

VALMENTAVA JOHTAMINEN POLIISISSA JA RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA

Mitä poliisi voisi oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista?

Ilkka Lämsä

9/2020

Tiivistelmä

Tekijä Ilkka Lämsä	Tutkinto Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi Valmentava johtaminen poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa – Mitä poliisi voisi oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista?	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaajat Terhi Kankaanranta ja Mari Kaunistola	Opinnäytetyön muoto Tutkimuksellinen
<p>Tiivistelmä</p> <p>Valmentava johtaminen on nykyaikainen, vuorovaikutukseen perustuva tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Vuorovaikutuksen keskiössä ovat esimiehen ja työntekijän keskinäinen arvostus ja luottamus. Vuorovaikutuksessa esimies toimii työntekijän oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana, virittäjänä sekä suunnannäyttäjänä. Valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä ovat läsnäolo, keskusteleminen, kysymykset, kuunteleminen sekä palaute. Valmentava johtaminen on osallistavaa ja sitouttavaa, ja siinä korostuu organisaation strategiaan ja arvoihin perustuva tavoitteellisuus.</p> <p>Poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa on ollut viime vuosina meneillään voimakas johtamisen ja esimiestyön kehittämisen, joka perustuu valmentavan johtamisen kouluttamiseen kaikille esimiesasemassa oleville. Tarve kehittää johtamista ja esimiestyötä on noussut erityisesti tarpeesta tehostaa osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä parantaa työhyvinvointia. Ajallisesti Rikosseuraamuslaitos on ollut hieman edellä poliisia valmentavan johtamisen soveltamisessa organisaation johtamiseen ja esimiestyöhön. Tässä opinnäytetyössä selvitetään Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja sen kouluttamisesta kahdella haastattelulla sekä pohditaan, mitä poliisiin tulisi huomioida Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista organisaatiotasolla. Teorian osalta tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus valmentavan johtamisen perusteisiin.</p> <p>Johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä valmentavaan johtamiseen perustuen on kyse organisaatiokulttuurin muutoksesta. Rikosseuraamuslaitoksen kokemusten perusteella muutoksessa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jota on tietoisesti ja aktiivisesti pidettävällä. Positiivisimpana kokemuksena valmentavan johtamisen kouluttamisessa on ollut esimiestyön nouseminen huomion keskiöön: esimiestyö sekä valmentava johtaminen ovat tulleet voimakkaasti osaksi niin strategiaa ja yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä kuin työpaikan arkisia kahvipöytäkeskustelujakin. Toisaalta haasteena on ollut juuri muutoksen pitäminen käynnissä ja uusien tapojen juurruttaminen osaksi kulttuuria.</p> <p>Todennäköisesti poliisi kohtaa kehittämistyössään vastaavia haasteita: muutosta on pidettävä jatkuvasti aktiivisesti yllä. Valmentavan johtamisen kouluttamisessa ja juurruttamisessa osaksi kulttuuria tärkeää on johdon vahva sitoutuminen, tehokas viestintä eri kanavissa ja myös työntekijöiden valmistelu uudelleenlaiseen esimiestyöhön. Erityistä huomiota on kiinnitettävä esimiestyön resursseihin ja saatavilla olevaan tukeen: avainasemassa on lähiesimiesten ja vertaisten tuki. Vahva poliisikulttuuri huomioiden valmentavan johtamisen kouluttamisen tulisi olla osallistavaa, käytännönläheistä ja esimerkkeihin perustuvaa.</p>	
Sivumäärä 99 + 1	Tarkastuskuukausi ja -vuosi 9/2020
Avainsanat: Johtaminen, esimiestyö, valmentava johtaminen, muutos, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, organisaatiokulttuuri, poliisi, Rikosseuraamuslaitos	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuskysymykset.....	7
1.2 Mitä on valmentava johtaminen?	8
1.3 Kontekstina julkishallinnon organisaatiot, poliisi ja Rikosseuraamuslaitos	9
1.4 Valmentava johtaminen poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa	11
1.5 Opinnäytetyön rakenne.....	12
2 AINEISTO JA MENETELMÄ	14
3 POLIISIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	17
3.1 Kansainväliset megatrendit muutoksen voimina.....	17
3.2 Poliisin sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö.....	19
3.3 Poliisin strategia ja arvot	21
3.4 Yhteenveto poliisin toimintaympäristöstä.....	25
4 JOHTAMISESTA JA ESIMIESTYÖSTÄ: MUUTOS, OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN SEKÄ ORGANISAATIOKULTTUURI.	27
4.1 Mitä on johtaminen ja esimiestyö? Mitä on hyvä johtaminen ja esimiestyö?.....	27
4.2 Johtaminen muutoksessa	30
4.3 Osaamisen ja tiedon johtaminen.....	36
4.4 Organisaatiokulttuuri ja poliisikulttuuri	40
5 VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	47
5.1 Miksi valmentavaa johtamista?	48
5.2 Mitä valmentava johtaminen sisältää?.....	49
5.3 Valmentava organisaatiokulttuuri	57
6 CASE – VALMENTAVA JOHTAMINEN RIKOSSEURAAMUS- LAITOKSESSA.....	61
6.1 Rikosseuraamuslaitoksesta	61
6.2 Valmentava johtaminen Rikosseuraamuslaitoksessa	63
6.2.1 Alku ja tavoitteet.....	63
6.2.2 Valmentavan johtamisen kouluttamisesta	67
6.2.3 Onnistumisia	69
6.2.4 Haasteita.....	72
6.3 Yhteenveto Case Rikosseuraamuslaitoksesta.....	76
7 JOHTOPÄÄTÖKSET: MITÄ POLIISI VOISI TÄSTÄ OPPIA?	79
8 LOPUKSI.....	87
8.1 Tutkimuksen luotettavuus	89
8.2 Jatkotutkimusaiheita	90

LÄHTEET	91
Kuvioiden lähteet	98

LITTEET

“If you want to change some elements of your culture, you must recognize that you are tackling some of the stablest parts of your organization.”

Edgar H. Schein

1 JOHDANTO

Hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeitä, koska ihmiset ovat tärkeitä. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä käsitellään johtamista ja esimiestyötä kahdessa julkishallinnon organisaatiossa, poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa. Erityisesti huomio on mielenkiintoisessa ja nykyaikaisessa tavassa johtaa ja tehdä esimiestyötä, valmentavassa johtamisessa. Organisaation tavoitteiden toteutuminen, tuloksellisuus sekä asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys ovat monimutkainen ja moniulotteinen kokonaisuus, johon johtamisella ja esimiestyöllä voidaan keskeisesti vaikuttaa. Sekä poliisissa että Rikosseuraamuslaitoksessa keskeisimpänä tavoitteena on toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Henkilöstö on poliisin ja Rikosseuraamuslaitoksen merkittävin voimavara. Hallituksen talousarvioesityksen 2020 mukaan esimerkiksi sisäministeriön hallinnonalan poliisitoimessa ja Suojelupoliisissa työskentelee noin 10 500 henkilöä ja osoitetut määrärahat ovat 816 miljoonaa euroa vuonna 2020 (Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2020, 195–198). Poliisihallituksen tilinpäätöksen mukaan vuonna 2018 henkilöstökustannusten osuus poliisin toiminnan kokonaiskustannuksista oli noin 70 prosenttia (Poliisihallituksen tilinpäätös vuodelta 2018, 50). Poliisi on siis asiantuntijaorganisaatio, jonka osaaminen perustuu osaaviin ihmisiin ja tehokkaaseen tiedon hyödyntämiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kannattaa.

Kaikissa organisaatioissa on tarve johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi, ja jo itsessään on tärkeää kiinnittää huomiota johtamiseen ja esimiestyöhön. Varsinkin julkisella sektorilla niukkojen resurssien tehokas käyttö monimutkaistuvassa maailmassa edellyttää uusia ajattelutapoja ja vanhojen tapojen kehittämistä. Myös uudet ikäpolvet edellyttävät uudenlaista johtamista ja esimiestyötä, aivan kuten johtaminen ja esimiestyö ovat kehittyneet aikojen saatossa tähänkin asti. Kun yhteiskunta muuttuu, muuttuvat myös johtamisen ja esimiestyön vaatimukset. Esimerkiksi poliisi on ensilinjassa kohtaamassa muuttuvan yhteiskunnan ja uuden osaamisen vaatimukset. Poliisin ammatin monipuolistuminen ja tehtäväkentän laajeneminen tuovatkin isoja haasteita poliisin osaamiselle sekä ennen kaikkea uuden oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta koulutustason nousun myötä muun muassa tarve asiantuntijuuden sekä muutoksen ja osaamisen johtamiselle ovat kasvamassa. Niin poliisissa kuin Rikosseuraamuslaitoksessakin koulutusjärjestelmä on jo uudistettu keskeisimmän henkilöstön osalta vähintään ammattikorkeakoulutasoiseksi.

Poliisin työyhteisön toimivuudelle ja työilmapiirille johtamisen ja esimiestyön merkitys eri tekijöiden kautta on erittäin laaja ja kokonaisvaltainen. Kun johtamista mitataan kysymyksillä esimiesten antamasta tuesta, töiden yleisestä organisoinnista työyhteisössä, työntekijän työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehitymisestä saamasta palautteesta sekä työntekijän kohtelusta inhimillisellä ja oikeudenmukaisella tavalla, johtamisen avulla kyetään selittämään jopa yli 60 prosenttia työilmapiirin vaihtelusta. Hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri lisäävät muun muassa työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä parantavat työkykyä, terveyttä ja ammatissa jaksamista. Sen vuoksi johtamista ja esimiestyötä on jatkuvasti seurattava ja kehitettävä. (Suominen & Vuorensyrjä 2011, 67–69.)

Poliisin henkilöstöbarometri on poliisin henkilöstön työhyvinvointia mittaava kyselytutkimus, jota on toteutettu 2000-luvun alusta saakka. Vuoden 2010 poliisin henkilöstöbarometrin mukaan työntekijät poliisissa olivat tyytyväisimpiä esimiehen antamaan tukeen sekä esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja inhimilliseen kohteluun hänen taholtaan. Vähiten tyytyväisiä työntekijät olivat työn tuloksia koskevaan palautteeseen sekä töiden organisointiin työyhteisössä. (Huotari 2011, 79–83.) Vuoden 2015 poliisin henkilöstöbarometri nosti puolestaan esiin työn organisointiin liittyviä ongelmia johtamisessa ja esimiestyössä sekä puutteita ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa (Eränkö, Koivu & Kammonen 2019, 9).

Poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa on käynnistetty voimakas johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, jossa taustalla ovat työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja osaamisen saaminen tehokkaammin organisaation käyttöön sekä työhyvinvoinnin parantaminen. Kun puhutaan johtamisen ja esimiestyön voimakkaasta kehittämisestä – jopa koko organisaation johtamistavan uudistamisesta – on kyse organisaatiokulttuuriin liittyvästä muutoksesta. Poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa molemmissa onkin menossa hankkeiden mittakaavaa ja tavoitteita tarkasteltaessa yksi niiden historian laajimmista kehityshankkeista henkilöstöön ja johtamiseen liittyen. Muutos ja organisaatiokulttuuri sinällään ovat mielenkiintoinen käsitepari, sillä muutos mielletään tänä päivänä organisaatioissa jatkuvaksi kun taas organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation pysyvimmistä rakenteista ja käsityksistä. Siten organisaatiokulttuurin muuttaminen on yksinkertaisesti sanottuna haastavaa.

Poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa tämän hetkinen johtamisen ja esimiestyön kehittäminen perustuvat valmentavaan johtamistapaan, siis sen periaatteiden kouluttamiseen

johtajille ja esimiehille. Rikosseuraamuslaitos on ollut hieman edellä poliisia valmentavan johtamisen kouluttamisessa, sillä Rikosseuraamuslaitoksessa itse kouluttaminen on alkanut alkuvuonna 2016 ja poliisissa vuonna 2018. Kokonaisuudessaan poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavaa johtamista on lähdetty soveltamaan hyvin samanlaisista lähtökohdista ja samansuuntaisin tavoittein, sekä koulutuksessa niin sisällössä kuin toteuttamistavassakin on ollut paljon yhtäläisyyksiä.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tämä Poliisi (AMK) -tutkintoon kuuluva opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus valmentavasta johtamisesta poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa. Aihetta tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitä on valmentava johtaminen sekä miksi poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa on alettu kouluttamaan johtajia ja esimiehiä valmentavan johtamisen periaatteisiin?
2. Miten valmentavan johtamisen koulutus poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa on järjestetty?
3. Mitä poliisissa tulisi ottaa huomioon Rikosseuraamuslaitoksessa saaduista kokemuksista kun koulutetaan valmentavan johtamisen periaatteita johtajille ja esimiehille?

Ensimmäinen tutkimuskysymys luo teoreettisen kehikon opinnäytetyön aiheelle ja määrittää keskeisesti tehdyn laadullisen tutkimuksen suuntaa ja sisältöä. Teoreettinen kehikko pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen. Lisäksi ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää, miten valmentavaa johtamista halutaan lähestyä ja mitä sillä toivotaan saavutettavan poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa. Tässä pääpaino on Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden haastatteluilla sekä poliisin toimintaa ohjaavilla asiakirjoilla. Toinen tutkimuskysymys pureutuu valmentavan johtamisen kouluttamisen käytännön järjestämiseen tarkasteltavissa organisaatioissa. Toisessa tutkimuskysymyksessä pääpaino on edelleen haastatteluissa ja ohjaavissa asiakirjoissa. Kolmas tutkimuskysymys etsii puolestaan onnistumisia ja toisaalta nostaa esiin haasteita, joihin poliisissa tulisi kiinnittää huomiota Rikosseuraamuslaitoksessa saatujen kokemusten perusteella. Minkälaisia tuloksia valmentavan johtamisen kouluttamisesta on saatu Rikosseuraamuslaitoksessa? Miten valmentava johtamistapa on näkynyt käytännön työssä? Minkälaista tukea johtajat ja esimiehet tarvitsevat nykypäivän johtamiseen ja esimiestyöhön? Keskeisimpänä tavoitteena on saada nostettua esiin Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden haastattelujen ja kirjallisuuden pohdinnan kautta hyviä

käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää poliisin omassa johtamisen ja esimiestyön kehittämistyössä.

Näkökulma kaikissa tutkimuskysymyksissä on organisaatiotasolla. Valmentavaa johtamista on jo koulutettu useissa julkishallinnon organisaatioissa, mutta Rikosseuraamuslaitos valikoitui toiseksi tarkastelukohteeksi sen vuoksi, että organisaatioiden tehtävissä, toiminoissa ja kulttuureissa on paljon samankaltaisia piirteitä.

1.2 Mitä on valmentava johtaminen?

Viitalan (2008) mukaan valmentamista johtamisen ja esimiestyön yhteydessä on tarkasteltu perinteisesti lähinnä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä valmentajan rooliin on kuullut kontrollointi, ohjeistaminen, suora neuvominen ja jopa dominointi. Toisessa valmentajan roolin on nähty olevan voimaantumisen edistäjä, ja siinä korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan sekä kyseenalaistamaan ajatteluaan. Jälkimmäisessä näkökulmassa korostuvat myös oppijakeskeisyys, yhteistoiminnallisuus sekä tutkiva oppiminen. (Viitala 2008, 310.)

Ristikankaat (2017) määrittelevät valmentavan johtajuuden seuraavasti:

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin, ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.)

Ristikankaiden näkökulmassa korostuvat vuorovaikutus, tavoitteellinen yhdessä tekeminen, arvostus ja luottamus sekä osallistaminen ja oivaltaminen. Lisäksi näkökulmassa korostuu työntekijöiden rooli johtajien ja esimiesten ollessa taustalla luomassa onnistumisen edellytyksiä.

Bianco-Mathis, Nabors ja Roman (2002) määrittelevät valmentavan johtamisen sitoumuksiksi, jossa toimitaan arvojen mukaisesti ja jossa valmentavat johtajat viestivät tehokkaasti, auttavat työntekijöitä saavuttamaan haluttuja tuloksia ja korostavat suhteita,

jotka perustuvat rehellisyyteen, hyväksyntään ja vastuuntuntoon. Valmentavat johtajat myös suuntautuvat tulevaisuuteen. (Bianco-Mathis, Nabors & Roman 2002, 3–4.)

Jones ja Gorell (2018) määrittelevät valmentamisen puolestaan keskusteluksi, jossa valmentaja toimii eräänlaisena mahdollistajana ja suunnannäyttäjänä valmennettaville, jotta he oppisivat, oivaltaisivat ja toimisivat kohti tiettyä, yhteisesti sovittua tavoitetta (Jones & Gorell 2018, 13).

Hunt ja Weintraub (2002) määrittelevät kehittävän valmentamisen (developmental coaching) kahden ihmisen, useimmiten johtajan tai esimiehen ja työntekijän, väliseksi vuorovaikutukseksi, joka tähtää siihen, että työntekijä oppisi ja kehittyisi työssään, jotta hän menestyisi tehtävässään paremmin. Valmentamisen onnistuminen vaatii sen, että työntekijä johtajan tai esimiehen tuella rohkaistuu arvioimaan ja heijastelemaan omia saavutuksiaan suhteessa koko organisaation tehtäviin. Työntekijää rohkaistaan puolestaan palautteen, kysymysten ja keskustelun kautta, joihin johtaja tai esimies tuo tarvittaessa kriittisen näkökulman. Valmentamisessa korostuu nimenomaan työntekijän oppiminen, koska se johtaa hänet ja myöhemmin myös koko organisaation parempaan suoritukseen. (Hunt & Weintraub 2002, 5–6.)

Tässä opinnäytetyössä valmentava johtaminen käsitetään ihmiskeskeiseksi ja ihmistä kehittäväksi tavaksi johtaa ja tehdä esimiestyötä. Ennen kaikkea kyse on asenteesta, jolla johtaja tai esimies suhtautuu työntekijöihinsä ja työhönsä. Tavoitteena on sekä johtajan tai esimiehen että työntekijän oppiminen ja kehittyminen omassa ammattitaidossaan ja tehtävässään. Samalla tämä tarkoittaa myös organisaation oppimista ja suorituksen parantumista. Valmentava johtaminen perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen, jonka keskiössä ovat arvostus ja luottamus. Vuorovaikutuksen keskeisimpiä osia ovat puolestaan läsnäolo, palaute, kysymykset ja keskustelut. Valmentava johtaminen on myös työntekijöitä osallistavaa ja sitouttavaa sekä lisää hallinnan tunnetta omaa tehtävää kohtaan. Valmentavassa johtamisessa korostuu tavoitteellisuus, joka syntyy organisaation arvojen ja strategian tuntemisen kautta.

1.3 Kontekstina julkishallinnon organisaatiot, poliisi ja Rikosseuraamuslaitos

Keskeisenä kontekstina tässä opinnäytetyössä on julkishallinnon organisaatio. Usein sanotaan, että yksityisen sektorin opit eivät sovi julkishallintoon. Miksi ne eivät sopisi? Eikö olisi kohtalokasta jättää yksityisen sektorin koelaboratorioissa, siis yrityksissä, testatut opit

hyödyntämättä julkishallinnossa? Julkishallinnolla on toki omat erityispiirteensä, mutta johtamisessa ja esimiestyössä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla kyse on lopulta ihmisistä, ihmisten välisestä toiminnasta ja ihmisiin vaikuttamisesta.

Davis ja Silvestri (2020) toteavat, että viime vuosikymmenien aikana johtamista poliisissa on tutkittu lähinnä kahdesta näkökulmasta. Onko ensinnäkin poliisijohtamisessa kyse järjestyksestä, vakauteen ja kontrolliin pyrkivästä johtamisesta (management) vai innovaatioon, visioon ja yritteliäisyyteen perustuvasta johtamisesta (leadership)? Toinen keskeinen kysymys on ollut juuri, mikä on poliisijohtamisen suhde muuhun johtamiseen. Puhutaanko siis yleisesti johtamisesta vai tarkemmin poliisijohtamisesta? Jälkimmäinen kysymys on yhä ratkaisematta, mutta selvää on, että johtamiseen vaikuttaa aina se, missä ympäristössä sitä tapahtuu. Poliisin tapauksessa tämä ympäristö on erittäin omalaatuinen ja moninainen. (Davis & Silvestri 2020, 3–18.)

Esimerkiksi Suomessa poliisin tehtävät on määritelty poliisilain ensimmäisen luvun ensimmäisessä pykälässä. Lisäksi samassa luvussa on määritelty sitä, miten poliisin tulisi tehtävät hoitaa. Jos laajennetaan tarkastelua, tyypillisesti ajatellaan, että poliisissa on tiukan hierarkkinen organisaatio, jossa vastuut ja velvollisuudet ovat selkeästi määritellyt ja määräytyvät henkilön aseman mukaan. Lisäksi poliisin toimintaa leimaavat vaatimukset läpinäkyvyydestä, byrokraattisuudesta sekä laillisuudesta ja oikeusvarmuudesta, aivan kuten monia muitakin julkishallinnon organisaatioita. Puolestaan yleisestikin tavoiteltuja organisatorisia ominaisuuksia ovat muun muassa tuloksellisuus ja asiakastyytyväisyys.

Tässä opinnäytetyössä lähdetään siitä, että kaiken muodollisuuden ja julkishallinnon organisaatiolle tyypillisten vaatimusten taustalla on kuitenkin siis runsaasti tavanomaista johtamista ja esimiestyötä, joihin pätevät samat lainalaisuudet kuin missä tahansa organisaatiossa. Johtaminen ja esimiestyö ovat siis pohjimmiltaan samaa sektorista riippumatta, organisaatioiden tehtävät ja tavoitteet vain ovat erilaisia. On toki totta, että esimerkiksi poliisin perustehtävä on hyvin erityinen ja esimerkiksi useassa tilanteessa tarvitaan suoraan asemaan liittyviä päätöksiä tai käskyjä. Tämä ei poista kuitenkaan sitä, että suurin osa johtamisesta ja esimiestyöstä on poliisissakin aivan tavallista ihmisten johtamista. Ympäristöstä on vain oltava tietoinen ja se on otettava huomioon.

1.4 Valmentava johtaminen poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa

Poliisin työikäohjelma on monivuotinen kehittämisohjelma, jolla pyritään etsimään keinoja työurien pidentämiseen ja työkyvyn ylläpitoon poliisissa. Vuosien 2016–2018 aikana ohjelmaan liittyen on ideoitu, pilotoitu ja toteutettu toimenpiteitä, joilla on pyritty vahvistamaan muun muassa henkilöstöjohtamista. Tavoitteena on ollut muun muassa lisätä tuottavuutta sekä vähentää sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvia kustannuksia. Työikäohjelma koskee kaikkia henkilöstöryhmiä ja suunnitellut toimenpiteet koko työntekijän työuraa. (Eränkö, Koivu & Kammonen 2019, 7–8.)

Osana poliisin työikäohjelmaa on vuonna 2016 aloitettu henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelma, joka on nimetty Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelmaksi ja jonka tavoitteena on tukea esimiestyössä toimivien työntekijöiden työskentelyä. Kehittämisohjelman tavoitteena on, että esimiesvalmennusten kautta esimiestehtävissä toimivat työntekijät saavat valmiuksia valmentavan esimiestyön ja valmentavan ihmisten johtamisen kehittämiseen ja toteuttamiseen poliisiyksiköissä. Lisäksi yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda vertaistoimintamalli esimiehille henkilöstöjohtamiseen liittyvissä teemoissa. (Eränkö, Koivu & Kammonen 2019, 9–10.) Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelma tähtää siis valmentavan johtamisen näkökulman ja osaamisen vahvistamiseen poliisissa, käytännössä valmentavan johtamisen periaatteiden kouluttamiseen kaikille esimiestehtävissä toimiville työntekijöille.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämissanke koostuu neljästä osiosta. Ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2018 on Poliisiammattikorkeakoulun johtamana järjestetty kaikista poliisiyksiköistä (poliisilaitokset ja valtakunnalliset yksiköt) valituille johtajille ja esimiehille koulutusta valmentavasta johtamisesta ja sen periaatteista. Opinnot on toteutettu etä- ja lähiopiskelun yhdistelmänä, ja opintojen kesto on ollut 12 työpäivää. Toisessa vaiheessa nämä esimiesvalmentajakoulutuksen saaneet johtajat ja esimiehet toimivat kouluttajina yksiköissään, ja kaikki johtamista ja esimiestyötä tekevät koulutetaan valmentavaan johtamiseen ja valmentavan johtamisen periaatteisiin yksiköiden laatimien aikataulujen mukaisesti. Toinen vaihe on käytännössä alkanut vuonna 2019. Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on luoda vertaistoimintamalli esimiesten tueksi ja neljännessä vaiheessa on hankkeen vaikutusten arviointi. (Eränkö, Koivu & Kammonen 2019, 10–11.)

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke poliisissa on merkittävä, jopa ennennäkemätön panostus esimiestyön kehittämiseen poliisissa. Hanke on ensimmäinen yhtenäisesti koko poliisissa toteutettava hanke, joka keskittyy henkilöstöjohtamiseen ja jolla on mahdollista luoda koko poliisin organisaatioon yhteinen näkemys siitä, mitä valmentava johtaminen poliisissa tarkoittaa (Eränkö, Koivu & Kammonen 2019, 12).

Rikosseuraamuslaitoksessa on aloitettu valmentavan johtamisen ja valmentavan johtamisen periaatteiden kouluttaminen johtajille ja esimiehille vuonna 2016. Valmentavaa johtamista on koulutettu osana Rikosseuraamuslaitoksen vuosittaisia esimieskoulutuksia, joihin osallistuvat kaikki johtamista ja esimiestyötä tekevät työntekijät. Lisäksi valmentava johtaminen on ollut keskiössä Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämässä 16 opintopisteen laajuisessa esimiesvalmennuksessa, joka on pääasiassa rikosseuraamusesimiehille suunnattu ammatillinen täydennyskoulutus. Esimiesvalmennuksen kesto on puoli vuotta.

Rikosseuraamuslaitos on siis ollut hieman edellä poliisia johtajien ja esimiesten kouluttamisessa. Koko koulutusta on lähestytty näissä julkishallinnon organisaatioissa myös hieman eri tavoilla. Koulutuksen asiasisältö näyttää sen sijaan olleen samansuuntaista.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Toisessa luvussa kuvataan opinnäytetyön aineistoa ja tutkimusmenetelmää. Kolmannessa luvussa tarkastellaan ja pohditaan sekä poliisin nykyistä että tulevaisuuden toimintaympäristöä. Mitä poliisissa tapahtuu organisaation sisällä ja miltä maailma näyttää poliisin silmin? Mikä siis ajaa tarvetta kehittää työntekijöiden osaamista sekä johtamista ja esimiestyötä? Tarkastelussa ovat niin maailmanlaajuiset megatrendit kuin poliisin strategiatkin. Neljännessä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön taustalla vaikuttavia käsitteitä ja teorioita: johtamista ja esimiestyötä käsitteenä, johtamista muutoksessa, osaamisen ja tiedon johtamista sekä organisaatiokulttuuria. Viides luku on katsaus opinnäytetyön keskeisimpään käsitteeseen, valmentavaan johtamiseen. Mitä valmentava johtaminen on ja mitä se vaatii? Mitä hyötyä on valmentavasta johtamisesta? Kuudennessa luvussa on kahteen Rikosseuraamuslaitoksen työntekijän haastatteluun pohjautuva yhteenveto valmentavan johtamisen kouluttamisesta Rikosseuraamuslaitoksessa. Miksi valmentavaa johtamista alettiin kouluttaa ja minkälaisia kokemuksia valmentavasta johtamisesta on saatu? Mikä on onnistunut ja missä on ollut haasteita? Seitsemännessä luvussa pohditaan Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöiden haastattelujen ja opinnäytetyön teorian pohjalta, mitä tulisi ottaa huomi-

oon kun valmentavaa johtamista koulutetaan johtajille ja esimiehille poliisissa sekä kun valmentavan johtamisen periaatteita sovelletaan johtamiseen ja esimiestyöhön poliisissa. Kahdeksannessa luvussa ovat loppusanat ja ajatuksia kohti tulevaa.

2 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja kahteen haastatteluun. Kirjallisuuskatsaus on tyypiltään kuvailevan yleiskatsauksen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen välimaastoon sijoittuva, ja sillä pyritään luomaan tausta ja teoreettinen kehikko tutkittavan aiheen ympärille. Kirjallisuuskatsauksessa on keskitytty johtamisen ja organisaation opintosuunnan keskeisimpiin klassikotutkimuksiin edeltävän noin 30 vuoden ajalta ja nykyaikaisiin, erityisesti valmentavaa johtamista sekä poliisihallintoa käsitteleviin tutkimuksiin. Haastatteluilla pyritään puolestaan konkretisoimaan ja soveltamaan teoriaa tutkittavaan aiheeseen case-tyyppisesti.

Kuvailevan, narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan antaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tai yksinkertaisesti kuvailla käsiteltävää aihetta ja sen historiaa. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus itsessään ei kuitenkaan sisällä kriittistä pohdintaa tutkittavasta aiheesta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sisältää puolestaan tutkittavasta aiheesta olennaisimman tiedon tiiviissä muodossa. Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta narratiivinen kirjallisuuskatsaus eroaa vapaamman toteuttamistapansa puolesta. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella luodaankin usein alkuasetelma tutkimukselle systemaattisen ja toistettavissa olevan, laajan aineiston tarkastelun perusteella. Yleisesti kirjallisuuskatsauksella tutkimustyyppinä on tärkeä merkitys nykyajan käytännön hallinnossa, koska tietoon perustuva päätöksenteko sekä parhaiden käytäntöjen etsiminen ja omaksuminen tarvitsevat pohjakseen laajasti tieteellistä tutkimusta. (Salminen 2011, 6–10 ja 40.)

Käytettyjä tietokantoja kirjallisuuskatsauksessa olivat Poliisiammattikorkeakoulun kirjaston Etsivä-tietokanta sekä Sage Journals, Emerald Insight, Oxford Academic ja Taylor Francis Online -tietokannat. Käytettyjä hakusanoja olivat poliisi (police), johtaminen (management), johtajuus (leadership), muutos (change), valmentava johtaminen (coaching), oppiminen (learning), osaamisen ja tiedon johtaminen (competence and knowledge management), organisaatiokulttuuri (organization culture), poliisikulttuuri (police culture), vuorovaikutus (interaction), luottamus (trust), arvostus (appreciation), läsnäolo (presence), palaute (feedback, reflection), aktiivinen kuunteleminen (active listening, attentive listening), oivalluttava kysyminen (curious questioning), voimaannuttaminen (empowerment) sekä edellä mainittujen hakusanojen yhdistelmät. Poliisia koskevat tieteelliset artikkelit ovat pääosin peräisin Yhdysvalloista, Iso-Britanniasta sekä pohjoismaista.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, ja haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastattelun kysymysrunkoon etukäteen. Haastattelujen kysymysrunko on tämän opinnäytetyön liitteenä. Toinen haastattelu toteutettiin kasvotusten ja toinen videon välityksellä Skypessä. Haastattelut nauhoitettiin, mutta niitä ei litteroitu. Haastattelut tehtiin maaliskuussa ja huhtikuussa 2020. Haastattelun tuloksia käsitellään anonyymisti.

Haastateltavina oli kaksi Rikosseuraamuslaitoksen työntekijää. Haastateltavat valikoituvat haastateltaviksi tehtäviensä perusteella, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva valmentavan johtamisen koulutuksesta sekä koulutuksesta saaduista kokemuksista Rikosseuraamuslaitoksessa koko organisaation tasolla tähän mennessä. Toinen haastateltavista toimi Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnossa HR-johtamisen tehtävissä ja oli henkilöstöhallinnon asiantuntijana keskeisessä roolissa tuomassa valmentavaa johtamista osaksi Rikosseuraamuslaitoksen johtamista ja esimiestyötä. Hänen keskeisenä tehtäväalueena on ollut henkilöstön kehittäminen. Hänen haastattelussaan näkökulma oli selkeästi työnantajakeskeinen. Toinen haastateltavista toimi Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa keskeisessä roolissa suunnittelemassa ja toteuttamassa Rikosseuraamuslaitoksessa järjestettyä valmentavan johtamisen koulutusta. Hänen vastuullaan on ollut muun muassa pääasiassa rikosseuraamuskeskeisille suunnattu esimiesvalmennus. Hänen haastattelussaan näkökulma oli siis koulutuskeskeinen.

Puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla voidaan hyvin selvittää haastateltavien kokemuksia käsiteltävästä temasta, sillä haastateltavat pääsevät vastaamaan omien kokemustensa perusteella suhteellisen vapaasti ennalta rajattuun aiheeseen. Toisaalta ennalta rajattu aihe määrittää keskustelun suunnan sekä antaa syntyvälle aineistolle jonkinlaisen rakenteen, joka helpottaa tulosten käsittelyä. (Eskola & Suoranta 1998, 64–65.)

Tämän opinnäytetyön aihe on lähellä liiketaloustieteitä, tarkemmin johtamisen ja organisaation opintosuuntaa. Toimintaympäristön puolesta kyse on hallintotieteestä, sillä toimintaympäristönä ei ole yritys, vaan julkishallinnon organisaatio. Teorian ydin on kuitenkin lähempänä liiketaloustieteitä. Näkökulma on lisäksi käytännöllinen: tavoitteena on nostaa esille valmentavan johtamisen kouluttamisessa huomioitavia seikkoja poliisissa.

Käytännön liiketaloustieteen tavoitteena on tuottaa johtajille ja esimiehille ideoita ja ratkaisuja käytännön toiminnassa hyödynnettäväksi. Laadullinen tutkimus soveltuu tähän tarkoitukseen hyvin, sillä laadullinen ote tähtää organisaatioiden toiminnan ymmärtämiseen ai-

neistoa erittelemällä, ei niinkään organisaation toiminnan selittämiseen ja kontrollointiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15–16.)

Valmentavaa johtamista ja sen vaikutuksia johtamiseen ja esimiestyöhön sekä muun muassa työnhyvinvointiin on tutkittu Suomessa jo useissa julkisissa organisaatioissa. Tutkimuksen kohteena olleita virastoja ovat muun muassa poliisi, Rikosseuraamuslaitos, Verohallinto sekä Kansaneläkelaitos. Tutkimuksia on monen tasoisia, AMK-opinnäytetöistä aina väitöskirjoihin saakka, ja niistä vanhimmat ovat 2000-luvun alusta ja uusimmat aivan hiljattain valmistuneita. Poliisissa tutkimukset ovat koskeneet pääasiassa yksittäisiä poliisiyksiköitä. Poliisissa muun muassa Sari Ryyänen (2019) on ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyen selvittänyt valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen käyneiden esimiesten kokemuksia koulutuksesta ja valmentavan johtamisen soveltuvuudesta poliisin johtamiseen ja esimiestyöhön.

3 POLIISIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Poliisi toimii osana suomalaista yhteiskuntaa. Muun muassa yhteiskunnassa vallalla olevat arvot, käsitys oikeasta ja väärästä sekä käsitys julkisesta vallankäytöstä ohjaavat poliisia ja poliisin toimintaa. Yhteiskunnan muuttuessa myös poliisin toimintaympäristö muuttuu, ja taustalla vaikuttavat edellä mainitut voimat. Tässä luvussa käsitellään sekä poliisin ulkoista että sisäistä toimintaympäristöä ja niistä johdettuja poliisin sisäisiä ohjeistuksia ja suunnitelmia.

3.1 Kansainväliset megatrendit muutoksen voimina

Keskeisimpiä yleisesti tunnustettuja kansainvälisiä megatrendejä ovat kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, kansainvälistyminen, teknologinen kehitys eli digitalisaatio sekä ilmastonmuutos. Nämä ovat niitä voimia, jotka toisaalta maailmanlaajuisesti mutta myös kansallisesti ohjaavat suomalaisen yhteiskunnan kehitystä ja siten myös poliisin toimintaa.

Kaupungistuminen tarkoittaa, että yhä suurempi osuus väestöstä asuu kaupungeissa. Suomessa 2000-luvun alussa noin 65 prosenttia väestöstä asui kaupungeissa, mutta nyt 2010-luvun loppupuolella tämä vastaava osuus on jo yli 70 prosenttia väestöstä (Tilastokeskus 2020). Tämä tarkoittaa, että suomalaiset asuvat yhä tiiviimmin kaupungeissa ja yhä harvemmassa maaseudulla. Poliisin kannalta tämä tarkoittaa, että paine keskittää poliisin resursseja kaupunkeihin kasvaa ja että toisaalta vähenevälle maaseudun väestölle pitäisi pysyä takamaan poliisin peruspalvelujen saatavuus yhdenvertaisesti (Karnaranta 2019, 9–16).

Väestön ikääntymisellä tarkoitetaan väestön vanhenemista eli keskimääräisen iän nousua syntyvyyden pienentyessä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työkäisten sekä lasten ja nuorten osuus väestöstä vähenee ja ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa. Työkäisten osuus väestöstä on tällä hetkellä noin 62 prosenttia, mutta sen ennustetaan laskevan 2040-luvulle tultaessa 60 prosenttiin ja edelleen 2060-luvulle tultaessa 57 prosenttiin (Tilastokeskus 2019). Poliisin ja laajemminkin julkisen sektorin sekä hyvinvointivaltion kannalta tämä tarkoittaa haasteita rahoitukselle ja resursseille, kun työssäkäyvän väestön osuus suhteessa työelämän ulkopuolella oleviin pienenee. Toisaalta rikostilastojen kannalta ikääntyvä väestö tarkoittaa yleensä alenevaa rikollisuuden kokonaistasoa.

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan sitä, että Suomi yksittäisenä kansallisvaltiona on yhä tiiviimmässä yhteydessä muihin valtioihin ja ylikansallisiin organisaatioihin. Edelleen nämä yhteydet ulottuvat esimerkiksi yritys- ja yksilötasolle. Esimerkiksi kaupan ja liikkumisen esteitä on pyritty valtioiden välillä purkamaan. Toisaalta tämä on tarkoittanut kansallisvaltioiden merkityksen pienenemistä; toisaalta ympäri maailmaa on noussut vastareaktioita, joissa korostetaan kansallisvaltioita. Poliisille kansainvälistyminen tarkoittaa kasvavaa rajat ylittävää rikollisuutta ja kansainvälisen yhteistyön merkityksen korostumista. Suomessa on lisäksi entistä enemmän ulkomaalaisia joko vierailmassa tai asumassa, joten esimerkiksi poliisin kielitaidon ja kulttuurituntemuksen merkitys korostuvat. Moninaisuus poliisin toimintaympäristössä siis lisääntyy.

Teknologisella kehityksellä viitataan usein digitalisaatioon. Tämä tarkoittaa, että yhä suurempi osa ihmiselämästä tapahtuu tietoteknisessä ympäristössä, tietoteknisten laitteiden ja järjestelmien avulla sekä tietoverkoissa. Kyberturvallisuus on yksi muodikkaimpia käsitteitä tällä hetkellä. Poliisille digitalisaatio tarkoittaa kokonaan uuden toimintaympäristön syntymistä ja sen kautta tulevia haasteita esimerkiksi poliisimiesten osaamisessa ja työvälineiden hankinnassa. Samalla uudet työvälineet ja -menetelmät luovat kuitenkin myös poliisille uusia mahdollisuuksia. Digitalisaatio on keskeisesti yhteydessä kansainvälistymiseen, koska tietoverkot tuovat sekä koko maailman suomalaisten ulottuville että suomalaiset koko maailman ulottuville.

Ilmastonmuutoksella ei ole suoraa näkyvää vaikutusta poliisin toimintaympäristöön, mutta se saattaa aiheuttaa arvaamattomia vaikutuksia Suomelle ja siten poliisillekin. Vuonna 2015 nähty suuri pakolaisvirta Eurooppaan ja Suomeen saattoi olla esimakua elinmahdollisuuksia etsivistä ihmisvirroista, kun esimerkiksi jotkin alueet Afrikassa muuttuvat elinkelvottomiksi ilmastonmuutoksen edetessä.

Dufva (2020) nostaa Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA:n julkaisussa esille vielä yhden keskeisesti Suomen tilanteeseen vaikuttavan megatrendin: talousjärjestelmä etsii suuntaansa. Tämä tarkoittaa muun muassa eriarvoistumiseen, julkisen talouden rahoitukseen sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen liittyviä haasteita. (Dufva 2020, 45–51.) Tämä megatrendi onkin kiinteässä yhteydessä muihin edellä mainittuihin megatrendeihin.

3.2 Poliisin sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö

Muttilainen ja Huotari (2018) ovat tarkastelleet poliisin toimintaympäristöä vuosina 2012, 2014, 2016 ja 2018 toimittamissaan Poliisin toimintaympäristö -katsauksissaan. Keskeisimpien havaintojensa pohjalta he jakavat poliisin toimintaympäristön ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön (Muttilainen & Huotari 2018, 151):



Kuvio 1. Poliisin ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö.

Kuvion lähde: mukailen Muttilainen ja Huotari 2018, 151.

Ulkoista toimintaympäristöä ohjaavat muun muassa aiemmassa alaluvussa esiteltyt kansainväliset megatrendit. Sisäiseen toimintaympäristöön vaikuttavat puolestaan keskeisesti esimerkiksi ulkoisesta toimintaympäristöstä tehdyt johtopäätökset, poliittiset linjaukset ja yhteiskunnan arvot, jotka edelleen jalostuvat esimerkiksi poliisin visioksi, strategiaksi ja operatiiviseksi toiminnaksi.

Keskeisiä poliisin sisäiseen toimintaympäristöön vaikuttavia kokonaisuuksia ovat henkilöstöresurssit, materiaaliset resurssit, taloudelliset resurssit sekä organisaatioresurssit. Poliisin henkilöstömäärän osalta suunta on ollut jo pidempään laskeva. Toisaalta poliisin materiaallinen valmius lienee parempi kuin koskaan aiemmin. Haasteita poliisin toiminnalle

ovat aiheuttaneet muun muassa tiukat taloudelliset resurssit, sisäilmaan liittyvät ongelmat sekä kasvanut yksiköiden koko. (Karnaranta 2019, 9–11.)

Viime vuosina poliisin hallintorakennetta on uudistettu siten, että yksiköiden koko on kasvanut voimakkaasti. Esimerkiksi johtamisen kannalta tämä on tarkoittanut usein kasvanutta etäisyyttä työntekijöihin ja monimutkaisempia organisaatioita. Samalla työntekijöiden itenäisyys on lisääntynyt ja tehtävänkuvat sekä sitä myötä osaamisvaatimukset ovat laajentuneet. Jokaisen työntekijän on pitänyt omaksua uusia toimintatapoja ja jopa kokonaan uusia toimintaympäristöjä. Lisäksi esimerkiksi sidosryhmäyhteistyö laajenee koko ajan.

Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta linjaa poliisin toimintaa laajassa mittakaavassa. Sisäisen turvallisuuden strategiassa globaaleista megatrendeistä ja Suomen kehityksestä johdetaan seitsemän sisäisen turvallisuuden muutosvoimaa, joiden synnyttämiä uhkakuvia pyritään torjumaan Suomen sisäisen turvallisuuden strategialla. Muutosvoimia ovat monimuotoinen polarisoituminen, arvojen sirpaloituminen, maahanmuuton turvallisuusvaikutukset, ääriliikkeet ja ideologiat, teknologian kiihtyvä murros, julkisen talouden hidas elpyminen sekä globaali turvallisuusympäristö. Muutosvoimat saattavat aiheuttaa muun muassa hyvinvoinnin epätasaista jakautumista, vastakkainasettelujen ja konfliktien lisääntymistä sekä muita arvaamattomia kansallisia tai maailmanlaajuisia seurauksia. Toimenpiteinä muutosvoimiin vastaamisessa ovat muun muassa jatkuva tietoon pohjautuva analyysi sekä ennakointi analyysin pohjalta, toimivaltaisten viranomaisten resurssien ja toimivaltuuksien varmistaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen, innovointi ja uuden osaamisen hankkiminen sekä aktiivinen verkostoyhteistyö. (Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta 2017, 30–48.)

Poliittisista trendeistä, suomalaisen yhteiskunnan arvoista ja oikeudenkäytöstä todettakoon sen verran, että nykyään keskusteluissa korostuvat voimakkaasti perus- ja ihmisoikeudet sekä poliisin tietoon pohjautuva ennalta estävä toiminta perinteisten rikostorjunnan ja tutkinnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan rinnalla. Perus- ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen alleviivaa esimerkiksi poliisin oikeudellista osaamista sekä moraaliin ja etiikkaan liittyviä pohdintoja. Tietoon perustuva ennalta estävä toiminta on puolestaan varsin uusi tapa tehdä poliisityötä ja edellyttää siten uutta osaamista. Yhteiskunnallinen keskustelukulttuuri on usein hyvin kärjistävä ja suosii vastakkainasetteluja. Näyttääkin siltä, että toisaalta suomalaiset korostavat vahvasti yksilöiden oikeuksia, mutta toisaalta toivotaan vahvaa ja näkyvää perinteistä poliisitoimintaa.

Muttilaisen ja Huotarin (2018) mukaan monipuolistuvaan toimintaympäristöön ja sen kaikkiin haasteisiin vastaaminen edellyttää uudenlaisia toimintatapoja ja osaamista. Esimerkiksi jatkuvat muutokset organisaatioissa, lainsäädännössä ja työvälineissä edellyttävät uudenlaista oppimiskykyä ja sopeutumista. Lisäksi yhä kansainvälistyvä ja tietoverkkoistuva toimintaympäristö sekä moninaisuuden lisääntyminen asiakaskunnassa edellyttävät uutta ajattelutapaa ja kasvavaa verkostomaista yhteistyötä. Myös niukkenevat resurssit edellyttävät tehtävien ja toimintojen uudelleentarkastelua sekä joustavuutta. Kaikessa toiminnassa korostuu tehokas tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa sekä aloitteellinen, ennalta estävä poliisityö. (Muttilainen & Huotari 2018, 149–152.)

3.3 Poliisin strategia ja arvot

Poliisin toimintaa keskeisesti linjaavia ohjeistuksia ovat muun muassa poliisin strategia, poliisin henkilöstöstrategia sekä poliisin osaamisen kehittämisen strategia. Poliisin strategia sisältää muun muassa poliisin arvot. Yhdessä lainsäädännön kanssa nämä ohjeistukset linjaavat sekä poliisin ulkoista että sisäistä toimintaa. Edellä mainitut ohjeet ovatkin keskeisin poliisin johtamista ja esimiestyötä sekä sen kehittämistä ohjaava kokonaisuus. Tarkastelun kohteena on pääasiassa poliisin juuri päivitetty strategia vuosille 2020–2024, mutta käsiteltävät henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittämisen strategia pohjautuvat poliisin strategiaan vuosille 2017–2020.



Kuvio 2. Poliisin strategia 2020–2024. Kuvion lähde: mukaillen www.poliisi.fi.

Poliisin strategian vuosille 2020–2024 mukaan poliisin visiona on, että poliisi on kaikkien turvaaja kaikkina aikoina. Poliisin strategisia tavoitteita ovat arjen turvaaminen ja poliisiin kohdistuvan luottamuksen pitäminen korkeana, rikosten ja häiriöiden ennalta estäminen, erityisesti vakavien rikosten tehokas paljastaminen ja selvittäminen, nykyaikaisten, turvallisten ja kehittyvien palvelujen tuottaminen sekä aktiivinen viestiminen ja yhteistyön tekeminen. Strategian keskeisiä mahdollistajia ovat muun muassa henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistaminen, tuloshakuinen toiminnan johtaminen, uusien teknologioiden hyödyntäminen, sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen, tietojohdoinen toiminta sekä avoin viestintä. Poliisin strategia pohjautuu poliisin arvoihin, joita ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen sekä henkilöstön hyvinvointi. (Poliisin strategia 2020–2024, 2.)



Kuvio 3. Poliisin arvot. Kuvion lähde: mukaillen www.poliisi.fi.

Poliisin arvoista erityisesti osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi ovat keskeisessä osassa, kun puhutaan johtamisesta ja esimiestyöstä poliisissa. Poliisin arvojen mukaan osaamisella tarkoitetaan siis, että jatkuva uuden oppiminen ja kaikkien työntekijöiden työpanoksen tehokas hyödyntäminen ovat edellytys poliisin tehtävien suorittamiselle ja jatkuvassa muutoksessa mukana pysymiselle. Henkilöstön hyvinvoinnilla puolestaan tarkoitetaan, että motivoitunut ja hyvinvoiva poliisin henkilöstö tekee tuloksellista työtä. Henkilöstön hyvinvoinnin tekijöinä korostetaan positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä, yhdessä tekemistä, työkykyä, työtovereiden arvostamista sekä ammattitaitoista johtamista.

Poliisin strategia perustuu kansainvälisiin megatrendeihin ja niiden aiheuttamiin muutoksiin yhteiskunnassa. Poliisin strategian mukaan rikosten kokonaismäärä laskee, mutta rikokset koskettavat yhä voimakkaammin tiettyjä haavoittuvia ryhmiä. Lisäksi rikokset nähdään entistä monialaisempina ja kansainvälisempinä, mikä tekee niiden selvittämisestä haasteellisempaa. Lisäksi uudenlaiset rikokset, joista on vielä vain vähän tietoa, haastavat poliisia: esimerkiksi hybridiuhat, kyberrikollisuus ja informaatiovaikuttaminen. (Poliisin strategia 2020–2024, 3.)

Aiemmin mainitut poliisin strategiset tavoitteet sisältävät useita toimenpiteitä ja painotuksia, jotka liittyvät läheisesti esimiestyöhön ja johtamiseen, osa suoraan ja osa välillisesti. Kaikki toimenpiteet luonnollisesti suuntaavat esimiestyötä ja johtamista, mutta tarkasteltavan aiheen kannalta mielenkiintoisimpia ovat hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen sekä viestintään liittyvät toimenpiteet.

Henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistaminen strategian mahdollistajana näkyy vastaavina painotuksina strategisten tavoitteiden toimeenpanossa. Poliisin strategian mukaan esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia ja liikkuvuutta tehtävien välillä tuetaan monipuolisen ammatillisuuden kasvattamiseksi ja sitoutumisen vahvistamiseksi. Huomiota kiinnitetään myös ennalta estävyyteen johtamisessa ja henkilöstön kouluttamisessa, minkä tulisi näkyä työnteon kulttuurissa. Lisäksi henkilöstön työtehtäviä pyritään kehittämään motivoivammiksi ja monipuolisemmiksi. Huomio on myös työntekoa tukevien prosessien kehittämisessä. Näitä henkilöstöön liittyviä painotuksia mitataan muun muassa henkilöstöbarometrissa saatavalla työtyytyväisyysindeksillä, henkilöstön vaihtuvuudella ja sairauspoissaoloilla. (Poliisin strategia 2020–2024, 5–18.)

Poliisin vanhassa strategiassa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä oli ilmaistuna selkeämmin. Tarkasteltavan aiheen kannalta mielenkiintoisimpia strategisia toimenpiteitä olivat läpinäkyvän päätöksenteon, ammattitaitoisen johtamisen sekä laadukkaan laillisuusvalvonnan tehostaminen, jotka liittyivät avoimen toiminnan ja vaikutavuuden edistämisen strategiseen tavoitteeseen. Toimenpiteet sisälsivät muun muassa johtoryhmätyöskentelyn, sisäisen valvonnan, laillisuusvalvonnan sekä esimiestyön kehittämistä. Strategiassa todettiin ytimekkäästi, että johtamista yhdenmukaistetaan ja esimiestyön laatua kehitetään. Lisäksi johtoryhmätyöskentelyllä pyrittiin varmistamaan päätöksenteon läpinäkyvyys, systemaattisuus sekä strategian seuranta. (Poliisin strategia 2017–2020, 10.)

Poliisin henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, miten poliisin strategisia toiminnallisia tavoitteita tuetaan kun näkökulma on poliisin henkilöstössä. Poliisin henkilöstöstrategia pohjautuu viiteen strategiseen valintaan: joustavat resurssit, valmentava johtaminen, monipuolinen osaaminen, hyvä työkyky sekä uudenlaiset työnteon tavat. (Poliisin henkilöstöstrategia, 2.)

Joustavat resurssit tarkoittavat sitä, että henkilöstön osaamisen ja määrän tulee olla suhteessa alati muutuvaan toimintaympäristöön sekä toiminnan painopisteisiin, jotta haasteisiin voidaan vastata tehokkaasti. Tähän liittyviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi henkilökierro-
tukeminen, säännöllisen tehtäväkierron mallintaminen sekä palkkausjärjestelmän uudistaminen. Monipuolinen osaaminen tarkoittaa sitä, että muuttuva toimintaympäristö ja siten muuttuvat työn vaatimukset edellyttävät henkilöstöltä monipuolista osaamista ja itse organisaatiolta jatkuvaa oppimisen kulttuuria. Tähän liittyviä toimenpiteitä ovat moniala-
osaamisen ja vuorovaikutustaitojen painottaminen osaamisessa, digiosaamisen vahvistaminen rekrytoinneilla ja koulutuksella sekä analyysiosaamisen koulutus. Hyvä työkyky tarkoittaa sitä, että ammattitaitoiset, aikaansa seuraavat ja hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa tehokasta työtä, vaikka toimintaympäristö monimutkaisu-
tuu. Tähän liittyviä toimenpiteitä ovat fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn edistäminen, työyhteisön toimivuuden edistäminen arvokeskustelulla ja työyhteisötaitokoulutuksella, varhaisen välittämisen mallin vaikuttavuuden parantaminen sekä itsensäjohtamistaitojen ja muutoskykyisyyden vahvistaminen. Uudenlaiset työnteon tavat tarkoittavat sitä, että poliisi toimii innovatiivisesti ja uudistuvasti alati muuttuvassa toimintaympäristössä hyödyntäen uusia tapoja ja uutta tekniikkaa, jotta prosessit ovat sujuvia ja asiakaslähtöisiä. Tähän liittyviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi HR-palveluiden määrittäminen ylimmän johdon, esimiesten ja henkilöstön tueksi, hallinnollisten prosessien keventäminen ja digitalisaation hyödyntäminen työtapojen kehittämisessä. (Poliisin henkilöstöstrategia, 4–9.)

Valmentavan johtamisen strateginen valinta poliisin henkilöstöstrategiassa pohjautuu tarpeeseen uudenlaisesta johtamisesta ja esimiestyöstä tulevaisuudessa kun työntekijän itsenäinen vastuu työstä, sen organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta korostuu entisestään. Avainsanoja uudenlaiseen johtamiseen ja esimiestyöhön ovat valmentava ote, vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, työtehtävien ja tavoitteiden selkeä määrittely, palautteenanto, dialogi, yhteistyö, tukeminen, arvoihin ja luottamukseen perustuva palveleva johtaminen, empatia sekä tunneäly. Valmentavan johtamisen strateginen valinta toimenpi-

teinä tarkoittaa arvojen mukaisen johtamisen kriteereiden määrittelyä ja niiden painottamista rekrytoinnissa, henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelman toteutusta sekä esimiehen työkalupakin laatimista. Henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelman toteutuksella tarkoitetaan valmentavaa johtamisotetta tukevaa henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelmaa, joka kohdentuu kaikkiin poliisihallinnon esimiehiin ja joka on Poliisiammattikorkeakoulun vastuulla. (Poliisin henkilöstöstrategia, 5 ja 8.)

Poliisin osaamisen kehittämisen strategia pohjautuu elinikäiseen oppimiseen, kumppanuuksiin, verkostoihin, osaamisen johtamiseen, ketteryyteen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Käytännössä nämä tarkoittavat jatkuvaa osaamisen kehittämisen tukemista, kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntämistä tarvittaessa kansainvälisestäkin, työtehtävien ja työntekijöiden osaamisen yhteensovittamista, työtehtävien sisältöjen säännöllistä tarkastelua, osaamistarpeiden kartoittamista, joustavia työnkuvia ja mukautuvaa toimintaa ympäristön muuttuessa sekä tietoon pohjautuvaa päätöksentekoa. (Poliisin osaamisen kehittämisen strategia, 2.)

Osaamisen kehittämisen strategiset linjaukset koskevat tutkintokoulutusta, osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä, rekrytointia ja osaamisen kehittämistä, osaamisen kehittämisen laatua ja vaikuttavuutta sekä edellä mainittujen linjausten toimeenpanoa. Tutkintokoulutus nähdään poliisin osaamisen perustana ja sitä pyritään kehittämään jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Työntekijät itse vastaavat jatkuvasta osaamisensa kehittämisestä, mutta kokonaisvastuu koko henkilöstön osaamisesta on yksiköillä. Täydennyskoulutusta suunnitellaan, toteutetaan ja hankitaan toimintaympäristön muuttumisen mukana, ja esimerkiksi digitalisaation ja kansainvälisyyden tuomat mahdollisuudet pyritään hyödyntämään. Eri-tyisosaamista pyritään hankkimaan muun muassa rekrytointien kautta, mutta myös henkilöstössä jo olemassa olevan erityis- ja ammattiosaamisen saamista organisaation käyttöön korostetaan. Osaamisen kehittämisen laatua ja vaikuttavuutta pyritään turvaamaan yhdenmukaistamalla käytäntöjä ja arvioimalla tuloksia säännöllisesti. Lisäksi strategiset linjaukset pyritään muotoilemaan yksiköiden tulossopimuksiin konkreettisiksi tavoitteiksi. (Poliisin osaamisen kehittämisen strategia, 3–6.)

3.4 Yhteenveto poliisin toimintaympäristöstä

Poliisin toimintaympäristössä korostuvat jatkuva muutos ja monipuolistuminen. Vahvoja toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä ovat muun muassa kansainvälisyys, uudet tekno-

logiat ja uudet toimintaympäristöt, esimerkiksi tietoverkot. Arvojen puolella toimintaympäristössä korostuvat kärjistyneet ääripäät, jotka pakottavat korostetusti pohtimaan poliisin toiminnan oikeudellista sekä eettistä ja moraalista oikeutusta. Poliisin nykypäivän käytännön toiminnassa korostetaan toimimista yhteistyöverkostoissa sekä ennalta estävän toiminnan merkitystä perinteisten rikostutkinnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan rinnalla. Yhtenä poliisin toiminnan keskeisimpänä haasteena on julkisen talouden heikko tilanne, joka näkyy poliisin käytettävissä olevissa resursseissa, esimerkiksi henkilöstömäärissä.

Yhdessä kaikki edellä mainitut muutokset ja haasteet muodostavat poliisille korostetun tarpeen kehittää osaamista ja ammattitaitoa. Nykyinen osaaminen on saatava laajemmin käyttöön sekä uutta osaamista on kehitettävä ja hankittava. Poliisin työntekijöiltä edellytetäänkin nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän joustavuutta ja jatkuvaa itsensä kehittämistä, elinikäistä oppimista. Työntekijöiden itsensä johtaminen korostuu ja kaikessa toiminnassa on pyrittävä hyödyntämään tietoa entistä tehokkaammin: asiantuntijuus korostuu.

Poliisin strategian, henkilöstöstrategian ja osaamisen kehittämisen strategian perusteella poliisissa on ymmärretty poliisin tärkeimmän voimavaran, henkilöstön, merkitys. Lisäksi henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi näkyvät poliisin arvoissa. Keskeisiä esillä olleita tai olevia teemoja ovatkin muun muassa henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen, jotka pohjautuvat keskeisiltä osin esimerkiksi johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen haasteeseen onkin yhtenä vastauksena nähty valmentavan johtamisen periaatteiden kouluttaminen kaikille esimiestyötä tekeville.

Samalla kun muuttuva toimintaympäristö asettaa poliisille haasteita, on hyvä muistaa, että se luo myös uusia mahdollisuuksia. Poliisilla on esimerkiksi ollut hyvä kyky ottaa käyttöön uusia teknologioita viime vuosina. Todellinen kyky vastata toimintaympäristön muutoksiin mitataan kuitenkin henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

4 JOHTAMISESTA JA ESIMIESTYÖSTÄ: MUUTOS, OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN SEKÄ ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään aiheen keskeisintä teoriataustaa, pois lukien valmentavaa johtamista, jota käsitellään seuraavassa luvussa. Luvussa käsitellään johtamisen ja esimiestyön käsitettä, johtamista ja esimiestyötä muutoksessa, osaamisen ja tiedon johtamista sekä organisaation kivijalkaa, organisaatiokulttuuria.

4.1 Mitä on johtaminen ja esimiestyö? Mitä on hyvä johtaminen ja esimiestyö?

Tässä opinnäytetyössä ei etsitä varsinaisesti hyvää johtajaa tai esimiestä, mutta kun puhutaan johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä, taustalla on ajatus pyrkimisestä hyvään johtamiseen, johtajuuteen ja esimiestyöhön. Siksi on tarpeen kuvata aluksi, mitä tarkoitetaan kun puhutaan johtamisesta ja esimiestyöstä, sekä erityisesti hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Lyhyesti voidaan todeta, että johtaminen ja esimiestyö ovat erittäin monitahoinen ja monitieteinen kokonaisuus, jota on hankala määritellä kattavasti.

Johtaminen ja esimiestyö ovat kehittyneet aikojen, organisaatioiden ja ennen kaikkea ihmisten mukana. Aluksi managerit johtivat asioita. Sen jälkeen tuli leadereiden vuoro vaikuttaa ihmisiin. Nyt valmentajat pyrkivät vuorovaikutukseen, jossa työntekijät kehittyisivät. Mikäli karkeasta yksinkertaistuksesta halutaan eroon, voidaan todeta, että johtaminen ja esimiestyö ovat parhaimmillaan kaikkea edellä mainittua myös tänä päivänä. Kaikkina aikoina yhteistä on myös ollut pyrkimys organisaation tehokkaaseen toimintaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Käsitys siitä, mikä on hyvää johtamista ja esimiestyötä, on kuitenkin elänyt myös ajassa. Johtaminen ja esimiestyö ovat myös aina sidoksissa ympäristöön ja tilanteeseen, siis johtamiseen ja esimiestyöhön kohdistuviin odotuksiin.

Johtamista ja esimiestyötä voidaan määritellä monella tapaa: esimerkiksi ensinnäkin johtajan tai esimiehen tietojen ja taitojen kautta, toiseksi hänen tehtäviensä kautta, kolmanneksi häneen liittyvien henkilökohtaisten piirteiden tai ominaisuuksien kautta, neljänneksi hänen johtamis- tai esimiestyönsä kautta sekä viidenneksi johtamistilanteen kautta. Samoin siis hyvää johtamista ja esimiestyötä voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi johtamista ja esimiestyötä voidaan arvioida saavutettujen tulosten perusteella: muun muassa tavoitteiden saavuttaminen, tuloksellisuus, asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön tyyty-

väisyys. Toisaalta johtamista ja esimiestyötä voidaan siis arvioida esimerkiksi johtajan tai esimiehen piirteiden tai tehtävien kautta.

Walshin ja Viton (2019) mukaan tutkimustulokset ja teoriat osoittavat, että yksinvaltaisen johtamisen ja esimiestyön aika on ohitse myös poliisissa ja että on aika erimuotoisille demokraattisille tavoille johtaa ja tehdä esimiestyötä. Yksinvaltius on sekä tehotonta että vahingollista työntekijöille. Uudistava sekä palveleva johtaminen ovat nykyaikaa ja tulevaisuutta. Jotta ylipäätään jatkuvassa muutoksessa pysyttäisiin mukana, työntekijöiden tarpeet on täytettävä ja heidät on otettava mukaan kehittämiseen. (Walsh & Vito 2019, 79–80.)

Herringtonin ja Colvinin (2015) mukaan monimutkaistuvan toimintaympäristön ja monimuotoistuvan poliisin johtamisessa ja esimiestyössä tarvitaan perinteisten johtamistapojen rinnalle yhä enemmän jaettuun johtamistapojen (shared leadership), jotka perustuvat jaettuun vastuuseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Innovointi, kokeilu sekä laaja ajatusten ja kokemusten jakaminen ovat tulleet jäädäkseen myös poliisiin. Poliisin henkilöstöltä tämä edellyttää uusia kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja. (Herrington & Colvin 2015, 13.)

