihin."*

*"Haasteita varmasti tulee. Suurin haaste tulee olemaan se, kuinka saada esimiehet kaikilta tasoilta sitoutumaan asiaan. Koulutusta tarvitaan, eikä se saa/voi olla verkkokoulutuksen varassa."*

*"Porukassa on aina myös "jääräpäitä", jotka eivät halua uudistua tai eivät koe uudistusta tärkeäksi."*

Kielteisesti väittämään suhtautuneiden vastauksissa nousivat esille muutosvastarinta ja esimiesten suhtautuminen valmentavaan johtamiseen. Yhden vastaajan mukaan niin pientä muutosta ei ole, mikä ei aiheuttaisi vastaansanomista. Hänen mukaan mahdollisten ongelmien syntymiseen vaikuttaa valmentaja ammattitaito markkinoida uutta johtamistapaa. Yhdessä vastauksessa nostettiin uudelleen esille mahdollinen uhka siitä, että usein johdettava koetaan osaamisensa suhteen uhkana esimiehelle. Hän kokee, että välillä poliisilaitosta johdetaan pelon kautta. Tarkemmin hän ei tuota kuitenkaan perustellut. Yhden vastaajan perusteluissa nostettiin esille jo edellä mainittu muutosvastarinta. Hänen mukaansa ihmiset ovat väsyneet poliisihallinnossa tuleviin ja jo menneisiin johtamisen strategioihin. Hänen mukaan muut ongelmat, kuten esimerkiksi epäinhimillinen työtaakka, on jäänyt osin hänen kuvaamien eri strategioiden jalkoihin. Kahdessa vastauksessa tuotiin esille esimiesten mahdollinen suhtautuminen valmentavaan johtamiseen. Toisen vastaajan mukaan jalkauttaminen aiheuttaa varmasti haasteita ja suurin niistä on se, kuinka esimiehet saadaan sitoutumaan uuteen johtamisen malliin. Vastaaja kokee, että koulutuksen merkitys korostuu ja koulutuksen tulee olla muuta kuin verkossa tapahtuvaa koulutusta.

Kaksi vastaajaa ei osannut kertoa kantaansa. Toisen mielestä kaikki uuteen sopeutuminen vie oman aikansa. Toisen vastaajan mukaan mahdolliset ongelmat konkretisoituvat vasta koulutuksien alkaessa.

#### **Myönteinen asenne:**

Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon ei aiheuta ongelmia. Haasteena jalkauttamisessa voivat olla uuden johtamismallin myyminen yleisesti esimiehille ja toisaalta jo pidempään esimiehinä toimineille henkilöille.

#### **Kielteinen asenne:**

Valmentavan johtaminen jalkauttaminen poliisihallintoon aiheuttaa ongelmia. Henkilöstä on väsynyt jo aikaisempiin johtamiseen liittyviin strategioihin, joiden vuoksi muut ongelmat jäävät hoitamatta. Esimiehiä ei saada sitoutettua uuteen johtamisen malliin.

#### **Väittämä:**

**Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon ei tule aiheuttamaan ongelmia.**

**Päälystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

TAULUKKO 24. Päälystön kannanotot väittämään 7

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	6	54,55 %
En osaa sanoa	1	9,09 %
Osittain samaa mieltä	3	27,27 %
Täysin samaa mieltä	1	9,09 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päälystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Tarvitsee esimiehiltä uudenlaista ajattelua ja erityisesti luottamusta henkilöstöön. Vanhan valvova-asetteen pitää vain heittää nurkkaan ja uskoa osajiin.”*

*"Muutosvastarintaa esiintyy varmasti mutta minusta taustatuki on niin vahva ettei tuo tule olemaan iso ongelma."*

Päälystön osalta täysin samaa mieltä olleessa vastauksessa vastaaja kokee, että valmentava johtaminen ei tule aiheuttamaan ongelmia poliisihallinnossa. Perustelussaan hän kokee, että esimiesten ajatusmaailman tulee uudistua. Hänen mukaan ongelmia ei aiheudu, mikäli esimiehet luottavat johdettaviinsa. Esimiesten tulee karsia pois vanha valvoja asenne ja alkaa uskoa osajiin. Toinen myönteisesti väittämää suhtautuneen vastaajan mielestä muutosvastarintaa esiintyy varmuudella. Hän kuitenkin kokee, että valmentavaan johtamiseen liittyvä taustatuki on niin vahva, ettei muutosvastarinta tule olemaan iso ongelma.

Esimerkkeinä päälystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*"Ongelmat eivät istu pelkästään johtajan asennemaailmassa, myös johdettavan on omaksuttava malli ja opittava pois siitä, että taho ylhäältä ohjaa johdettavaa ja "helpottaa" oman työn tekemistä. Edelleen päätöksentekorakenne on omiaan aiheuttamaan ongelmia. Onko luottamusta tällaiseen johtamiseen ja siinä onnistumiseen, kun malli poikkeaa tututusta tavasta johtaa ja olla johdettavana?"*

*"Kuten kaiken uuden kanssa, niin varmasti jotain tulee, mutta uskon, että kun asia jalkautetaan oikein eikä poukkoilla asian kanssa vaan pidetään toimintatavasta kiinni niin lopulta asia on normaali toimintatapa eikä sitä tarvitse erikseen enempää enää korostaa toiminnassa."*

*"Autoritaarisen organisaation muuttaminen valmentavaan johtamiseen on varmasti haasteellista. Toisaalta kaikki poliisin kohtaamiin työtehtäviin ei sovellu valmentavan johtamisen menetit."*

*"Aihe herättää vastustusta ja epäilyksiä henkilöstössä, paljon on kiinni siitä, miten aihe koulutetaan."*

Kielteisesti väittämään suhtautuneiden perusteluissa tuotiin mahdollisten ongelmien aiheuttajana myös johdettava olevan rooli. Yhden vastaajan mukaan ongelmat eivät ole ainoastaan esimiesten asenteissa. Vastaajan mukaan johdettavan on myös omaksuttava valmentavan johtamisen malli ja opittava pois perinteisestä johtamismallista, missä ohjeistus tulee ylhäältä helpottaen johdettavan oman työn tekemistä. Saman vastaajan mielestä myös poliisissa oleva päätöksentekorakenne on omiaan aiheuttamaan ongelmia. Hän myös ottaa kantaa siihen, luotetaanko valmentavaan johtamiseen ja sen onnistumiseen, koska se poikkeaa tutusta tavasta johtaa ja toisaalta olla myös johdettavana. Toisen vastaajan mukaan kaikki uusi aiheuttaa aina ongelmia. Hän kuitenkin kokee, että mikäli uusi johtamismalli jalkautetaan hyvin ja sovituisista toimintatavoista pidetään kiinni,

tulee valmentavasta johtamisesta normaali johtamistapa eikä sitä tarvitse sen enempää korostaa. Yhdessä vastauksessa vastaaja nostaa ongelmien mahdolliseksi aiheuttajaksi autoritäärisen organisaation muuttamisen valmentavaan organisaatioon. Hänen mielestä valmentavan johtamisen menetelmät eivät kaikilta osin kuitenkaan sovellu poliisiin kaikkiin työtehtäviin. Yhdessä vastauksessa vastaaja kokee, että valmentava johtaminen on herättänyt henkilöstössä vastustusta ja epäilyksiä. Hänen perustelustaan voidaan todeta, että asian kouluttamisella tulee olemaan suuri merkitys mahdollisten ongelmien vähentämiseksi.

Yksi vastaaja ei osannut kertoa kantaansa. Hänen mielestä valmentavasta johtamisesta mahdollisesti aiheutuvat ongelmat ovat yksikkökohtaisia. Hän kokee, että esimerkiksi talousrikosyksikössä valmentavan johtamisen piirteitä on jo ollut käytössä.

#### **Myönteinen asenne:**

Valmentavan johtamisen jalkauttaminen ei tule aiheuttamaan poliisissa ongelmia. Esimiesten on kuitenkin uudistettava ajatusmaailmaansa johtamisesta ja luotettava johdettaviinsa, sekä heidän osaamiseensa. Ongelmat ovat poistettavissa määrätietoisella jalkauttamisella.

#### **Kielteinen asenne:**

Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon tulee aiheuttamaan ongelmia. Ongelmia aiheuttavat poliisin organisaatorakenne ja autoritäärisen johtamismallin muuttaminen valmentavaan malliin. Lisäksi johdettavat eivät omaksu uutta mallia ja kokevat siten perinteisen johtamismallin toimivampana. Jalkauttamalla asian oikein ja toimintatavoista kiinni pitämällä tulee valmentavasta johtamisesta normaali toimintatapa.

### **9.8 Kannanotot ja perustelut väittämään 8**

#### **Väittäjä:**

**Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote omassa esimiestyössäni.**

**Alipäällystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

TAULUKKO 25. Alipäällystön kannanotot väittämään 8

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	5,26 %
Osittain eri mieltä	2	10,53 %
En osaa sanoa	1	5,26 %
Osittain samaa mieltä	9	47,37 %
Täysin samaa mieltä	6	31,58 %
Yhteensä	19	100 %

Esimerkkeinä alipäällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen peruste-  
lut:

*”Kyllä näin näkisin, asia on tulevaisuutta ja näen asiassa vain positiivisia seikkoja. Valmentava johtaminen on hyvinkin itsensä kehittämistä, koska muidenkin mielipiteet tulee ottaa huomioon. Yhteistyö/tiimityö tuo tuloksen, jos se oikein hoidetaan. On useampia mielipiteitä ja toiminnan arvioiminen on näin helpompaa.”*

*”Sitä olen jo soveltanut, koska tiivis ryhmässä työskentely ja roolijaot ovat arkipäivää, kaikkien palasten yhteen sovittaminen vaatii porukan tuntemusta ja osaamisen hyödyntämistä, ns. pelin lukua.”*

*”Olen jo vuosia käyttänyt valmentavan johtamisen keinoja omassa esimiestyössä. Haluan edelleen kehittyä asiassa.”*

*”Olen soveltanut saman tyylistä johtamista jo useiden vuosien ajan. Olen pyrkinyt rakentamaan tutkijoista aina hyvin toimivan tiimin ja olen samalla itse osallistunut esimerkilläni työntekemiseen.”*

*”Jotenkin voin kannustaa siihen ja sen suuntaisesti olen hommia jonkin verran tehnytkin. Joidenkin henkilöiden kohdalla tätä on jo ihan huomaamatta tehnyt. Eli niiden, joilla on paljon omia ajatuksia ja hyvä motivaatio työhön.”*

*”Operatiivisessa johtamisessa ei valmenneta. Arkityössä valmentaminen on avainasemassa.”*

*”Tämän johtamistavan hyvät puolet ovat olleet itselläni aina käytössä; esim. jäsenten sitouttaminen tavoitteisiin, yhdessä onnistumisen tukeminen, yhdessä tekemisen/jakamisen tukeminen, suunnitelmallisuus jne.”*

