

# **Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella**

Elias Hämäläinen

5/2021

# TIIVISTELMÄ

## ***Elias Hämäläinen: Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella***

**Opinnäytetyön muoto:** Tutkimuksellinen

**Julkisuusaste:** Julkinen

**Ohjaaja:** Roosa Rentola

**Tutkinto:** Poliisi (AMK)

---

*Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö käsittelee miehistöviroissa palvelevien poliisimiesten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka aikana on haastateltu Lounais-Suomen poliisilaitoksella työskenteleviä, poliisimiehistöön kuuluvia virkamiehiä. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten valmentava johtaminen miehistötason poliisimiesten näkemyksen mukaan sopii poliisiorganisaatioon, sekä miten valmentavassa johtamisessa on tähän mennessä onnistuttu Lounais-Suomen poliisilaitoksella.*

*Tutkimuksessa käsitellään myös Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta, jonka tarkoitus on muun muassa lisätä työhyvinvointia viemällä poliisin johtamiskulttuuria valmentavaan suuntaan. Tutkimusta varten haastatellut poliisimiehet ovat myös antaneet jonkin verran yleistä palautetta esimiehistään.*

*Tutkimustuloksissa ilmenee poliisimiehistön näkemysten olevan hyvinkin eriäviä, joskin pääsääntöisesti valmentavan johtamisen katsotaan sopivan poliisiorganisaatioon. Valmentavan johtamisen uudistuksessa Lounais-Suomen poliisilaitoksella on tutkimustulosten mukaan jokseenkin onnistuttu.*

---

**Sivumäärä:** 30

**Tarkastuskuukausi ja vuosi:** 5/2021

**Avainsanat:** johtaminen, valmentava johtaminen, henkilöstöjohtaminen, Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke, poliisimiehistö

# SISÄLLYS

|   |    |
|---|----|
| <b>1 JOHDANTO</b>   | 2  |
| <b>2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>   | 4  |
| 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset   | 4  |
| 2.2 Tutkimuksen tarjoamat mahdollisuudet  | 5  |
| 2.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä  | 6  |
| 2.4 Tutkimusaineiston analyysi  | 7  |
| <b>3 JOHTAMINEN</b>   | 8  |
| 3.1 Johtamisesta yleisesti  | 8  |
| 3.2 Henkilöstöjohtaminen ja operatiivinen johtaminen  | 9  |
| 3.3 Johtaminen poliisissa   | 10 |
| 3.4 Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke  | 12 |
| 3.5 Valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista   | 13 |
| <b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>   | 16 |
| 4.1 Yleistä tietoa haastatteluista ja haastateltavista  | 16 |
| 4.2 Poliisimiehistön käsityksiä ja näkemyksiä Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -<br>kehittämishankkeesta                       | 17 |
| 4.3 Valmentavan johtamisen sopiminen poliisiorganisaatioon poliisimiehistön näkökulmasta  | 20 |
| 4.4 Valmentavan johtamisen näkyminen esimiesten työskentelyssä poliisimiehistön näkökulmasta<br>sekä näkemyksiä esimiehistä yleensä | 21 |
| <b>5 POHDINTA</b>   | 25 |
| LÄHTEET   | 28 |
| LIITTEET  | 31 |

# 1 JOHDANTO

Johtaminen on erittäin laaja käsite, joka liittyy yleensä isoihin kokonaisuuksiin ja organisaatioihin. Esimerkiksi Eero Kostamo on määritellyt johtamisen ihmisiin vaikuttamiseksi organisaation tarkoituksien toteuttamiseksi (Kostamo 2004, 144).

Johtaminen on käsitteenä myös ongelmallinen. Yhteiskunnassa, jossa yhdenvertaisuus toteutuu, voi olla hankalaa luoda käskyvaltasuhteisiin perustuvia rooleja. Myös muut viime vuosikymmenien merkittävät yhteiskunnalliset muutokset ovat sellaisia, että perinteiset johtamismenetelmät eivät aina välttämättä tuota jokaisessa asiassa toivottua tulosta. Niinpä johtamiseenkin liittyen on viime vuosikymmenien, ja etenkin viime vuosien, aikana pyritty saamaan valmentavampaa otetta monessa organisaatiossa. Perinteisen johtaja-alainen -suhteen tilalle on pyritty luomaan yhteisymmärrykseen perustuva, kaikkien hyvinvointia tukeva, johtamiskulttuuri.

Poliisissa henkilöstöjohtamiseen on pyritty tuomaan valmentavaa johtamistapaa Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen kautta. Kyseessä on poliisin sisäinen valtakunnallinen hanke, ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa miehistöviroissa palvelevien poliisimiesten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella.

Sain ajatuksen tämän opinnäytetyön tekemiseksi ollessani työharjoittelussa Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Erään vanhemman konstaapelin kanssa käymieni keskustelujen pohjalta nousi esiin tarve kartoittaa miehistötason näkemyksiä mainitusta kehittämishankkeesta.