Davisin ja Silvestrin (2020) mukaan perinteiset tavat johtaa ja tehdä esimiestyötä poliisissa ovat aikansa eläneitä, sillä nykyään poliisiesimiehillä on johdettavinaan koulutetumpia työntekijöitä kuin aikaisemmin ja toimintaympäristö on moninaisempi sekä jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi poliisin johtamiskulttuuria on kehitettävä voimakkaasti. Kun perinteiset johtamisen teoriat lähtevät johtaja- ja esimieskeskeisyydestä, uudemmissa teorioissa korostuvat johtamisen moninaisuus sekä dynaamiset ja sosiaaliset prosessit, siis vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtaminen siis rakentuu johtajan ja työntekijän yhteistyössä, johon molemmat osallistuvat, vaikuttavat ja tuottavat sisältöä. Toisaalta yritykset muuttaa organisaatiokulttuuria saattavat itse asiassa vahvistaa vakiintuneen, vahvan poliisikulttuurin piirteitä, ja näin johtamisessa korostuvat sekä jatkuvuuden että muutoksen hallinta. Tarvetta ja halua johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi poliisienkin keskuudessa näyttää kuitenkin olevan. (Davis & Silvestri 2020, 21–85.)

Pearson-Goff ja Herrington (2013) ovat läpikäyneet 57 kansainvälistä tieteellistä artikkelia johtamisesta ja esimiestyöstä poliisissa ja he tarkastelevat artikkelissaan, mitkä ovat tyypillisiä ominaisuuksia tehokkaalle poliisiesimiehelle ja mitä tehokkaat poliisiesimiehet tekevät ylipäätään. Koska on vaikea mitata objektiivisesti, mikä on tehokasta esimiestyötä, kyseessä ovat nimenomaan käsitykset tehokkaasta esimiestyöstä. Tehokkaat poliisiesimie-

het ovat työssään roolimalleja, viestivät hyvin, tekevät päätöksiä sekä osaavat ajatella kriittisesti, luovasti ja strategisesti. Tehokkaat poliisiesimiehet myös käyttäytyvät työssään eettisesti, luotettavasti ja oikeudenmukaisesti. Työssään tehokkaat poliisiesimiehet kykenevät luomaan yhteisen päämäärän, edistävät sitoutumista työyhteisöön, välittävät työntekijöistään, saavat aikaan ja johtavat muutosta sekä ratkovat ongelmia. (Pearson-Goff & Herrington 2013, 16–22.)

Hakamo ja Vanhala (2007) ovat selvittäneet kyselytutkimuksella poliisipäällystön käsityksiä hyvästä poliisipäälliköstä. Tutkimuksen mukaan kaikki poliisipäällystöön kuuluvat, myös poliisipäälliköt itse, arvioivat hyvän poliisipäällikön vaatimuksia suhteellisen yhteinäisesti, joskin erilaisia hyvän poliisipäällikön tehtäviä ja ominaisuuksia on varsin runsaasti. Osa vaatimuksista näyttää myös olevan hieman ristiriidassa keskenään: toisaalta esimerkiksi odotettiin yleisjohtajuutta, yleistä johtamiskokemusta ja tilaa tehdä omaa työtä, toisaalta hyvää käytännön poliisitoiminnan tuntemusta ja päällikön läsnäoloa. Tärkeimmäksi poliisipäällikön tehtäväksi nähtiin hallinnon asiantuntijuus ja siihen liittyvä toiminnan kokonaisvaltaisuus sekä kokonaisuusien hallinta. Hallinnon asiantuntijuus sisältää esimerkiksi johtajuutta, henkilöstöhallintoa, sisäistä viestintää ja taloushallintoa. Erilaisia ominaisuuksia ja ulottuvuuksia tulisi sitten olla sopivassa suhteessa keskenään. Keskeisiä hyvän poliisipäällikön ominaisuuksia ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, vuorovaikutustaidot ja johdonmukaisuus. Sota-aikaiseen käsitykseen hyvästä johtamisesta ja käytännönläheiseen poliisikulttuuriin perustuvia ominaisuuksia ovat puolestaan selväpiirteiset vastuuketjut, selkeä esimiehisyys, lojaalisuus, luotettavuus, jämäkkyys, linjakkuus ja päätöksentekokyky. Toisaalta jyrkkää hierarkkisuuutta ja käskyttämistä kritisoitiin ja pidettiin sopimattomana, ja samalla todettiin johtamiskäsitysten olevan muuttumassa. Tavoiteltavina muutoksina pidettiin muun muassa organisaation madaltamista sekä vuorovaikutuksen, motivoinnin, palautteen antamisen ja yhteistyön tekemisen lisääntymistä. Sen sijaan tilaa tai tilausta ei nähty juurikaan aloitteellisuudelle, innovatiivisuudelle, luovuudelle tai muuntumiskykyisyydelle. Puutteina nähtiin usein poliisipäällikön liika etäisyys suhteessa henkilöstöön, vähäinen palaute sekä puutteet tiedonkulussa. Lisäksi toivottiin avoimempaa päätösten perustelemista. (Hakamo & Vanhala 2007, 37–42.) Tutkimusta tarkasteltaessa on huomioitava, että poliisin hallintorakenne on muuttunut kyselyn ajankohdasta huomattavasti, siis noin sadasta kihlakunnasta nykyiseen yhteentoista poliisilaitokseen. Yhden poliisipäällikön johtaman organisaation koko on siis kasvanut ja johdettavien työntekijöiden määrä lisääntynyt huomattavasti.

Edellä olleet esimerkit kuvaavat erilaisia kokemuksiin pohjautuvia käsityksiä hyvästä ja tehokkaasta johtamisesta ja esimiestyöstä poliisissa sekä sitä, miten niitä voidaan määritellä. Käsityksissä korostuvat työntekijöiden sekä johtajien ja esimiesten luottamukseen perustuva yhteistyö ja vuorovaikutus yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin visio, strategia sekä näiden perustana olevat arvot ohjaavat kaikkea toimintaa. Johtaja ja esimies luovat työntekijöille mahdollisuuksia onnistua työssään, vastuuttavat työntekijät toimimaan sekä ohjaavat työntekijöiden toimintaa palautteen kautta. Keskeistä on sekä työntekijän osaamisen että itse työn kehittäminen. Toisaalta poliisin johtamisessa ja esimiestyössä näyttävät edelleenkin korostuvan monet perinteiset ajatukset puolisotilaallisen organisaation johtamisesta: esimerkiksi hierarkkisuus, selkeät vastuuketjut, etäisyys ja päätöksenteon korostuminen. Hiljalleen tarve kehittämiseen ja muutokseen on kuitenkin havaittu, ja poliisimiehetkin näyttävät niitä toivovan.

Valmentavassa johtamisessa kyse onkin lähtökohtaisesti asenteesta ja ajattelutavasta. Valmentava johtaminen sopii siis erilaisiin tilanteisiin johtamisessa ja esimiestyössä, eikä se syrjäytä hierarkkista päätöksentekoa ja suoria valtasuhteita tilanteissa, joihin ne kuuluvat. Valmentava johtaminen ei tarjoa suoria vastauksia tai yksityiskohtaista mallia, miten johtamista ja esimiestyötä tulisi tehdä.

Tässä opinnäytetyössä johtamisella ja esimiestyöllä tarkoitetaan kaikkea organisaatioissa tapahtuvaa esimiestyötä, siis ylimmästä johtajasta lähimpään esimieheen. Tämä määrittely on tarpeen sen vuoksi, että johtamisesta puhuttaessa kaikki esimiehet eivät usein miellä asiaa omakseen ja että esimiestyöstä puhuttaessa osa johtajista tuntee, että asia ei koske heitä. Riittävänä määrittelynä hyvälle johtamiselle ja esimiestyölle pidetään sitä, että organisaatio toimii tehokkaasti, saavuttaa tavoitteensa sekä henkilöstö ja asiakkaat ovat tyytyväisiä.

4.2 Johtaminen muutoksessa

”Kaikki muuttuu.” Muutos on jatkuvaa.” Vain pysyvää on muutos.” Nämä ovat tuttuja fraaseja kaikilta elämänaloilta. Nykyään myös johtamisen ja esimiestyön keskeisintä sisältöä ovat muutos, muutoksessa työskentely ja muutoksen hallinta. Siten muutoksen onnistumisessa keskeistä on johtamisen ja esimiestyön onnistuminen, muutoksen johtaminen. Joskus muutoksessa on kysymys organisaation kehittymisestä ja ajan hermolla pysymisestä, joskus puhtaasta organisaation selviytymisestä. Myös itse johtaminen ja esimiestyö ovat

muutoksessa. Muutoksen johtamisessa keskeistä ovat epävarmuuden kanssa työskentely sekä pidemmällä tähtäimellä halutun suunnan säilyttäminen ja sen mukaan toimiminen. Nämä pohjautuvat puolestaan sellaisiin käsitteisiin kuten luottamus, läsnäolo, osallistuminen, viestintä, arvot, visio ja strategia.

Kotterin ja Rathgeberin (2017) mukaan muutostahti on nopeutunut vuosien mittaan sekä muutokset ovat laaja-alaisempia ja monimutkaisempia nykypäivänä. Tämä tarkoittaa, että askeleet, joita organisaatioissa eri aloilla otetaan yhä taajempaan, ovat yhä suurempia ja että niissä on mukana yhä useampia ihmisiä. Jotta näissä muutoksissa onnistuttaisiin, tärkeää olisi keskittyä positiivisuuteen sekä saada muutoksiin aidosti mukaan mahdollisimman paljon ihmisiä. Positiivisuuden keskittyminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että nähdään mahdollisuuksia uhkien sijasta. (Kotter & Rathgeber 2017, 149–157.)

Johtamisen ja muutoksen yksi arvostetuimmista tutkijoista John P. Kotter (1997) kuvaa muutoksen johtamista kahdeksanvaiheisen prosessin kautta:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvision viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter 1997, 18.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan ensimmäisenä kompastuskivenä muutoksessa on liiallinen tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen. Tämä johtaa usein siihen, että tarvetta muutokseen ei nähdä, vaikka esimerkiksi muutokset toimintaympäristössä ja niihin vastaaminen sitä edellyttäisivät. Liiallinen tyytyväisyys voi johtua monista syistä: organisaatiokulttuuri ei hyväksy avoimuutta tai ristiriitojen esiintuomista, ei ole näkyvää kriisiä tai yksinkertaisesti ihmiset kiireisinä kieltävät muutostarpeen. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostamista puolestaan ovat esimerkiksi tavoitteiden pitäminen korkealla, ongelmien avoin käsittely sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien pohtiminen. Jotta muutoksessa päästäisiin alkuun, työntekijöiden tyytyväisyyden, pelon ja jopa vihan tunteita pitäisi saada lievennettyä, mikä tarkoittaa työntekijöiden tukemista, puhumista ja kuunte-

lemista. Tärkeintä olisikin saada työntekijät itse puhumaan muutoksen tarpeesta ja sen tuomista mahdollisuuksista. (Kotter 1997, 31–43; Kotter & Cohen 2002, 15–36.)

Bellinghamin (2000) mukaan poliisikulttuuri on perinteisesti ollut hidaskuuttumaan, mutta työntekijöiden itsenäisyyden ja johdon ohjauksen oikealla yhdistelmällä myös vähittäinen muutos poliisikulttuurissa on mahdollinen. Esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijöiden itsenäisyys on vähäistä, johdon vahva ohjaus on tarpeellista. Toisaalta tilanteissa, joissa työntekijöiden itsenäisyys on korkeaa, johdon vahva ohjaus tuottaa helposti ristiriitaitilanteita. (Bellingham 2000, 34–40.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan ohjaavan tiimin tehtävänä on ohjata muutosta haluttuun suuntaan ja pitää muutos käynnissä. Jotta ohjaava tiimi tähän pystyy, sen on oltava riittävän vahva. Tiimin kokoamisessa tämä tarkoittaa muun muassa riittävää asemaan perustuvaa valtaa organisaatiossa, asiantuntemusta asiakysymyksissä, maineeseen perustuvaa ansaittua uskottavuutta sekä aitoa johtajuutta ihmisten edessä. Tiimillä on myös oltava yhteinen näkemys muutoksesta, keskinäinen luottamus ja innokkuutta työskennellä muutoksen eteen. (Kotter 1997, 45–58; Kotter & Cohen 2002, 37–60.)

Woodin, Flemingin ja Marksien (2008) mukaan myös poliisissa jokainen työntekijä on mahdollinen muutosagentti (change agent), kunhan vain omien käyttäytymismallien ja asenteiden tarkastelulle annetaan tila ja mahdollisuus. Eri asemasta tulevien työntekijöiden, esimerkiksi poliisien ja tutkijoiden, työn yhdistäminen ilman ennako-oletuksia on keskeistä. Siten myös poliisikulttuuria on mahdollista muuttaa askel askeleelta, kun työntekijät organisaation ylimmästä johdosta aina kenttäpoliisiin saakka ymmärtävät uuden ajattelun arvon ja mahdollisuudet sekä ovat halukkaita ja valtuutettuja toimimaan uudella tavalla. (Wood, Fleming & Marks 2008, 83–84.) Haaken, Rantatalon ja Lindbergin (2017) mukaan näyttää, että poliisiesimiehet eivät kuitenkaan ole perinteisesti olleet kovin hyviä muutosagentteja. Viralliset linjaukset sekä esimiesten teot ja käsitykset näyttävät olevan ristiriidassa. Keskeisesti muutosagenttina toimimiseen liittyvät roolit, esimerkiksi strategi ja suunnannäyttäjät, loistavat poissaolollaan kun tarkastellaan esimiesten käsityksiä odotuksista ylhäältä ja alhaalta organisaatiosta. (Haake, Rantatalo & Lindberg 2017, 769–777.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan vision ja strategian laatiminen on tärkeää, koska ne toimivat muutoksen ohjaajina pitkällä aikavälillä. Visio selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa työntekijöitä oikeisiin toimenpiteisiin sekä auttaa hallitsemaan

jopa tuhansien työntekijöiden toimintaa tehokkaasti. Tehokas visio on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava sekä viestittävässä oleva. Visio on keskiössä kun puhutaan erityisesti ihmisten johtamisesta. Vision laatiminen voikin olla vaikeaa, koska monet johtajat ja esimiehet ovat nousseet asemaansa asioiden johtamisen kautta. Lisäksi visioon pääseminen on usein monimutkaista, ohjaavan tiimin yhteistyö voi olla vaikeaa nurkkakuntaisuuden vuoksi sekä resursseja muutoksen tekemiseen on vaikea löytää, jos muutosta ei koeta riittävän tärkeäksi. (Kotter 1997, 59–72; Kotter & Cohen 2002, 61–82.)

Filstadin, Karpin ja Glomsethin (2018) mukaan poliisijohtajat ja -esimiehet oppivat johtamaan käytännön poliisitoiminnasta ja -kulttuurista saamiensa kokemusten ja esimerkkien perusteella. Johtajat ja esimiehet oppivat johtamaan enemmän asioita kuin ihmisiä, koska poliisi ei varsinaisesti ole vielä oppiva organisaatio. Olisikin tärkeää, että huomio organisaatiossa siirtyisi opettamisesta oppimiseen ja että poliisikulttuurissa olisi tilaa johtajille ja esimiehille vahvistaa omaa osaamistaan uusien vaatimusten mukaisiksi. Tämä edellyttää oppimisen tarpeen tunnustamista sekä mahdollisuuksia esimerkiksi vertaisten väliseen kanssakäymiseen ja kokemusten vaihtoon, itsearviointiin sekä kouluttautumiseen. (Filstad, Karp & Glomseth 2018, 611–612.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan visio on hyödyllinen vasta silloin kun useimmat organisaation työntekijät tuntevat sen ja sitoutuvat siihen. Uuden vision viestiminen on siten peruskivi työntekijöiden sitouttamiseksi ja mukaan saamiseksi muutokseen. Siksi viestimisessä tulisi hyödyntää laajasti kaikkia mahdollisuuksia. Tärkeimpänä esimerkkinä muutoksesta ja uusista toimintamalleista toimii ohjaava tiimi. Muutos aiheuttaa aina sekaannusta ja epävarmuutta työntekijöissä, joten selkeä, uskottava ja vilpitön viestiminen muutostilanteissa korostuu. Tehokkaassa viestimisessä korostuvatkin yksinkertaisuus, vertaukset ja esimerkit, useiden foorumien hyödyntäminen, toisto, johtaminen esimerkin voimalla sekä kaksisuuntainen viestintä. Kuunteleminen ja kuunnelluksi tuleminen tunteen synnyttäminen ovat tärkeitä palautteen saamiseksi ja muutoksen etenemisen varmistamiseksi. (Kotter 1997, 73–85; Kotter & Cohen 2002, 83–101.)

Tuomen ja Sumkinin (2010) mukaan visio kertoo, millainen organisaatio haluaa olla tiettyä ajanhetkenä tulevaisuudessa. Vision on oltava vahva, innostava ja haastava. Parhaimmillaan visio onkin tarina organisaation tulevaisuudesta, joka antaa suunnan, auttaa kehit-

tymään sekä sitouttaa työntekijät yhteen yhteisen, jaettavan näkymän kautta. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–49.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan muillekin kuin ohjaavan tiimin työntekijöille on annettava valta ja mahdollisuus käytännössä toimia uuden vision suuntaan, jotta muutos lähtee laajemmin organisaatiossa liikkeelle. Tällöin puhutaan työntekijöiden valtuuttamisesta. Ohjaavalle tiimille ja organisaation johdolle tämä tarkoittaa, että esteitä uuden vision tieltä on poistettava, riskejä on kannustettava ottamaan ja uusia ideoita ja toimintatapoja esittämään. Usein esimerkiksi organisaation viralliset rakenteet tai tietojärjestelmät vaikeuttavat toimeen tarttumista. Työntekijöiltä saattaa puuttua myös uuden vision mukaisia ja muutoksessa tarvittavia taitoja. Lisäksi esimiehet saattavat jarruttaa uuden vision toteuttamiseksi tehtäviä toimenpiteitä. Näihin esteisiin voidaan puuttua esimerkiksi rakenteita ja järjestelmiä uuden vision mukaisiksi kehittämällä, työntekijöitä kouluttamalla ja valmentamalla sekä avoimella keskustelulla. Käytännössä esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä voidaan kehittää innovointiin ja uudistumiseen kannustavammiksi. (Kotter 1997, 87–99; Kotter & Cohen 2002, 103–123.)

Whiten ja Robinsonin (2014) mukaan psykologisen sitoutumisen merkitys korostuu muutoksen johtamisessa poliisissa alati monimutkaistuvassa toimintaympäristössä. Psykologinen sitoutuminen tarkoittaa näkyviä ja näkymättömiä uskomuksia, ymmärrystä ja velvollisuudentuntoa työntekijän ja työntekijän välisessä suhteessa. Psykologisen sitoutumisen aikaansaamisessa korostuvat selkeä tavoitteiden asettelu ja odotusten viestiminen laajalle. (White & Robinson 2014, 265–266.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan muutoksessa on näytettävä myös pienempiä, lyhyen aikavälin onnistumisia, jotta motivaatio muutokseen pysyy yllä jatkuvassa tiedon ja vaatimusten tulvassa. Näkyvin keino kannustaa työskentelemään jatkossakin muutoksen puolesta on palkita muutoksessa aktiivisesti toimineita työntekijöitä. Lyhyen aikavälin onnistumiset antavat muutokselle vahvistusta, antavat aktiivisesti muutoksessa toimineille palkinnon saavutetuista tuloksista, antavat ohjaavalle tiimille mahdollisuuden konkreettisesti testata visiota, vievät pohjaa pois epäilijöiltä sekä takaavat esimiesten tuen. Hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen on näkyvä, kiistaton ja se nivoutuu selkeästi käynnissä olevaan muutokseen. (Kotter 1997, 101–113; Kotter & Cohen 2002, 125–141.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan muutoksella saavutettavien uudistusten saaminen pysyviksi toimintamalleiksi on keskeistä, jotta muutokseen on ylipäänsä mielekästä pyrkiä. Käytännössä tämä tarkoittaa vision kanssa yhteen sopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja toimintatapojen muuttamista, jotta vanhoihin toimintamalleihin olisi vaikea palata. Jotta organisaatiossa ymmärretään, että jatkuva muutos on toimintaympäristössä aina läsnä, visiota on vahvistettava uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla. Lisäksi uuden vision toteuttamiseen kykenevien ihmisten rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen antavat pohjan uusien muutosten toteuttamiselle. (Kotter 1997, 115–126; Kotter & Cohen 2002, 143–159.)

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan muutoksessa organisaatiokulttuurin muuttuminen on tärkeintä, sillä vain tulemalla osaksi organisaatiokulttuuria muutoksessa syntyneillä toimintamalleilla on mahdollisuus säilyä. Kulttuuri koostuu organisaation toimintanormeista ja arvoista, ja se vaikuttaa organisaatiossa aivan kaikkeen. Toimintanormit ovat melko näkyviä, mutta niitä on silti vaikea muuttaa. Arvot taas ovat näkymättömiä ja niitä on äärimmäisen vaikea muuttaa. Toimintanormien ja arvojen muutokset juurtuvat kulttuuriin aivan muutosprosessin lopussa kun on varmaa, että uudet toimintamallit toimivat ja ovat vanhoja malleja parempia. Keskeistä organisaatiokulttuurin muuttamisessa on siten uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien näyttäminen. Juurtuminen vaatii paljon puhetta ja rohkaisua, koska epävarmuudesta kumpuava vastustus on vahvaa. Seuraajien valinnassa on kiinnitettävä huomiota toivottujen toimintamallien mukaiseen toimintaan, ja joskus kulttuuria voi muuttaa vain vaihtamalla keskeisessä asemassa olevia henkilöitä. (Kotter 1997, 127–138; Kotter & Cohen 2002, 161–177.)

Tutkimukset siis osoittavat, että muutoksen käynnistäminen, aikaansaaminen ja muutoksella saavutettujen tulosten säilyttäminen ovat pitkäjänteistä ja tietoista työtä, jossa on herkin aistein kuunneltava organisaatiota ja toimintaympäristöä. Mitä tämä sitten tarkoittaa johtamisen ja esimiestyön kannalta? Miten itse johtamisen ja esimiestyön on muututtava?

Kotterin (1997) sekä Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan johtamisessa ja esimiestyössä korostuvat nykyään muutososaaminen – ennen kaikkea suunnan näyttäminen –, monimutkaisuksien hallinta, verkostoimainen työskentelytapa, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä elinikäinen oppiminen. Kaiken kaikkiaan ihmisten johtaminen on tärkeämpää kuin asioiden johtaminen, sillä haasteena ja samalla tavoitteena on ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Keskeisin haaste ei siis ole strategiassa, järjestelmissä tai kulttuuris-

sa, vaikka nekin ovat tärkeitä. Ihmisten käyttäytymisen muuttamisessa keskeistä on tunteiden huomioiminen, ja tehokkaimmat muutokset tapahtuvat näe-tunne-muuta -mekanismin (see, feel, change) kautta. (Kotter 1999, 4–17; Kotter & Cohen 2002, 2–3.)

Walshin ja Viton (2019) mukaan nykyisten poliisijohtajien ja -esimiesten tulisikin olla tulevaisuuteen suuntautuvia, strategisesti ajattelevia muutosagentteja (change agent), jotka pystyvät toimimaan sekä suunnitellussa että suunnittelemattomassa muutoksessa. Johtajien ja esimiesten tulisi ymmärtää sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia voimia, jotka vaikuttavat muutoksen tarpeeseen ja itse muutokseen. Onnistuminen muutoksessa mitataan johtajien ja esimiesten halulla ja kyvyllä toimeenpanna muutoksia sekä työntekijöiden halulla ja kyvyllä ottaa vastaan muutoksia. Johtamisessa onkin jatkossa kyse yhä enemmän muutoksen aloittamisesta, toimeenpanemisesta ja hallitsemisesta. Itse jatkuva muutosprosessi koostuu nykytilan ja halutun tavoitetilan arvioinnista, viestinnästä, ratkaisujen kehittämisestä, muutoksen toimeenpanemisesta, tulosten arvioinnista ja tarkennusten tekemisestä sekä tulosten juurruttamisesta jokapäiväiseen toimintaan. (Walsh & Vito 2019, 107–129.)

4.3 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Kaikessa organisaation päätöksenteossa pyritään lähes aina mahdollisimman hyvin valmisteltuihin, parhaisiin tietoihin pohjautuviin sekä hyvin perusteltuihin päätöksiin. Myös poliisissa puhutaan yhä enemmän tietojohdoisesta poliisitoiminnasta (evidence-based policing, intelligence-led policing). Useimmiten tällä viitataan tiedon käyttämiseen rikostorjunnan ja -tutinnan, siis arkipäiväisen poliisitoiminnan pohjana. Samaa tietojohdoisuutta voi myös hyödyntää laajemmin poliisin johtamisessa ja esimiestyössä: mitä yritysten käytännön toiminnassa sekä johtamisen ja organisaation tutkimuksessa on havaittu toimivaksi, tulisi hyödyntää myös poliisin johtamisessa ja esimiestyössä.

Nykyinen johtamisen ja esimiestyön tutkimus sekä siitä kumpuava kirjallisuus korostavat ihmisten johtamista sekä erityisesti osaamisen ja tiedon johtamista. Työntekijät, heidän osaaminen ja tieto ovatkin keskeisimmät menestystekijät lähes minkä tahansa organisaation toiminnassa. Kuten johdannossa todettiin, myös poliisin toiminnassa ja poliisille asetettujen tehtävien hoitamisessa korostuvat henkilöstö, henkilöstön osaaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen perustuvat tietoon, ja ne sisältävät sekä työntekijää itseä että koko organisaatiota koskevia prosesseja ja näkökulmia. Organisaation kannalta tärkeintä on osaamisen saaminen organisaation käyttöön.

Klassikkotutkimuksessaan Nonaka ja Takeuchi (1995) tarkastelevat tiedon käsittelyä ja erityisesti tiedon luomista organisaatiossa. Tieto organisaatiossa syntyy ja siirtyy kahden erilaisen tiedon, hiljaisen (tacit) ja näkyvän (explicit) tiedon, jatkuvassa vuorovaikutuksessa (spiral) neljän vaiheen, sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization), kautta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi tietotaitoa, kädentaitoa ja muuta tiettyyn tilanteeseen tai tehtävään liittyvää tietoa, jota ei voida suoraan ilmaista tai tallentaa. Näkyvä tieto puolestaan on luonteeltaan muodollista ja systemaattista, ja esimerkkeinä siitä ovat erilaiset ohjeet ja oppaat. Sosialisatio on työntekijätasolla tapahtuvaa, ja siinä jaetaan ja luodaan hiljaista tietoa, kuten toimintamalleja, kokemusten kautta. Ulkoistaminen tapahtuu työntekijän ja ryhmän tasolla, ja siinä esitetään hiljaista tietoa keskustelujen ja tarinoiden avulla, jolloin hiljainen tieto muuttuu näkyväksi. Yhdistämisessä kerätään ja järjestellään näkyvää tietoa sekä lisätään siihen muuta näkyvää tietoa, jolloin tieto siirtyy ryhmän tasolta koko organisaation ja ympäristön käyttöön. Sisäistämässä opitaan ja hankitaan uutta hiljaista tietoa käytännössä olemassa olevasta näkyvästä tiedosta, jolloin sisäistäminen on käytännössä tekemällä oppimista. Neljän vaiheen kautta yksittäisellä työntekijällä oleva tieto siirtyy toisten työntekijöiden ja siten koko organisaation käyttöön sekä yksittäisen työntekijän oma osaaminen ja ymmärrys kasvavat. Näin tiedon vuorovaikutus käynnistyy uudestaan, mutta uudella, korkeammalla tasolla. Edellytyksiä tämän jatkuvan vuorovaikutuksen pyörimiselle ovat puolestaan tunnettu toiminnan tarkoitus, työntekijöiden riittävä itsenäisyys, mahdollisuus luovaan kaaokseen ja kokeiluihin sekä riittävä monimuotoisuus organisaation sisällä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 139–178.)

Senge (1990) korostaa artikkelissaan oppivan organisaation (learning organization) merkitystä kilpailussa menestymisessä sekä johtajien uusia rooleja ja taitoja oppivan organisaation luomisessa. Etenkin on tunnustettava, että kaikki viisaus ei asu johtajassa. Menestyvä organisaatio ei ole vain toiminnan valvomista ja virheiden välttämistä, vaan se edellyttää menestyksestä oppimista koko organisaatiossa koko organisaation toiminnan ajan ja oppimisen painopisteen siirtämistä sopeutuvasta oppimisesta luovaan oppimiseen. Oppivan organisaation luominen edellyttää johtajalta uudenlaista toimintaa, ja johtajan tulee toimia uusissa rooleissa suunnittelijana (designer), opettajana (teacher) ja palvelijana (steward). Suunnittelijan roolissa johtaja on katsomassa tulevaan ja määrittelemässä organisaation tavoitteita ja arvoja sekä pitämässä huolta suunnasta. Opettajana johtaja herättää organisaatiossa keskustelua nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä vaatimuksista niiden välissä. Palveli-

jana johtaja luo mahdollisuuksia ja antaa tilaisuuksia työntekijöille oppia ja menestyä työssään. Uusissa rooleissa vaadittavia taitoja ovat puolestaan esimerkiksi yhteisen vision rakentaminen, vision viestiminen, palautteen vastaanottaminen ja antaminen, ison kuvan näkeminen, riippuvuuksien ja monimutkaisuusien ymmärtäminen sekä tukeminen ja rohkaiseminen oppimaan yhdessä syyttelyn sijasta. (Senge 1990, 19–49.)

Vaikka Nonakan ja Takeuchin sekä Sengen tutkimuksista on kulunut jo noin kolme vuosikymmentä, niiden keskeisimmät opit pätevät tänäkin päivänä, ja ainakin ne osoittivat aikaan suunnan tulevaisuuden kehitykselle. On helppo ymmärtää, että tietoa syntyy ja siirtyy organisaatioissa monimutkaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi suurin osa organisaation osaamisesta ja tiedosta on hiljaista tietoa, jonka kartoittaminen, luominen, käsitteleminen, mittaaminen ja jakaminen ovat vaikeaa. Se, miten tieto saadaan organisaatiossa oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, on edelleen keskeinen organisaation menestystekijä. Puolestaan se organisaatio, jolla edellä mainittu vuorovaikutus on tehokasta, oppii ja suuntaa toimintaansa tulevaan ennakoivasti. Millaiset olosuhteet organisaatiossa sitten tulisi olla ja miten johtajan tai esimiehen tulee toimia, että edellä kuvattu osaamisen ja tiedon johtaminen sekä osaamisen kehittäminen olisivat mahdollista?

Viitalan (2002) työntekijöille tekemän kyselytutkimuksen aineiston perusteella osaamisen johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaamisessa johtaja selkeyttää oppimisen suuntaa: osaamisen kehittämisen tarpeet, tavoitteet ja suuntaviivat. Käytännössä johtaja siis keskustelujen kautta toimii yhteistyössä työntekijöiden kanssa: määrittää nykytilaa ja nykyistä osaamista, osallistaa työntekijöitä tulevaisuuden suunnitteluun ja ideointiin sekä luo oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen jakautuu kahteen osaan: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä johtajan ja hänen työntekijöidensä välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Ensimmäinen tarkoittaa siis työntekijöiden keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamista. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on keskeistä, koska sen avulla luodaan turvallisuuden tunnetta ja siten kannustetaan kokeilemaan, kehittämään ja oppimaan uutta. Oppimisprosessin tukeminen voidaan jakaa ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimiseen ja yksilön kehittymisen tukemiseen, ja siinä näkyy erityisesti johtajan suuntautuminen osaamisen merkityksellisyyden tiedostamisen, asian näkyväksi tekemisen ja osaamisasioihin keskittymisen kautta. Esimerkillä johtaminen puolestaan kuvaa johtajan suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä, mikä näkyy johtajan sitou-

tumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työtä kohtaan. (Viitala 2002, 185–192.)