Väittämiä vastauksien perusteella valmentava johtamisote tulee olemaan toimiva työskentelyote usean vastaajan esimiestyössä. Yksi täysin samaa mieltä väitteen kanssa oleva vastaaja kokee, että valmentava johtaminen on tulevaisuutta. Hänen mielestä valmentava johtamisessa on vain



positiivisia asioita. Hänen mielestä muiden mielipiteiden huomioimisella kehitetään myös omaa osaamista ja näin myös toiminnan arvioiminen on helpompaa. Sama vastaaja korostaa tuloksen tekemisissä yhteistyön merkitystä. Useissa vastauksissa todettiin, että vastaajat ovat johtaneet valmentavasti jo aikaisemmin. Yhden vastaajan mukaan tiivis ryhmässä työskenteleminen ja erilaiset roolit ovat arkea. Vastaaja kokee, että kaikkien osa-alueiden yhteensovittamiseksi, on hänen täytynyt tuntee ryhmänsä ja ryhmän sisällä oleva osaaminen. Yksi vastaaja kertoo käyttäneensä jo vuosia valmentavaa johtamista, mutta haluaa kehittää kyseistä johtamisen mallia edelleen. Yhdessä vastauksessa vastaaja kertoo soveltaneensa vastaavan tyylistä johtamista jo useiden vuosien ajan. Hän on pyrkinyt rakentamaan johdettavistaan hyvin toimivan tiimin ja on samalla omalla esimerkillään osallistunut itse työn tekemiseen. Yksi vastaaja kertoo myös jo tehneensä työtään valmentavan johtamisen suuntaisesti. Hän kokee, että joidenkin johdettavien osalta valmentavaa johtamista tapahtuu huomaamatta. Näillä vastaaja tarkoittaa henkilöitä, joiden motivaatio työhön on korkea ja joilla on paljon omia ajatuksia. Yhdessä vastauksessa vastaaja on poiminnut valmentavan johtamisen hyviä malleja ja kertoo käyttäneensä niitä aina. Hyvillä malleilla hän tarkoittaa tavoitteisiin sitouttamista, yhdessä onnistumisen ja tekemisen tukemista, sekä suunnitelmallisuutta.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Luultavasti minun johtamistapani tulee olemaan jatkossakin aika lailla samankaltainen, mitä on ollut tähän asti. Kuitenkaan sitä johtamisaikaa ei ole enää jäljellä pitkää aikaa, niin todennäköisesti se ei tule muuttumaan miksikään.”*

*”En ehdi enää soveltaa”*

Kielteisesti suhtautunut vastaaja ei perustelunsa mukaan halua muuttaa nykyistä johtamistapaansa. Perustelusta on ymmärrettävissä, että vastaajalla ei työuraa ole enää pitkään jäljellä eikä sen vuoksi ole samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Toinen vastaaja ei perustelunsa mukaan ehdi enää soveltamaan valmentavaa johtamista omassa esimiestyössään. Avoimeksi jää se, onko taustallamahdollisesti työuran loppuminen, työkiireet tai joku muu mahdollinen asia.

### **Myönteinen asenne:**

Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote alipäällystön esimiestyössä. Kyse on tulevaisuuden johtamismallista, missä toisia kuuntelemalla kehitetään omaa osaamista. Osaamisen kehittyessä on oman toiminnan arviointi myös helpompaa. Omassa esimiestyössä korostetaan yhteistyötä, yhdessä onnistumisen ja tekemisen tukemista, sekä sitouttamista.

**Kielteinen asenne:**

Valmentava johtamisen kulttuuri ei tule olemaan toimiva työskentelyote alipäällystön esimiestyössä. Työuran lopussa olevat esimiehet eivät halua omaksua uutta johtamisen mallia.

**Väittämä:**

**Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote omassa esimiestyössäni.**

**Päällystö: Väittämään vastasi 10/11 henkilöä.**

TAULUKKO 26. Päällystön kannanotot väittämään 8

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0 %
Osittain eri mieltä	1	10 %
En osaa sanoa	1	10 %
Osittain samaa mieltä	4	40 %
Täysin samaa mieltä	4	40 %
Yhteensä	10	100 %

Esimerkkeinä päällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Olen johtanut jo vuosia tällä tavalla.”*

*”Tulen käyttämään hyväksi enenevässä määrin valmentavan johtamisen metodeja. Se tulee olemaan osa johtamistapaani ja ajattelenkin niin, että hyvän esimiehen tulee kyetä tarkastelemaan itsekin omaa johtamistapaansa ja tarkistamaan sitä.”*

*”Olen poliisikoulutuksen ulkopuolelta valmistunut esimies ja minulla ei ole organisaation rakentamaa mallia johtamisessa. Katson, että tässä suhteessa asennoituminen on helppoa, mutta sovellettavissa osin.”*

*”Näkisin että olen persoonana sellainen että tällainen tyyli olisi joka tapauksessa omani vaikka sitä ei virallisesti olisi otettukaan hallinnon linjaksi.”*

*”Tämä tulee olemaan yksi johtamisen malli kehittyvässä esimiestyössä.”*

Täysin samaa mieltä ollut vastaaja kokee johtaneensa valmentavalla tavalla jo vuosia. Toinen vastaaja kertoo hyödyntävänsä valmentavan johtamisen metodeja enemmän. Hänen mukaan valmentava johtaminen tulee olemaan osa hänen johtamistapaa. Hän kokee, että valmentavan johtamisen kautta, hyvän esimiehen tulee pyrkiä tarkistamaan omaa johtamista. Yhdessä vastauksessa vastaajaa on saanut pätevyyden esimiestehtäviin poliisihallinnon ulkopuolelta eikä hänellä siten ole poliisiorganisaation rakentamaa mallia johtamisesta. Tätä taustaa nähden vastaaja kokee, että asennoituminen valmentavaan johtamiseen on helpompaa. Hän korostaa kuitenkin korostaa soveltamisen merkitystä.

Esimerkkeinä päällystön kielteisestä suhtautumisesta on seuraava kannanoton perustelu:

*”Toimin asiantuntija tehtävässä ja minulta odotetaan selviä kannanottoja esille tuleviin asioihin.”*

Vastaajan perustelusta voidaan ymmärtää, että hän ei oman työnsä luonteen vuoksi voi soveltaa valmentavaa johtamista omassa työssään. Tästä syystä hänen kannanottonsa esitettyyn väitteeseen on kielteinen.

Yksi vastaaja ei osannut kertoa kantaansa esitettyyn väitteeseen. Hänen mukaan väitteen toteutuminen on kiinni täysin siitä, kuinka valmentava johtaminen jalkautetaan esimiehille ja henkilöstölle.

#### **Myönteinen asenne:**

Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote päällystön esimiestyössäni. Kyseistä johtamisen mallia on harjoitettu päällystön osalta jo aikaisemmin. Päällystössä tullaan hyödyntämään valmentavan johtamisen malleja enemmän. Esimiesten tulee valmentavan johtamisen kautta päivittää omaa johtamista. Poliisihallinnon ulkopuolelta pätevyyden esimiestehtäviin saaneilla on helpompaa asennoitua uuteen johtamisen malliin.

#### **Kielteinen asenne:**

Valmentavaa johtamista ei voi poliisihallinnossa soveltaa tehtävissä, missä työn luonteen vuoksi joudutaan tekemään selkeitä kannanottoja.

## 9.9 Kannanotot ja perustelut väittämään 9

**Väittäjä:**

**Ensireaktioni valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon oli kielteinen.**

**Alipäällystö: Väittämiin vastasi 18/20 henkilöä.**

TAULUKKO 27. Alipäällystön kannanotot väittämään 9

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	8	44,44 %
Osittain eri mieltä	4	22,22 %
En osaa sanoa	1	5,56 %
Osittain samaa mieltä	3	16,67 %
Täysin samaa mieltä	2	11,11 %
Yhteensä	18	100 %

Esimerkkeinä alipäällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Vastuu vs. vapaus arveluttaa eniten. Tietysti hyvällä seurannalla / valmentajan taidoilla on suuri merkitys.”*

*”Olen kokenut urallani useita eri johtamisteorioita, joita on tuotu poliisihallintoon, mutta kuitenkin mikään ei ole käytännössä muuttunut miksiäkään. Aina on johtamistapa riippunut yksittäisestä johtajasta ja tämän luonteesta.”*

*”Pidän itse poliisissa siitä selkeydestä, mitä vastuita millekin tasolle linja - organisaatiosamme kuuluu. Itse tykkään esim. jos oma lähin esimieheni on selkeästi esimieheni; luo itselleni tukea ja turvaa omassa esimiestyössäni. Toki yleisesti en ole uutta vastaan.”*

*”Aika vahvasti kyllä. Itse jos ajattelen omia esimiehiä, niin odotan erityisesti asiantuntija johtajuutta. Tsemppaus ei tahdo riittää, jos ongelmaa ratkaistaan.”*

Myönteisen kannanoton väittämään esittäneiden vastaajien ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on kielteinen. Yhtä vastaajaa arveluttaa eniten valmentavaan johtamiseen liittyvät vastuu ja vapaus. Saman vastaajan mukaan vastuun ja vapau-

den toteutumisessa on suuri merkitys valmentajan ammattitaidoilla ja hyvällä seurannalla. Toinen vastaaja on perustelunsa mukaan toiminut poliisihallinnossa pitkään ja nähnyt tuona aikana useita erilaisia johtamiseen liittyviä teorioita. Hän kokee, että tästä huolimatta ei mikään ole johtamisessa muuttunut vaan johtamistapa on aina ollut riippuvainen yksittäisestä johtajasta ja hänen luonteesta. Kolmannen vastaajan suhtautuminen väitteeseen on kielteinen johtuen tämän hetkisen linjaorganisaation tuomasta selkeydestä. Hän kokee hyvänä, että esimies toimii selkeästi esimiehenä. Tämä luo vastaajalle tukea ja turvaa suhteessa omaan esimiestyöhön. Yhden vastaajan kanta väitteeseen on myönteinen, koska hän odottaa omilta esimiehiltään erityisesti asian- tuntuuteen pohjautuvaa johtajuutta. Vastaajan kuvaama tsemppaaminen ei riitä ongelmien ratkaisemisessa.

Esimerkkeinä alipäällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Jos haluamme pitää kiinni meidän parhaista osaajista niin ei ole muuta vaihtoehtoa. Poliisi ei ole enää hätäkiviammatti ja parhaat menevät aina sinne missä viihtyvät.”*

*”Uskoisin, että uuden asian tuominen hallintoon aiheuttaa useimmiten kielteisyyttä, mutta asioiden kehittäminen ja uudelleen organisointi poliisihallinnossa tekisi hyvää, joten uskon, että tämä tulisi kokonaisuudessaan olemaan hyvä asia pitkästä aikaa johtamisen tasolla.”*

*”Uutta pitää kokeilla jos siitä selkeästi hyötyä. Suurin ongelma resurssit eikä niitä voida enää pelkällä johtamisen muutoksella hoitaa.”*

*”Ensivaikutelma oli positiivinen ja on edelleen. Ehdottomasti kannattaa ottaa käyttöön. Näen kuitenkin siinä haasteita, että kuinka se soveltuu organisaatioomme.”*

Kielteisen kannanoton väittämään esittäneiden vastaajien ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Yksi vastaaja kokee, että mikäli parhaista osaajista halutaan pitää kiinni, on valmentavan johtamisen jalkauttaminen ainoa vaihtoehto. Toisen vastaajan mukaan uuden asian tuominen aiheuttaa usein kielteistä suhtautumista. Hän perustelee kantaansa myös sillä, että asioiden kehittäminen ja uudelleen organisointi olisi poliisihallinnossa tarpeellista. Hän kokee, että valmentavan johtamisen kokonaisuus olisi pitkästä aikaa hyvä suunta poliisihallinnon johtamisessa. Yhden vastauksen mukaan valmentavaa johtamista tulee kokeilla, mikäli siitä on selkeästi hyötyä. Hän kokee kuitenkin nykyiset resurssit suurempana uhkana, joihin johtamisen muuttamisella ei voida vaikuttaa. Yksi vastaaja kokee valmentavasta johtamisesta syntyneen ensireaktion olleen positiivinen ja kokee, että uusi johtamismalli tulee

ottaa käyttöön. Samaa vastaajaa kuitenkin arveluttaa se, miten valmentava johtaminen soveltuu poliisin organisaatioon.