Viitala (2002) tiivistää:

”Organisaation oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaisensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaisensa kanssa. Hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään.” (Viitala 2002, 194.)

Viitalan (2002) mukaan osaamisen ja tiedon johtamisen ulottuvuuksien suhteen johtajat voidaan jakaa luotseihin, valmentajiin, kapteeneihin ja kollegoihin, joista osaamisen ja tiedon johtamisen näkökulmasta toivottuimmaksi nousevat valmentajat. Valmentaja näyttää menestyvän kaikissa edellä mainituissa osaamisen johtamisen ulottuvuuksissa suhteellisen tasaisesti. Erityisesti valmentajat onnistuvat oppimisen suuntaamisessa, oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa ja esimerkillä johtamisessa. Valmentajien toiminnassa korostuvat kehittämispyrkimys, tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien kirkastaminen, vision selkeyttäminen, keskusteleminen, toiminnan taustojen ja vaikutusten avaaminen, ongelmien rakentava käsittely sekä palautteen antaminen, vastaanottaminen ja käsitteleminen. Valmentajat toimivat arvostavasti ja kuuntelevasti, tuntevat työntekijänsä sekä pyrkivät luottamukselliseen mutta myös avoimeen keskusteluun, jossa kaikki työntekijät ovat mukana. Valmentajat ymmärtävät, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja he haastavat työntekijöitä kehittymään siihen suuntaan ja huolehtimaan omasta osaamisestaan. Valmentajat näyttävät olevan hyviä sekä asioiden että ihmisten johtamisessa. (Viitala 2002, 168–181.)

Palveleva (servant), uudistava (transformational) ja valmentava johtaminen ovat käsitteinä samansuuntaisia. Ne korostavat johtajan tai esimiehen tehtävää ja roolia toiminnan suuntaajana ja mahdollistajana sekä herättäjänä työntekijän ja siten organisaation oppimisessa. Palvelevassa johtamisessa korostuvat erityisesti mahdollistaminen ja työntekijöiden käytettävissä oleminen. Uudistava ja valmentava johtaminen korostavat vision selkiyttämistä,

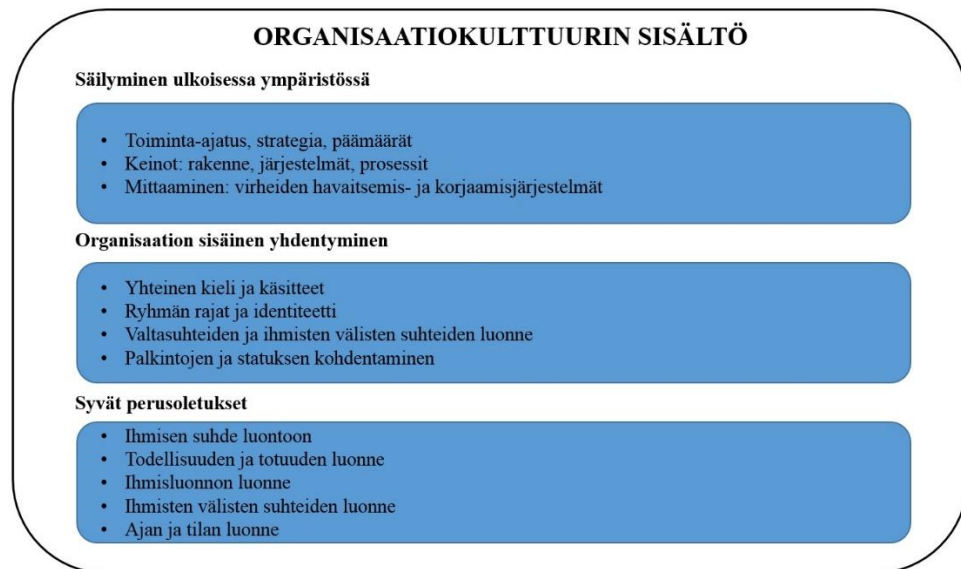
viestimistä ja vision suuntaisen toiminnan aktivoimista, muutoshakuisuutta sekä sitouttamista. Yhteistä kaikille on puolestaan kontrollista ja valvonnasta luopuminen. Siten kaikkia voidaan pitää varsin nykyaikaisina johtamisen ja esimiestyön suuntauksina. On kuitenkin syytä muistaa, että johtaminen on myös aina suhteessa muun muassa ympäristöönsä ja tilanteeseen.

Cockcroftin (2014) mukaan uudistava johtaminen ei välttämättä ole niin yksioikoinen ratkaisu poliisiorganisaatioissa muutoksen johtamiseen ja organisaatiokulttuurin uudistamiseen kuin pitkään erilaisissa tutkimuksissa on annettu ymmärtää. Poliisiorganisaatiot, kuten useat muutkin julkishallinnon organisaatiot, ja niiden kulttuurit käsitetään usein liian yhtenäisiksi ja yksinkertaisiksi kokonaisuuksiksi siihen nähden, kuinka monimuotoisia poliisin toimintaympäristö ja tehtäväkenttä ovat. Esimerkiksi esimiehet tarvitsevat selvästi erilaista johtamista kuin kentällä perustyössä toimivat poliisit. Luultavasti uudistava johtaminen tarvitsee edelleen rinnalleen perinteistä hierarkkista ja käskevää sekä palkkioon ja rangaistukseen perustuvaa johtamista poliisiorganisaatioissa. (Cockcroft 2014, 11–12.)

4.4 Organisaatiokulttuuri ja poliisikulttuuri

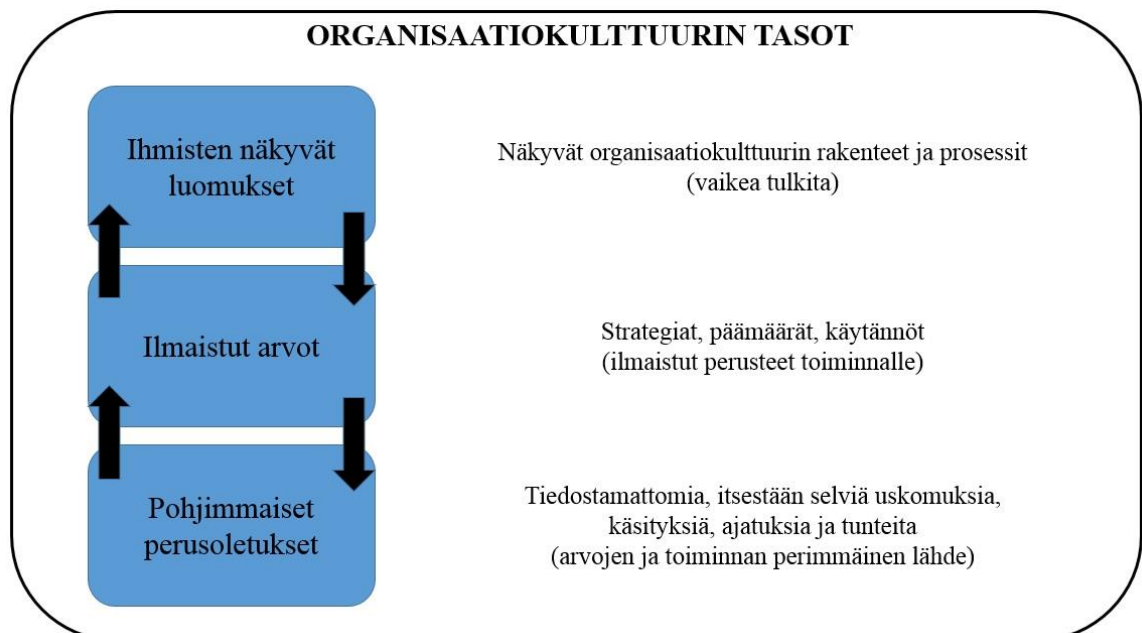
Jotta minkä tahansa organisaation toimintaa voi kehittää, on tunnettava ja ymmärrettävä organisaation toimintaa. Jotta minkä tahansa organisaation toimintaa voi tuntea ja ymmärtää, on ymmärrettävä organisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuuri on organisaation identiteetti, joka toimii organisaation kivijalkana. Mitä ajattelemme itsestämme? Miten suhtaudumme toisiin? Miten suhtaudumme ympäristöömme? Organisaatiokulttuuri on myös se liima, joka sitoo kaiken organisaatiossa vahvasti toisiinsa. Organisaatiokulttuuriin liittyvien piirteiden ja ominaisuuksien tunteminen on tärkeää kun pyritään kulttuurin muuttamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen, sillä olemassa oleva kulttuuri toimii lähtötilanteena ja taustana tulevalle muutokselle. Keskeistä olisi saada muutos nousemaan itse kulttuurista.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen pioneeri Edgar Schein (2009) määrittelee organisaatiokulttuurin ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusummaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan sisäisten asioiden ohella sen toimintaympäristöön. (Schein 2009, 44.) Keskeinen organisaatiokulttuurin sisältö on kuvattu alla olevassa kuviossa:



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin sisältö. Kuvion lähde: mukailleen Schein 2009, 45.

Scheinin (2009) mukaan organisaatiokulttuuria käsiteltäessä vaarana on yleensä liiallinen yksinkertaistaminen, ja siksi tulisikin puhua organisaatiokulttuurin tasoista, jotta ymmärtäisimme organisaatiokulttuurin vaikutuksen kaikkeen organisaation toimintaan (Schein 2009, 30):



Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin tasot. Kuvion lähde: mukailleen Schein 1991, 32; 1999, 16; 2009, 30.

Scheinin (2009) mukaan artefaktit eli ihmisten näkyvät luomukset ovat jotain, mitä nähdään, kuullaan ja tunnetaan kun liikutaan organisaatiossa. Artefaktien tasolla kulttuuri on siis selvästi havaittavissa, mutta havaitun tulkinta on vaikeaa, ja artefaktien perusteella ei

voi tietää, mitä kaikki havaittu itse asiassa merkitsee. Ilmaistut arvot antavat merkityksen havaitulle ja periaatteessa kertovat, miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Käytännön toiminta voi kuitenkin erota – ja useimmiten eroaakin – ilmaistuista arvoista. Tällöin pohjimmaiset perusoletukset eli yhteiset piilevät oletukset selittävät, miksi ilmaistuissa arvoissa ja käytännön toiminnassa on eroja. Perusoletukset ovat organisaation yhdessä oppimia, tiedostamattomia ja itsestään selviä tapoja suhtautua asioihin. (Schein 2009, 30–36.)

Scheinin (2009) mukaan organisaatiokulttuuri on luonteeltaan syvä, laaja ja pysyvä. Lisäksi se on itsestään selvä ja keskeisiltä osin näkymätön. Siksi ihminen ei pysty hallitsemaan kulttuuria, vaan kulttuuri hallitsee ihmistä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkiin ja kaikkeen organisaatiossa sekä ennen kaikkea luo ennustettavuutta ja turvaa toiminnassa. Lisäksi se antaa toiminnalle keskeisimmän merkityksen. Siksi myös organisaatiokulttuuriin liittyviä muutoksia usein vastustetaan ja pyritään pitämään kiinni tutusta ja turvallisesta. (Schein 2009, 41.) Organisaatiokulttuuri on myös moninainen ja se voi koostua pienemmistä kulttuureista, sillä esimerkiksi jokaisella yksiköllä, osastolla tai hierarkiatasolla voi olla oma kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri alkaakin muodostua siellä, missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia, sillä kulttuuri on yhteisen oppimisen tulos. (Schein 2009, 28.)

Poliisin erityinen tehtävä ja rooli yhteiskunnassa sekä niistä kumpuavat vaatimukset luovat poliisille omanlaisensa organisaatiokulttuurin, poliisikulttuurin. Kuten aiemmin luvussa kolme kuvattiin, poliisi toimii yhä monimutkaistuvassa ja moninaistuvassa maailmassa, joka on jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi on syytä muistaa, että poliisin toiminta heijastaa kulloinkin yhteiskunnassa vallitsevaa tilaa. Yksinkertaistettuna poliisikulttuuri kuvaa siis, miten poliisit suhtautuvat tähän maailmaan ja minkälaisen lasien läpi poliisit ympäristöään tarkastelevat. Poliisikulttuuria on tutkittu 1950- ja 1960-luvuilta lähtien.

Davisin ja Silvestrin (2020) mukaan poliisikulttuurin keskeisimmät piirteet on kyetty selvittämään hyvin erilaisissa tutkimuksissa menneiden vuosikymmenien aikana, mikä on auttanut kuvaamaan ja ymmärtämään poliisin toimintaa, muun muassa johtamista ja esimiestyötä poliisissa. Vaikka nykyään sekä poliisin organisaatio että toimintaympäristö ovat entistä moninaisempia ja muuttuvat koko ajan, näyttää kuitenkin siltä, että todellinen muutos on jäänyt varsin pinnalliseksi. Näin perinteisen ja vakiintuneen poliisikulttuurin keskeisimmät piirteet ovat yhä voimissaan. (Davis & Silvestri 2020, 107–108.)

Loftus (2010) toteaa, että poliisikulttuuri on pysynyt keskeisiltä piirteiltään huomattavan muuttumattomana, vaikka poliisin toimintaympäristö on muuttunut paljon vuosien saatossa. Poliisikulttuurin tutkimuksessa on vuosituhannen vaihteessa ollut kaksi keskeistä suuntaa, jotka Loftus haastaa. Toisaalta poliisikulttuurin on ajateltu muuttuvan innovatiivisesti ympäristön mukana, toisaalta poliisikulttuurin on nähty sisältävän runsaasti erilaisia alakulttuureita, jotka eroavat toisistaan jonkin verran. Esimerkiksi erilaisten uudistusten myötä fyysisen voiman ja auktoriteetin sijaan on korostettu vuorovaikutusta ja asiakaspalvelua, moninaisuus niin poliisissa kuin poliisin asiakkaissakin on lisääntynyt sekä yleisön ja yhteiskunnan kiinnostus poliisin tekemisiin on noussut ja tuonut mukanaan kritiikkiä toimintatapoja kohtaan. Poliisityössä jylläävät kuitenkin yhä edelleen perinteiset voimat, koska poliisin perustehtävä ja toimintaympäristö ovat keskeisimmiltä osiltaan ennallaan. Näin poliisikulttuurin perinteisten piirteiden voidaan pikemminkin ajatella voimistuneen viime aikoina, ja laajempi poliisikulttuurin muutos edellyttäisi laajempaa ja syvällisempää yhteiskunnallista muutosta. (Loftus 2010, 1–17.)

Bowling, Reiner ja Sheptycki (2019) toteavat, että poliisikulttuuri ei ole muuttumaton ja korostetun yhtenäinen. Yhden poliisikulttuurin sijaan tulisikin puhua useista poliisikulttuureista, sillä kulttuuri on aina sidoksissa aikaan, paikkaan ja ennen kaikkea ihmisiin. Poliisikulttuurit kumpuavatkin aina yhteisöistä, joissa poliisi toimii. Poliisikulttuureista on kyllä löydettävissä useita erilaisia tyypillisiä piirteitä, jotka esiintyvät tutkimuksissa jatkuvasti, mutta ne vaihtelevat suhteessa toisiinsa, esimerkiksi aikakausittain ja maittain. Lisäksi kullekin poliisikulttuurille tyypilliset piirteet esiintyvät yksittäisissä yksiköissä ja yksittäisissä poliisimiehissä heidän taustastaan riippuvalla tavalla tuottaen saman poliisikulttuurinkin sisällä erilaista toimintaa. Tämä siis tarkoittaa, että poliisikulttuurin tyypilliset piirteet ja ulottuvuudet esiintyvät yksilöissä eri vahvuisina ja eri suhteissa. (Bowling, Reiner & Sheptycki 2019, 164–184.)

Korander (2019) toteaa myös, että tulisi puhua useista poliisikulttuureista, ei vain yhdestä kulttuurista. Kulttuureita voi olla esimerkiksi paikallisia tai ryhmäkohtaisia, ja niihin vaikuttavat esimerkiksi jäsenten ikä, sukupuoli, ammattiorientaatio, erilaiset roolit ja tehtävät sekä rekrytoitava, yhä korkeammin koulutettu nuori sukupolvi. Ulkoapäin kulttuureihin vaikuttavat puolestaan toimintakonteksti, ympäristö, asiakasaines, paikkakunnan koko, sijainti, kaupunginosa sekä muut väestöön liittyvät tekijät. Yhteistä kulttuureille kuitenkin on, että ne ilmenevät poliisien ammatillisissa, usein paikallisissa, työskentelytavoissa sekä niihin sisältyvissä arvoissa ja asenteissa. Lisäksi on olemassa universaaleja piirteitä, jotka

ilmenevät laajasti useimmissa poliisikulttuureissa ja jotka nojaavat poliisin asemaan, funktion ja organisaatioon. (Korander 2019, 46.)

Mitä nämä kaikille poliisikulttuureille yhtenäiset piirteet sitten ovat? Esimerkiksi Silverii (2019) korostaa havaintoihin yhdysvaltalaisista poliiseista pohjautuen, että poliisikulttuurille on tyypillistä vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmähenki, vaikenemisen laki, me vastaan muut -ajattelu sekä voiman ja auktoriteetin tunne (Silverii 2019, 85–104). Bowlingin, Reinerin ja Sheptyckin (2019) mukaan poliisikulttuurin ydinpiirteitä ovat vaarantunne, auktoriteetit, paine tuloksellisuuteen, tehtävä- ja toimintasuuntautuneisuus, kyynisyys, pessimismi, epäily, eristäytyneisyys, keskinäinen solidaarisuus, konservatismi, maskuliinisuus, erilaisuuteen liittyvät ennakkoluulot sekä käytännönläheisyys (Bowling, Reiner & Sheptycki 2019, 171–180).

Korander (2019) tiivistää poliisikulttuurin piirteet perusteellisesti, mutta ytimekkäästi:

”Poliisit ovat kutsumusammattissa, johon he ovat sitoutuneet. Nuorena ollaan usein toimintahakuisia, mutta vanhempana saattaa vaivata kynnistyminen ja pessimismi. Poliisit ovat ainaisia epäilijöitä, missä piilee stereotyyppittämisen ja etnisen profiloinnin vaara. He ovat ammattikuntana jossain määrin eristäytyneet, jolloin keskinäinen solidaarisuuskin on läsnä. Poliisiammatti ja -tehtävät, esimerkiksi vaarallisuus ja voiman käyttö, ovat hyvin miehisiä, joten hegemoninen maskuliinisuus hallitsee eetosta. Poliisi on lain ja moraalin vartija, joten moraalinen ja poliittinen konservatiivisuus näkyvät poliisikulttuurin arvoissa. Päällikkö- ja käskytysorganisaatiossa on arvostettava myös hierarkkisuutta. Poliisityöhön suhtaudutaan käsityöläisammattina, jolloin nyt ja tässä -asioiden pragmaattinen ratkaiseminen kuuluu poliisien toimintatyylisiin. Professionaalisuus sekä tutkimus- ja kehittämistyön arvostus taas on pitkälti kuulunut ylempien viranhaltijoiden toimialaan. Lopulta legalistinen asenne mutta myös oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen ovat tärkeitä arvoja poliiseille.” (Korander 2019, 62.)

Korander (2004) toteaa, että edellä mainitut poliisikulttuurin keskeiset piirteet ovat kiinteästi toisiaan tukevia ja rakentavia, ei muuttumattomia ja irrallisia. Hyvän poliisityön kannalta keskeistä olisikin, että näitä piirteitä esiintyisi sopivasti, ei liian vähän eikä liian pal-

jon, sillä äärimmäisyydet johtavat huonoon poliisityöhön. Lisäksi on tärkeää, että poliisit tunnistavat toimintaansa vaikuttavan kulttuurin tai sen piirteet, sekä osaavat hyödyntää niitä työssään. (Korander 2004, 18–21.)

Alahuhdan (2015) mukaan organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa keskeisesti avainhenkilövalinnoilla, arvojen määrittelyllä sekä kehittämällä kulttuuria määrätietoisesti kohti määriteltyjä arvoja. Keskeisiä työkaluja tässä ovat viestintä, oma esimerkki ja saavutettujen tulosten näyttäminen. (Alahuhta 2015, 44–45.) Vaikka organisaatiokulttuuri on luonteeltaan pysyvä, se ei ole siis muuttumaton. Strategian ja arvojen mukaisesti pitkäjänteisesti yhteistyössä työntekijöiden kanssa työskentelemällä organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista. Lisäksi esimerkiksi toimintaympäristön muutostilanteet luovat usein mahdollisuuksia organisaatiokulttuurin voimakkaillekin muutoksille. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa korostuvat olemassa olevan organisaatiokulttuurin tunteminen ja ymmärtäminen.

Olemassa olevaa organisaatiokulttuuria voidaan parhaiten arvioida yksilö- ja ryhmähaastatteluprosessien keinoin. Organisaatiokulttuuria ei puolestaan voida arvioida tutkimuksilla tai kyselyillä, koska niiden luotettavuudesta tai oikeellisuudesta ei voida varmistua riittävästi. Arviointi pitää lisäksi olla aina yhteydessä johonkin muuhun organisaation kysymykseen tai ongelmaan, sillä organisaatiokulttuurin määrittäminen itsensä vuoksi on liian laaja ja hyödytön tehtävä. Kun organisaatiokulttuuria arvioidaan suhteessa johonkin tiettyyn kysymykseen, on selvittävä, onko kulttuuri tai sen piirteet vahvuutena vai rajoitteena organisaation tavoitteille. (Schein 2009, 102–103.) Tärkeintä on ymmärtää, että ei ole oikeaa tai väärää organisaatiokulttuuria, vaan organisaatiokulttuurin sopivuuden tai menestyksen ratkaisee se, miten se toimii suhteessa siihen, mitä ja miten organisaatio yrittää tehdä omassa toimintaympäristössään. (Schein 2009, 36.)

Muutoksessa on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa organisaatio on organisaatiokulttuurin suhteen. Yleensä nuorissa organisaatioissa kulttuurin muuttaminen on helpompaa kuin kypsissä organisaatioissa, koska kulttuuri on syvemmillä rakenteissa ja rutiineissa kypsissä organisaatioissa. Mitä kypsempi organisaatiokulttuuri on, sitä enemmän organisaatiokulttuurin muutoksessa on kyse poisoppimisesta ja epävarmuuteen liittyvän muutosvastarinnan hallitsemisesta kuin kehittämisestä ja uuden oppimisesta. Keskeistä muutoksessa on nykytilanteen kyseenalaistaminen sekä muutostarpeen osoittaminen, suunnitelman ja tavoitteen määrittäminen, päämäärätietoinen työskentely, aktiivinen viestintä sekä muutosryhmän

luominen. (Schein 2009, 187–188.) Organisaatiokulttuuriin liittyvän muutoksen tulee olla vaiheittainen, ja se koostuu motivaation herättämisestä (sulattaminen), uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppimisesta sekä uusien käsitysten ja merkitysten sisäistämisestä. Muutos edellyttää lisäksi psykologista turvallisuutta oppimisahdistuksen voittamiseksi ja aktiivista muutosagenttien toimintaa. Psykologista turvallisuutta luodaan esimerkiksi tavoitteen tärkeyden osoittamisella, koulutuksilla, tukiryhmillä, harjoitustilanteilla, työntekijöitä osallistamalla, positiivisilla roolimalleilla sekä aktiivisella, useamman suuntaisella palautteella. Muutosagenteilla pitäisi puolestaan olla uskottavuutta sekä kykyä esittää haluttu tavoite selkeästi. (Schein 2009, 131–156.)

Kun puhutaan tavasta johtaa ja tehdä esimiestyötä, kyseessä on selvästi organisaatiokulttuuriin liittyvä kokonaisuus. Johtamisen ja esimiestyön sekä muutoksen kannalta on tärkeää huomioida organisaatiokulttuurin luoma ympäristö sekä edellä mainittuihin erityisesti vaikuttavat kulttuurin piirteet. Siten organisaatiokulttuurin huomioiminen ja itse asiassa kulttuurin ottaminen koko muutoksen lähtökohdaksi on keskeistä kun suunnitellaan johtamisen ja esimiestyön kehittämistä, tässä tapauksessa valmentavan johtamisen kouluttamista johtajille ja esimiehille.

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Ensimmäiseksi on tarpeen lyhyesti selvittää, mitä valmentava johtaminen käsitteenä tarkoittaa. Tämän opinnäytetyön kannalta rinnakkaisia käsitteitä ovat valmentaminen, valmentava johtaminen, valmentava johtajuus sekä valmentava johtamisote tai -tapa. Coaching on puolestaan englanninkielinen käsite edellä mainituille käsitteille, ja usein suomenkielisessäkin kirjallisuudessa valmentamisesta ja valmentavasta johtamisesta käytetään käsitettä coaching.

Tässä valmentamisesta ja valmentavasta johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan organisaation sisäisistä valmentamista. Tämä tarkoittaa, että organisaation sisällä johtajat ja esimiehet johtavat ja tekevät jokapäiväistä esimiestyötään valmentavalla otteella. Mitä tämä valmentava ote on, pyritään selvittämään tässä luvussa. Lisäksi valmentavan johtamisen käsitettä on määritelty lyhyesti ensimmäisessä luvussa. Ulkoisella valmentamisella tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi johdon, työryhmän tai työntekijän tueksi ja kehittämiseksi organisaation ulkopuolelta hankittua asiantuntijuutta johonkin teemaan liittyen. Sekä sisäinen että ulkoinen valmentaminen ovat lisäksi käsitteellisesti lähellä mentorointia. Sisäisen ja ulkoisen valmentamisen käsitteet rinnastuvatkin osin keskeisen sisältönsä puolesta, mutta suhde ja vuorovaikutus, jossa valmentamista tapahtuu, on erilainen.

Valmentamisesta on puhuttu urheilussa iät ja ajat, mutta organisaatioihin sekä johtamisen ja esimiestyön teemoihin valmentaminen on tullut muutaman viime vuosikymmenen aikana. Valmentavassa johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse siis mistään uudesta ja mullistavasta. Valmentava johtaminen onkin teoreettisesti suhteellisen löyhä ja elävä kehikko. Läheisesti valmentavaan johtamiseen liittyviä teemoja ovat siis esimerkiksi edellisessä luvussa mainitut muutoksessa johtaminen, osaamisen ja tiedon johtaminen, oppiva organisaatio sekä organisaatiokulttuuri. Ennen kaikkea valmentava johtaminen on käytännön kokemuksesta kumpuava käsitys nykyajan haasteisiin sopivasta ja tehokkaasta organisaation johtamisesta ja esimiestyöstä. Valmentamisesta on aiemmin puhuttu kun on pyritty työntekijän kehittämiseen, mutta valmentavasta johtamisesta puhuttaessa huomio on työntekijän kehittämisessä osana organisaatiota ja sen tavoitteita. Yksilökeskeisyydestä on siis siirrytty yhteisökeskeisyyden suuntaan.

Alun perin ajatus valmentamisesta on siis lähtenyt urheilusta. Valmentajan ja valmennettavan urheilijan tai joukkueen yhteisenä tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman hyviin tulok-

siin. Tuloksellinen valmennussuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja palautteeseen. Valmentaja ohjaa ja tukee valmennettavaansa matkalla menestykseen, mutta viimekätinen vastuu menestymisestä on valmennettavalla. Valmentajan keskeisenä tehtävänä onkin luoda mahdollisuuksia valmennettavan onnistumiselle. Valmentaja uskoo aidosti valmennettavan kehittymiseen ja onnistumiseen. Nämä periaatteet ovat myös valmentavan johtamisen keskeinen ajatus.

5.1 Miksi valmentavaa johtamista?

Valmentava johtaminen ei ole yksinkertainen tai helppo tapa suhtautua johtamiseen ja esimiestyöhön. Toisaalta se edellyttää, että johtaja tai esimies päästää irti ja luovuttaa osan vastuustaan työntekijöille; toisaalta se edellyttää, että työntekijä ottaa enemmän vastuuta omasta ja organisaation osaamisesta sekä niiden kehittämisestä. Valmentava johtaminen siis jo itsessään edellyttää kehittämistä, oppimista ja uutta osaamista. Valmentava johtaminen on myös tekemistä puheiden sijaan, vaikka keskustelu onkin yksi valmentavan johtamisen keskeisistä välineistä. Sen lisäksi siis, että valmentava johtaminen näkyy organisaation arvoissa ja strategiassa, valmentavan johtamisen on näyttävä organisaation arkipäiväisessä johtamisessa ja esimiestyössä. Tämä puolestaan edellyttää lisää resursseja johtamiseen ja esimiestyöhön, ennen kaikkea aikaa. Miksi organisaation tulisi sitten ottaa haaste vastaan, ja suhtautua tapaan johtaa ja tehdä esimiestyötä valmentavalla otteella?

Jones ja Gorell (2018) ovat listanneet valmentavasta johtamisesta organisaatiolle koituvia hyötyjä. Organisaation saamat hyödyt tulevat montaa kautta, ovat yhteydessä toisiinsa ja leviävät laajalle. Kun työntekijät pääsevät pääosaan sekä johtajien ja esimiesten kanssa yhteistyössä kehittämään itseään ja työtään, sitoutuminen organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin kasvaa. Palautteen myötä työntekijä tulee tietoisemmaksi koko organisaation toiminnasta ja omasta panoksestaan osana sitä. Kehittymisen myötä työntekijä näkee kädenjälkensä muuttuvan, ja itsensä toteuttamisen tarpeen täyttymisen kautta motivaatio paranee. Sitoutumisen ja luottamuksellisen ilmapiirin myötä työntekijöiden vaihtuvuus pienenee ja organisaatio houkuttelee kehittävällä ilmapiirillä pätevimpiä saatavilla olevia työntekijöitä. Saman mekanismin kautta työntekijöiden työnimu sekä työhyvinvointi kasvavat ja poissaolot vähenevät. Keskittyminen oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen vahvistavat lisäksi työntekijöiden ja organisaation kykyä kohdata muutoksia ja epävarmuutta. Avoimuuteen kannustavan ilmapiirin myötä uuden tiedon luominen, tiedon hallinta sekä tiedon säilyttäminen, käyttäminen ja jakaminen helpottuvat. Kun työntekijöiden ei tarvitse

pelätä epäonnistumista, innovointi ja kokeilut helpottuvat. Näin mahdollisuudet uusiin tehokkaisiin käytäntöihin ja niiden leviämiseen koko organisaatiossa paranevat. Kun uuden oppiminen ja kehittäminen ovat sisäänrakennettuina organisaation kulttuurissa, esimerkiksi kouluttamiseen käytettävät kustannukset usein pienenevät. Tärkeimpänä hyötynä organisaation suoritus paranee ja tuloksellisuus kasvaa kaikkien näiden edellä mainittujen hyötyjen yhteisvaikutuksesta. (Jones & Gorell 2018, 36–43.)

Uutelan (2019) mukaan valmentava esimiestyö on tärkeä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä. Valmentava esimies on samaan aikaan sekä työssä oppimisen mahdollistaja että työhyvinvoinnin edistäjä, ja yhdessä työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista syntyy toisiaan vahvistava kierre. Valmentava esimiestyö, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostavat siis toisiaan vahvistavan ja tukevan kokonaisuuden: oppimista tukeva esimiestyö tukee työhyvinvointia ja puolestaan työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa positiivisesti työssä oppimiseen. (Uutela 2019, 138.)

5.2 Mitä valmentava johtaminen sisältää?

Ristikankaiden (2017) mukaan valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät asioiden johtajan, ihmisten johtajan sekä valmentajan roolit. Valmentava johtajuus on samaan aikaan siis aikaansaamista ja suorittamista, toisaalta se on ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan, mutta se on myös ajatteluttamista ja merkitysten rakentamista. Valmentava johtaja suhtautuu työntekijöihin tasa-arvoisesti, arvostavasti sekä inhimillisesti ja pyrkii sekä persoonallisen että ammatillisen kasvun tukemiseen. Valmentava johtaja on kiinnostunut siis sekä itsensä että työntekijöiden ja ryhmien kehittämisestä. Siksi valmentavalla johtajalla pitää olla riittävä itsetuntemus ja tarvittava vuorovaikutusosaaminen. Valmentavaa johtajuutta voi ilmetä myös vertaisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38–40 ja 44–45.)

Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan esimiesten valmentavat toimet tai valmentava käyttäytyminen voidaan jakaa karkeasti kahteen pääsuuntaan: voimaannuttaminen (empowering) ja mahdollistaminen (facilitating). Voimaannuttamiseen liittyviä käytännön toimia ovat esimerkiksi vallitsevan tilanteen kyseenalaistamisen opettaminen työntekijöille vaikeiden haasteiden ratkaisemiseksi, resurssina oleminen ja esteiden poistaminen, hallinnan tunteen siirtäminen työntekijöiden suuntaan vastuuttamalla heitä sekä työntekijöiden ajattelun herättäminen pidättäytymällä antamasta valmiita vastauksia. Mahdollistamiseen liitty-

viä toimia puolestaan ovat palautteen antaminen työntekijöille, palautteen pyytäminen työntekijöiltä, asioiden tekeminen yhdessä sekä keskusteleminen, oppimiseen tähtäävän ympäristön luominen ja edistäminen, tavoitteiden ja odotusten asettaminen sekä viestiminen, toisen asemaan asettuminen näkemyksen saamiseksi, työntekijöiden näkökulman laajentaminen mahdollisuuksien näkemiseksi, analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien käyttäminen sekä oppimisen helpottaminen työntekijöitä osallistamalla. Tiivistettynä voimaannuttaminen tarkoittaa työntekijöiden hallinnan ja osaamisen tunteiden edistämistä sekä mahdollistaminen tarkoittaa oppimisen esteiden poistamista ja kehittymiselle suotuisien olosuhteiden luomista. On kuitenkin huomattava, että kyseessä ovat johtajien ja esimiesten käsitykset omasta toiminnastaan. Onko työntekijöiden käsitys asiasta samansuuntainen? (Ellinger & Bostrom 1999, 757–766.)

Uutelan (2019) mukaan valmentavaan esimiestyöhön kuuluu keskeisesti viisi elementtiä tai ulottuvuutta:

1. Valmentava esimies on työssä oppimisen mahdollistaja ja arjen työn sujuvuudesta huolehtija.
2. Valmentava esimies on rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja.
3. Valmentava esimies on työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistaja.
4. Valmentava esimies on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä.
5. Valmentava esimies panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen. (Uutela 2019, 138–146.)

Bianco-Mathis, Nabors ja Roman (2002) korostavat valmentavan johtamisen mallissaan johtamista sisältä ulospäin. Heidän mukaansa valmentavaa johtamista tapahtuu neljässä tasossa: johtaja itse, tiimi, organisaatio sekä yhteisö. Valmentavan johtamisen periaatteita ovat tulevaisuuteen keskittyminen, tietoon pohjautuminen, toimintaan suuntautuminen sekä tuloksiin tähtääminen. Valmentavan johtamisen tavoitteena on organisaation tavoitteiden saavuttaminen, ei menneiden tekojen tai tapojen kaivelu. Valmentava johtaminen perustuu laajasti saatuun palautteeseen, itsearviointiin ja organisaatiosta saatuun, koska johtamisen perustaminen vain omaan tuntumaan pohjautuviin oletuksiin on usein ajan ja energian haaskausta. Valmentavassa johtamisessa korostuvat myös johtajan ja työntekijöiden teot ajatusten ja tuntemusten sijasta. Pysyvän muutoksen aikaansaamisessa korostuu organisaation perustavimpien arvojen tunteminen, vaikka valmentavaan johtamiseen liittyvät keskustelut saattavat nostaa esiin ristiriitoja omaksuttujen ja ilmaistujen arvojen välillä. Avoin vuorovaikutus kuitenkin rohkaisee toimintaan. Lopulta kaikki toiminta pyrkii tulok-

siin, ja tulokset ovatkin se, mikä ratkaisee. Edelleen tuloksia mitataan ja arvioidaan organisaatiossa sovittujen periaatteiden mukaisesti. (Bianco-Mathis, Nabors ja Roman 2002, 9–13.)

Ristikankaiden (2017) määritelmän mukaan valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Arvostus syntyy kiinnostuksen osoittamisesta. Tämä tarkoittaa toisen ihmisen huomioimista ja hyväksymistä yksilönä, sellaisena kuin hän on. Arvostus on myös läsnä olevaa ja myönteistä suhtautumista toiseen. Tällöin pohjalla on halu toimia toisen ja koko organisaation parhaaksi, ja toisen kehittymisen ei nähdä olevan itseltä pois. Osallisuus puolestaan perustuu ihmisen sosiaaliseen luonteeseen ja tarpeeseen olla osa jotakin. Osallisuus valmentavassa johtajuudessa tähtää innostumiseen ja merkityksellisyden kokemukseen. Tällöin avainasemassa ovat yksilön omien ja organisaation tavoitteiden saaminen yhteneviksi sekä yksilön kokemat vaikutus- ja toimintamahdollisuudet. Tavoitteellisuus tarkoittaa sekä yksilön että ryhmän tasolla sovittuun suuntaan toimimista. Tavoitteellisuudessa korostuvat jatkuva toiminnan ja tavoitteiden arviointi, yhteisen ajan ja sääntöjen merkitys toiminnan ohjaamisessa sekä aktiivisuus, avoimuus ja joustavuus. Yhteinen aika tarkoittaa esimerkiksi keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä, ja kokonaisvaltaisuus huomioon ottaen niissä tulisi käsitellä myös muitakin kuin työelämään liittyviä tavoitteita. Keskustelujen kautta päämääränä on saavuttaa yhteisymmärrys tavoitteista, niin yksilön kuin ryhmienkin tasolla. Hyvä tavoite on saavutettavissa, mitattavissa, aikaan sidottu, rajattu sekä tärkeä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 97; 218–232 ja 235–236.)

Lorinkovan ja Jansen Perryn (2017) mukaan osallistava tai voimaannuttava johtaminen (empowering leadership) saa työntekijöissä aikaan osaamisen ja hallinnan tunteita sekä vähentää työntekijöiden kyynisyyden tunteita, siis välinpitämättömyyttä ja epäluottamusta. Käytännössä kyse on psykologisesta sitoumuksesta, jossa johtaja tai esimies osoittaa työntekijälle luottavansa siihen, että työntekijä hallitsee itsenäisesti työtehtävänsä. Kaikkein tehokkaimmin tämä näyttää toimivan, mikäli myös voimaannuttavasti toimivan lähiesimiehen oma esimies toimii vastaavalla tavalla. Siten myös johtajien ja esimiesten välisten suhteiden laadulla on vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin. Kyynisyyden vähentyminen työyhteisössä lisää puolestaan työhyvinvointia ja helpottaa muutostilanteita. (Lorinkova & Jansen Perry 2017, 1647–1650.)

Kelemenin, Rumensin ja Chi Von (2019) mukaan kysymyksillä ja kyseenalaistamisella (questioning) on tärkeä merkitys uusien ideoiden, ongelmien ja tilanteiden kohtaamisessa. Kaiken kaikkiaan kyseenalaistaminen johtaa demokraattisempaan toiminnan organisointiin sillä, puhtaasta uteliaisuudesta (curiosity) tapahtuva kyseenalaistaminen toimii keskustelunavauksena, joka osallistaa ihmisiä toimimaan ja vahvistaa yhteistä kuvaa toiminnan suunnasta. Uteliaisuudella tarkoitetaan arvostavaa ja asemasta vapaata kiinnostusta, siis aitoa kiinnostusta käsillä olevaa asiaa kohtaan. (Kelemen, Rumens & Chi Von 2019, 1538–1539.)

Ristikankaiden (2017) mukaan valmentavan johtajuuden kulmakivi, vuorovaikutus, perustuu läsnäololle, aktiiviselle kuuntelemiselle sekä oivalluttaville kysymyksille. Läsnäolo tarkoittaa keskittymistä käsillä olevaan kohtaamiseen ja nykyhetkeen, ei menneisyyteen eikä tulevaisuuteen. Läsnäolon tulisi olla sekä spontaania että tietoista, jolloin suhtautuminen on puolueetonta ja oppimiseen pyrkivää. Läsnäolo perustuukin valmentavan johtajan aitoon kiinnostukseen työntekijöitä kohtaan sekä potentiaalisen näkemiseen kaikissa heissä. Aktiivisessa kuuntelussa valmentava johtaja antaa työntekijälle jakamattoman huomion, ohjaa keskustelua tavoitteiden suuntaan, ja auttaa työntekijää pohtimaan ratkaisuja kysymysten kautta. Aktiivisen kuuntelun tavoitteena on molemminpuolinen ymmärtäminen. Oivalluttavien kysymysten kautta valmentava johtaja osoittaa olennaisen tiedon merkityksen valmennettavalle, ohjaa valmennettavaa oikeaan suuntaan, herättää ajattelua sekä oppii itsekin tuntemaan työntekijäänsä. Oivalluttavia kysymyksiä voi olla monenlaisia, sekä suljettuja että avoimia. Esimerkiksi kuvailevien kysymysten tavoitteena on auttaa työntekijää selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Kontekstuaalisten kysymysten kautta puolestaan työntekijä pääsee pohtimaan syy-seuraus -suhteita. Reflektiiviset kysymykset saavat työntekijän pohtimaan syvempiä merkityksiä ja toimintansa perusteita. Strategiset kysymykset puolestaan ohjaavat ajatuksia tulevaisuuteen ja tavoitteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 56–58; 89–91; 104–113.)

Hoyn ja Smithin (2007) mukaan ihmisiin vaikuttaminen on edellytys onnistuneelle johtamiselle ja esimiestyölle. Luottamus on voima vaikuttamisen taustalla. Vaikuttamiseen liittyy kymmenen keskeistä periaatetta ja käytännön ohjetta:

1. Ihmiset kiinnostuvat ihmisistä, jotka ovat samanlaisia kuin he itse. Perusta toimintaan siis asioille, jotka ovat yhteisiä.
2. Saadessaan hyvää ihmiset haluavat tehdä hyvää. Kun siis annat, saat myös takaisin.

3. Ihmiset seuraavat ja kuuntelevat arvostettuja kollegoja. Valitse siis henkilöt oikein keskeisiin rooleihin.
4. Ihmiset motivoituvat julkisista sitoumuksista. Tähtää siis yhteisesti hyväksytyihin ja realistisiin saavutuksiin.
5. Ihmiset seuraavat ihmisiä, joilla on osoitettua ammattitaitoa. Osoita siis osaamisesi, älä vain oletta.
6. Harvinaisuus kiinnostaa. Vaikka resursseja ja tietoa on usein vain rajallisesti, käytä niitä rehellisesti ja strategisesti.
7. Ihmiset seuraavat ihmisiä, joihin he luottavat. Vaikuttaminen siis syvenee kun luottamus syvenee.
8. Ihmiset haluavat tulla reilusti kohdelluiksi. Panosta siis rehellisyyteen.
9. Itseensä uskovat ihmiset onnistuvat. Usko itseesi niin muutkin uskovat.
10. Optimismi edistää onnistumista. Osoita ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina.
(Hoy & Smith 2007, 158–165.)

Aktiivisesta kuuntelemisesta käytetään usein myös käsitettä huomioiva kuunteleminen. Tehokas kuunteleminen on puolestaan edellä mainittujen päämääränä. Aktiivisen kuuntelemisen vaikutukset ovat yhtä moninaisia kuin käsittekin. Esimerkiksi Fischer-Lokoun, Lamyn, Gueguen ja Dubarryn (2016) mukaan sopivissa määrin aktiivisen kuuntelemisen, puheen uudelleen muotoilun ja toistamisen kautta neuvotteluissa saavutetaan todennäköisemmin yhteisymmärrys, koska ymmärrys sisällöstä kasvaa kaikilla osapuolilla (Fischer-Lokou, Lamy, Guegue & Dubarry 2016, 1004–1007). Clarkin (1999) mukaan huomioivan kuuntelemisen tavoitteena on arvostuksen tunteen synnyttäminen sekä kuulijassa että puhujassa. Viestinnässä sekä puhuja että kuuliija arvioivat toisiaan. Kun puhuja huomaa kuuntelijan kuulevan, puhuja tuntee itsensä esimerkiksi tärkeäksi, arvostetuksi, älykkääksi, itsevarmaksi, pidetyksi ja arvokkaaksi. Puhuja puolestaan arvioi kuuntelijan tällöin esimerkiksi kiinnostuneeksi, kunnioittavaksi ja empaattiseksi. Huomioiva kuunteleminen on siis aktiivista toimintaa, jossa korostuu kysymysten lisäksi sanaton viestintä. (Clark 1999, 217–221.) Hulbertin (1989) mukaan tehokkaan kuuntelemisen esteiden lista on puolestaan loputon, mutta karkeasti esteet voidaan jakaa sisältöön, puhujaan, tiedotusvälineeseen, häiriöihin, kuulijan asenteeseen, kieleen, kuuntelunopeuteen ja palautteeseen liittyviin, ja nämä tiedostamalla tehokas kuunteleminen on paremmin mahdollista (Hulbert 1989, 3). Spataron ja Blochin (2018) mukaan aktiivista kuuntelemista, joka sisältää kysymyksiä, heijastelemista, kunnioitusta ja empatiaa, pitäisikin opettaa siinä missä puhumista ja esiintymistaitojakin (Spataro & Bloch 2018, 183–186).

Dalyn ja Glowackin (2017) mukaan jo pienillä sanojen muokkaamisella ja puheen uudelleen muotoilulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Oivalluttavien kysymysten (empowering questions) avulla ihmiset löytävät useampia ratkaisuja ongelmiinsa, ottavaa enemmän vastuuta itse, laittavat vähemmän vastuuta ulkoisille seikoille sekä ovat optimistisempia ja tulevaisuuteen suuntautuneempia. Vuorovaikutustilanteelle on kuitenkin oltava aina herkkä, ja joskus esimerkiksi käskävä puhe voi olla tehokkaampaa. (Daly & Glowacki 2017, 580–582.)

Ristikankaiden (2017) mukaan palautteen pyytäminen, antaminen ja vastaanottaminen ovat siis keskiössä valmentavassa johtajuudessa. Palaute toimii ennen kaikkea oppimisen mahdollistajana, joten siksi sen tulisi olla kiittävää, kannustavaa ja kehittävää. Palautteen antamisen tulisi myös olla aina yksilöllistä ja sen tulisi sisältää itsearviointia, havaintoihin perustuvia faktoja, toiminnan vaikutuksien pohtimista, muutostoive sekä runsaasti keskustelua. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 237–247.)

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011) mukaan palautteen voima on suuri ja sen hyödyt leviävät laajalle organisaatiossa. Palaute on keskeinen vaikuttamisen ja oppimisen keino. Mitä enemmän palautetta annetaan ja mitä useampi palautetta antaa, sen tehokkaampaa palaute on. Palaute ei siis kuulu vain johtajien tai esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin, vaan myös työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi palautteen tulisi olla jatkuvaa. Palaute kasvattaa itsetuntemusta, näyttää tunteita, osoittaa työn merkityksen, lisää onnistumista, vastuuttaa sekä tukee johtamista. Lisäksi palaute on yksi malli varhaisesta puuttumisesta, tehokas tapa käynnistää muutos, halpa tapa selvittää henkilöstön ajatuksia sekä hyvä tapa lisätä vuoropuhelua. Suurimpia esteitä palautteelle ja siinä onnistumiselle ovat puolestaan epämääräiset palautekäytännöt, epäselvät tavoitteet ja säännöt, palautteen seurausten pelko, jäykät suorituksen arviointijärjestelmät, virheitä peittelevä kulttuuri, vaikeus näyttää tunteita, ennakkoluulot, kiire, välinpitämättömyys sekä olettaminen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13–60.)

Myös Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011) mukaan palautteen tulee olla sekä horisontaalista että vertikaalista, siis organisaatiotason sisällä ja organisaatiotasojen välillä tapahtuvaa. Lisäksi myös itsereflektio, eli johtajan, esimiehen tai työntekijän oma oman toiminnan pohtiminen, on keskeistä. Palaute voi olla sekä yksi- että kaksisuuntaista, ja kumpaa-kin tarvitaan. Ensimmäisessä paino on johtajan tai esimiehen toiminnalla ja jälkimmäisessä

vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Aidosti vuorovaikutuksellinen, kaksisuuntainen palaute on parhaimmillaan dialogia, jossa tapahtuu oivalluksia. Mitä enemmän palautteen saajalla on vastuuta työstään, sitä enemmän kaksisuuntaista palautetta tulisi antaa ja saada. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18–24 ja 40–43.)

Kelleyn ja Collins McLaughlinin (2012) mukaan oppimiseen tähtäävän palautteen vaatimukset riippuvat keskeisiltä osin palautteen vastaanottajan kognitiivisista kyvyistä. Tämän vuoksi palautteen antajan on huomioitava palautteen suunnittelussa palautteen vastaanottaja ja hänen tehtävänsä. Yleisesti enemmän palautetta tarkoittaa enemmän oppimista. Kuitenkin mitä paremmat kognitiiviset kyvyt ja taidot palautteen vastaanottajalla on, luultavasti kohtuullinen määrä palautetta toimii tehokkaammin oppimisen edistäjänä. (Kelley & Collins McLaughlin 2012, 33–34.)

Ristikankaiden (2017) mukaan valmentava johtajuus ja esimiestyö perustuvat luottamukseen, sillä muuten valmentavalle johtajuudelle keskeinen vaikuttaminen, vuorovaikutus, jää vain osittaiseksi. Luottamus rakentuu työpaikan ihmissuhteissa vapaaehtoisesti, mutta luottamuksen eteen voi tehdä tietoisesti työtä. Luottamuksen puute haittaa vuorovaikutusta sekä luo epävarmuutta ja kielteisiä tunteita, jotka vaikeuttavat muun muassa työpaikan arkea ja kehittämistä. Luottamus puolestaan lisää vastuuntunnetta, itsevarmuutta, rohkeutta, aloitteellisuutta, sitoutumista sekä hyvää oloa ja innostusta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 163–173.)

Laineen (2008) mukaan luottamus johtajan tai esimiehen ja työntekijän välillä on sekä tunnetta että tietoa. Ehdottomasti merkittävämpänä tekijänä on kuitenkin tunne. Luottamuksessa on vähintään kaksi osapuolta, se on aina vastavuoroista ja siten myös työntekijän toiminta on keskeistä. Toisaalta luottamus on myös hyvin henkilökohtaista ja inhimillistä, sekä johtaja tai esimies ja työntekijä katsovat luottamusta omasta näkökulmastaan. Luottamus perustuu sanojen ja tekojen yhteneväisyyteen, kunnioittamiseen ja tunteiden sallimiseen, johtajan tai esimiehen antamaan tukeen, aktiiviseen viestintään sekä ajan myötä rakentuviin suhteisiin. Luottamus on myös oppimisen keskeinen tekijä, sillä todellista oppimista tapahtuu vain luottamukseen perustuvassa vuorovaikutuksessa tiedon jakamisen, haastamisen ja yhteistyön kautta. (Laine 2008, 119–122.)

Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan luottamus syntyy ihmisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksesta. Luottamus on siis ansaittava tai lunastettava. Luottamus on

myös dynaaminen ilmiö, johon monet eri tekijät voivat vaikuttaa ennalta arvaamattomasti. Luottamus voidaan nähdä käyttäytymisen piirteenä tai ominaisuutena, esimerkiksi rehellisyys, usko tulevaan ja ammatillinen kyvykkyys. Toiseksi luottamus voidaan nähdä prosessina, jossa luottamusta luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan. Kolmanneksi luottamus voidaan nähdä keskinäisen haavoittuvuuden suojeluna. (Harisalo & Miettinen 2010, 29–39.)

Ristikankaiden (2017) mukaan Reina ja Reina (2006) jakavat luottamuksen kolmeen lähteeseen: sopimuksenvarainen luottamus, kommunikaatio- sekä pätevyysluottamus. Sopimuksenvaraista luottamusta syntyy kun sovitusta pidetään kiinni, siis tehdään, mitä luvataan. Sopimuksenvarainen luottamus tarkoittaa odotusten johtamista, selkeitä toimintaohjeita ja vastuita, delegointia, toisen asemaan asettumista, luottamuksen osoittamista sekä vastuullista käyttäytymistä ja johdonmukaista toimintaa. Kommunikaatioluottamus on puolestaan ilmaistua luottamusta, ja sitä luodaan jakamalla tietoa, olemalla rehellinen, myöntämällä virheet sekä itsekkin tekemällä mokia, antamalla kriittistä palautetta sekä puhumalla hyvässä tarkoituksessa. Kolmantena pätevyysluottamus tarkoittaa kokemusta henkilön osaamisesta ja pätevyydestä. Sen rakentamisessa keskeisiä ovat tunnustuksen antaminen kaikille taidoille ja kyvyille, päätösvallan laajentaminen sitoutumisen edistämiseksi sekä yhteiset kokemukset oppimisesta vuorovaikutuksen luoja. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 173–201.)

Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan luottamus on tiettyyn yksittäiseen tilanteeseen tai suhteeseen liittyviä odotuksia. Luottamus työyhteisössä voidaan siten jakaa laskelmoituun sekä tietoon ja samaistumiseen perustuvaan luottamukseen. Laskelmoitu luottamus tarkoittaa sitä, että työntekijät tekevät, mitä heiltä odotetaan, koska he toisaalta odottavat saavansa palkkioita ja toisaalta pelkäävät rangaistuksia. Tietoon perustuva luottamus tarkoittaa sitä, että suhteen osapuolet tuntevat toisensa niin hyvin, että he tietävät, mitä voivat toisiltaan odottaa. Tämä luottamuksen muoto edellyttää siis tietoa ja aikaa oppia tuntemaan suhteen toinen osapuoli. Samaistumiseen perustuva luottamus rakentuu puolestaan suhteen toisen osapuolen tahdon ja aikomusten tuntemiselle. Tämä luottamuksen muoto perustuu siis ymmärtämiselle ja arvostukselle. (Lewicki & Bunker 1996, 115–124.)

Tylerin ja Kramerin (1996) mukaan luottamuksen merkitys organisaatioissa on kasvanut viime vuosikymmeninä, koska hierarkioiden merkitys organisaatiossa on vähentynyt vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden vallatessa alaa. Luottamus on sosiaalisiin suhteisiin perustuvan organisaation kulmakivi, sillä luottamuksen puute saa työntekijät varovaisem-

miksi ja välttelemään riskejä sekä vaatimaan suojaa ja valvontaa. (Tyler & Kramer 1996, 1–5.)

Miten valmentava johtaminen sitten eroaa perinteisestä johtamisesta? Seuraavaan kuvioon on tiivistetty olennaisimmat eroavaisuudet:



Kuvio 6. Perinteisten johtamistapojen ja valmentavan johtamisen eroavaisuudet.

Kuvion lähde: mukailen Crane 2001 via Bianco-Mathis, Nabors & Roman 2002, 2.

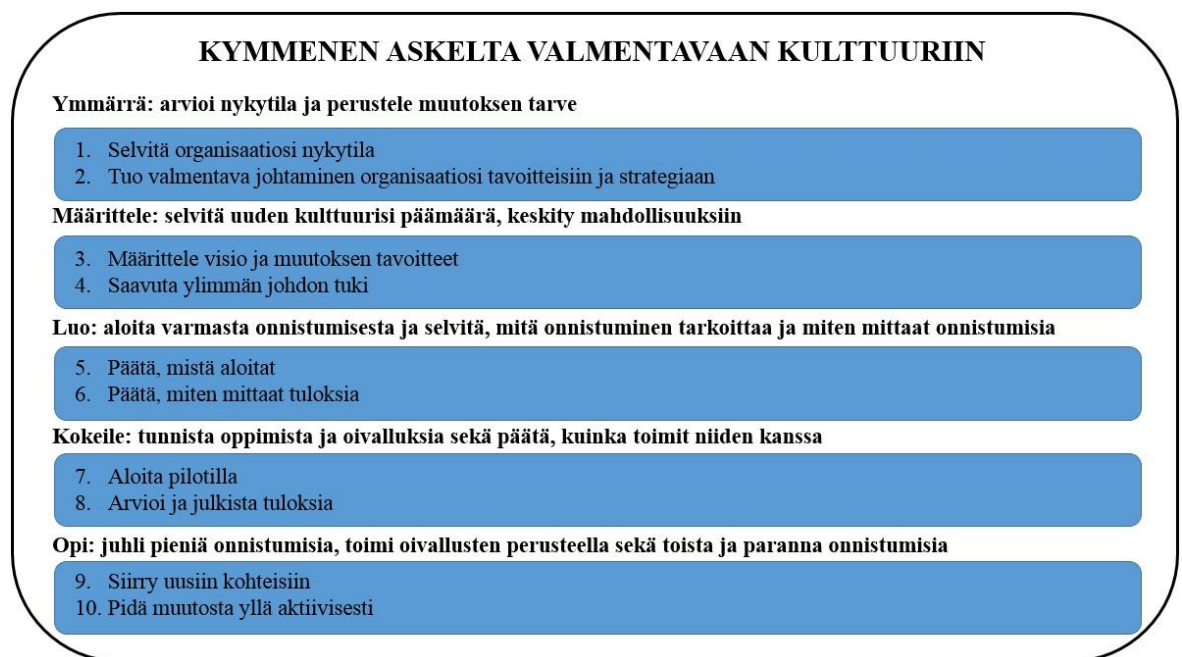
5.3 Valmentava organisaatiokulttuuri

Jonesin ja Gorellin (2018) mukaan valmentava organisaatiokulttuuri on sellainen, jossa ihmiset ovat osallistettuja sekä voimaannutettuja toimimaan ja jossa valmentamista tapahtuu jokaisella tasolla. Osallistamisen ja voimaannuttamisen peruskiviä ovat puolestaan itsenäisyys, oman työn hallinta ja toiminnan tarkoituksellisuus. Lisäksi valmentava organisaatiokulttuuri on organisaatiossa tunnustettu kehittämisen väline, joka lisää organisaation suorituskykyä ja joka koskee kaikkia työntekijän työuran vaiheita. (Jones & Gorell 2018, 16.)

Miten valmentavaan organisaatiokulttuuriin sitten päästäisiin? Valmentavan johtamiskulttuurin tuominen mihin tahansa organisaatioon on aina kulttuurin muutos, joka vaatii perehtymistä taustaoletuksiin, suunnitelmallisuutta, rohkeutta kokeilla sekä pitkäjänteisyyttä. Miksi olemme olemassa? Mitä teemme? Mihin olemme menossa? Keitä olemme? Mitä

ajattelemme? Mitä meistä ajatellaan? Kyseessä on vuosien mittainen kehitystyö, joka koostuu pienemmistä osasista ja onnistumisista. Valmentavan organisaatiokulttuurin aikaansaaminen esimerkiksi poliisiin on tärkeää, jotta poliisi pystyy vastaamaan uusiin osaamisvaatimuksiin ja haasteisiin, joita monimutkaistuva ja alati muuttuva toimintaympäristö sille aiheuttaa.

Seuraavassa on Jonesin ja Gorellin (2018) esittämä kymmenen askeleen malli valmentavan johtamiskulttuurin luomiseksi:



Kuvio 7. Kymmenen askelta valmentavaan kulttuuriin. Kuvion lähde: mukaillen Jones & Gorell 2018, 167.

Jonesin ja Gorellin mallissa on paljon yhtäläisyyksiä edellisessä luvussa kuvattuun Kottelin malliin, joka kuvaa muutoksen johtamista organisaatiossa. Tämä on luonnollista, koska valmentavan organisaatiokulttuurin tuominen organisaatioon on jatkuvan muutos- ja kehittämistyön tuomista organisaatioon. Valmentava johtaminen onkin muutoksen käynnistäjä ja organisaation muutoskyvyn nopeuttaja sekä voimistaja, ja siinä siirrytään kohti tarkoituksellista, suunniteltua suuntaa motivoivalla tavalla (Jones & Gorell 2018, 57). Tämä tapahtuu sen vuoksi, että esimerkiksi työntekijöiden kokema epävarmuuden tunne todennäköisesti vähenee kun he tulevat itseohjautuvammiksi ja tuntevat hallitsevan työnsä paremmin.

Ristikankaiden (2017) mukaan valmentava johtamiskulttuuri koostuu organisaation toimintatavoista, arvoista ja arvostuksista, ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisestä sekä vuo-

rovaikutussuhteiden laadun syventämisestä. Kaiken keskiössä on puolestaan innostuminen ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen. Käytännössä valmentava johtamiskulttuuri edellyttää erilaisuuden hyödyntämistä eri rooleissa, sitoutumista muutokseen johdon asenteissa, organisaatorakenteiden uudistamista, systemaattista kehitystyötä sekä palkitsemisen painopisteen siirtämistä yhteistyöhön kannustavaksi. Valmentava johtajuus on lisäksi tuotava kiinteäksi osaksi strategiaa, palautteisiin ja arviointeihin on panostettava sekä tarvittaessa on hyödynnettävä ulkopuolisia valmentajia objektiivisen näkemyksen saamiseksi. Vuorovaikutussuhteiden laadussa on korostettava halua oppia sekä sparrausmahdollisuuksien hyödyntämistä vertaisten välillä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267–277.)

Käytännön työssä Jones ja Gorell (2018) korostavat, että valmentava johtaminen pitää saada osaksi organisaation omaa visiota, strategiaa ja arvoja, eikä valmentava johtaminen siis saa jäädä erilliseksi projektiksi tai pinnalliseksi kehityshankkeeksi. Organisaation näkymän omasta toiminnastaan ja valmentavasta johtamisesta osana sitä on oltava selkeä ennen kuin kulttuurin kanssa aletaan aktiivisesti työskentelemään. Ylimmän johdon mukaan saaminen on tärkeää, koska johto toimii esimerkkinä sekä asettaa viime kädessä suuntaviivat ja jakaa resurssit. Helpointa on lähteä liikkeelle pilottiryhmän kautta, ja valmentavan johtamisotteen tuomisessa organisaatiokulttuurin kannattaa hyödyntää sekä sisäisiä valmentajia että heidän tukenaan ulkoisia valmentajia, jotka tuovat esimerkiksi henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta johtajien, esimiesten ja työryhmien tueksi. Valmentavaan johtamiseen liittyvän kehittämistyön esittelemisen sekä esillä pitäminen puolestaan tuovat tunnettavuutta uudelle tavalle johtaa, tehdä esimiestyötä ja sitouttaa työntekijöitä. (Jones & Gorell 2018, 53–81.)

Uutelan (2019) mukaan valmentavan esimiestyön kehittämiseksi valmennuskulttuurin rantauttaminen koko organisaatioon on oleellista. Tähän tarvitaan kaikkien organisaatiotasojen mukana olemista, ylimmän johdon selkeä sitoutuminen kulttuurin kehittämiseen sekä käytännön toimintaa tukevia toimenpiteitä. Palautteen antamisen käytäntöihin on kiinnitettävä huomiota: palautteen antaminen ja vastaanottaminen koskee kaikkia, sen on oltava luonteva osa päivittäistä toimintaa ja sen tavoitteena on oppimisen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Myös työpaikan eri oppimistilanteiden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on kiinnitettävä huomiota. Tämä tarkoittaa työntekijöiden tuntemista ja yksilöllisten oppimistapojen huomioimista. Lisäksi yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden lisäämisen pitää olla tietoista: esimiehen tulee luoda mahdollisuuksia keskusteluun, asioiden jakamiseen sekä asioiden yhteiseen pohtimiseen kannustamalla vuorovaikutteisuuteen, järjestä-

mällä yhteisöllisyyttä tukevia tilaisuuksia sekä toimimalla itse esimerkkinä avoimen ilmapiiirin kehittämisessä. (Uutela 2019, 151–153.)