Yksi vastaaja ei osannut kertoa kantaan esitettyyn väittämään. Hän perusteli kannanottoaan sillä, että hänellä ei ole kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja kaikki tämän hetkinen tieto pohjautuu teoriaan.

#### **Myönteinen asenne:**

Alipäällystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Parhaiden osaajien säilyttämiseksi organisaatiossa, on valmentavan johtamisen jalkauttaminen ainoa oikea vaihtoehto. Johtamista tulee kehittää ja uudelleen organisoida poliisissa.

#### **Kielteinen asenne:**

Alipäällystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on kielteinen. Valmentavaan johtamiseen liittyvät vastuu ja vapaus eivät toteudu. Mitkään aikaisemmatkaan johtamisteoriat eivät ole muuttaneet johtamista. Linjaorganisaatio on selkeämpi johtamisen malli eikä tsemppaaminen ratkaise ongelmia. Valmentava johtaminen ei sovellut poliisiorganisaatioon.

#### **Väittämä:**

**Ensireaktioni valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon oli kielteinen.**

**Päällystö: Väittämiin vastasi 11/11 henkilöä.**

*TAULUKKO 28. Päällystön kannanotot väittämään 9*

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	5	45,46 %
Osittain eri mieltä	2	18,18 %
En osaa sanoa	0	0 %
Osittain samaa mieltä	4	36,36 %

Täysin samaa mieltä	0	0 %
Yhteensä	11	100 %

Esimerkkeinä päällystön myönteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Hallinnossa on aikaisemminkin yritetty jalkauttaa milloin tulostavoitteita, strategiaa tai isoja lainsäädännön muutoksia. Tai johtamisen ismejä ollaan opiskeltu hyvin pintapuolisesti. Yleensä jalkauttamisessa on epäonnistuttu enemmän tai vähemmän.”*

*”Kuten edellä totesin, valmentavasta johtamisesta minulla tällä hetkellä olevan tiedon valossa, se ei sovellu kaikin osin poliisin tehtäviin.”*

*”Asia ei ole täysin uusi, vaan siinä on yhdistetty eri johtamisen malleja, jotka ovat jo olleet toimivia.”*

Myönteisen kannanoton väittämään esittäneiden vastaajien ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on kielteinen. Yhden vastaajan mukaan poliisihallinnossa on aikaisemminkin yritetty jalkauttaa hänen kertomia tulostavoitteita, strategioita ja lainsäädäntömuutoksia. Vastaajan kokee, että yleensä jalkauttamisissa on epäonnistuttu. Hänen mukaan myös johtamiseen liittyviä teemoja on opiskeltu hyvin pintapuolisesti. Toisen vastaajan mukaan valmentava johtaminen ei hänellä olevien tietojen perusteella sovi poliisin tehtäviin. Yhden vastaajan mukaan valmentava johtaminen ei ole hänelle täysin uusi asia. Hän kokee, että valmentavassa johtamisessa on yhdistetty jo toiminnassa olleita eri johtamisen malleja.

Esimerkkeinä päällystön kielteisestä suhtautumisesta ovat seuraavat kannanottojen perustelut:

*”Mitäpä tähän kommentoisi. Meidän hallinto on monessa suhteessa varsin kankea ja vanhanaikainen, joten uudenlainen ajattelutapa johtamiseen kaikilla tasoilla varmasti tulee lisäämään työn mielekkyyttä, henkilöstön oman työn arvostusta ja ehkäpä sitä kautta myös moni muu asia saattaa parantua.”*

*”En ole koskaan tyrmännyt mitään ensi silmäykseltä ja kun VJ tuntui heti oikealta, on suhtautumiseni ollut myönteinen koko ajan.”*

*”Pidän tätä hyvänä asiana. Esimiestyö vaatii jatkuvaa kehittymistä.”*

*”Pidin sitä hyvänä asiana ja pidän edelleen, kunhan muistetaan olla realisteja asian suhteen. Työtä on tehtävä.”*

Kielteisen kannanoton väittämään esittäneiden vastaajien ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Yksi vastaaja kokee, että poliisihallinto on

monessa suhteessa kankea ja vanhanaikainen hallinto. Vastaajan mielestä uudenlainen ajattelu johtamisen kaikilla tasoilla lisää työn mielekkyyttä ja henkilöstön oman työn arvokkuutta. Vastaaja kokee, että tätä kautta on mahdollista parantaa myös muita työhön liittyviä asioita. Yksi vastaaja pitää valmentavaa johtamista hyvänä asiana, koska esimiestyö vaatii jatkuvaa kehittämistä. Toisen vastaajan mielestä valmentava johtaminen tuntui heti oikealta johtamisen tavalta ja on tästä syystä johtuen suhtautunut asiaan koko ajan myönteisesti. Varauksellisesti kielteisessä vastauksessa valmentavaa johtamista pidetään hyvänä asiana, mutta vastaajan kertoma realismi tulee muistaa säilyttää. Hän muistuttaa siitä, että työtkin on tehtävä.

**Myönteinen asenne:**

Päälylystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Poliisihallinto on ajattelultaan kankea ja vanhanaikainen. Uusi esimiestyöhön liittyvä ajattelu tuo mielekkyyttä ja oman työn arvostaminen lisääntyy.

**Kielteinen asenne:**

Päälylystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on kielteinen. Aikaisemminkaan jalkautetut strategiat, tulostavoitteet ja lainsäädäntömuutokset eivät ole onnistuneet. Valmentava johtamista ei voida soveltaa poliisin tehtävissä.

**9.10 Kannanotot ja perustelut väittämään 10**

**Väittäjä:**

**Valmentava johtaminen on minulle tuttu asia jo ennen sen saapumista poliisihallintoon.**

**Alipäälylystö: Väittämään vastasi 19/20 henkilöä.**

*TAULUKKO 29. Alipäälylystön kannanotot väittämään 10*

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	6	31,58%
Osittain eri mieltä	0	0%
En osaa sanoa	3	15,79%
Osittain samaa mieltä	8	42,1%



Täysin samaa mieltä	2	10,53%
Yhteensä	19	100 %

Luokittavan analyysin yhteydessä ja saatujen vastauksien perusteella voitiin todeta, että lauseväittäjä 10 ei ollut toimiva mahdollisten asenteiden muodostamisessa. Asenteiden ilmaiseminen tuntemattomaan asiaan ei teoriassa ole edes mahdollista. Edellä kuvatuin perusteluin väite 10 rajattiin pois myös tulkitsevasta analyysistä.

**Väittämä:**

**Valmentava johtaminen on minulle tuttu asia jo ennen sen saapumista poliisihallintoon.**

**Päällystö: Väittämään vastasi 11/11 henkilöä.**

*TAULUKKO 30. Päällystön kannanotot väittämään 10*

Kannanotot	Vastaajien määrä	Prosentti
Täysin eri mieltä	3	27,28 %
Osittain eri mieltä	3	27,27 %
En osaa sanoa	1	9,09 %
Osittain samaa mieltä	3	27,27 %
Täysin samaa mieltä	1	9,09 %
Yhteensä	11	100 %

Luokittavan analyysin yhteydessä ja saatujen vastauksien perusteella voitiin todeta, että lauseväittäjä 10 ei ollut päällystönkään osalta toimiva mahdollisten asenteiden muodostamisessa. Asenteiden ilmaiseminen tuntemattomaan asiaan ei teoriassa ole edes mahdollista. Edellä kuvatuin perusteluin väite 10 rajattiin pois myös tulkitsevasta analyysistä.

## 10 TULKITSEVA ANALYYSI

Tulkitsevalla analyysissä tulkintaan otettujen käsitteiden määrää luokittavasta analyysistä abstrahoidaan eli laajennetaan. Abstrahoinnilla tarkoitetaan analyttisen näkökulman etäännyttämistä kirjallisuudesta ja aineiston hahmottamisesta erilaisten teoreettisten näkökulmien avulla. Erona luokittavaan analyysiin on se, että havainnot eivät ole enää suoraan aineistosta kirjallisuudesta luettavissa. Luokittavan analyysin kannanotot ja perustelut luovat pohjan tulkitsevalle analyysille ja esille nousseita asenteita verrataan aikaisempiin teoreettisiin näkökulmiin. (Vesala & Rantanen 2007, 12–13.)

Alle on kirjattu luokittavan analyysin ja niiden perusteluiden kautta nousseita asenteita, joita on verrattu tulkitsevan analyysin kautta tässä kehittämistehtävässä viitattuihin teorioihin. Vertailua aikaisempiin valmentavasta johtamisesta tehtyihin asennetutkimuksiin ei voida suorittaa, koska sellaista tutkimusta ei poliisihallinnossa ole vielä suoritettu. Tulkitsevaan analyysiin on molempien esimiesportaiden osalta nostettu se asenne, mitkä esitetyistä väitteistä nousi luokittelun kautta vahvemmaksi. Kyseinen rajausta suoritettiin myös koko kehittämistehtävän laajuuden rajoittamiseksi.

**Väite 1:** Valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta.

**Alipäällystö:** ”Valmentavaan johtamiseen asennoitumaan positiivisesti, mikä näkyy parempina tuloksina pitkällä aikavälillä ja uuden oppimisessa. Poliisihallinto on muuttuva organisaatio ja myös johtamistavan on muututtava. Alipäällystö on osin varauksellinen valmentavan johtamisen sopimisesta poliisiorganisaatioon.”

**Päällystö:** ”Sitouttamista ja esimiehen roolia tulee korostaa. Päällystöä arveluttaa valmentavan johtamisen sopiminen poliisiorganisaatioon sen hierarkkisyyden ja osin puolisoitilaallisuuden vuoksi. Valmentaa johtamista tulee soveltaa poliisissa soveltuvin osin.”

Yksi varhaisimmista asenteiden teoriasuuntauksista on Thomasin ja Znanieckin vuonna 1918 luoma määritelmä, minkä mukaan asenne on aina perustavasti asenne jotakin kohtaan. Heidän teoriassaan asenne on ennen kaikkea suhdeteksite, mikä kuvaa toisaalta ihmisen toimimista sosi-

aalaisessa maailmassa ja toisaalta sitä, miten sosiaalinen maailma heijastuu ihmisessä. Kyselyssä väite 1 oli tarkoituksella esitetty väitteistä ensimmäisenä, minkä kannanotolla ja perusteluilla haluttiin selvittää vastaajien asennoitumista siihen, mikä heidän asenne ylipäättään valmentavasta johtamisesta on toimivana johtamisen suuntana.