Organisaation näkökulman lisäksi Jones ja Gorell (2018) korostavat työntekijän näkökulmaa koko työuran kannalta. Valmentava johtaminen on hyvä työkalu ammatillisessa kasvamisessa ja siten esimerkiksi siirtymisessä kohti vaativampia tehtäviä. (Jones & Gorell 2018, 96–124.) Valmentavan johtamisen ja organisaatiokulttuurin muuttamisen näkökulmasta johto- ja esimiestehtäviin kannattaakin valita sellaisia henkilöitä, jotka haluavat kehittää sekä omaa että organisaation osaamista, ovat sitoutuneita valmentavan johtamisen periaatteisiin sekä organisaation strategiaan ja arvoihin ja jotka ovat innokkaita kokeilemaan uutta. Myös ensimmäiseksi valittavien valmennettavien ryhmään, eli niin sanottuun pilottiryhmään, voidaan käyttää samantapaisia valintaperusteita.

Edellisessä luvussa kuvattua poliisin organisaatiokulttuuria, poliisikulttuuria, voi siis pääpiirteiltään luonnehtia konservatiiviseksi ja käytännönläheiseksi sekä hierarkioihin ja suoraan päätöksentekoon nojaavaksi. Poliisikulttuuria kuvaa myös eristäytyneisyys sekä toisaalta vahva sitoutuneisuus. Lisäksi poliisikulttuurissa kehittäminen on perinteisesti uskottu päällystön tehtäväksi. (Korander 2019, 62.) Lisäksi julkinen hallinto on perinteisesti tunnettu heikommasta ketteryydestä kuin esimerkiksi yritykset. Poliisin organisaatio on myös kooltaan suuri ja laajalle levittäytynyt. Kuinka valmentava johtamiskulttuuri sitten sopisi tällaiseen organisaatioon? Lyhyesti sanottuna valmentavan johtamiskulttuurin tuominen poliisiin näyttää haasteelliselta.

6 CASE – VALMENTAVA JOHTAMINEN RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA

Tässä luvussa esitellään valmentavan johtamisen ja sen periaatteiden kouluttamista johtajille ja esimiehille Rikosseuraamuslaitoksessa. Miksi valmentava ote nähtiin tärkeäksi Rikosseuraamuslaitoksessa? Mitä valmentavalla johtamistyyllillä tavoitellaan? Miten valmentavaa johtamista alettiin kouluttamaan johtajille ja esimiehille Rikosseuraamuslaitoksessa? Miten koulutus onnistui ja mitä kokemuksia valmentavasta johtamisesta on saatu tähän mennessä? Tämän luvun havainnot perustuvat kahteen Rikosseuraamuslaitoksen työntekijän haastatteluun. Haastatteluita ja haastateltavia on kuvattu toisessa luvussa.

Ensimmäisessä alaluvussa on kuvattu tiiviisti Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa ja organisaatiota sekä toimintaa ohjaavia linjauksia toimintaympäristön kuvaamiseksi. Toisessa alaluvussa pääosassa ovat haastattelujen sisältö ja haastatteluista esiin nousseet yksittäiset havainnot. Viimeisessä alaluvussa on lyhyt yhteenveto valmentavasta johtamisesta sekä johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa.

6.1 Rikosseuraamuslaitoksesta

Rikosseuraamuslaitos vastaa yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanosta sekä tutkintavankeuden toimeenpanosta Suomessa. Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan tavoitteena on, että täytäntöön pantavat rangaistukset lisäävät tuomittujen valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan sekä edistävät heidän elämönhallintaansa ja sijoittumista yhteiskuntaan. Rikosseuraamuslaitos toimii oikeusministeriön alaisuudessa. (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953 1–2§.) Rikosseuraamuslaitoksen keskeisenä tavoitteena on siis uusintarikollisuuden vähentäminen.

Hallinnollisesti Rikosseuraamuslaitos toimii kolmessa tasossa: keskushallintoyksikkö, rikosseuraamusalueet sekä yksiköt. Lisäksi Rikosseuraamuslaitoksessa on kaksi valtakunnallista yksikköä: täytäntöönpanoyksikkö sekä Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. Rikosseuraamuslaitosta johtaa keskushallintoyksikössä toimiva pääjohtaja. (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953 4–5§.) Rikosseuraamusalueiden alaisia yksiköitä ovat esimerkiksi vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot.

Rikosseuraamuslaitoksessa on noin 2500 työntekijää, joista suurin osa toimii valvonta- ja ohjaustehtävissä vankiloissa (Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2019, 37–38). Tyypillisiä ammattinimikkeitä ovat vartija, ohjaaja, työnjohtaja, sosiaalityöntekijä ja rikosseuraamustyöntekijä sekä esimiesten osalta johtaja, apulaisjohtaja ja rikosseuraamusesimies. Saatavilla ei ollut tietoa, mikä osuus henkilöstöstä työskentelee erilaisissa johto- ja esimiestehtävissä, mutta karkeasti arvioiden osuus on 15–25 prosenttia koko henkilöstöstä yksiköstä riippuen.

Alla olevassa kuviossa on tiivistetysti kuvattuna Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2019–2022 ja toiminnan taustalla vaikuttavat arvot. Strategia linjaa pitkällä aikavälillä Rikosseuraamuslaitoksen keskeisen toiminnan suunnan ja sen pohjalta Rikosseuraamuslaitos solmii oikeusministeriön kanssa tulossopimuksen, joka linjaa toimintaa tarkemmin ja konkreettisemmin lyhemmällä aikavälillä. Rikosseuraamuslaitoksen arvoja ovat ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, usko ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa sekä turvallisuus.



Kuvio 8. Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja arvot. Kuvion lähde: mukailten www.rikosseuraamus.fi.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartassa vuosille 2020–2023 Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan suunta määritellään yhteiskunnallisen vaikuttavuustavoitteen, toiminnan tulokellisuuden sekä henkilöstöön ja resursseihin liittyvien tavoitteiden kautta. Henkilöstöön liittyviä tavoitteita on kolme: johtamisen uudistaminen ja henkilöstön tukeminen osaami-

sen kehittämässä, henkilöstön hyvinvoinnin ja Rikosseuraamuslaitoksen työnantajamielikuvan parantaminen sekä tavoitteellisen ja vuorovaikutuksellisen lähityön tekeminen. Toimenpiteinä tämä tarkoittaa muun muassa rekrytointi- ja koulutusjärjestelmän kehittämistarpeen arviointia, johtajien ja esimiesten osallistumista suunnitelmallisesti johtamis- ja esimieskoulutukseen, työhyvinvointiohjelman toimeenpanon aloittamista, henkilökunnan työturvallisuuden parantamista, työnantajamielikuvan vahvistamista sekä vuorovaikutuksellisen viestinnän kehittämistä. (Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020–2023, 15–18.)

Vuosina 2017–2019 henkilöstöön liittyvät strategiset tulostavoitteet oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen välillä sovitussa tulossopimuksessa ovat olleet henkilöstön innostaminen ja valmentaminen jatkuvassa muutoksessa, työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen sekä asiakkaiden ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisääminen. Keskeisiä toimenpiteitä näiden tulostavoitteiden saavuttamiseksi ovat olleet muun muassa työhyvinvointiohjelman laatiminen, virkarakenne- ja virkanimikeuudistuksen tekeminen vastaamaan työn sisällöllisiä muutoksia ja osaamistarpeita, henkilöstön kouluttaminen lähityöntekijän toimintamalliin ja esimiesten lähityön ohjaamisvalmiuden kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittämiseksi laadittu johtamisen laatukortti, strategialähtöisen henkilösunnitteluprosessin käyttöönotto, Rikosseuraamuslaitoksen uuden kaksivaiheisen koulutuksen pohjalta rikosseuraamusalan koulutusohjelmien uudistaminen, lähityöhankkeen toteuttaminen ja työajan kohdentaminen vankien toiminta-aikaan sekä valmentavan johtamisen soveltaminen esimiestyössä. (Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2019, 36; Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2018, 34–35; Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017, 31–32.)

6.2 Valmentava johtaminen Rikosseuraamuslaitoksessa

Tässä alaluvussa käsitellään valmentavaa johtamista ja sen kouluttamista Rikosseuraamuslaitoksessa kahden Rikosseuraamuslaitoksen työntekijän haastattelun perusteella.

6.2.1 Alku ja tavoitteet

Rikosseuraamuslaitoksessa valmentava johtaminen ymmärretään vuorovaikutukseen perustuvana asenteena tai työtapana, joka tähtää työntekijöiden osaamisen kehittämiseen

työntekijöiden vastuuttamisen kautta. Itse valmentavan johtamisen käsitettä ei ole kuitenkaan tarkasti määritelty:

”Rikosseuraamuslaitoksessa ei olla erikseen lähdetty varsinaisesti määrittelemään, mitä valmentava johtaminen on. - - Valmentava johtaminen on työntekijöiden osaamisen kehittämistä, siten että ei enää sanota valmiita ratkaisuja, vaan ohjataan enemmän tuloksen kautta. Työntekijät alkavat sitten oivallusten kautta löytää polkuja ja sitä kautta kehittävät itse itseänsä ja kehittyvät. Se on oivaltavaa, osaamista kehittävää ja uusia näkökulmia avaavaa johtamista ja työntekeksen tapaa. Toisaalta tiettyissä tilanteissa on pystyttävä sanomaan, että mennään tähän suuntaan ja näillä menetelmillä. Arjessa kuitenkin 95 prosenttia ajasta voidaan mennä sillä, että annetaan ihmisten itse oivaltaa asioita. Valmentava johtaminen on vuorovaikutukseen perustuvaa.” (HR-asiantuntija)

”Näkemykseni perustuu paljon Ristikankaiden työhön. Valmentava johtaminen on 90 prosenttisesti asennetta ja 10 prosenttisesti tekemistä. - - Se on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Vuoropuhelu on keskeistä, jolloin joudutaan myös aktiivisesti kuuntelemaan aidosti, mitä työntekijä sinulle kertoo. AOT – eli arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta on kivijalka. Saadaan yksilön potentiaali koko tiimin käyttöön. Luottamus on yksi avainasia ja se kuuluu kaikille. - - Se on aikuinen tapa olla töissä.” (Yliopettaja)

Rikosseuraamuslaitoksessa ensimmäiset askeleet valmentavaan johtamiseen ja sen periaatteiden kouluttamiseen on otettu vuosina 2015–2016. Taustalla on ollut yleinen ajatus johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä sekä VMBarosta esiin noussut tarve johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi. VMBaro on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) hallinnoima valtion henkilöstötutkimus, jolla voidaan mitata muun muassa työtyytyväisyyttä, lähiesimiesten johtamistyötä ja sen onnistumista sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta (VMBaro 2020).

”Kyselyistä nousee esille esimiestyön kehittämisen tarve, mutta ne eivät nosta esille teemoja. - - Jokaisessa organisaatiossa pitäisi johtamisen kehittäminen olla pinnalla koko ajan, tavalla tai toisella.”

(HR-asiantuntija)

”VMBaron tuloksissa kiinnitettiin paljon huomiota johtamisen laatuun. - - Haluttiin nostaa johtamisen laatua ja tasoa. Tämä (valmentava johtaminen) nähtiin siihen yhdeksi potentiaaliseksi menetelmäksi.”

(Yliopettaja)

Valmentava johtaminen on nähty Rikosseuraamuslaitoksessa nykyaikaisena tapana johtaa ja tehdä esimiestyötä sekä vastata nykypäivän johtamisen ja esimiestyön haasteisiin:

”Edelleen miellämme itse jotenkin, että olemme puolisoitilaallinen organisaatio. Ehkä se on nykyaikana jo hieman liioittelua, mutta ehkä johtamistapa on ollut aiemmin patruunajohtamisen ajoilta. Halusimme uudistaa ja modernisoida johtamista. - - Kun henkilöstön keski-ikä on hieman alentunut ja uusia sukupolvia tulee töihin, odotukset esimiestyötä kohtaan ovat ihan toisenlaiset kuin 20 vuotta sitten.” (HR-asiiantuntija)

”Hierarkkiset johtamismallit koettiin vanhakantaisiksi ja aikansa eläneiksi. Pyrittiin ravistelemaan sitä ajattelua, että johtaja tietää kaiken ja että johtaja kertoo kaikille, miten itse kunkin pitää toimia. Haettiin uudenaikaisempaa tulokulmaa koko johtamisprosessiin. - - Mietittiin, miten tällainen arvostava, osallistava ja tavoitteellinen ajattelumalli tai johtamistyyli saattaisi sopia Rikosseuraamuslaitokseen. - - Hieman ehkä vastapainona autoritaarisuudelle.” (Yliopettaja)

Rikosseuraamusalan koulutus uudistuksen myötä myös henkilöstön osaamisen ja koulutustason odotetaan tulevaisuudessa nousevan ja monipuolistuvan. Nykyisin rikosseuraamusalan noin 2500 työntekijästä noin puolet työskentelee vartija-nimikkeellä. Aiemmin vartijan koulutus on ollut ammattitutkintotasoinen, mutta nykyään koulutus uudistuksen myötä tavoitteena on, että yhä useampi vartija laajentaa Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämän rikosseuraamusalan tutkinnon Laurea-ammattikorkeakoulussa sosiologin ammattikorkeakoulututkinnoksi. Kuitenkaan valmentavan johtamisen koulutusta suunniteltaessa koulutustason nousu ja sitä vastaava johtamisen ja esimiestyön vaatimusten monipuolistuminen ei ollut vielä varsinaisesti tavoitteena:

”Tilanne missä ollaan nyt koulutuksen ja osaamisen kehittämisen suhteen ei vielä silloin (2015–2016) ollut näköpiirissä. - - Osaamisen kehittämisen tarve nähtiin silloin, mutta ei tällaisena rakenteena vielä.”

(HR-asiiantuntija)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on yksi keskeisistä tavoitteista, jonka kautta myös johtaminen ja esimiestyö sekä osaamisen kehittäminen tulevat osaksi strategiaa. Lisäksi yksiköiden tulossopimuksissa on mukana esimiestyön kehittäminen, joskaan ei enää suoraan ilmaisulla valmentava johtaminen. Henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen, motivaation sekä tulosten välillä nähdään selvä yhteys:

”Puhutaan arvostavasta johtamisesta, eli että jokainen ihminen on kyvykäs löytämään uusia ratkaisuja kun annetaan siihen tilaisuus ja mahdollisuus. - - Silloin kun henkilöstö voi hyvin, he tekevät hyvää tulosta, ovat vähän poissa ja ovat motivoituneita työhönsä. - - Laatu tutkimuksista nähdään, että henkilöstön hyvinvointi ja asiakkaiden hyvinvointi korreloivat hirveän vahvasti toisiinsa.” (HR-asiiantuntija)

*”Jos ajatellaan työyhteisön hyvinvoinnin kautta, kyllähän tällainen kunnioittava ja kuunteleva ilmapiiri luo itseluottamusta itse kullekin.”
(Yliopettaja)*

”(Tavoitteena oli) johtamisen kehittäminen sekä lisätä johtamisen vaikuttavuutta ja lisätä työryhmien hyvinvointia. - - Kaikki viisaus ei asu esimiehessä ja kyllähän se (valmentava johtaminen) nostaa työryhmän osaamisen esille.” (HR-asiiantuntija)

Tavoitteena Rikosseuraamuslaitoksessa ovat arvoihin ja strategiaan perustuva johtaminen ja esimiestyö, jossa työntekijät itse voisivat määritellä toimintatapoja haluttuihin tuloksiin pääsemiseksi annetuissa rajoissa. Organisaatiokulttuurissa vanhat tavat ovat kuitenkin tiukassa:

”Mutta se (käskevä johtaminen) on aika tiukassa toimintakulttuurissa ja työntekijöiden ymmärrys siihen (uuteen tapaan) on aika iso haaste. - - Työntekijät yhä toivovat tarkkoja sääntöjä. Ei kuitenkaan haluttaisi määritellä tarkkoja sääntöjä, vaan ennemminkin määriteltäisiin äärirajat, joiden sisällä pitää toimia, mutta ei yksityiskohtia. Toki asiakkaita pitää kohdella inhimillisesti ja strategian mukaisia tavoitteita edesauttaa, muu jää työryhmien oman harkinnan varaan.” (HR-asiiantuntija)

6.2.2 Valmentavan johtamisen kouluttamisesta

Aivan aluksi rikosseuraamusalueiden johtoryhmät, käytännössä siis yksiköiden johtajat, koulutettiin valmentavan johtamisen periaatteisiin. Laajemmassa mittakaavassa valmentavan johtamisen koulutus aloitettiin Rikosseuraamuslaitoksessa valtakunnallisilla kaksipäiväisillä koulutuksilla, joissa keskiössä oli ainoastaan valmentava johtaminen periaatteineen ja joihin osallistuivat kaikki rikosseuraamuslaitoksessa johtamista ja esimiestyötä tekevät. Näiden koulutusten sisällöt suunniteltiin Rikosseuraamuslaitoksessa yhteistyössä ulkopuolisen henkilöstöjohtamisen ammattilaisen kanssa:

”Meillä oli toki mukana valmentavan johtamisen asiantuntija, konsultti siis käytännössä, joka niitä sisältöjä suunnitteli, mutta kun tullaan Risen (Rikosseuraamuslaitos) teemoihin, olimme keskushallinnosta kollegojeni kanssa aktiivisesti mukana.” (HR-asiantuntija)

Alkusysäyksen jälkeen valmentavaa johtamista on koulutettu Rikosseuraamuslaitoksessa pääasiassa Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämässä esimiesvalmennuksessa ja keskushallintoyksikön rikosseuraamusalueilla järjestämässä johtamis- ja esimiestyön valmennustilaisuuksissa. Esimiesvalmennus on 16 opintopisteen laajuinen ensisijaisesti rikosseuraamusesimiehille suunnattu ammatillinen täydennyskoulutus, jossa yhtenä osa-alueena on valmentava johtaminen. Esimiesvalmennus on järjestetty 1–2 kertaa vuodessa ja kouluttajina on ollut niin Rikosseuraamuslaitoksen omia asiantuntijoita kuin ulkopuolisia kouluttajia. Keskushallintoyksikön rikosseuraamusalueilla järjestämässä valmennustilaisuuksissa on puolestaan ollut tavoitteena kerätä kaikki johto- ja esimiestehtävissä toimivat keskustelemaan 1–2 päiväksi vaihtuvista esimiestyön teemoista, esimerkiksi valmentavasta johtamisesta, vuorovaikutusosaamisesta ja ryhmäkehityskeskusteluista, Rikosseuraamuslaitoksen omien asiantuntijoiden tai ulkopuolisten kouluttajien johdolla. Alueellisia esimieskoulutuksia on järjestetty noin kerran vuodessa. Lisäksi Rikosseuraamuslaitoksen yksiköt ovat voineet järjestää omia sisäisiä koulutuksia esimerkiksi edellä mainittujen koulutusten perusteella tai ulkopuolisten kouluttajien vetäminä. Yksiköiden itse järjestämät koulutukset ja niiden sisällöt ovat kuitenkin tarkastelun ulkopuolella.

”Mietimme yhteistyössä keskushallintoyksikön ja ulkopuolisen konsultin kanssa valmentavan johtamisen koulutuksen sisältöjä. - - Keskushallintoyksikössä asiaa oli jo mietitty pidempään ainakin vuoden 2015 aikana ja koulutukset aloitettiin 2016. - - Valmentavalle johtamisotteelle tuli oma paikkansa uusimuotoisen esimiesvalmennuksen osaksi. (Yliopettaja)

Valmentavan johtamisen kouluttaminen Rikosseuraamuslaitoksessa on ollut käytännönläheistä, osallistavaa ja erilaisiin harjoituksiin perustuvaa. Tärkeimpänä tavoitteena on ollut pohtia omaa johtamistaan ja esimiehisyyttään:

”Koulutukset konsultin johdolla olivat hyvin osallistavia, paljon (ryhmä) tehtäviä, keinoja arvioida ja kyseenalaistaa omaa toimintaa. Reflektio eli oman toiminnan pohtiminen oli tärkeää. - - Myöhemmin koulutuksia resurssisysteistä vedettiin omin voimin ja sisältöjä haettiin lähipiiristä.”

(Yliopettaja)

Johtamisen ja esimiehisyyden pohtimiseen kannustettiin Rikosseuraamuslaitoksen esimiesvalmennuksessa muun muassa vertaistyöskentelyn avulla:

”Ajatus oli, että valmentavaa johtamista olisi ylläpidetty omien sparrausparien kanssa koko koulutuksen ajan.” (Yliopettaja)

Rikosseuraamuslaitoksessa koulutusten onnistumisessa keskeistä on nähty olevan johtajan tai esimiehen motivoituminen oman osaamisen ja toiminnan kehittämiseen:

”Palautteet kaikkienensa oli vallan positiivisia, varsinkin itse koulutuksista. Kokonaisuutta katsoen koulutuksissa liikuttiin riittävällä tasolla. Onnistumiset lähtivät erityisesti siitä, että osallistujalla itsellään oli myötäsukainen lähestyminen tähän (valmentavaan johtamiseen) ja että hän on omaksunut tämän tyyppisen lähestymistavan omassa yksikössään ja oli valmis satsaamaan siihen omaa aikaansa ja energiaansa.”

(Yliopettaja)

”Heiltä (esimiesvalmennukseen 16 op osallistuneet) on tullut paljon kiitosta. Myös yksittäisiä onnistumisia esimerkiksi (uralla) etenemisen muodossa on ollut. - - Toisaalta tämä on (joillekin) ollut päälle liimattu asia, ja jos jatkuvasti koet, että tämä ei kuulu minulle, silloin mikään ei muutu. Koetaan silloin vähän ikään kuin ylimääräisenä tehtävänä.”

(Yliopettaja)

Johtajien ja esimiesten rekrytoinnissa valmentava johtaminen on ollut esillä Rikosseuraamuslaitoksessa, mutta asenteen tai valmentavan johtamisen taitojen mittaaminen rekrytoinnissa käytännössä on haasteellista:

”Arjessa aika paljon kulminoituu vuorovaikutustaitoon ja ihmisen motivaatioon olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa.” (HR-asiantuntija)

6.2.3 Onnistumisia

Näkyvimmit tulokset Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavaan johtamiseen liittyen ovat olleet huomion kiinnittäminen johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, tämän kehittämistyön näkyminen tulossopimuksissa, johtamisen ja esimiestyön laatukortin tekeminen sekä vuosittain järjestettävät koulutustilaisuudet. Lisäksi on korostettu yksiköiden vastuuta valmentavan johtamisen sekä yleensä johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä jatkossa:

”Laatukortti on määritelty ja tulostavoitteissa joka vuosi johtamisen kehittämistä painotetaan. Lisäksi viesti on ollut, että keskushallintoyksikön järjestämä kahden päivän koulutus vuodessa ei ole riittävä, vaan (yksiköissä) pitää löytää paikallisia kehityskohteita.” (HR-asiantuntija)

Yleinen johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on näkynyt yksiköissä myös konkreettisesti arkipäivän toimintaan vaikuttavina asioina. Esimerkiksi ylimmän johdon ja lähiesimiesten vuorovaikutus on lisääntynyt, aivan kuten valmentavan johtamisen henkeen kuuluu:

”Lisäksi yksiköissä säännöllisesti pidettävät esimiespalaverit ovat kattavia ja johtoryhmätyöskentelyyn yksiköissä on kiinnitetty huomiota, ja sitä on pyritty kehittämään. - - Lisäksi yhteistyökumppaneiden kanssa tehtäviä paikallisia sparrauksia on paljon nykyään.” (HR-asiantuntija)

Rikosseuraamuslaitoksessa on saatu rohkaisevia kokemuksia valmentavan johtamisen soveltamisesta, kunhan vain asiaan on perehdytty ja panostettu sekä on rohkeasti lähdetty kokeilemaan:

”Väitän, että jossain yksiköissä valmentavan johtamisen periaatteita toteutetaan jo luontevasti. Ensinnäkin on saatu oivallus käyttökelpoisuudesta, toisaalta on rohkeutta työstää, epäonnistua ja kokeilla. Ettei lyöä liinoja kiinni heti ensimmäisen epäonnistuneen kokeilun jälkeen.”
(Yliopettaja)

”Siinä on onnistuttu, että ihmiset haluavat mielellään pohtia johtamistyötä ja kehittyä siinä.” (HR-asiantuntija)

Suurin vastuu johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä onkin nykyään yksiköillä, joissa omia prosesseja kehitetään usein osin samojen asiantuntijoiden ja kouluttajien avustamana, jotka ovat olleet mukana koko Rikosseuraamuslaitoksen laajuisessa työssä. Tämä on tietysti ollut hyvä asia yhtenäisen näkymän säilyttämisen kannalta.

Osana valmentavan johtamisen kouluttamista ja esimiestyön kehittämistä Rikosseuraamuslaitoksessa on määritelty, mitä on laadukas johtaminen. Nämä havainnot on kerätty Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukorttiin, joka julkaistiin vuonna 2018:

”Aluksi (ensimmäisinä vuosina) puhuttiin erikseen valmentavasta johtamisesta. Sen jälkeen asetettiin itsellemme haaste, olisiko mahdollista määrittää, mitä on hyvä riseläinen johtaminen. - - Päädyttiin siihen, että laaditaan hyvän riseläisen johtamisen laatukortti. - - Laatukorttia työstettiin (vuosittaisissa) esimiesvalmennuksissa ja niitä periaatteita pyrittiin tuomaan esille.” (HR-asiantuntija)

Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti kuvaa siis, mikä on hyvää johtamista ja esimiestyötä Rikosseuraamuslaitoksessa. Laatukortti käy siis esimerkiksi johtajan ja esimiehen itsearviointiin tai työntekijä voi vaatia lähiesimieheltään laatukortin mukaista toimintaa. Laatukortti on pyritty valmistelevaan laajasti yhteistyössä henkilöstön kanssa. Laatukortin mukaan johtaminen ja esimiestyö koostuvat uudistumisen, toiminnan ja työyhteisön arjen johtamisesta, jotka sisältävät alla kuviossa esitetyt tavoitteet:



Kuvio 9. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti.

Kuvion lähde: mukailten Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti.

Valmentava johtaminen tarkoittaa laatukortin mukaan, että vuorovaikutustilanteissa varmistetaan keskustelun tavoitteellisuus. Lisäksi johtajan tai esimiehen läsnäolo, tavoitettavuus ja arvostava kuunteleminen ovat tärkeitä. Valmentava johtaja tai esimies on kannustava, kuunteleva ja mahdollistaa työntekijän onnistumisen työssä. Lisäksi hän antaa ja vastaanottaa palautetta. (Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti.)

”Johtamisen laatukortin myötä johtamisesta puhutaan nykyään paljon enemmän. - - Johtamisen laatukortti on informaatiota työntekijöille, minkälaista esimiestyötä he voivat odottaa ja vaatia. - - Varsinkin nuoremalla sukupolvella on tiettyjä odotusarvoja esimiestyöhön liittyen.” (HR-asiantuntija)

”Työntekijä voi haastaa esimiestä tekemään niitä asioita, joita siinä (laatukortissa) on otettu esille.” (Yliopettaja)

Rikosseuraamuslaitoksessa johtajat ja esimiehet ovat olleet yhä aktiivisempia pyytämään tukea, kun johtamisesta ja esimiestyöstä on puhuttu enemmän. Erityisesti henkilökohtaista tukea omalta lähiesimieheltä ja aikaa tehdä esimiestyötä kaivataan:

”Valmennuksia kaivataan, lisäksi yhteisöllisyyttä ja yhteistä asioiden pohdiskelua. Niinkään johtamisen tukea sähköpostitse ja intran uutisina ei kaivata. - - Henkilökohtaisempaa, keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa tukea kaivataan. - - Esimiestyössä ajankäyttö koetaan isoimmaksi haasteeksi. Lisäksi tosi haastavien tilanteiden merkitys korostuu.”
(HR-asiantuntija)

Lisäksi valmentavalla johtamisella sekä muulla johtamiseen ja esimiestyöhön keskittymisellä on ollut muita pienempiä konkreettisia tuloksia. Olemassa olevan osaamisen kartoittamista ja nostamista näkyväksi on Rikosseuraamuslaitoksessa pohdittu paljon viime vuosina. Lähiesimiesten kanssa tehtäviä osaamiskeskusteluja ei otettu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti käyttöön, vaan tässä tarkoituksena on tulevaisuudessa hyödyntää henkilöstöhallinnon ohjelmiston Kieku:n ominaisuuksia:

”Pidän varhaisen tuen mallia myös lupaavana. - - Lisäksi ryhmäkehityskeskustelujen käyttöönotto ja ajatus siitä, että työntekijän kanssa keskustellaan läpi vuoden ja erilaisissa tilanteissa, puhuttiin esimerkiksi valmennusvarteista. - - Jotkut on ymmärtäneet, että kehityskeskusteluja voi

käydä läpi vuoden, eli ne elävät arjessa. - - Tulossa on mahdollisesti 360-asteen arviointi koko valtion tasolle. - - Kiekun Osaava-osion käyttöönotto tuo myös mahdollisuuden nähdä omaa osaamista ja pohtia, mitä voisi kehittää. Se tukee ajatusta valmentavasta johtamisesta ja vuoropuhelusta.” (Yliopettaja)

Rikosseuraamuslaitoksen sisäisenä kehittämistyön tueksi toteutettu johtamisselvitys, joka perustui työpajoihin ja haastatteluihin, on osoittanut, että johtamisesta ja esimiestyöstä puhutaan nykyisellään aiempaa enemmän sekä johtajille ja esimiehille on tarjolla tukea ja valmennusta. Lisäksi vahvuutena nähtiin myönteinen asenne kehittämiseen sekä arvolähtöiseen strategiaan perustuva toiminta ja kehittäminen. Selvityksessä nousi esille myös, että on hyvä, että hyvän johtamisen ja esimiestyön periaatteet on koottu johtajien, esimiesten ja ennen kaikkea kaikkien työntekijöiden nähtäville. Siten kaikki tietävät, mitä johtajalta ja esimieheltä voidaan odottaa ja vaatia.

6.2.4 Haasteita

Yhtenä suurena haasteena Rikosseuraamuslaitoksessa nähdään, miten valmentava johtamistyö saataisiin juurrutetuksi pysyväksi toimintatavaksi. Rikosseuraamuslaitoksessa on runsas 2500 työntekijää, ja myös julkishallinnolle usein tuttu ketteryuden puute aiheuttaa haasteita. Varsinkin alussa asiaan liittyen oli paljon epäilyjä:

”Osahan näitä (valmentavan johtamisen menetelmiä) käytti jo ihan luontevasti koulutukseen tullessaan. Toisille se vaati harjoittelua, ja vaatisi edelleen. Ja miten tämä jäisi pysyväksi toimintamalliksi, siinä on se ehkä kaikista suurin haaste. - - Kuului myös vähän kyynisiä kommentteja. (Osalla) ajatus oli, että tämä on taas tässä pari vuotta ja sitten seuraava. Sekin on inhimillistä.” (Yliopettaja)

”Nykyisessä johtamisessa arvot nousevat koko ajan isompaan rooliin. Arvojen pitää näkyä jokapäiväisessä työssä. - - Meillä arvoista on puhuttu viimeiset kymmenen vuotta, joten ne ovat kyllä tunnettuja, mutta työtä niihin (sitoutumisessa) vielä on. Niistä löydetään helposti erilaisia ristivetoja.” (HR-asiiantuntija)

Johtamisen ja esimiestyön sekä varsinkin sen kehittämisen vaikuttavuutta on haasteellista mitata. Lisäksi eri yksiköissä ja eri organisaatiotasoilla muutokset näkyvät erilaisina ja eri

tahdissa. Yksittäisiä ja paikallisia merkkejä muutoksesta voidaan saada nopeastikin, mutta organisaatiotasolla vaikutuksia voidaan tarkastella usein vasta vuosien perspektiivillä. Rikosseuraamuslaitoksessa johtamista ja esimiestyötä sekä työtyytyväisyyttä mitataan esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan ainutlaatuisuus asettaa myös oman haasteensa vaikutusten arviontiin:

”Työtyytyväisyyskyselyissä johtamisindeksit ovat lähteneet hienoiseen nousuun. Pitkällä aikavälillä johtamisen ja esimiestyön kehittämisen pitää näkyä koko organisaation tuloksessa. Tulosta on kuitenkin vähän vaikea arvioida (tällä alalla), eikä pystytä osoittamaan sellaisia indikaattoreita, jotka osoittaisivat juuri sen (valmentavan johtamisen) vaikuttamisen siihen. (HR-asiiantuntija)

”Hiilokseen pitäisi aina silloin tällöin puhalttaa. - - Tämähän on kulttuurin muutos. Voi olla, että (tulokset) jää nähtäväksi vasta tulevana vuosina. Tämä ei tapahdu vuodessa eikä välttämättä viidessä, vaan siinä voi mennä pidempään.” (Yliopettaja)

Johtajien ja esimiesten osalta on myös korostettu asennetta johtamiseen ja esimiestyöhön sekä sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin:

”Kaikkien, jotka toimii esimiestyössä, pitää olla motivoituneita valmennuksiin ja kehittämiseen. - - Se kuuluu siihen työhön. - - Sopimukseen ja linjauksiin pitää sitoutua koko linjan pääjohtajasta lähiesimiehiin, eikä siitä saa poiketa.” (HR-asiiantuntija)

Epäilyjä valmentavaa johtamista ja sen soveltumista Rikosseuraamuslaitoksen toimintaan kohtaan on Rikosseuraamuslaitoksessa pyritty hälventämään esittämällä valmentava johtaminen ihmisläheisenä, kehittämiseen pyrkivänä työtapana. Lisäksi Rikosseuraamuslaitoksessa tunnustetaan, että esimerkiksi erilaiset operatiiviset tilanteet vaativat edelleen hierarkiaan perustuvaa johtamista ja esimiestyötä sekä päätöksentekoa:

”Ei ole viety eteenpäin sellaista ajatusta, että tällä (valmentavalla johtamisella) voitaisiin kaikki johtamistilanteet hanskata, vaan tietynlaisissa asioissa mennään ohjeistusten mukaan. Ihmislähtöisessä oman osaamisen kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa ihmisen omalle pohdinnalle on sijaa.” (Yliopettaja)

Valmentava johtaminen on työntekijän näkökulmasta vaativa tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Ainakin se voi olla monelle suuri muutos entiseen. Rikosseuraamuslaitoksessa työntekijöiltä itseltään on tullut hieman yllättäen vain vähän palautetta, että heitä olisi pitänyt valmistella valmentavaan johtamistapaan enemmän. Sen sijaan johtajat ja esimiehet ovat toivoneet tukea juuri työntekijöiden valmisteluun. Rikosseuraamuslaitoksen osalta haastateltavien mukaan olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota valmentavasta johtamisesta viestimiseen ja työntekijöiden valmisteluun muutosta ajatellen:

”Pitäisi olla myöskin työyhteisövalmennuksia. Se on vähän ehkä ollut puute. Työntekijöiden informointi jäi vähän tiedottamisen tasolle. - - Ollisi ollut hieno, että olisi ollut yhteisiä valmennuksia esimiehille ja työntekijöille, mutta siihen eivät rahkeet oikein riittäneet. Asia jäi ennemminkin lähiesimiesten tehtäväksi. - - Ihmisillä on erilaisia valmiuksia ottaa muutoksia vastaan.”(HR-asiantuntija)

*”Kuulin sitä viestiä, että johtajat ja apulaisjohtajat (pitäisi saada mukaan), saati sitten se, että olisi onnistuttu viestimään asiaa työntekijäpuolelle. Luulen, että se jäi vallan ohueksi suunnittelussakin. - - Intrassa oli varmasti tiedotettu, mutta tämä (koulutukset) suuntautui johtajille, apulaisjohtajille, rikosseuraamusesimiehille ja työnjohtajille.”
(Yliopettaja)*

*”(Käsitys valmentavasta johtamisesta työntekijän näkökulmasta) jäi ehkä ulkokohtaiseksi. Olisi erinomaisen tärkeää, että tämä menisi läpi koko organisaation, jos muutosta lähdetään hakemaan. - - Koko henkilökunnan keskusteluttaminen ja sitouttaminen on tärkeää. Yksiköittäin on vaihtelua. - - Kaikkialla uutta toimintatapaa ei ole vielä omaksuttu. Tehdään asioita vanhakantaisesti, miten on tehty aina aikaisemminkin.”
(Yliopettaja)*

Yhtenä keskeisenä haasteena Rikosseuraamuslaitoksessa nähdään hyvän alun jälkeen valmentavan johtamistyylin esillä pitäminen kaiken muun arjen työn ja kehittämisen keskellä. Myös johtajilta ja esimiehiltä tullut palaute korostaa mahdollisuutta käyttää aikaa johtamisen ja esimiestyön pohtimiseen ja kehittämiseen:

”Sellainen huoli tietysti on, että tämä (valmentava johtaminen ja esimiestyön kehittäminen) unohtuu kaiken muun arjen alle. Tärkeätä olisi

pitää tämä mukana, ja ketkäpä sitä pitäisivät mukana muut kuin ne johtajat, apulaisjohtajat ja rikosseuraamusesimiehet, joille tämä on muodostunut jo luonteenomaiseksi toimintatavaksi. - - Pitää antaa aikaa ja ylläpitää tätä. Uutta henkilökuntaa tulee koko ajan, ja vanhat mallit eivät voi periytyä enää.” (Yliopettaja)

”Haasteita ovat ajankäyttö, talous ja resurssit. - - Meillä on rohkeus ottaa haasteita vastaan, mutta toimeenpanossa on jonkin verran puutteita. Haasteena on keskushallinnossa mietittyjen ja tehtyjen toimien vienti arjen todellisuuteen.” (HR-asiantuntija)

Rikosseuraamuslaitoksessa lyhempiä, vuosittaisia johtajien ja esimiesten valmennustilaisuuksia on pidetty kattavasti, mutta Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämässä esimiesvalmennuksessa (16 opintopistettä), joka on sisällöltään laajempi, haasteena on ollut myös, kuinka saadaan järjestettyä mahdollisimman monelle esimiehelle koulutusta. Laajemmassa esimiesvalmennuksessa on koulutettu viime vuosien aikana alle sata esimiestä, vaikka esimiehiä Rikosseuraamuslaitoksessa on useita satoja.

Johtajien ja esimiesten määrään ei ole tullut eikä ole tulossa pitkällä aikavälillä merkittäviä muutoksia Rikosseuraamuslaitoksessa. Pikemminkin perustyötä tekevien työntekijöiden resurssi on ollut panostuksen kohteena. Kuitenkin työntekijöiden määrän hienoisen kasvamisen myötä tehtäviä on pyritty siirtämään osin enemmän esimiehiltä työntekijöille, jotta johtamiselle ja esimiestyölle jäisi aikaa enemmän aikaa ja laatu paranisi:

”80-90 pinnaa esimiesten ajasta on mennyt eri käytännön tehtäviin ja ihmisten johtamiselle on jäänyt vähän aikaa. Nyt esimerkiksi rikosseuraamustyöntekijöiden määrän lisääntymisen vuoksi esimiesten tulevaisuus on ihmisten johtamisessa, ja se on tärkein työ.”

(HR-asiantuntija)

Aiemmin mainitussa Rikosseuraamuslaitoksen sisäisessä johtamisselvityksessä haasteina nähtiin muun muassa palkitsemiskäytäntöjen jäykkyys, johtamiseen ja esimiestyöhön käytettävän ajan puute, tietynlainen hitaus muutoksissa sekä muutosten ja kehittämistyön vaikutusten seuranta ja arviointi.

Rikosseuraamuslaitoksessa tarkastellaan parhaillaan organisaatorakenteita Rikosseuraamuslaitos 2.0 -hankkeessa. Osana hanketta arvioidaan myös johtamisen kehittämistarpeita

strategian toteuttamisen edellyttämien toimenpiteiden, toiminnallisten muutosten ja toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta. Kehittämistyö siis edelleen jatkuu, mutta tämä hanke on tarkastelun ulkopuolella.

6.3 Yhteenveto Case Rikosseuraamuslaitoksesta

Haastateltavien mukaan kokemukset valmentavan johtamisen kouluttamisesta sekä johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa ovat olleet kautta organisaation positiivisia, koska laadukkaamman johtamisen ja esimiestyön hyödyt ymmärretään. Tavoitteena valmentavan johtamisen kouluttamisessa onkin ollut vastata vaatimuksiin, joita nykypäivän johtamiselle ja esimiestyölle asetetaan. Rikosseuraamuslaitoksessa valmentava johtaminen nähdään tähän käyttökelpoisena johtamisen ja esimiestyön tyylinä tai menetelmänä. Lähtökohtana on ollut ajatus vuorovaikutuksesta, jossa arvoihin ja strategiaan perustuen työntekijät pohtisivat oman osaamisensa ja oman työnsä kehittämistä valmentavien johtajien ja esimiesten tuella.

Haastateltavien mukaan keskeisimpänä saavutuksena osana valmentavan johtamisen kouluttamista on ollut johtamisen ja esimiestyön sekä osaamisen kehittämisen nostaminen huomion keskipisteeseen. Valmentavan johtamisen kouluttamisen myötä johtaminen ja esimiestyö ovat nousseet niin strategiaan kuin arkipäivän keskusteluihin työpaikalla. Valmentava johtaminen sekä muu johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ovat johtaneet myös konkreettisiin muutoksiin, niin suurempiin kuin pienempiin ja niin valtakunnallisiin kuin paikallisiin. Esimerkkeinä voidaan mainita esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyn ja kehityskeskusteluiden kehittäminen sekä laadittu Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti, joka on näkyvällä tavalla konkretisoinut työtä, jota on tehty johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi. Haastateltavien mukaan näyttääkin, että koko Rikosseuraamuslaitoksessa on ymmärretty laajemmin, millaista hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat. Lisäksi on ymmärretty laajemmin johtamisen ja esimiestyön merkitys tulosten ohella esimerkiksi asiakastyytyväisyydelle ja työhyvinvoinnille. Ennen kaikkea valmentavan johtamisen ja siihen liittyvien koulutusten kautta on saatu välitettyä johtamisesta ja esimiestyöstä yhteinen käsitys, jota koko Rikosseuraamuslaitoksessa tavoitellaan ja edellytetään.

Haastateltavat totesivat, että valmentavan johtamisen ja sen aiheuttamien muutosten mittaaminen on haasteellista. Mistä tiedämme, että muutokset johtuvat juuri valmentavasta johtamisesta? Vaatiikin pidemmän aikavälin, että suurempia johtopäätöksiä asiassa voi-

daan tehdä. Rikosseuraamuslaitoksessa tilannetta on pyritty kartoittamaan erilaisilla kyselyillä, ja tulokset ovat olleet hienovaraisen rohkaisevia. Itse valmentavan johtamisen kouluttamisesta kokemukset Rikosseuraamuslaitoksessa ovat olleet pääosin hyviä, ja johtajat sekä esimiehet osallistuvat valmennuksiin mielellään. Positiivinen asenne oman johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen on ollut selvässä yhteydessä onnistumisen kokemuksiin.

Haasteena Rikosseuraamuslaitoksessa haastateltavien mukaan on ollut jossain määrin muutoksen käynnistäminen ja pitäminen käynnissä arjen kiireiden ja varsinaisen substanssin, vanki- ja asiakastyön, keskellä. Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavassa johtamisessa sekä yleisessä johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä on ymmärretty, että kyseessä on organisaatiokulttuurin muutos. Myös Rikosseuraamuslaitoksessa on havaittu, että kulttuuri on pysyvä, hitaasti muuttuva ja että muutoksen eteen on tehtävä systemaattista työtä pitkäjänteisesti ja laajasti henkilökuntaa osallistaen. Haastateltavien mukaan tärkeää olisikin saada onnistumisen kokemuksia ja tehdä onnistumisia myös näkyväksi.

Haastateltavien mukaan valmentava johtaminen ja sen kouluttaminen ovat herättäneet johtajat ja esimiehet vaatimaan resursseja ja tukea omalle johtamiselleen ja esimiestyölleen. Haastateltavien mukaan tukea johtajat ja esimiehet ovat pyytäneet erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön käytettävissä oleviin resursseihin, esimerkiksi aikaan johtaa ja tehdä esimiestyötä sekä olla vuorovaikutuksessa.

Yhtenä keskeisenä kehityskohteenä haastateltavat näkivät Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavasta johtamisesta viestimisen erityisesti työntekijöille, sillä valmentava johtamistyyli haastaa työntekijöitä toimimaan uudella tavalla. Varsinkin alussa valmentavasta johtamisesta viestiminen on jäänyt tiedottamisen tasolle. Valmentava johtaminen edellyttää työntekijöiltä uudenlaista aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta sekä vastuunottoa muuttamalla perinteisiä, hierarkkisia työskentelytapoja. Yhtenä vastauksena tähän haasteeseen nähtiin työyhteisövalmennukset, joskin resurssien puolesta ne todettiin vaikeiksi toteuttaa. Toisaalta niin johtajilta ja esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin on tullut palautetta, että juuri työyhteisöä pitäisi valmistella ja kouluttaa laajemminkin uudenlaiseen tapaan johtaa ja tehdä esimiestyötä. Samalla henkilöstön sitoutuminen voisi parantua osallistamisen kautta.

Haastateltavien mukaan Rikosseuraamuslaitoksessa on havaittu, että mitä lähemmäs itseä hyödyt tulevat ja mitä positiivisempaa henkilökohtainen suhtautuminen kehittämiseen on ollut, sitä parempia ovat tulokset olleet. Rikosseuraamuslaitoksen kokemusten perusteella

näyttää käytännössä siltä, että suurimmat haasteet ovat liittyneet nivelvaiheeseen, jossa siirrytään valtakunnantason koulutuksista yksikkötasoisten koulutusten toteuttamiseen ja työyhteisön jokapäiväiseen arkeen. Käytännössä tämä vaihe on ollut määrittelemässä, onko kehittämisessä onnistuttu, eli miten valmentavassa johtamisessa on onnistuttu yksiköiden johtamisessa ja esimiestyössä.

Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavan johtamisen kouluttamista on lähestytty hieman enemmän keskushallintoyksikköjohtoisesti kuin poliisissa, ainakin alkuvaiheessa. Rikosseuraamuslaitoksessa keskushallintoyksikkö on ollut linjaamassa sisältöjä ja järjestämässä valtakunnallisia koulutustilaisuuksia. Poliisissa vastuu on annettu alusta asti yksiköille, joiden kouluttajat on koulutettu Poliisiammattikorkeakoulussa. Toki kouluttajien koulutus poliisissa on järjestetty Poliisihallituksen ohjeistuksen mukaisesti Poliisiammattikorkeakoulussa ja toki Rikosseuraamuslaitoksessa vastuu valmentavasta johtamisesta on siirtynyt nykypäivänä yksiköille. Niin poliisissa kuin Rikosseuraamuslaitoksessa valmentava johtaminen on esillä myös täydennyskoulutuksessa, joissa johtamisen ja esimiestyön haasteisiin on mahdollista pureutua laajemminkin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: MITÄ POLIISI VOISI TÄSTÄ OPPIA?

Tässä luvussa pohditaan, mitä poliisiin tulisi organisaationa oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista ja myös jo poliisissa kertyneistä kokemuksista valmentavasta johtamisesta, sen kouluttamisesta ja soveltamisesta johtamisessa ja esimiestyössä. Edellisessä luvussa on kerrottu Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista valmentavaan johtamiseen liittyen. Myös poliisissa valmentava johtaminen on ollut esillä useamman vuoden ja erilaisia kokemuksia on jo ehtinyt kertyä. Kouluttajakoulutukset on järjestetty Poliisiammattikorkeakoulussa ja koulutetut ovat edelleen järjestäneet koulutuksia yksiköissäänkin. Esimerkiksi Ryytänen (2019) on selvittänyt kouluttajakoulutuksen käyneiden poliisiesimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksesta ja valmentavan johtamisen soveltuvuudesta poliisiin johtamiseen ja esimiestyöhön.

Ryytänen (2019) mukaan Poliisiammattikorkeakoulussa valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen käyneet poliisiesimiehet tulivat koulutukseen varsin erilaisista taustoista, ja aitoa, sisäsyntyistä ennakkokiinnostusta valmentavan johtamisen koulutusta kohtaan toi ilmi vain osa koulutetuista. Kuitenkin joko oman tai koko organisaation johtamisen ja esimiestyön kehittämistä olivat kaikki innostuneita. Koulutukseen osallistuneet poliisiesimiehet kokivat saaneensa vahvistusta olemassa olevalle käsitykselleen hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, mutta varsinaisesti valmentavan johtamisen periaatteiden opetus tuntui vanhan kertaukselta, ja esimiehet kaipasivat erityisesti uutta näkökulmaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen poliisissa. Kokonaisarvio itse koulutuksesta oli positiivinen, mutta poliisiesimiehet kaipasivat koulutukseen erityisesti niin sanottuja kokemusasiiantuntijoita, uskottavia, poliisin organisaation tuntevia asiantuntijoita sekä konkreettista tukea tulevien yksikkökoulutusten suunnitteluun. Toisaalta valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen käyneet esimiehet kokivat, että he saivat eväitä omaan johtamiseen ja esimiestyöhön sekä että valmentava johtaminen sopii hyvin poliisiorganisaatioon, pois lukien kenttätoiminnan operatiiviset, suorat johtamistilanteet. Valmentavan johtamisen parhaimpina puolina korostettiin työhyvinvoinnin ja oppimismahdollisuuksien lisääntymistä sekä työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden kehittymistä. Positiivisina asioina kouluttajakoulutuksessa pidettiin harjoitusten kautta toteutunutta osallistavaa otetta sekä konkreettisia käytännön esimerkkejä. Yhtenä tärkeänä näkökulmana poliisiesimiehet kokivat verkostoitumisen ja ajatusten vaihtamisen muiden valmentavan johtamisen kouluttajakoulutuksen käyneiden esimiesten kanssa. (Ryytänen 2019, 58–73.)

Ryynäsen (2019) mukaan Poliisiammattikorkeakoulun valmentavan johtamisen lyhyt kouluttajakoulutus ei ole suoraan luonut edellytyksiä poliisiesimiesten tavoitteelliselle johtamisosaamisen kehittämiseksi, mutta esimiehet sinällään näyttävät olevan halukkaita kehittämään osaamistaan sekä soveltamaan koulutuksesta saamia tietoja ja taitoja esimiestyössään. Toisaalta koulutus sinällään on antanut osallistuneille esimiehille yhtenäisen kuvan siitä johtamisesta ja esimiestyöstä, mitä poliisissa laajasti jatkossa tavoitellaan sekä siitä, miten omaa esimiehisyyttä voi jatkossa kehittää. Esimiesten itsensä sitoutuminen valmentavaan johtamiseen onkin merkittävää, vaikkakin he itse epäilevät, että nykyinen johtamiskulttuuri saattaa synnyttää haasteita uudelle tavalle johtaa ja tehdä esimiestyötä. Kouluttajakoulutuksen käyneet esimiehet esimerkiksi olivat jokseenkin epävarmoja, miten valmentavan johtamisen tuominen arjen työhön jatkuu ja minkälaista tukea heillä on saatavilla kehitystyöhön. Siksi esimiesten tukeminen arjen esimiestyössä, valmentavan johtamisen esillä pitäminen ja valmennukselliseen näkökulmaan suunnattujen kehittämistoimenpiteiden merkitys korostuvat. Esimiehet kaipasivat erityisesti johdon arvostusta ja esimerkkiä valmentavan johtamisen soveltamisessa omaan toimintaansa sekä ennen kaikkea mahdollisuuksien luontia tarvittaville kehittämistoimenpiteille, esimerkiksi työajan osoittamisella. Myös palautteen ja erilaisten arviointien merkityksiä korostettiin. Lisäksi esimiehet korostivat, että myös työntekijöitä tulisi tukea uudenlaiseen vastuunottoon järjestämällä heille valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvää koulutusta. (Ryynänen 2019, 73–87.)

Kuten Ryynäsen havainnoista ja Rikosseuraamuslaitoksen haastatteluiden tuloksista selviää, kokemukset poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavasta johtamisesta ja sen kouluttamisesta ovat olleet hyvin samansuuntaisia. Kummassakin organisaatiossa suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen sekä valmentavaan johtamiseen niin yksilötasolla kuin koko organisaationkin laajuisesti. Erityisesti uskotaan työhyvinvoinnin parantamiseen johtamisen ja esimiestyön kehittämisen kautta. Haasteena näyttää kuitenkin olevan alkuinnostuksen jälkeen valmentavan johtamistavan vieminen laajasti, säännöllisesti ja yhtenäisesti käytetyksi tavaksi johtaa ja tehdä esimiestyötä. Molemmissa organisaatioissa kuitenkin ymmärretään suhteellisen hyvin, mitä valmentava johtaminen teoriassa on, ja osa johtajista ja esimiehistä on soveltanut näitä periaatteita jo aiemmin työssään. Myös sisällöltään ja periaatteiltaan valmentava johtaminen ymmärretään suhteellisen samalla tavalla sekä poliisissa että Rikosseuraamuslaitoksessa.

Sekä poliisissa että Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavan johtamisen kouluttaminen on ollut aluksi keskusjohtoista. Rikosseuraamuslaitoksessa johtajien ja esimiesten kouluttami-

nen on ollut aluksi keskushallinnon tai rikosseuraamusalueiden vastuulla, ja ne ovat kouluttaneet kaikki johtajat ja esimiehet. Poliisissa esimieskouluttajat on koulutettu Poliisiammattikorkeakoululla, ja he suunnittelevat ja toteuttavat valmentavan johtamisen koulutusta edelleen yksiköissään. Rikosseuraamuslaitoksessa koulutus on ollut hieman enemmän keskusjohtoista, ja varmistaa siten tehokkaammin yhtenäisen kuvan välittymisen, perusteiden antamisen koko organisaatioon. Toisaalta poliisin hajautetummassa mallissa on ollut mahdollisuus toteuttaa yksiköihin paremmin soveltuvia malleja ja käytäntöjä. Poliisilla on suurempi organisaatio, joten laajempi keskusjohtoinen kouluttaminen olisi myös ollut huomattavasti haastavampaa. Valmentavan johtamisen kouluttaminen ei onnistu verkko-koulutuksilla, vaan se edellyttää vuorovaikutusta ja käytännön harjoittelua. Toki jonkinlainen verkkoalusta toimii dokumenttien säilytyspaikkana, mahdollistaisi kokemusten vaihtamisen ja kokoaisi osaamista yhteen, kuten poliisissa onkin toivottu. Joka tapauksessa intranetin mahdollisuudet tulisi valmentavan johtamisen viestinnässä työntekijöille hyödyntää tehokkaasti. Poliisissakin olisi tarpeen koota johtamisen ja esimiestyön suuntaviivoja näkyvästi ja tiiviisti yhteen, kuten Rikosseuraamuslaitoksessa on tehty johtamisen ja esimiestyön laatukortissa.

Rikosseuraamuslaitoksessa valmentavaa johtamista on pidetty esillä keskeisellä tavalla esimiesten täydennyskoulutuksessa, Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämässä esimiesvalmennuksessa, jonka yhtenä keskeisenä sisältönä valmentava johtaminen on ollut. Myös poliisissa täydennyskoulutusten hyödyntämiseen on tärkeä mahdollisuus. Keskeisimpänä koulutuksina ovat luonnollisesti Poliisiammattikorkeakoulun päällystö- ja alipäällystökoulutukset, joissa koulutetaan suurin osa poliisin tulevista johtajista ja esimiehistä. Päällystö- ja alipäällystökoulutusten laajuudet mahdollistavat myös valmentavan johtamisen laajan ja laadukkaan kouluttamisen. Lisäksi valmentavan johtamisen koulutus tulee niissä johtajan tai esimiehen esimiesuran alussa, siis otollisessa vaiheessa oppimisen ja haluttujen käytäntöjen ja periaatteiden opettamisen kannalta. Laajemmin henkilöstön tiedottamisen ja kouluttamisen kannalta yksiköissä vuosittain järjestettävät tilaisuudet ovat sellaisia foorumeja, joissa myös valmentavan johtamisen tulisi olla esillä. Työyhteisövalmennuksiin sopivia foorumeja voisivat olla esimerkiksi erilaiset ryhmien, esimerkiksi tutkinta- tai kenttäryhmä, sisäiset tilaisuudet, esimerkiksi työhyvinvointitapahtumien yhteydessä. Lisäksi myös muita jo olemassa olevia poliisin osaamisen kehittämiseen tähtääviä menetelmiä on hyödynnettävä: Poliisiammattikorkeakoulun muu täydennyskoulutus, työntekijöiden perehdyttäminen, työssä oppiminen, henkilökierto, työnohjaus, mentorointi sekä tavoite- ja kehityskeskustelut. Rikosseuraamuslaitoksen kokemusten ja poliisista saadun

palautteen perusteella koulutuksen on sisällöltään oltava sitä käytännönläheisempää, mitä lähempänä työntekijäporrasta ollaan.

Lähestymistapojen hienoisista eroista huolimatta niin poliisissa kuin Rikosseuraamuslaitoksessakin on mahdollisuus onnistua johtamisen ja esimiestyön uudistamisessa, mikäli työtä kehittämisen eteen jaksetaan tehdä vuodesta toiseen yhteiseen suuntaan. Lopulta menestymisen kannalta ratkaisevaa onkin nivelvaiheessa onnistuminen. Nivelvaiheella tarkoitetaan sitä vaihetta, jossa valmentavan johtamisen koulutus siirtyy valtakunnantasolta yksikkötasolle. Kummassakin organisaatiossa valmentavan johtamisen kouluttamisen keskeisin vastuu on nykyisin yksiköillä, niin kuin pitääkin olla. Poliisissa tämä tarkoittaa, että poliisilaitoksittain kouluttajakoulutetut esimiehet järjestävät oman yksikkönsä johtajille ja esimiehille suunnittelemaansa koulutusta. Yksiköissä on paras tuntemus käytännön työstä, paikallisista olosuhteista, omasta organisaatiosta, oman organisaation kulttuurista ja henkilöstöstä. Haasteena yksikköjohtoisessa käytännön kouluttamisessa on valtakunnallisesti yhteisen ja tavoitellun näkemyksen säilyttäminen koko organisaatiossa. Miten tämä kyettään varmistamaan? Miten tärkeä tieto siirtyy poliisissa Poliisihallitukseen? Poliisiammattikorkeakoulun kouluttajakoulutuksesta saadun palautteen perusteella kouluttajakoulutettuja esimiehiä olisi tullut voimakkaammin ohjeistaa ja tukea yksikkökoulutusten suunnittelussa. Tällä hetkellä on vain luotettava kouluttajakoulutettujen esimiesten riittävän yhtenäiseen näkemykseen, mutta on selvää, että tämä edellyttää myös Poliisihallituksen seurantaa valmentavan johtamisen ja sen periaatteiden soveltamisen etenemisestä. Toisaalta Poliisihallituksen ja poliisilaitosten johdon tuki ja ohjaus eivät ole vielä myöhässä pitkässä koulutusurakassa sekä valmentavan johtamisen periaatteiden soveltamisessa.

Poliisikulttuurin kannalta muutos johtamisessa ja esimiestyössä valmentavan johtamisen periaattein voi olla haasteellista. Poliisikulttuuriin keskeisesti kuuluvat kyynisyys, pessimismi ja epäily eivät tee uuden oppimisesta ja kehittämisestä yksinkertaista. Poliisikulttuuri on nojannut näihin päiviin saakka voimakkaasti hierarkkisiin rakenteisiin ja tunnettuihin käskyvaltasuhteisiin. Lisäksi kehittäminen on perinteisesti uskottu ylimmän johdon ja päällystön tehtäväksi, mutta valmentava johtaminen nimenomaan edellyttäisi tästä irti päästämistä kohti työntekijöiden laajempaa osallistumista ja kehittämisvastuuta. Kuitenkin poliisikulttuuriin kuuluvat sitoutuneisuus ja solidaarisuus voivat toimia myönteisesti tässäkin, kun vain osataan osoittaa muutoksen merkitys ja tärkeys, ja ennen kaikkea osataan pitää muutosta yllä. Kun muutoksen tärkeys osataan osoittaa ja perustella, on hyvät mahdollisuudet myönteiselle kehitykselle sekä johtamisen ja esimiestyön kulttuurille muuttua pit-

källä aikavälillä. Lisäksi jo nykyisissä koulutuksissa on osoitettu halua osallistua ja harjoitella. Koulutuksen alkuvaiheessa kannattaakin panostaa erityisesti sellaisiin johtajiin ja esimiehiin, joilla on positiivinen suhtautuminen valmentavaan johtamiseen sekä sisäsynnyistä halua kehittää omaa osaamistaan. Tässä Rynnäsen (2019) havaintojen mukaan onkin onnistuttu suhteellisen hyvin. Kulttuurin osalta asiaa mutkistavat myös erilaiset poliisikulttuurin alakulttuurit. Esimerkiksi tutkintaryhmiin valmentavaa johtamistapaa ja esimiestyötä on todennäköisesti helpompaa ja ymmärrettävämpää viedä kuin kenttäryhmiin.

Poliisikulttuurin kannalta haasteena on myös siirtyminen käsityöläisammattista asiantuntija-ammattiin ja -organisaatioon. Käsityöläisyys ei varmasti koskaan tule kokonaan katoamaan poliisin ammatista, mutta poliisin työ muuttuu koko ajan yhä tietointensiivisempään suuntaan, jossa keskeistä on uuden tiedon oppiminen, tiedon käsittely ja sen soveltaminen. Tämä asiantuntijatyöhön siirtyminen tapahtuu yhä kiihtyvällä tahdilla, ja poliisissa siihen on pyritty vastamaan esimerkiksi uudistamalla poliisin perustutkintokoulutus ammattikorkeakoulutasoiseksi. Samalla työn luonteen muuttuminen asettaa vaatimuksia myös poliisin johtamiselle ja esimiestyölle. Osaamisen ja tiedon johtamisen näkökulmasta johtajan ja esimiehen tehtävänä on suunnan näyttäminen ja mahdollisuuksien luominen. Tiedon luominen ja käyttäminen, erityisesti hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen vuorovaikutuksessa, ovat keskeistä toiminnan kehittämisen ja tulosten saavuttamisessa, mikä vastaa hyvin valmentavan johtamisen perusidea ja -tavoitetta. Työntekijän näkökulmasta jokaisen työntekijän pitäisi nykyään ottaa yhä enemmän vastuuta omasta työstään ja ennen kaikkea sen kehittämisestä. Työntekijöiden kasvava vastuu edellyttää toisaalta itsenäisyyttä, toisaalta luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta työntekijän ja johtajan tai esimiehen välillä.

Poliisin monimutkaistuva toimintaympäristö ja uudet työntekijäpolvet edellyttävät uudenlaista johtamista ja esimiestyötä. Selvää on, että vanhat tavat johtaa ja tehdä esimiestyötä ovat niin olennainen osa organisaatiokulttuuria ja siten erittäin lujassa organisaation käytännöissä, että kulttuurin on muututtava, jos halutaan saavuttaa pysyviä tuloksia. Tämä edellyttää uuden johtamisen ja esimiestyön siirtymistä näkyvistä kulttuurin osista näkymättömiksi arvoiksi ja taustaoletuksiksi, jotka aidosti ohjaavat toimintaa. Muutos vaatii suunnitelmallisuutta, pitkän ajan sekä kärsivällisyyttä niin johtajilta ja esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Vaatimukset uudistuvalla johtamisella ja esimiestyöllä on huomioitava esimerkiksi rekrytoinneissa ja palkitsemiskäytännöissä, jotka puolestaan edellyttävät jonkinlaista

tapaa mitata tuloksellista johtamista ja esimiestyötä, valmentavaa johtamista sekä sitoutumista valmentavan johtamisen periaatteisiin.