Molemmat esimiesportaat suhtautuvat esitettyyn väitteeseen varsin myönteisesti. Viitaten Thomasin ja Znanieckin suhdekäsitteeseen, jokaisen vastaajan kannanotot ja niiden perustelut pohjautuvat samaan sosiaalisen ympäristöön ja siihen, miten sosiaalisen ympäristö on heihin vaikuttanut. Siten todetut asenteet valmentavasta johtamisesta toimivana johtamisen suuntana pohjautuvat osaltaan edellä mainittujen tutkijoiden suhdekäsitteeseen.

Vaikka alipäällystö ja päällystö suhtautuivat väitteeseen myönteisesti, olivat he yhdessä varauksellisia valmentavan johtamisen toimivuudesta poliisiorganisaatiossa. Edellä mainittua varauksellisuutta päällystö arvioi vielä poliisihallinnon hierarkkisuu den ja puoliso tilaallisuuden vuoksi. Alipäällystö haluaa johtamisen muutosta ja päällystö korostaa esimiehen roolia, sitouttamista sekä valmentavan johtamisen soveltamista.

**Väite 2:** Suhtautumiseeni valmentavaan johtamiseen pohjautuu ympärillä olevan sosiaalisen verkoston mielipiteeseen.

**Alipäällystö:** ”Enemmistö alipäällystöstä muodostaa suhtautumisen valmentavaan johtamiseen muun kuin sosiaalisen verkostonsa kautta. Suhtautuminen on kertynyt henkilökohtaisesti oman ajattelun ja hankitun tiedon kautta.”

**Päällystö:** ”Koko päällystön suhtautuminen valmentavaan johtamiseen pohjautuu muuhun kuin ympärillä olevan sosiaalisen verkoston mielipiteeseen. Suhtautuminen pohjautuu lähtökohtaisesti henkilökohtaisesti hankittuun tietoon, koska työyhteisössä ei ole asiaa koulutettu eikä asiasta ole työyhteisössä keskusteltu. Päällystön mukaan ympäristö, ryhmän vuorovaikutus ja näkemys vaikuttavat osaltaan suhtautumiseen.”

Vesala & Rantanen (2003, 23) viittaavat Augoustinokseen ja Walkeriin, joiden mukaan asenteet syntyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation myötä. Myös Honkasen (2016, 82) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa asenteiden muodostumiseen.

Alipäällystön osalta asenne siihen, että suhtautuminen valmentavaan johtamiseen pohjautuisi sosiaalisen verkoston mielipiteeseen, erosi päällystön vastaavasta asenteesta. Yli puolet alipäällystöstä totesi suhtautumisen pohjautuvan muuhun, kuin omaan sosiaaliseen verkostoonsa. Suhtautuminen pohjautui henkilökohtaiseen ajatteluun ja henkilökohtaisesti haettuun tietoon. Alipäällystössä oli kuitenkin niitä, jotka muodostivat kantansa sosiaalisen verkoston kautta. Päällystön asenne oli selkeämpi, minkä mukaan kaikkien suhtautuminen pohjautuu muuhun, kuin sosiaalisen verkoston mielipiteeseen. Päällystön asenne kertoo, että sosiaalisella ympäristöllä on kuitenkin vaikutusta oman suhtautumisen muodostumisessa.

Todettuja asenteita arvioitaessa suhteessa Augoustinoksen ja Walkerin sekä Honkasen teorioihin, voidaan päällystön asenteen olevan ristiriidassa Augoustinoksen ja Walkerin kanssa. Honkasen teoria tukee päällystön asennetta. Alipäällystön asenne on osin ristiriitainen kaikkien edellä mainittujen teorioiden kanssa.

**Väite 3:** Valmentavassa johtamisessa johdettavana olevan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää mitä tekee sekä miten hänen on toimittava.

Alipäällystö: ”Valmentavassa johtamisessa johdettavan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään. Esimies asettaa toiminnalle rajat, mutta johdettava päättää tarkemmin yksityiskohdista. Alipäällystö korostaa myös johdettavan roolia. Jotta johdettava kykenee johtamaan itseään, tulee hänen olla osaava, aloitteellinen ja vastuuntuntoinen.”

Päällystö: ”Johdettavan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään. Tähän kuitenkin vaikuttavat johdettavan henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoona. Johdettavan tulee olla hyvä itsensä johtaja ja työn organisoija.”

Valmentava johtaminen on johtamisen tyyli ja tapa johtaa ihmisiä. Se eroaa huomattavasti vanhasta ja perinteisestä määräykseen, sekä käskemiseen perustuvasta johtamisen tyylistä. Käskemiseen ja määräämiseen pohjautuvassa johtamisessa on olennaista, että käskyn saaja toimii saamiensa käskyjen mukaisesti. Hänen tekemisiään voi seurata, koska tekeminen on fyysistä. Valmentavassa johtamisessa toiminnan keskiössä ja ytimessä on johdettava itse. Johdettava itse löytää sen, mitä hänen on tehtävä ja miten hänen on toimittava. Johdettava johtaa itse itseään ja

koska tekeminen tapahtuu pääasiassa johdettavan oman pään sisäisesti, sitä ei voi seurata. (Actional, viitattu 5.3.2019.)

Alipäällystön ja päällystön asennoitui väitteeseen pitkälti samalla tavalla. Molempien esimiespor-  
taiden asenne on, että johdettavan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää mitä tekemisis-  
tään ja toimintatavoistaan. Jotta johdettava voisi näin toimia, tulee johdettavan täyttää asenteissa  
todetut ominaisuudet. Alipäällystö kokee, että johdettavan tulee olla osaava, aloitteellinen ja vas-  
tuuntuntoinen. Päällystö näkee itsensä johtamisen ja työn organisoimisen taidot tärkeinä. Viitaten  
yllä mainittuun Heikki Matias Luoman kirjoitukseen, todetut asenteet tukevat Luoman kirjoitusta  
edellyttäen, että johdettava täyttää alipäällystön ja päällystön asenteista nousset ominaisuudet.  
Mikäli johdettavalla ei ole asenteissa nousseita henkilökohtaisia ominaisuuksia, ei Luoman esit-  
tämän teoria toteudu.

**Väite 4:** Valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa  
alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoit-  
teensa.

Alipäällystö: ”Esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että  
alainen saavuttaa omat tavoitteensa. Tavoitteiden pääsemiseen vaikuttavat esi-  
miehen tuki ja motivointitaidot. Myös johdettavana olevan tulee olla ammattitai-  
toinen, osaava ja vastuuntuntoinen. Käskytyks ei kuulu poliisihallintoon.”

Päällystö: ”Esimies rakentaa olosuhteet johdettavalle, jotta työn tekeminen onnistuu. Val-  
mentavalla johtamisella johdettavan osaaminen ja itsensä kehittäminen paranee.  
Toiminnan tulee olla selkeää ja tavoitteellista.”

Valmentava johtaminen rakentaa yksilöistä menestyvän joukkueen, missä jokainen tietää oman  
roolinsa ja sen, mitä haluaa tehdä ja saavuttaa. Esimiehen tehtävä on luoda yhteinen kuva ja sen  
pohjalta yhteiset tavoitteet. Keskiössä ovat sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja oman roolin mer-  
kitys kokonaisuudessa. (Parviainen & Parviainen 2017, 28.) Valmentava johtaminen on myös  
prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan omia voimavarojaan käyttöönsä  
siteten, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Sama näkemys sopii myös  
esimieheen ja hänen alaiseensa työyhteisössä. Valmentavan johtamisen sanotaan myös olevan

vastakohta suoralle johtamistavalle, jolloin esimies tietää parhaiten ja sen vuoksi antaa ohjeita, kertoo vastauksia, neuvoa ja jopa käskee. (Kurttila & Aalto 2015, 18.)

Alipäällystön ja päällystön mielestä valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan omia voimavarojaan siten, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Alipäällystön asenteissa tulee osaltaan myös, että käskyttämiseen pohjautuva johtaminen ei kuulu poliisihallintoon. Enemmän asenteet kertovat kuitenkin siitä, millä tavoin esimies valjastaa alaistaan tavoitteiden saavuttamisessa. Päällystö näkee esimiehen olosuhteiden rakentajana ja kokee tavoitteellisuuden tärkeäksi. Alipäällystön asenteessa korostetaan myös johdettavan ominaisuuksia. Kurttila ja Aalto toteavat heidän näkemyksensä valmentajasta ja valmennettavasta sopivan myös esimieheen ja alaiseen, joten tästä näkökulmasta katsottuna todetut asenteet tukevat heidän teoriaansa. Kurttila ja Aalto kertovat omassa näkemyksessä valmentavan johtamisen olevan vastakohta suoralle johtamistavalle. Tämä asettaa etenkin poliisin operatiivisissa tilanteissa käytettävän suoran johtamistavan suurennuslasin alle näkökulmasta, voiko valmentavaa johtamista soveltaa kaikissa poliisin tehtävissä tai tilanteissa. Tämän kehittämistehtävän tuloksina todetuissa asenteissa valmentavan johtamisen sopimisesta on oltu varauksellisia ja joissain kohtaan jopa kielteisiä.

**Väite 5:** Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön.

**Alipäällystö:** ”Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Esimiehen on ymmärrettävä oma roolinsa ja osattava tunnistaa johdettaviensa vahvuudet. Vastuiden tasapuolinen antaminen kannustaa johdettavia toimimaan paremmin myös ryhmänsä puolesta. Potentiaalini hyödyntämiseen vaikuttavat myös johdettavan ammattitaito ja asenteet.”

**Päällystö:** ”Päällystön mielestä valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Valmentavalla johtamisella saatu hyöty siirtyy toisiin työntekijöihin, minkä jälkeen heillä on mahdollisuus hyödyntää saatua hyötyä omassa työssään. Poliisin päätöksentekorakenne ohjaa tiettyyn rajaan asti johdettavien potentiaalia.”

Valmentavassa johtamisessa yksilöiden potentiaalin halutaan vapautuvan ryhmien ja työyhteisöjen käytettäväksi. Vastaavasti ryhmän sisäisen potentiaalin tehtävä on tukea ryhmänsä yksilöitä. Luottamus on valmentavan johtamisen perusta ja valmentava johtaminen kuuluu jokaiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.) Valmentava johtamisessa korostuu myös yhteistyö, missä jokainen jäsen tietää oman roolinsa (Parviainen & Parviainen 2017, 28).

Alipäällystön ja päällystön asenteista voidaan todeta, että hyödyntämällä valmentavaa johtamista, yksilön potentiaalin on mahdollista vapautua ryhmän ja työyhteisön käyttöön. Alipäällystö korostaa esimiesten roolin ymmärtämistä ja osaamista johdettaviensa vahvuuksien tunnistamisessa. Myös johdettavien ominaisuudet merkitsevät. Vastuut tulee jakaa tasapuolisesti, mikä kannustaa johdettavia toimimaan myös ryhmänsä puolesta. Päällystö kokee, että saatu hyöty siirtyy toisiin, mitä toiset voivat hyödyntää omassa työssään. Edellä mainittu osaamisen ketjuuntuminen tukeella viitattua teoriaa. Tämänkin väitteen osalta nousevat asenteissa esille poliisiorganisaatiosta esille mahdollisesti nousevat toiminnalliset rajoitteet. Päällystön mielestä päätöksentekorakenne ohjaa yksilön potentiaalia tiettyyn rajaan saakka. Arvoituna päällystöstä nousutta asennetta suhteessa Ristikankaiden teoriaan, potentiaalin vapautuminen ei poliisin päätöksentekorakenteen johdosta ole mahdollista.

**Väite 6:** Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia.

**Alipäällystö:** ”Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia. Valmentavalla johtamisella säilytetään johdettavien luovuus ja tietotaito. Valmentava johtamien ei välttämättä toimi julkisen sektorin organisaatiossa eikä istu poliisin johtamisjärjestelmään. Vanhaa johtamismallia tulee uudistaa.”

**Päällystö:** ”Päällystön mielestä valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia. Se tulee jalkauttaa oikein ja jalkauttamisen yhteydessä tulee korostaa sopivalla tavalla arkisia ja toimivia johtamistapoja. Voi olla, että valmentava johtaminen sopii paremmin yksityiselle sektorille. Valmentavaa johtamista tulee soveltaa muiden johtamistapojen kanssa.”

Asenteet koostuvat arvioivasta, kognitiivisesta ja käyttäytymisen komponenteista. Arvioivassa komponentissa tunteen merkitys asenteen muodostumisessa on suuri. Tunne siitä, onko kohde miellyttävä vai epämiellyttävä, muodostaa asenteen. Kognitiivisessa komponentissa asenteet

sisältävät muutakin kuin tunnetta. Kognitiivisessa komponentissa olemassa oleva tieto ja uskomukset kohteeseen, olivat ne sitten tarkkoja vai virheellisiä, vaikuttavat muodostamaamme asenteeseen. (Greenberg & Baron 2003, 147–148.)

Väittämän tarkoituksena oli selvittää alipäällystön ja päällystön tunnetilaa liittyen valmentajan johtamisen jalkauttamiseen. Todetut asenteet kertovat, että alipäällystön ja päällystön asenne valmentavaa johtamisen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Molempien arvioiva komponentti eli tunne muodostaa asenteen. Osaltaan molemmista asenteista on todettavissa samaa varauksellisuutta liittyen valmentavan johtamisen toimivuuteen poliisiorganisaatiossa. Nämä uskomukset tai tietämättömyys valmentavasta johtamisesta muodostaa kuitenkin asenteesta osin varauksellisen. Väite koettiin kuitenkin enemmän myönteiseksi, mistä muodostuivat todetut asenteet.

**Väite 7:** Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon ei tule aiheuttamaan ongelmia.

**Alipäällystö:** ”Valmentavan johtaminen jalkauttaminen poliisihallintoon aiheuttaa ongelmia. Henkilöstä on väsynyt jo aikaisempiin johtamiseen liittyviin strategioihin, joiden vuoksi muut ongelmat jäävät hoitamatta. Esimiehiä ei saada sitoutettua uuteen johtamisen malliin.”

**Päällystö:** ”Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon tulee aiheuttamaan ongelmia. Ongelmia aiheuttavat poliisin organisaatorakenne ja autoritäärisen johtamismallin muuttaminen valmentavaan malliin. Lisäksi johdettavat eivät omaksu uutta mallia ja kokevat siten perinteisen johtamismallin toimivampana. Jalkauttamalla asian oikein ja toimintatavoista kiinni pitämällä tulee valmentavasta johtamisesta normaali toimintatapa.”

Asenteiden muodostumiseen voivat vaikuttaa useat eri tekijät. Honkasen (2016, 75) mukaan asenteiden muodostumiseen vaikuttavat kolme eri faktoria. Faktoreilla tarkoitetaan kolmea asenteiden muodostumiseen vaikuttavaa tekijää. Kyseisiä faktoreja ovat asenteen kohteeseen liittyvät kognitiot eli tiedot ja uskomukset, tunteet sekä aikaisempi kohteeseen liittynyt toiminta ja teot. Honkasen mukaan asenteen muodostumiseen voi vaikuttaa myös altistumisvaikutus. Altistumisvaikutuksella tarkoitetaan sitä, että henkilö, asia tai ilmiö kohdataan toistuvasti. Tutkimukset ovat



osoittaneet, että jo pelkkä riittävän usein toistuva asenteen kohteelle altistuminen voi saada ihmiset pitämään asiasta enemmän. Toistuva altistuminen jollekin asialle, totuttautuminen lisää myönteistä ja ehkäisee vastaavasti kielteisiä tunteita. (Sama, 82.)

Poliisihallinto on organisaationa sellainen, missä tapahtuu säännöllisin väliajoin erilaisia uudistuksia. Suhteessa työmäärään ovat henkilöresurssit pieniä, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen. Tilaongelmien vuoksi on Oulun poliisilaitoksella jouduttu viimeisien vuosien aikana vaihtamaan toimitiloja useaan kertaan. Väitteen seitsemän tarkoituksena oli toki selvittää väitettä itsessään, mutta osaltaan myös sitä, minkälaisina tunteina tai uskomuksina jälleen tapahtuva uusi uudistus mahdollisesti aiheuttaa ja näkyvätkö nämä asenteissa.

Alipäällystön ja päällystön mielestä valmentavan johtamisen jalkauttaminen tulee aiheuttamaan ongelmia. Asenteista on havaittavissa henkilöstön väsyminen aikaisempiin johtamisen uudistuksiin, joiden vuoksi muut työt jäävät hoitamatta. Uskomukset siitä, että esimiehet sitoutuvat uuteen johtamisen malliin, ei myöskään toteudu. Lisäksi johdettavat eivät tule omaksumaan uutta mallia ja kokevat perinteisen johtamismallin toimivampana. Päällystö kuitenkin kielteisestä varauksellisuudesta huolimatta kokee, että valmentavan johtamisen oikealla jalkauttamisella ja toimintatavoista kiinni pitämällä, tulee valmentavasta johtamisesta normaali toimintatapa. Tämä näkemys osin tukee Honkasen teoriaa altistumisvaikutuksesta. Mikäli valmentava johtaminen jalkautetaan asenteissa kerrotulla tavalla, kielteisestä asenteesta voi tulla myönteinen.

**Väite 8:** Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote omassa esimiestyössäni.

**Alipäällystö:** ”Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote alipäällystön esimiestyössä. Kyse on tulevaisuuden johtamismallista, missä toisia kuuntelemalla kehitetään omaa osaamista. Osaamisen kehittyessä on oman toiminnan arviointi myös helpompaa. Omassa esimiestyössä korostetaan yhteistyötä, yhdessä onnistumisen ja tekemisen tukemista, sekä sitouttamista. Operatiivisessa johtamisessa ei valmenneta.”

**Päällystö:** ”Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote päällystön esimiestyössä.” Kyseistä johtamisen mallia on päällystön osalta harjoitettu jo aikaisemmin. Päällystössä tullaan hyödyntämään valmentavan johtamisen malle-

ja vielä enemmän. Esimiesten tulee valmentavan johtamisen kautta päivittää myös omaa johtamista. Poliisihallinnon ulkopuolelta pätevyyden esimiestehtäviin saaneilla on helpompaa asennoitua uuteen johtamisen malliin.”

Valmentavan johtamisen sanotaan myös olevan vastakohta suoralle johtamistavalle, jolloin esimies tietää parhaiten ja sen vuoksi antaa ohjeita, kertoo vastauksia, neuvoo ja jopa käskee. Ihmisten innostamisessa ja sitouttamisessa tiettyihin tavoitteisiin, suorat neuvot ja ohjeet eivät välttämättä ole toimivia. Tällöin ihmiset tekevät vain sen välttämättömimmän ja sekin tehdään lisäksi valvonnan alaisena. Suorat ohjeet saattavat myös toimia esteenä työntekijän kehittymiselle. Suorat ohjeet sopivat parhaiten hätä- ja kiiretilanteisiin, jolloin työntekijöille on tarkoituksenmukaisinta antaa ohjeet suoraviivaisesti. (Kurttila & Aalto 2015, 18.)

Itse väittämän lisäksi oli tämän väittämän osatarkoituksena selvittää alipäällystön ja päällystön asennoitumista valmentavaan johtamiseen työskentelytapana suhteessa perinteisiin johtamistapoihin poliisiorganisaatioissa. Perinteisillä johtamistavoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä suoraa ja tietyissä tilanteissa jopa käskevää johtamistapaa. Alipäällystön ja päällystön asenteissa valmentava johtaminen koetaan toimivaksi työskentelyotteeksi. Asenteissa ei suoraan oteta kantaa siihen, onko valmentava ote perinteisiä johtamismalleja toimivampi vai huonompi. Kuitenkin asenteista on tulkittavissa, että valmentavan johtamisen metodeja tullaan hyödyntämään. Alipäällystön asenteista käy ilmi, että valmentava johtaminen ei sovi poliisin operatiivisiin poliisitilanteisiin.

**Väite 9:** Ensireaktioni valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon oli kielteinen.

**Alipäällystö:** ”Alipäällystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Parhaiden osajien säilyttämiseksi organisaatioissa, on valmentavan johtamisen jalkauttaminen ainoa oikea vaihtoehto. Johtamista tulee kehittää ja uudelleen organisoida poliisissa.”

**Päällystö:** ”Päällystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon on myönteinen. Poliisihallinto on ajattelultaan kankea ja vanhanlainen. Uusi esimiestyöhön liittyvä ajattelu tuo mielekkyyttä ja oman työn arvostaminen lisääntyy.”

Asenne on reaktio käsillä olevaan, menneeseen tai johonkin tulevaan asiaan. Kohteeseen suhtaudutaan joko kielteisesti tai myönteisesti tai se hyväksytään tai ei hyväksytä. (Huhtala, 2015, 16.) Vesala & Rantanen (2007, 19) viittaavat myös Fishbeiniin, jonka mukaan asenne tarkoittaa yksinkertaisesti henkilön myönteisyyttä tai kielteisyyttä johonkin kohteeseen.

Tällä väittämällä haluttiin selvittää alipäällystön ja päällystön ensireaktiota valmentavan johtamisesta ja sen jalkauttamisesta. Viitaten Huhtalan teoriaan, väitteellä haluttiin saada selville ensireaktion kautta syntyneitä asenteita. Asenteiden myönteisyyttä tai kielteisyyttä arvioidaan myös Fishbeinin teorian näkökulmasta.

Alipäällystön reaktiossa valmentavasta johtamisesta koetaan, että parhaiden osaajien pitämisenä organisaatiossa on valmentava johtaminen ainoa vaihtoehto. Poliisissa tulee johtamista kehittää ja uudelleen organisoida. Alipäällystö reagoi valmentavaan johtamiseen myönteisesti, mistä syntyy todettu asenne. Päällystön mielestä poliisihallinto on ajattelutavoiltaan kankea ja vanhanaikainen. Valmentavan johtamisen kautta syntyvä uusi ajattelutapa lisää mielekkyyttä ja oman työn arvostamista. Alipäällystö reagoi valmentavaan johtamiseen myönteisesti, mistä syntyy todettu asenne.