Muutoksen läpiviemisessä voi hyödyntää esimerkiksi Kotterin ajatuksia vaiheittaisen muutoksen mallista. Organisaatiokulttuurista kumpuava vastarinta liittyy usein epävarmuuteen, jota voidaan avoimella vuorovaikutuksella ja viestinnällä poistaa. Kotterin mallin mukaiset muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden osoittaminen, muutossuunnitelman laatiminen ja siinä pysyminen, tulevaisuuden vision tehokas viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen uusiin toimintatapoihin sekä pienempien onnistumisten näyttäminen ja niiden sitominen kokonaisuuden edistymiseen ja menestykseen ovat avainasemassa kun tehdään vuosia kestävää muutosta. Mitä konkreettisempia ja lähempänä työntekijän arkipäivää pienet onnistumiset ovat, sitä suurempi vaikutus niillä on innostukseen ja motivaatioon muutoksen jatkamisessa.

Ylimmän johdon, siis nykyisessä hankkeen vaiheessa käytännössä poliisilaitoksen johdon, sitoutuminen ja suunnan näyttäminen ovat keskeistä valmentavan johtamisen sekä kulttuurinmuutoksen edistämiseksi ja elossa pysymiseksi. Poliisikulttuuri ja koulutuksista saadut kokemukset huomioiden ylin johto antaa suunnan ja erityisesti omalla esimerkillään saa aikaan sitoutumista muussa työyhteisössä. Ylin johto toimii esimerkkinä sekä esimiestyötä tekeville päällystölle ja ryhmänjohtajille että jokaiselle työntekijälle. Poliisikulttuurista on syytä muistaa, että esimerkeillä ja teoilla on tehokkain vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen. Kuten jo järjestetyissä koulutuksissa on nähty, uskottavimpia esimerkkejä ovat hyvin oman organisaationsa ja työnsä tuntevat esimiehet, jotka johtavat ja tekevät esimiestyötään valmentavan johtamisen periaattein. Valmentavan johtamisen on tuki oltava esillä myös johtoryhmissä ja muissa toimintaa linjaavissa virallisissa toimielimissä, mutta pelkät puheet ja viestintä eivät riitä. Tärkeintä on suunnan näyttäminen ja resurssien osoittaminen johtamiseen ja esimiestyöhön sekä ennen kaikkea niiden kehittämiseen. Ajan osoittaminen johtamiseen ja esimiestyöhön on tärkeää, koska esimerkiksi rikostutkinnan, -torjunnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan ohella johtaminen ja esimiestyö ovat johtajien ja esimiesten substanssia, leipätyötä. Yleisesti on sanottava, että jos johtamiseen ja esimiestyöhön käytettävä aika on vähissä, on keskityttävä yhteisen ajan ja vuorovaikutuksen laatuun. Aikaa johtamiselle ja esimiestyölle sekä läsnäololle on varattava erikseen, ja on tiedostettava, että se on juuri johtamiselle ja esimiestyölle varattua aikaa. Myös tämän ajan järjestäminen on johtajan ja esimiehen ammattitaitoa.

Valmentava johtaminen tai sen periaatteet eivät korvaa operatiivisen toiminnan suorita käs-
kyvaltasuhteita ja niihin sisältyvää asemaan perustuvaa päätösvaltaa. Valmentava johtami-
nen toimii kuitenkin taustalla ja antaa suunnan sekä toimintatavat johtamiseen ja esimies-
työhön pidemmällä aikavälillä työyhteisön arjessa. Myös operatiivisessa toiminnassa, jossa
tarvitaan suorita käskyjä ja hierarkkista johtamista, on hyväksi kun työntekijät ovat valmiita
kantamaan vastuuta, ovat oma-aloitteisia sekä ovat aktiivisesti suunnittelemassa ja kehit-
tämässä omaa toimintaansa ja tehtäväänsä. Lisäksi on hyvä, että johtaja ja esimies tuntevat
työntekijänsä, heidän osaamisen sekä vahvuudet ja heikkoudet. Valmentava johtaminen
edellyttää myös rohkeutta johtajilta ja esimiehiltä luovuttaa vastuuta työntekijöille. Toi-
saalta valmentava johtaminen edellyttää myös työntekijöiltä esimerkiksi työtä ohjaavien
lakien sekä ennen kaikkea poliisin arvojen ja strategian hyvää tuntemusta. Strategiaan ja
arvoihin sitoutumisessa on poliisissakin vielä varmasti paljon tekemistä, myös johtajien ja
esimiesten osalta. Luottamus, joka on samalla myös yksi keskeisistä valmentavan johtami-
sen periaatteista, on kaiken taustalla.

Seuraavina vaiheina poliisissa valmentavan johtamisen suhteen ovat hankesuunnitelman
mukaisesti vertaistukimallin luominen sekä vaikutustenarviointi. Ensimmäinen koko-
naisuus, vertaistukimalli, liittyy keskeisesti nyt menossa oleviin yksikkökoulutuksiin. Ver-
taistukea tarvitaan sekä kouluttajina toimiville johtajille ja esimiehille että yksiköissä kou-
lutettaville johtajille ja esimiehille. Itse asiassa mahdollisuus vertaistukeen olisi tarjottava
siis jokaiselle johtajalle ja esimiehelle poliisissa. Rikosseuraamuslaitoksen kokemusten
perusteella yhtenä tärkeänä oppimisen mahdollistajana ja palautteenantajana nähtiin ni-
menomaan sparrausparit, eli vertaiset, joiden kanssa johtajat ja esimiehet voivat vaihtaa
kokemuksia ja ideoita valmentavaan johtamiseen sekä ylipäätään johtamiseen ja esimies-
työhön liittyen. Myös poliisissa vertaistuen tietoisempi ja säännöllisempi hyödyntäminen
olisi tarpeellista. Tällainen järjestelmä olisi siis poliisissa luotava, ja vertaistukea tulisi ha-
kea niin omasta yksiköstä kuin yksikkörajojen ylikin, jotta kokemuksia ja palautetta saa-
daan vaihdettua mahdollisimman monipuolisesti. Syytä on myös muistaa, että jo nyt kou-
luttajakoulutuksessa luonnostaan tapahtunutta verkostoitumista ja mahdollista sparrauspa-
rien löytymistä on arvostettava.

Toinen kokonaisuus, valmentavan johtamisen ja sen kouluttamisen vaikutustenarviointi, on
haastavampaa. Miten johtamista ja esimiestyötä voidaan arvioida tehokkaasti ja miten tu-
lokset voidaan esittää? Toisaalta mitä korjaavia toimenpiteitä voidaan tehdä, jos tulokset
eivät ole haluttuja? Valmentavan johtamisen ja ylipäätään onnistuneen johtamisen ja esi-

miestyön tulokset näkyvät vasta vuosien saatossa pitkän ajan trendeinä. Tällöin onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, tuloksellisen toiminnan, asiakastyytyväisyyden sekä henkilöstön tyytyväisyyden kautta. Tällöinkin pohdittavaksi jää, mikä osuus on ollut hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä sekä valmentavalla johtamisella, ja mikä muilla tekijöillä. Selvää kuitenkin on, että tässä vaiheessa hanketta olisi oltava määriteltynä mittarit, joilla valmentavan johtamisen etenemistä ja organisaatiokulttuurin muuttumista tarkastellaan.

8 LOPUKSI

Johtaminen ja esimiestyö ovat muuttuneet aikojen saatossa. Johtamisen ja esimiestyön on myös edelleen muututtava aikojen ja ihmisten muuttuessa. Suomessa myös julkishallinnossa on viime vuosina panostettu voimakkaasti johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Yhä paremmin on ymmärretty hyvän johtamisen ja esimiestyön merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, tuloksellisuudessa, asiakastyytyväisyydessä sekä henkilöstön tyytyväisyydessä. Kaikki nämä organisaation onnistumisen mittarit ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja niitä sitoo keskeisesti onnistunut johtaminen ja esimiestyö. Hyvää johtamista ja esimiestyötä on kuitenkin vaikea määritellä kattavasti, koska ne ovat niin monitahoinen ja -ulotteinen kokonaisuus. Johtamisen professori Alf Rehn (2018) on osuvasti kuvannut, että johtaminen ei ole joko-tai, vaan johtaminen on sekä-että (Rehn 2018, Johdanto). Hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat aina sidoksissa tilanteeseen ja ympäristöön.

Poliisi on yhä enemmän asiantuntijaorganisaatio. Monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttää poliisilta uutta osaamista ja osaamisen kehittämistä. Ympäristön monimutkaistuminen vaatii työntekijöiden erikoistumisen ja yksilöllisten kykyjen tehokkaampaa hyödyntämistä, mutta toisaalta myös laajempaa yleisasiantuntijuutta. Johtamista ja esimiestyötä poliisissa on muutettava oppimista edistävään suuntaan. Lisäksi uudet sukupolvet vaativat uudenlaista johtamista ja esimiestyötä. Tarvehierarkiassa on siirrytty kohti itsensä toteuttamisen tarpeita, mikä korostaa työntekijöiden yksilöllisten motiivien huomioimista. Työntekijöiden omat saavutukset, hallinnan tunne, vaikuttamismahdollisuudet sekä sosiaalinen kuuluminen ovat tärkeitä. Toisaalta johtamisen pitäisi siis olla yksilöllistä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, toisaalta tasalaatuista yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa perinteisistä hierarkkisista organisaatioista siirtymistä kohti matalia organisaatorakenteita, joissa pääosassa ovat oppiminen ja itseohjautuvuus, koska hierarkkiset rakenteet ovat tehottomia kehittämisessä ja koko organisaation potentiaalin hyödyntämisessä. Nyt ja yhä enemmän tulevaisuudessa edellytetään siis johtajilta ja esimiehiltä uudenlaisia taitoja, esimerkiksi toisaalta tunneälyä ja empatiakykyä, toisaalta valtuuttamista ja vahvaa tavoitteellisuutta.

Viimeaikainen johtamisen ja esimiestyön kehittäminen julkishallinnossa, myös poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa, on nojannut voimakkaasti valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaminen on nykyaikainen tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä, joka perustuu ihmisten oppimiseen ja kehittämiseen. Valmentavan johtamisen kivijalka on johtajan tai esimiehen

ja työntekijöiden vuorovaikutus, joka tähtää työntekijöiden kehittymiseen kohti organisaation tavoitteita. Valmentavan johtamisen keskeisiä edellytyksiä ovat läsnäolo, aktiivinen kuunteleminen, kysymykset, palaute, arvostaminen, osallistaminen sekä tavoitteellisuus. Valmentava johtaminen kuvaa sitä asennetta, jolla johtaja ja esimies suhtautuvat työhönsä ja työntekijöihinsä. Valmentava johtaminen ei myöskään ole yksiselitteinen, kaikkivoipaa tai poissulkeva tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Esimerkiksi poliisissa tarvitaan vielä hierarkkisia rakenteita, asemaan perustuvia päätöksiä ja suoria käskyvaltasuhteita monissa arkipäivän työtehtävissä.

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen valmentavan johtamisen periaattein on organisaatiokulttuurin muuttamista, poliisissa poliisikulttuurin muuttamista, koska kyseessä on organisaation perusoletuksiin kohdistuva uudistamistyö. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin organisaation pysyvämpiä osia. Johtamisen ja organisaation tutkija Peter Druckerin väitteään sanoneen, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Tämä tarkoittaa, että hyväkään strategia ei menesty, jos se on ristiriidassa organisaation kulttuurin kanssa. Toisaalta strategiankaan merkitystä ei tule väheksyä, sillä se keskeisesti ohjaa toimintaa. Jotta työntekijöitä voidaan osallistaa toimimaan valmentavan johtamisen periaattein, myös poliisin arvot ja strategia on tunnettava ja niihin on sitouduttava.

Niin poliisissa kuin Rikosseuraamuslaitoksessa vahva organisaatiokulttuuri on tuonut haasteita johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi ja uudistamiseksi valmentavan johtamisen periaattein. Tärkeintä muutoksessa on poliisissakin ymmärtää, että kyseessä on nimenomaan organisaatiokulttuurin muutos. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vuosia kestävä työ, ja tärkeintä on jatkuva ja pitkäjänteinen työskentely kohti yhteisiä tavoitteita. Ylimmän johdon, niin Poliisihallituksen kuin poliisilaitosten päälliköiden, jatkuva sitoutuminen kehittämiseen on tärkeintä. Ylin johto antaa suunnan, osoittaa resurssit, esimerkiksi ajan ja mahdollisuudet, johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, toimii johtajien ja esimiesten tukena sekä ennen kaikkea toimii esimerkkinä koko organisaatioon johtamisessa ja esimiestyössä. Nyt valtakunnantason koulutuksista yksikkökoulutuksiin siirryttäessä ylimmän johdon ohjauksen ja tuen on oltava vahvaa, jotta muutoksen suunta ja voima säilyvät. Erilaiset johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät kehittämistoimenpiteet jäävät helposti taka-alalle arjen kiireiden keskellä, joten muutosta on pidettävä tietoisesti yllä.

Kulttuurin muuttamisessa olennaista on kaikkien työntekijöiden mukaan saaminen kehittämistyöhön, joten valmentava johtaminen vaatii monipuolisia foorumeita, joissa valmen-

tavan johtamisen periaatteita käydään käytännönläheisesti harjoitellen läpi ja siten, että kaikki pääsevät osallistumaan. Tekniset alustat ja viestintä ovat tehokkaita tiedon välittämisessä ja tiedon keräämisessä helposti saataville, mutta aktivoivat, yhteisölliset tilaisuudet saavat johtajat, esimiehet ja työntekijät aidosti pohtimaan valmentavaa johtamista. Pienten onnistumisten näyttämisen kautta osallistumista voidaan voimistaa ja motivaatiota pitää yllä. Epävarmuuden tunnetta voisivat olla poistamassa myös työyhteisövalmennukset, joissa työntekijöitä valmistellaan uuteen tapaan johtaa ja tehdä esimiestyötä. Johtajien ja esimiesten kouluttamisessa omien kokemusten heijasteleminen, pohtiminen ja palautteen vaihtaminen vertaisten kanssa ovat tärkeitä. Myös poliisissa tällaisten sparrausparien hyödyntäminen olisi tärkeää, ja hyvänä suunnannäyttäjänä pitkällä aikavälillä toimisi näkyvä laadukkaan, tavoitellun johtamisen ja esimiestyön määrittäminen. Tehokkainta näyttää olevan käytännönläheinen ja esimerkkeihin perustuva, poliisikulttuuriin soveltuva kouluttaminen, jossa kouluttajalla on riittävä uskottavuus niin johtamisen ja esimiestyön kuin poliisin tehtävien tuntemisen suhteen. Poliisiammattikorkeakoulun päällystös- ja alipäällystökoulutukset toimivat suunnannäyttäjinä johtamisen ja esimiestyön sekä valmentavan johtamisen kouluttamisessa, ja niissä on oltava ajantasaisin tieto johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä poliisissa.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksesta ei voi tehdä laajasti yleistäviä johtopäätöksiä valmentavan johtamisen kouluttamisesta eri organisaatioissa. Havainnot perustuvat pääasiassa kahden Rikosseuraamuslaitoksen työntekijän haastatteluun, joten haastattelut kuvaavat valmentavasta johtamisesta saatuja kokemuksia nimenomaan Rikosseuraamuslaitoksessa. Vaikka haastateltavia oli vain kaksi, toisaalta haastateltavien valinta on tehty siten, että he ovat olleet Rikosseuraamuslaitoksessa keskeisessä asemassa kun valmentavaa johtamista on alettu tuomaan osaksi Rikosseuraamuslaitoksen johtamista ja esimiestyötä sekä kouluttamaan valmentavan johtamisen periaatteita johtajille ja esimiehille. Rinnastukset Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista poliisiin on puolestaan tehty sillä perusteella, että organisaatioiden tehtävissä, toiminnoissa ja kulttuureissa on paljon samankaltaisia piirteitä.

8.2 Jatkotutkimusaiheita

Mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita valmentavaan johtamiseen ja sen kouluttamiseen liittyen poliisissa on lukuisia. Tärkeimmät tutkimuskohteet liittyvät edelleen valmentavan johtamisen onnistumisen mittaamiseen sekä erityisesti siihen, millaista tukea valmentavan johtamisen periaatteisiin koulutetut johtajat ja esimiehet kokevat itse tarvitsevansa jatkossa johtamiseen ja esimiestyöhön arjen työssään. Miten voidaan mitata johtamisen ja esimiestyön kehittämistä poliisissa? Miten voidaan mitata valmentavan johtamisen onnistumista poliisissa? Miten johtamisen ja esimiestyön kehittäminen valmentavan johtamisen periaattein alkaa tulla osaksi organisaatiokulttuuria poliisissa? Minkälaista tukea johtajat ja esimiehet tarvitsevat niin yksiköittäin kuin valtakunnallisesti? Toisaalta kiinnostavaa olisi myös selvittää työntekijöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Mikä poliisin johtamisessa ja esimiestyössä on muuttunut työntekijöiden näkökulmasta? Tällaisten jatkotutkimusaiheiden kautta saataisiin poliisissa organisaation laajuista palautetta johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä valmentavan johtamisen periaattein, ja kehittämistä osattaisiin tukea ja tarvittaessa esimerkiksi suunnata uudelleen paremmin.

Kuten alussa olevassa johtamisen professori Edgar Scheinin sitaatissa todetaan, organisaatiokulttuuri on organisaation pysyvimpiä osia. Jotta organisaatiokulttuuria voidaan siis muuttaa, on työskenneltävä vuosia sinnikkäästi ja sitoutuneesti yhteiseen suuntaan. Poliisissa johtamisen ja esimiestyön kehittäminen valmentavan johtamisen periaattein on vasta alussa, mutta sen mukanaan tuomat mahdollisuudet antavat uskoa tulevaan. Aika näyttää, minkälaisia tuloksia valmentavan johtamisen menetelmin poliisissa voidaan saavuttaa.

LÄHTEET

Ahonen Risto & Lohtaja-Ahonen Sirke 2011: Palaute kuuluu kaikille. Helsinki, Infor.

Alahuhta Matti 2015: Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä, Docendo.

Bellingham Ted 2000: Police culture and the need for change. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 73(1), 31–41.

Bianco-Mathis Virginia, Nabors Lisa & Roman Cynthia 2002: *Leading from the inside out: a coaching model*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Bowling Benjamin, Reiner Robert & Sheptycki James 2019: *The politics of the police*. 5. painos. Oxford, Oxford University Press.

Clark Thomas 1999: Sharing the importance of attentive listening skills. *Journal of Management Education*, 23(2), 216–223.

Cockcroft Tom 2014: Police Culture and Transformational Leadership: Outlining the Contours of a Troubled Relationship. *Policing: a Journal of Policy and Practice*, 8(1), 5–13.

Daly John A. & Glowacki Elizabeth M. 2017: Empowering Questions Affect How People Construe Their Behavior: Why How You Ask Matters in Self-Attributions for Physical Exercise and Healthy Eating. *Journal of Language and Social Psychology*, 36(5), 568–584.

Davis Claire & Silvestri Marisa 2020: *Critical perspectives on police leadership*. Bristol, Policy Press.

Dufva Mikko 2020: Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu 1.2.2020.

Ellinger Andrea D. & Bostrom Robert P. 1999: Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.

Eränkö Tiina, Koivu Satu & Kammonen Katariina 2019: Poliisin työikäohjelma. Loppuraportti 1/2019. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2019. Luettu: https://www.poliisi.fi/tietoa/_poliisista/julkaisut/julkaisu/poliisihallituksen_tyoikaohjelmanloppuraportti_2019?docID=79741. Luettu 2.4.2020.

- Eskola Jari & Suoranta Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.
- Filstad Cathrine, Karp Tom & Glomseth Rune 2018: How Police Leaders Learn to Lead. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 601–615.
- Fischer-Lokou Jacques, Lamy Lubomir, Gueguen Nicolas & Dubarry Alexandre 2016: Effects of Active Listening, Reformulation, and Imitation on Mediator Success: Preliminary Results. *Psychological Reports*, 118(3), 994–1010.
- Haake Ulrika, Rantatalo Oscar & Lindberg Ola 2017: Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organisational reform. *Policing and Society*, 27(7), 764–778.
- Hakamo Terhi & Vanhala Anna 2007: Roppakaupalla odotuksia: Hyvää poliisipäällikkyyttä määrittämässä. Teoksessa: Honkonen Risto & Senvall Nora (toim.) 2007: Poliisin johtamista kehittämässä, 13–45. Espoo, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2020. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_29+2019.pdf. Luettu: 2.4.2020.
- Harisalo Risto & Miettinen Ensio (2010): Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere, Tampereen yliopistopaino.
- Herrington Victoria & Colvin Andrew 2015: Police Leadership for Complex Times. *Policing*, 10(1), 7–16.
- Hoy Wayne K. & Smith Page A. 2007: Influence: a key to successful leadership. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 158–167.
- Hulbert Jack E. 1989: Barriers to effective listening. *The Bulletin of the Association For Business Communication*, 52(2), 3–5.
- Hunt James M. & Weintraub Joseph R. 2002: The coaching manager. Developing top talent in business. Thousand Oaks, Sage.
- Huotari Vesa 2011: Johtaminen. Teoksessa: Huotari Vesa & Vuorensyrjä Matti (toim.) 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstö-

barometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41, 71–94. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Jones Gillian & Gorell Ro 2018: How to create a coaching culture: a practical introduction. 2. painos. Lontoo, Kogan Page.

Karnaranta Arto 2019: Valvonta- ja hälytystoiminnan tila -selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2019. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/valvonta_ja_halytystoiminnan_tila_selvityshankkeen_loppuraportti?docID=86272. Luettu 13.1.2020.

Kelemen Mihaela, Rumens Nick & Chi Vo Linh 2019: Questioning and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1529–1542.

Kelley Christopher M. & Collins McLaughlin Anne 2012: Individual Differences in the Benefits of Feedback for Learning. *Human Factors and Ergonomics Society*, 54(1), 26–35.

Korander Timo 2004: Poliisikulttuuri. Poliisiammatin ja -tutkimuksen väline. *Oikeus*, 2004(1), 4–24.

Korander Timo 2019: Poliisikulttuuri. Teoksessa Vuorensyrjä Matti (toim.) 2019: Siniset klassikot. Poliisi- ja kriminologian alan moderneja klassikkotutkimuksia 1. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 44, 44–69. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Koskinen Ilpo, Alasuutari Pertti & Peltonen Tuomo 2005: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kotter John P. 1997: Muutos vaatii johtajuutta. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki, Rastor.

Kotter John P. 1999: John P. Kotter on What Leaders Really Do. Boston, Harvard Business School Press.

Kotter John P. & Cohen Dan S. 2002: The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston, Harvard Business School Press.

Kotter John P. & Rathgeber Holger 2017: Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. 10. painos. Lontoo, Macmillan.

Kupias Päivi, Peltola Raija & Saloranta Paula 2011: *Onnistu palautteessa*. Helsinki, WSOYpro Oy.

Laine Nina 2008: *Trust in superior-subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66404/978-951-44-7418-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 24.8.2020.

Lewicki Roy J. & Benedict Bunker Barbara 1996: *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. Teoksessa: Kramer Roderick M & Tyler Tom R. (toim.) 1996: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, 114–139. Thousand Oaks, Sage Publications.

Loftus Bethan 2010: *Police occupational culture: classic themes, altered times*. *Policing & Society*, 20(1), 1–20.

Lorinkova Natalia M & Jansen Perry Sara 2017: *When is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft*. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.

Muttillainen Vesa & Huotari Vesa 2018: *Yhteenvetoa ja pohdintaa*. Teoksessa: Muttillainen Vesa & Huotari Vesa (toim.) 2018: *Poliisin toimintaympäristö: Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132*, 146–152. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 1995: *Theory of Organizational Knowledge Creation*. Teoksessa: Morey Daryl, Maybury Mark & Thuraisingham Bhavani (toim.) 2000: *Knowledge management. Classic and Contemporary Works*, 139–182. Cambridge, The MIT Press.

Pearson-Goff Mitchell & Herrington Victoria 2013: *Police Leadership: A Systematic Review of the Literature*. *Policing: a Journal of Policy and Practice*, 8(1), 14–26.

Poliisihallituksen tilinpäätös 2018. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/78793_Poliisihallituksen_tilinpaa_tos_2018.pdf?1d4fd3fa1da9d688. Luettu 2.4.2020.

Poliisin henkilöstöstrategia. Luettavissa: https://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwstructure/68849_Poliisin_henkilostostrategia.pdf?2acce508841d788. Luettu 28.11.2019.

Poliisin osaamisen kehittämisen strategia. Luettavissa: https://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwstructure/60619_2017_Poliisin_osaamisen_kehittamisen_strategia.pdf?e090ef508841d788. Luettu 17.5.2020.

Poliisin strategia 2017–2020. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?1ba9169f36d0d588. Luettu 28.11.2019.

Poliisin strategia 2020–2024. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwstructure/89088_POL_strategia_versio_FI_300320.pdf?22c19cecbdd7d788. Luettu 16.5.2020.

Rehn Alf 2018: Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma? Äänikirja Nextory-palvelussa. Jyväskylä, Docendo.

Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020–2023. Luettavissa: https://rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/uRujBYQ25/Strategia2020_2023_verkkoon.pdf. Luettu 20.3.2020.

Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017. Rikosseuraamuslaitoksen monisteita 1/2018. Luettavissa: https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/netra-asiakirjat/mMaPWSztB/2018-1_Rikosseuraamuslaitoksen_tilinpaaotos_ja_toimintakertomus_2017.pdf. Luettu 16.3.2020.

Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2018. Rikosseuraamuslaitoksen monisteita 1/2019. Luettavissa: https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/netra-asiakirjat/OPtREfO5X/Rikosseuraamuslaitoksen_tilinpaaotos_ja_toimintakertomus_2018.pdf. Luettu 16.3.2020.

Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2019. Rikosseuraamuslaitoksen monisteita 1/2020. Luettavissa: https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/netra-asiakirjat/OPtREfO5X/Rikosseuraamuslaitoksen_tilinpaaotos_ja_toimintakertomus_2019.pdf. Luettu 16.3.2020.

rial/attachments/rise/risenasiakirjoja/netra-asiakirjat/L2T4u6HIV/Rikosseuraamuslaitoksen_tilinpäätös_ja_toimintakertomus_2019.pdf. Luettu 16.3.2020.

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2017: Valmentava johtajuus. 4. Painos. Helsinki, Alma Talent.

Ryynänen Sari 2019: Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa. Esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta. Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyö. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Salminen Ari 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 62, Julkisjohtaminen 4. Vaasa, Vaasan yliopisto.

Schein Edgar 1991: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein Edgar 1999: The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change. San Francisco, Jossey Bass.

Schein Edgar 2009: Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Suomentanut Päivi Rosti. 2. painos. Espoo, Suomen Laatu keskus Oy.

Senge Peter 1990: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Teoksessa: Morey Daryl, Maybury Mark & Thuraingham Bhavani (toim.) 2000: Knowledge management. Classic and Contemporary Works, 19–51. Cambridge, The MIT Press.

Silverii Scott 2019: Police Organizations and Culture. Navigating Law Enforcement in Today's Hostile Environment. Five Stones Press.

Spataro Sandra E. & Bloch Janel 2018: "Can You Repeat That?" Teaching Active Listening in Management Education. Journal of Management Education, 42(2), 168–198.

Suominen Petteri & Vuorensyrjä Matti 2011: Työyhteisön toimivuuden mekanismeista. Teoksessa: Huotari Vesa & Vuorensyrjä Matti (toim.) 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41, 47–69. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Tilastokeskus 2019: Väestöennuste, Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestönkehitykseen. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html. Luettu 13.1.2020.

Tilastokeskus 2020: Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat, Väestö asuinpaikan kaupunkimaaseutu -luokituksen sekä sukupuolen ja iän mukaan 2000–2018. Luettavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/statfin_vaerak_pxt_11s3.px/table/tableViewLayout1/. Luettu 13.1.2020.

Tuomi Lauri & Sumkin Tuula 2010: Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki, Alma Talent Oy.

Tyler Tom R. & Kramer Roderick M. 1996: Whither Trust? Teoksessa: Kramer Roderick M & Tyler Tom R. (toim.) 1996: Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research, 1–15. Thousand Oaks, Sage Publications.

Uutela Ulla 2019: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 7.4.2020.

Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta 2017. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80782/sisaisen-turvallisuuden-strategia-verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Luettu 16.5.2020.

Viitala Riitta 2002: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 7.6.2020.

Viitala Riitta 2008: Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki, Inforviestintä.

VMBaro 2020: VMBaro – valtion henkilöstötutkimus. Luettavissa: <http://www.vmbaro.fi>. Luettu: 10.4.2020.

Walsh William & Vito Gennaro 2019: Police Leadership and Administration. A 21st-Century Strategic Approach. New York, Routledge.

White Vernon & Robinson Susan 2014: Leading Change in Policing: Police Culture and the Psychological Contract. *Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 87(4), 258–269.

Wood Jennifer, Fleming Jenny & Marks Monique 2008: Building the capacity of police change agents: The Nexus policing project. *Policing & Society*, 18(1), 72–87.

Kuvioiden lähteet

Kuvio 1. Poliisin ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö. Teoksessa: Muttilainen Vesa & Huotari Vesa (toim.) 2018: Poliisin toimintaympäristö: Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Kuvio 2. Poliisin strategia 2020–2024. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/89088_POL_strategia_versio_FI_300320.pdf?22c19cecbdd7d788. Luettu 23.5.2020.

Kuvio 3. Poliisin arvot. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/poliisin_arvot. Luettu 26.1.2020.

Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin sisältö. Teoksessa: Schein Edgar 2009: Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Suomentanut Päivi Rosti. 2. painos. Espoo, Suomen Laatukeskus Oy.

Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin tasot. Teoksissa:

Schein Edgar 1991: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein Edgar 1999: *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco, Jossey Bass.

Schein Edgar 2009: Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Suomentanut Päivi Rosti. 2. painos. Espoo, Suomen Laatukeskus Oy.

Kuvio 6. Perinteisten johtamistapojen ja valmentavan johtamisen eroavaisuudet. Teoksessa: Bianco-Mathis Virginia, Nabors Lisa & Roman Cynthia 2002: Leading from the inside out: a coaching model. Thousand Oaks, Sage Publications.

Kuvio 7. Kymmenen askelta valmentavaan kultuuriin. Teoksessa: Jones Gillian & Gorell Ro 2018: How to create a coaching culture: a practical introduction. 2. painos. Lontoo, Kogan Page.

Kuvio 8. Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja arvot. Luettavissa: <https://www rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>. Luettu 20.3.2020.

Kuvio 9. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti.

LIITTEET

Kysymysrunko, Rikosseuraamuslaitos:

1. Mikä on tehtäväsi Rikosseuraamuslaitoksessa?
2. Mitä on valmentava johtaminen? Lyhyt määrittely.
3. Miksi Rikosseuraamuslaitos kiinnostui valmentavasta johtamisesta? Mitä valmentavalla johtamisella tavoitellaan?
4. Miten valmentavaa johtamista ja sen periaatteita alettiin viemään johtajille ja esimiehille? Kuvaus prosessista/koulutuksesta. Mikä oli koulutuksen keskeinen sisältö?
5. Mitä valmentavasta johtamisesta viestittiin työntekijöille ja miten?
6. Miten valmentavan johtamisen koulutus onnistui, esimerkiksi koulutuksen kattavuus, palaute koulutuksesta? Mikä onnistui? Mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota? Mikä on ollut ratkaisevaa onnistumisen kannalta?
7. Mitä vaikutuksia johtamiseen ja esimiestyöhön valmentavalla johtamisella on ollut Rikosseuraamuslaitoksessa? Miten on mitattu ja kerätty palautetta?
8. Minkälaista tukea johtajat ja esimiehet ovat toivoneet valmentavaan johtamiseen ja esimiestyöhön yleensä?
9. Mitä valmentavalle johtamiselle kuuluu tänään Rikosseuraamuslaitoksessa? Miten asia etenee nykyään?
10. Muuta, jota haluaisit lisätä tai pidät tärkeänä?