**Väite 10:** Valmentava johtaminen on minulle tuttu asia jo ennen sen saapumista poliisihallintoon.

Luokittavan analyysin yhteydessä ja saatujen vastauksien perusteella todettiin, että lauseväittämä 10 ei ollut toimiva mahdollisten asenteiden muodostamisessa. Koska osalle alipäällystöä valmentava johtaminen ei ollut tuttu asia ennen sen saapumista poliisihallintoon eikä päällystöstä kenellekään, ei asenteiden ilmaiseminen tuntemattomaan asiaan ollut mahdollista. Edellä kuvatuin perusteluin väite 10 rajattiin pois niin luokittavasta kuin tulkitsevastakin analyysistä.

## 11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää Oulun poliisiaseman rikostorjunnan sektorilla alipäällystö- ja päällystötehtävissä toimivien henkilöiden asenteita valmentavaan johtamiseen. Kyseiset henkilöt toimivat joko esimiestehtävässä tai heillä oli muodollinen pätevyys toimia esimiehenä. Lisäksi kehittämistehtävällä haluttiin selvittää asenteiden mahdollista poikkeavuutta esimiesportaiden välillä. Kehittämistehtävä suoritettiin laadullisena asennetutkimuksena ja sen empiirinen osa suoritettiin sähköisellä kyselyllä. Kysely sisälsi taustoittavia kysymyksiä ja 10 valmentavaan johtamiseen liittyvää lauseväittämää. Asenteet muodostettiin lauseväittämien kannanottoja ja niiden perusteluita yhdistämällä. Asenteiden muodostaminen oli osin haasteellista johtuen kannanottojen lyhyistä perusteluista. Ne perustelut, joista asenteiden muodostaminen ei ollut mahdollista, rajattiin pois luokittavasta analyysistä ja siten lopullisia asenteita muodostettaessa.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaiset asenteet kahdella eri esimiesportaalla on valmentavaan johtamiseen?
2. Poikkeavatko asenteet toisistaan esimiesportaiden välillä?

Todetut johtopäätökset esitetään kokonaan kirjoitettuna, koska niiden tiivistäminen ja jäsentäminen ei kehittämistehtävän vastauksien luonteen vuoksi ollut mahdollista.

Lauseväittämien kautta todettujen asenteiden perusteella alipäällystö kokee valmentavan johtamisen toimivana johtamisen suuntana, millä päästään parempiin pitkän aikavälin tuloksiin. Alipäällystö kokee, että poliisin johtamisen on muututtava muuttuvan organisaation mukana.

Enemmistö alipäällystöstä muodostaa mielipiteensä valmentavasta johtamisesta oman ajattelunsa ja itse hankkimansa tiedon kautta. Alipäällystön mielestä valmentavassa johtamisessa johdettavan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää tekemisistään sekä toiminnastaan. Esimies kuitenkin asettaa rajat, mutta johdettava päättää yksityiskohdista. Alipäällystö korostaa johdettavan roolia itsensä johtamisessa. Johdettavan tulee olla osaava, aloitteellinen ja vastuuntuntoinen.

Alipäällystön mielestä valmentavan johtamisen prosessissa esimiehen on mahdollista valjastaa johdettavansa voimavarat siten, että johdettavalla on mahdollisuus päästä omiin tavoitteisiinsa.

Esimiehen tuki ja motivointitaidot korostuvat sekä johdettavana olevan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tässäkin kohtaan alipäällystö kokee, että johdettavan ammattitaidon ja vastuuntunnon

tulevat olla riittävät. Alipäällystön asenteista ilmenee, että valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä on johdettavan potentiaalin mahdollista vapautua ryhmän ja työyhteisön käytettäväksi. Esimiehen on kuitenkin ymmärrettävä oma roolinsa valmentavana ja osattava tunnistaa johdettavien vahvuudet. Vastuita tulee antaa johdettaville tasapuolisesti, mikä kannustaa johdettavia toimimaan paremmin oman ryhmänsä puolesta. Alipäällystön mielestä valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia, koska sillä säilytetään johdettavien luovuus ja osaaminen. Valmentava johtaminen tulee olemaan myös toimiva työskentelyote alipäällystön esimiestyössä. Uusi malli koetaan tulevaisuuden johtamisena, missä toisia kuuntelemalla kehitetään myös omaa osaamista. Valmentava johtamisen jalkauttaminen nähdään osaltaan ainoaksi vaihtoehdoksi tilanteissa, jolloin parhaat osaajat halutaan pitää organisaatiossa.

Alipäällystö kokee, että valmentavan johtamisen jalkauttaminen aiheuttaa myös ongelmia. Henkilöstö on väsynyt jo aikaisempiin johtamisen strategioihin, joiden vuoksi muut ongelmat jäävät hoitamatta. Edellä mainitut muut ongelmat eivät vastauksista tarkemmin selvinneet. Ongelmia voi aiheuttaa myös se, että esimiehiä ei saada sitoutettua uuteen johtamisen malliin. Lisäksi alipäällystö kokee, että valmentava johtaminen ei välttämättä ole toimiva johtamisen tapa poliisiorganisaatioon eikä se istu poliisin nykyiseen johtamisjärjestelmään. Alipäällystön asenteiden mukaan käskytyks ei kuulu enää poliisihallintoon. Toisaalta asenteista nousee esille valmentamisen sopimattomuus poliisin operatiivisissa tilanteissa.

Päällystön osalta todetuista asenteista voidaan myös todeta, että lähtökohtainen suhtautuminen valmentavaan johtamiseen on myönteinen. Päällystön osalta ilmeni myös varauksellisia ja osin kielteisiäkin asenteita. Valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta, mikäli sitouttaminen onnistuu ja esimiehet ymmärtävät oman roolinsa. Päällystön asenteiden perusteella valmentavaa johtamista tulee poliisihallinnossa soveltaa. Koko päällystö muodostaa suhtautumisensa muuhun kuin sosiaalisen verkostonsa mielipiteeseen. Tieto on henkilökohtaisesti hankittua osaksi sen vuoksi, koska asiasta ei ole työyhteisössä vielä keskusteltu eikä asiaa ole koulutettu. Päällystön mukaan sosiaalinen ympäristö ja ryhmän vuorovaikutus kuitenkin vaikuttavat omaan suhtautumiseen. Päällystö kokee, että valmentavassa johtamisessa johdettavan on mahdollista johtaa itseään ja päättää tekemisistään. Alipäällystön tavoin johdettavan ominaisuudet ja persoona vaikuttavat.

Päällystön mielestä valmentavan johtamisen prosessissa esimiehen on mahdollista auttaa johdettaviaan valjastamaan voimavarojaan tavoitteisiin pääsemisessä. Esimiehen tehtävä on alipäällystön asenteen tavoin rakentaa olosuhteet sellaisiksi, että johdettava voi keskittyä työnsä tekemi-

seen. Esimiehen toiminnan tulee kuitenkin olla selkeää ja tavoitteellista. Päälystö tuo asenteissaan ilmi, että valmentavalla johtamisella saatu hyöty heijastuu toisiin työntekijöihin, jotka tämän jälkeen voivat hyödyntää saatuja hyötyjä omassa työssään. Päälystö näkee valmentavan johtamisen jalkauttamisen poliisihallintoon suurilta osin hyvänä asiana. Jalkauttaminen tulee tehdä kuitenkin oikealla tavalla, minkä yhteydessä tulee korostaa arkisia ja jo toimivia johtamistapoja. Päälystön ensireaktio valmentavasta johtamisesta oli lähtökohtaisesti myönteinen.

Päälystön asenteista voidaan todeta niin varauksellisia kuin kielteisiäkin asenteita. Valmentavan johtamisen jalkauttaminen tulee aiheuttamaan poliisihallinnossa ongelmia. Ongelmien taustalla ovat poliisin organisaatorakenne ja autoritäärisen johtamismallin muuttaminen valmentavaan malliin. Olemassa oleva organisaatorakenne rajaa osittain myös yksilön potentiaalinen vapautumista yhteisön käyttöön. Päälystön asenteissa johdettavat eivät tule omaksumaan uutta johtamisen mallia ja kokevat perinteisen johtamismallin toimivampana. Poliisihallinto koetaan myös ajattelultaan kankeana ja vanhanaikaisena organisaationa. Uusi johtamisen malli koetaan asenteissa paremmin työyhteisöä kehittäväksi mallina.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää sitä, poikkeavatko valmentavaan johtamiseen liittyvät asenteet toisistaan alipäälystön ja päälystön välillä. Todettujen asenteiden perusteella voidaan johtopäätöksinä todeta, että asenteet olivat kahta lauseväittämää lukuun ottamatta yhteneväisiä. Asenteet poikkesivat toisistaan suhtautumisen muodostamisessa sosiaalisen verkoston mielipiteiden kautta ja valmentavan johtamisen tuntemisessa ennen poliisihallintoon saapumista. Alipäälystön osalta väitteeseen kantaan ottaneista kolmanneksen suhtautuminen valmentavaan johtamiseen pohjautui sosiaalisen verkoston mielipiteeseen. Vastaavasti päälystön osalta ei kuitenkaan muodostanut mielipidettä sosiaalisen verkoston kautta. Alipäälystölle valmentava johtaminen oli tunnetumpi asia ennen sen saapumista poliisihallintoon kuin päälystölle.

Kehittämistehtävän tuloksista voidaan todeta, että Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla toimivien alipäälystön ja päälystön kuuluvien henkilöiden asenne valmentavaan johtamiseen on esitettyjen lauseväittämien perusteella varsin myönteinen. Tietyiltä osin asenteet kuitenkin ovat varauksellisia ja osin myös kielteisiä. Asenteet poikkeavat toisistaan kahden lauseväittämän osalta.

## 12 POHDINTA

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorin kahdella esimiesportaalla esimiestehtävissä tai muodollisen pätevyuden esimiestehtäviin olevien henkilöiden asenteita valmentavaan johtamiseen. Tavoite oli myös etsiä asenteiden mahdollisia poikkeavuuksia esimiesportaiden välillä. Kehittämistehtävä suoritettiin laadullisena asennetutkimuksena ja kehittämistehtävän empiirinen osuus suoritettiin sähköisessä verkkokyselyssä esitetyillä valmentavaan johtamiseen liittyvillä lauseväittämillä. Kysely lähetettiin 40 henkilölle, johon vastasi 31 henkilöä. Kehittämistehtävän tuloksista selvisi, että Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla alipäällystön ja päällystön asenne valmentavaan johtamiseen on lähtökohtaisesti myönteinen. Asenteet olivat tietyiltä osin kuitenkin varauksellisia ja myös kielteisiä. Kehittämistehtävän tuloksena myös selvisi, että asenteet poikkesivat alipäällystön ja päällystön välillä valmentavaan johtamiseen liittyvän oman mielipiteen muodostamisessa sekä valmentavan johtamisen tuntemisessa ennen sen saapumista poliisihallintoon.

Kehittämistehtävän keskeisin tavoite oli saada vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kehittämistehtävällä saatiin kohderyhmän osalta selvitettyä valmentavaan johtamiseen liittyviä asenteita ja myös asenteiden mahdollisia poikkeavuuksia. Huomioitavaa mahdollisten poikkeuksien osalta on se, että jo poikkeavuuksien löytämättä jättäminen olisi ollut vastaus tutkimuskysymykseen. Edellä kerrotuin perustein kehittämistehtävällä saatiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Minulla kehittämistehtävän tekijänä ei ollut aikaisempaa kokemusta kehittämistehtävän tai ylipääntään niin sanotun virallisen tutkimustyön tekemisestä. Tutkimuksen aihetta ja tutkimusmenetelmään arvioitiin yhdessä Poliisiammattikorkeakoulun ja toimeksiantajan kanssa. Lopulliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitu laadullinen asennetutkimus. Laadullisen asennetutkimuksen metodiikkaa ei opiskeltu liiketalouden opintojen yhteydessä, joten kehittämistehtävän suunnittelussa oli keskeisenä osana valittuun tutkimusmenetelmään perehtyminen. Perehtyminen vaati aikaa ja osaltaan sitä vaikeutti laadullisesta asennetutkimuksesta olleiden lähteiden vähyyys ja niiden vanhuus.

Valitun tutkimusmenetelmän lisäksi haastavaa kehittämistehtävissä oli empiiriseen osaan liittyvien lauseväittämien miettiminen ja niiden lopullinen valinta. Lauseväittämät pyrin valitsemaan sellaisiksi, joiden perusteluista mahdollisten asenteiden muodostaminen olisi mahdollisimman

selkeää. Lauseväittämien valinnassa pyrin huomioimaan kehittämistehtävään valittua teoriaa ja sitä, että väittämät olisivat vastaajille mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. Lauseväittämiä arvioitiin ja osin muutettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan sekä vertaisarvioijan kanssa. Ennen sähköisen kyselyn laatimista annoin väittämät kahdelle kehittämistehtävän ulkopuolella oleville henkilöille luettavaksi. Saadun palautteen mukaan väittämät olivat ymmärrettäviä. Empiiristä osaa varten laatimani sähköinen kysely oli minulle laatuaan myös ensimmäinen. Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksien selvittämisessä tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon kannanottoja ja ennen kaikkea niiden perusteluja. Olen toiminut 20 vuotta poliisihallinnossa ja tiesin, että riittävän vastausmäärän saamiseksi, piti kehittämistehtävää rekrytoida tehokkaasti. Ilman kehittämistehtävän rekrytointia rikostorjunnan sektoripalaverissa ja ilman sen toistuvaa esittämistä rikostorjunnan aamupalavereissa, olisi vastausten määrä ollut varmuudella huomattavasti pienempi.

Kehittämistehtävästä tuli sivumäärältään suuri. Siihen osaltaan vaikutti esittämieni lauseväittämien määrä, mutta ennen kaikkea saatujen vastausten suuri määrä. Kehittämistehtävän analyysiä kirjoittaessani arvioin säännöllisesti sitä, tuleeko kehittämistehtävästä liian laaja. Pyrin kuitenkin siihen, että kaikki tulkittavissa olleet kannanottojen perustelut on otettava huomioon lopullisia asenteita muodostettaessa. En halunnut rajata saatuja vastauksia, koska arvioin kaikkien tulkittavissa olleiden vastauksien huomioimista myös kehittämistehtävän luotettavuuden ja toimeksiantajan näkökulmasta. Kehittämistehtävän laajuuteen vaikutti myös laadullisen asennetutkimuksen metodiikka, missä analyysi tehdään kahdella eri tavalla.

Kehittämistehtävän tarkoitus oli antaa vastauksia toimeksiantajalle. Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että huolimatta valmentavan johtamisen myönteisyydestä, tulee jalkauttamisessa myös ottaa huomioon kehittämistehtävässä todetut varaukselliset ja osin kielteisetkin asenteet. Varauksellisten asenteiden perusteella ongelmia voivat aiheuttaa valmentavan johtamisen toimivuus poliisiorganisaatiossa, sen soveltaminen ja jalkauttaminen sekä esimiesten ja johdettavien sitoutuminen.

Päätän pohdintani näkemykseeni mahdollisesta jatkotutkimuksesta. Tämä kehittämistehtävä ajoittuu aikaan, jolloin valmentava johtaminen on tullut tai on vasta tuloillaan poliisihallintoon. Asia on uusi eikä käytännön kokemusta valmentavan johtamisen konkretiasta vielä ole. Mielestäni saman suuntainen kehittämistehtävä tai tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä muutaman vuoden päästä uudelleen ja osin verrata tuloksia tähän nyt tehtyyn kehittämistehtävään.



## LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Actional 2019. Johtaminen ja coaching: Valmentava johtaminen käytännössä ja vaikutukset organisaatiossa. Viitattu 5.3.2019, <https://www.actional.fi/valmentava-johtaminen-kaytannossa-ja-vaikutukset-organisaatiossa/>.

Asetus poliisin hallinnosta 15.3.1996/158. Muutossäännös voimaan 16.2.2017/105. Viitattu 2.4.2019, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960158>.

Greenberg, J. & Baron, R. 2003. Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work. Eighth edition. New Jersey: Prentice Hall.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebking, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja - Lahti, I. & Lipponen, J. 2015. 10 uudistettu painos. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, S. 2017. Idean esittäminen työpaikalla - laadullinen asennetutkimus työntekijöiden kehittämisideoiden esittämisestä ja taustatekijöistä. Pro gradu - tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 1.4.2019, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225236/Holopainen\\_Sosiaalipsykologia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225236/Holopainen_Sosiaalipsykologia.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arnea-Innovation Oy.

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehelle. Helsinki: Kauppakamari.

Kotimaisten kielten keskus. 2018. Affektiivisuutta voi joskus olla vaikea määritellä. Viitattu 13.3.2019, [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/hyvaa\\_virkakielta/hyvaa\\_virkakielta\\_-\\_palstan\\_arkisto\\_\(2002\\_2014\)/affektiivisuutta\\_voi\\_joskus\\_olla\\_vaikea\\_maaritella](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/hyvaa_virkakielta/hyvaa_virkakielta_-_palstan_arkisto_(2002_2014)/affektiivisuutta_voi_joskus_olla_vaikea_maaritella).

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.

Kustula, S. 2015. Asenteiden muodostuminen ja niihin vaikuttaminen. Korkeakouluopiskelijoiden suhtautuminen Venäjään. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja tiimijohtaminen. Viitattu 11.4.2019, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102010/Kustula\\_Selina.pdf;sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102010/Kustula_Selina.pdf;sequence=2).

Lappi, J. Poliisi ja työmotivaatio. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet. Poliisiammattikorkeakoulun AMK opinnäyte. 2017. Viitattu 15.2.2019, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137690/ON\\_Lappi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137690/ON_Lappi.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Muttalainen, V. & Huotari, V. 2018. Poliisin toimintaympäristö: Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Viitattu 26.2.2019, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155638/POLAMK%20Rap%20132\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155638/POLAMK%20Rap%20132_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Oulun ammattikorkeakoulu 2019. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. 13.5.2016. Viitattu 1.4.2019, [https://oiva.oamk.fi/tietoa\\_opiskelusta/opinnaytetyo/](https://oiva.oamk.fi/tietoa_opiskelusta/opinnaytetyo/).

Oulun poliisilaitos 2019. Organisaatiokaavio. Sisäinen lähde. Viitattu 21.1.2019, [https://sinetti.poliisi.fi/o/oupo/halek/viestinta/Documents/Oulun\\_poliisilaitoksen\\_esittely\\_2018.pptx](https://sinetti.poliisi.fi/o/oupo/halek/viestinta/Documents/Oulun_poliisilaitoksen_esittely_2018.pptx).

Oulun poliisilaitos 2019. Rikostorjunnan organisaatiokaavio. Sisäinen lähde. Viitattu 20.1.2019, [https://sinetti.poliisi.fi/o/oupo/halek/viestinta/Documents/Oulun\\_poliisilaitoksen\\_organisaatio\\_1.2.2018.pptx](https://sinetti.poliisi.fi/o/oupo/halek/viestinta/Documents/Oulun_poliisilaitoksen_organisaatio_1.2.2018.pptx).

Oulun poliisilaitos 2019. Työjärjestys. Sisäinen lähde. Viitattu 19.2.2019, <https://sinetti.poliisi.fi/o/oupo/ohjeet/ohjekirjasto/Oulun%20ohjekirjasto/Ohjesääntö%20ja%20työjärjestykset/Poliisipalvelulinjan%20työjärjestys%2001.02.2018.pdf>.

Paakkari, S. 2019. Materiaalia. Henkilöstön kehittämispäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu, Oulun poliisilaitos. Poliisilaitoksen sisäinen sähköpostiviesti 13.2.2019.

Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Porvoo: Antti Parviainen.

Poliisi 2019. Organisaatio. Viitattu 19.2.2019, [https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/organisaatio](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/organisaatio).

Poliisi 2019. Oulun poliisilaitos. Viitattu 19.2.2019, <https://www.poliisi.fi/oulu>.

Poliisi 2019. Poliisin henkilöstöstrategia. Viitattu 11.2.2019, [https://www.polamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/68849\\_Poliisin\\_henkilostostrategia.pdf?a13087f1fa0ed688](https://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/68849_Poliisin_henkilostostrategia.pdf?a13087f1fa0ed688).

Poliisi 2019. Poliisin osaamisen ja kehittämisen strategia. Viitattu 11.2.2019, [https://www.polamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/60619\\_2017\\_Poliisin\\_osaamisen\\_kehittamisen\\_strategia.pdf?55f58bf1fa0ed688](https://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/60619_2017_Poliisin_osaamisen_kehittamisen_strategia.pdf?55f58bf1fa0ed688).

Poliisi 2019. Poliisin strategia 2017 – 2020. Viitattu 11.2.2019, [https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642\\_POL\\_ST\\_esite\\_suomi\\_210x280\\_LR.pdf?485335b0446cd488](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?485335b0446cd488).

Poliisihallitus 2018. Poliisin työikäohjelma. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista - kehittämisohjelma. Poliisihallituksen julkaisematon kirje 20.3.2018.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Roitto, J. 2018. Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa. Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Viitattu 15.2.2019, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145013/Roitto\\_Jaana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145013/Roitto_Jaana.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Solpoint 2019. Valmentava johtaminen todeksi. Viitattu 5.3.2019, <https://www.solpoint.fi/blogi/2019/1/10/valmentava-johtaminen-todeksi>.

Valtioneuvon asetus poliisista 1080/2013. Viitattu 2.4.2019, <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131080>.

Vesala, K. & Rantanen, T. 2007. Argumentaatio ja tulkinta: Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Gaudeamus.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Hei!

Olen Heikki Kempainen ja lähestyn sinua valmentavan johtamisen asenteisiin liittyvän opinnäytetyön sähköpostikyselyllä.

Miksi lähestyn juuri sinua? Toimit tällä hetkellä Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla joko päällystö- tai alipäällystö- tehtävässä. Lisäksi olet joko suoraan esimiesasemassa tai sinulla on muodollinen pätevyys toimia edellä mainitussa tehtävässä. Olet asemastasi johtuen keskeinen henkilö valmentavan johtamisen jalkautumisessa Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorilla.

Suuritan poliisityöni ohessa Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä liiketalouden tradenomien tutkintoa esimiestyön ja henkilöstöosaamisen suuntautumisessa. Opintoihini liittyen olen tekemässä tutkimuksellista kehittämistehtävää valmentavaan johtamiseen liittyvistä asenteista. Kehittämistehtävän otsikkona on Valmentavaan johtamiseen liittyvät asenteet ja alaotsikkona Oulun poliisilaitoksen rikostorjunnan sektorin kahdella eri tasolla toimivien esimiesten näkökulma. Kehittämistehtävän keskeisin tavoite on saada vastauksia alla oleviin kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Minkälaiset asenteet kahdella eri esimiesportaalla on valmentavaan johtamiseen?
2. Poikkeavatko asenteet toisistaan esimiesportaiden välillä?

Kehittämistehtävä on valmentavaan johtamiseen kohdistuva laadullinen asennetutkimus. Poliisihallinnossa ei aikaisemmin valmentavaan johtamiseen kohdistuvaa asennetutkimusta ole suoritettu ja aiheen valinnassa oli keskeisesti mukana myös Poliisiammattikorkeakoulu. Kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii Oulun poliisilaitos. Tämän kehittämistehtävän tarkoitus ei ole tutkia itsessään valmentavaa johtamista, vaan siihen liittyviä asenteita.

Laadullisessa asennetutkimuksessa tutkimustieto kerätään esitettyjen lauseväittämien ja niiden perustelujen pohjalta. Olisin erittäin otettu ja auttaisit minua ratkaisevasti, mikäli osallistuisit kehittämistehtävääni ja vastaisit alla olevan linkin kautta pääsemääsi kyselyyn. Kyselyssä on alun taustakysymysten jälkeen esitettyä 10 kpl valmentavaan johtamiseen liittyviä väittämiä. Vastat-

tuasi väittämään tarvitsisin kirjallisen perustelun antamallesi vastaukselle. Tämä siksi, koska asennetutkimuksessa argumentointi eli perustelut ovat ensiarvoisen tärkeitä lopullisten asenteiden tulkitsemisessa.

Rahallista korvausta en tähän kyselyyn osallistumisesta pysty antamaan, mutta koitan rohkaista sinua yhteisellä asialla ja uuden tiedon tuottamisen näkökulmalla. Mikäli vastaat, niin tarjoan kahvin tai teen valitsemallasi kahvileivällä.

Olen myös laatinut lyhyen informaation (LIITE 2) valmentavan johtamisen jalkautumisesta poliisihallintoon ja siten myös Oulun poliisilaitokselle. Liitteessä on kerrottuna myös kolme eri näkökulmaa valmentavasta johtamisesta. Liite toimikoon tarvittaessa kyselyn taustoittajana.

Ohjeet:

1. Avaa alla oleva kysely - linkki.
2. Valitse taustoittavista kysymyksistä sopiva vaihtoehto.
3. Valitse väittämiin yksi vaihtoehto.
4. Perustele väittämään antamasi vaihtoehto oikealla puolella olevaan tekstikenttään.
5. Sulje kysely ohjeen mukaan.

Kaikki vastaukset käsitellään täysin anonyymisti! Vastaajien nimet eivät esiinny tässä kyselyssä eikä koko kehittämistehtävässä julkisesti missään kohtaan. Vastaajat eivät myöskään näe toisten vastauksia.

Vastausaikaa on kaksi viikkoa ja vastausaika päättyy 7.5.2019 klo: 16.00.

Suuri kiitos sinulle, jos vastasit!

Valmentavin kevät - terveisin...

Heikki Kemppainen

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden yksikkö / esimies - ja henkilöstöosaamisen suuntautuminen

k6kehe00@students.oamk.fi

p: 0400-887442

## Valmentava johtaminen poliisihallintoon ja Oulun poliisilaitokselle

Poliisihallinnossa vuonna 2015 suoritetun henkilöstöbarometrin tuloksista todettiin kehittämistarpeita työn organisoimisessa liittyen esimiestyöhön sekä puutteita ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Poliisin vuosien 2016 - 2018 työikäohjelmaan on sisällytetty toimintoja, joista yhtenä asiakokonaisuutena on pyrkimys vahvistaa henkilöstöjohtamista. Edellä mainittuun työikäohjelmaan sisällytettävään uuteen henkilöstöstrategiaan on myös liitetty esimiestyön tukemiseen liittyviä menetelmiä ja käytänteitä, joissa halutaan korostaa poliisihallintoon uutena jalkautettavaa valmennuksellista johtamisen kulttuuria. Uusi valmentavan johtamisen kulttuuri tullaan jalkauttamaan poliisiyksiköihin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämisohjelman kautta. Kehittämisohjelmaan on valittu valmennettavia henkilöitä eri poliisilaitoksista, jotka valmennuksen saatuaan jalkauttavat uuden johtamisen kulttuurin omiin poliisilaitoksiin. Oulun poliisilaitokselta valmentavan johtamisen valmennuskoulutukseen osallistui syksyn 2018 aikana viisi esimiestä. Varsinainen jalkauttaminen poliisilaitoksessa tullaan aloittamaan vuoden 2019 aikana. Kehittämisohjelman kautta esimiestyötä poliisilaitoksissa tekevät henkilöt tulevat saamaan valmiuksia valmentavaan esimiestyöhön ja valmentavaan ihmisten johtamiseen.

Valmentavaa johtamista kolmesta eri näkökulmasta:

1. Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan omia voimavarojaan käyttöönsä siten, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Sama näkemys sopii myös esimieheen ja hänen alaiseensa työyhteisössä. Valmentavan johtamisen sanotaan myös olevan vastakohta suoralle johtamisvalle, jolloin esimies tietää parhaiten ja sen vuoksi antaa ohjeita, kertoo vastauksia, neuvoo ja jopa käskee. Ihmisten innostamisessa ja sitouttamisessa tiettyihin tavoitteisiin, suorat neuvot ja ohjeet eivät välttämättä ole toimivia. Tällöin ihmiset tekevät vain sen välttämättömimmän ja sekin tehdään lisäksi valvonnan alaisena. Suorat ohjeet saattavat myös toimia esteenä työntekijän kehittymiselle. Suorat ohjeet sopivat parhaiten hätä – ja kiiretilanteisiin, jolloin työntekijöille on tarkoituksenmukaisinta antaa ohjeet suoraviivaisesti. (Kurttila & Aalto 2018.)

2. Toisen näkökulman mukaan valmentava johtaminen rakentaa yksilöistä menestyvän joukkueen. Joukkue tietää ensinnäkin sen, mitä haluaa saavuttaa ja miten se sen tekee. Joukkueen sisällä jokainen tietää roolinsa ja toimii sen mukaisesti. Valmentavassa johtamisessa on sisällä vahva oppimisen näkemys, mikä näkyy toiminnan jatkuvana arviointina. Edellä kuvatun ja enemmän urheilullisen näkemyksen mukaan myös osallisuus on osa valmentavaa johtamista. Johtaja, esimies tai valmentaja ei ole sen osaavampi tai tärkeämpi kuin muut. Valmentavan johtajan, esimiehen tai valmentajan tehtävä on auttaa tiimiä onnistumaan. Tämä on mahdollista vain kaikki mukaan ottamalla jo suunnitteluun, mutta myös toteutukseen ja arviointiin. Valmentavassa johtamisessa esimies pyrkii suorittamansa keskustelun kautta saamaan ihmiset luomaan yhteisen kuvan ja asettamaan muodostuneen kuvan pohjalta tavoitteita. Keskeistä on yhteisten suunnitelmien tekeminen ja uuden tuottaminen. Yhdessä työskennellessä sitoudutaan yhteisiin päämääriin sekä nähdään oman roolin ja oman panoksen merkitys kokonaisuudessa. (Parviainen & Parviainen 2017.)
  
3. Kolmannen näkökulman mukaan valmentava johtaminen on johtamisen tyyli ja tapa johtaa ihmisiä. Se eroaa huomattavasti vanhasta ja perinteisestä määräyksiin ja käskemiseen perustuvasta johtamisen tyylistä. Käskemiseen ja määräämiseen pohjautuvassa johtamisessa on olennaista, että käskyn saaja toimii saamiensa käskyjen mukaisesti. Hänen tekemisiään voi seurata, koska tekeminen on fyysistä. Valmentavassa johtamisessa toiminnan keskiössä ja ytimessä on johdettava itse. Johdettava itse löytää sen, mitä hänen on tehtävä ja miten hänen on toimittava. Johdettava johtaa itse itseään ja koska tekeminen tapahtuu pääasiassa johdettavan oman pään sisäisesti, sitä ei voi seurata. (Actional, viitattu 5.3.2019.)



**1. Työkokemuksesi poliisihallinnossa on vuosissa:**

0 - 5                  6 - 10                  11 - 15                  16 - 20                  21 – 30                  31 tai enemmän

**2. Toimitko tällä hetkellä alipäällystö- tai päällystövirassa?**

Alipäällystö                  Päällystö

**3. Koulutustaso ja tutkinnon suorittamisvuosi: (suorittamisvuosi tekstikenttään)**

Alipäällystötutkinto (vanha koulutusmuoto)  
Poliisin alipäällystön erikoistumisopinnot  
Poliisin päällystötutkinto (vanha koulutusmuoto)  
Poliisin YAMK - tutkinto  
Muu korkeakoulututkinto (mikä?)

**4. Kokemus esimiestehtävistä on vuosissa:**

0 - 3                  4 - 7                  8 - 12                  13 - 15                  16 tai enemmän

**5. Kokemuksesi alipäällystö - tai päällystötehtävistä vuosissa: (vastaa jos et ole esimiesasemassa)**

0 – 3                  4 – 7                  8 – 12                  13 – 15                  16 tai enemmän

**6. Kokemuksesi valmentavan johtamisen teoriasta ja käytännöstä vuosissa**

0 - 2                  3 – 5                  6 - 8                  9 – 12                  13 tai enemmän

**Lauseväittämät:**

1. Valmentava johtaminen on toimiva johtamisen suunta.
2. Suhtautumiseeni valmentavaan johtamiseen pohjautuu ympärillä olevan sosiaalisen verkoston mielipiteeseen.
3. Valmentavassa johtamisessa johdettavana olevan on mahdollista johtaa itse itseään ja päättää mitä tekee sekä miten hänen on toimittava.
4. Valmentava johtaminen on prosessi, missä esimiehen on mahdollista auttaa alaistaan valjastamaan voimavaransa niin, että alainen saavuttaa omat tavoitteensa.
5. Valmentavaa johtamisotetta hyödyntämällä yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja työyhteisön käyttöön.
6. Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon on hyvä asia.
7. Valmentavan johtamisen jalkauttaminen poliisihallintoon ei tule aiheuttamaan ongelmia.
8. Valmentava johtamisen kulttuuri tulee olemaan toimiva työskentelyote omassa esimiestyössäni.

9. Ensireaktioni valmentavasta johtamisesta ja sen jalkauttamisesta poliisihallintoon oli kielteinen.
10. Valmentava johtaminen on minulle tuttu asia jo ennen sen saapumista poliisihallintoon.