Lounais-Suomen poliisilaitoksella esimiestehtävissä palvelevat poliisimiehet ovat pääsääntöisesti käyneet läpi hankkeeseen liittyvän esimiesvalmennuksen. Aikaisemmin Poliisiammattikorkeakoulussa on tutkittu valmentavaa johtamista ainakin kuudessa eri opinnäytetyössä. Esimerkiksi Sari Ryyänen on kartoittanut esimiesvalmennuksen läpikäyneiden poliisiesimiesten kokemuksia valmennuksesta YAMK-opinnäytteessään ”Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa – Esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta (11/2019)” (Ryyänen 2019, 8). Ryyänen tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena.

Mari Koskinen on Poliisi (AMK) -opinnäytetyössään ”Tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella (11/2019)” kartoittanut Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen kouluttajakoulutukseen valittujen ja sitä edelleen kouluttavien poliisimiesten tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta ja sen toteuttamisesta käytännössä omassa tekemisessään ja edelleen kouluttamisessaan (Koskinen 2019, 5.) Myös Koskisen tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimus, johon hankin aineiston haastattelemalla Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistöviroissa palvelevia poliisimiehiä poliisin sähköpostijärjestelmien kautta. Tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseksi on haettu ja myönnetty Poliisiammattikorkeakoulusta keväällä 2021. Tutkimusasetelmaa avataan tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus on saanut alkusysäyksensä Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeesta, joka on poliisin työikäohjelmaan 2016–2018 liittyvä hanke henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi poliisissa (Poliisihallitus 2019, 9.) Hankkeen tarkoitus on parantaa poliisissa työskentelevien esimiesten esimiesvalmiuksia ja lisätä työhyvinvointia. Hankkeeseen liittyen poliisissa työskenteleville esimiehille on annettu koulutusta, ja esimiesvalmennuksen suorittaneiden poliisimiesten kokemuksia on selvittänyt Sari Ryyänen (2019) YAMK-opinnäytteessään. Toistaiseksi Poliisiammattikorkeakoulussa ei ole kuitenkaan tehty tutkimusta miehistöviroissa toimivien poliisimiesten näkemyksistä valmentavasta johtamisesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa nimenomaan Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistövirassa toimivien poliisimiesten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Ensisijaisesti on tarkoitus selvittää miehistövirassa toimivien poliisimiesten ajatuksia valmentavan johtamisen sopimisesta poliisiorganisaatioon. Toissijaisesti on tarkoitus selvittää miehistövirassa toimivien poliisimiesten ajatuksia siitä, kuinka valmentava johtaminen on tosiasiallisesti heille näyttäytynyt heidän esimiestensä toiminnassa tähän mennessä.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

1. Miten valmentava johtaminen miehistötason poliisimiesten näkemyksen mukaan sopii poliisiorganisaatioon?
2. Miten valmentavassa johtamisessa on tähän mennessä onnistuttu Lounais-Suomen poliisilaitoksella poliisimiehistön näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia mm. seuraavien kysymysten avulla:

- Onko esimiestesi johtamistapa muuttunut viimeisten muutaman vuoden aikana? Miten?
- Sopiiko valmentava johtaminen mielestäsi poliisiorganisaation henkilöstöjohtamiseen?
- Voisiko valmentavaa johtamista soveltaa mielestäsi myös operatiivisessa toiminnassa?
- Mitä mieltä olet lähiesimiehistäsi johtajina?
- Mitä tiedät Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeesta?

## 2.2 Tutkimuksen tarjoamat mahdollisuudet

Poliisissa, kuten jokaisessa muussakin organisaatiossa, viimekätisillä johtamisen kohteilla on varmasti aina sanansa sanottavana omien esimiestensä työskentelystä. Oma esimies saatetaan nähdä joko irrallisena muusta työyhteisöstä, tai sitten hyvinkin keskeisenä tiimin jäsenenä.

Tämä opinnäytetyönä tehty tutkimus on tarjonnut mahdollisuuden Lounais-Suomen poliisilaitoksen poliisimiehistön jäsenille avata sanainen arkkunsa ja kertoa oma näkemyksensä esimiestensä työskentelytavoista ja toiminnasta etenkin johtajina. Tutkimuksen valmistuttua analysoidut tutkimustulokset on lähetetty tiedoksi Lounais-Suomen poliisilaitoksen johdolle. Vaikka tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei olekaan toimia palautteenantokanavana, on tuloksista väistämättä tutkimuksen luonteen vuoksi johdettavissa suoraa palautetta esimiestyöskentelystä Lounais-Suomen poliisilaitoksella.

Olen itse suorittanut työharjoitteluni nuorempana konstaapelina Lounais-Suomen poliisilaitoksella, ja minulle on vanhempien konstaapeleiden kanssa käymieni keskustelujen perusteella tullut sellainen käsitys, että palautetta esimiesten työskentelystä haluttaisiin antaa enemmän. Osa toki palautetta hyvin avokätisesti antaakin, mutta ehkäpä poliisi on vielä sen verran suoraviivainen ja hierarkkinen organisaatio, että esimiesten työskentelyyn puuttuminen nähdään jonkinlaisena tabuna. Kaikki esimiehetkään eivät välttämättä ole täysin valmiita ottamaan palautetta vastaan. Palautteen saaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää oman toiminnan parantamiseksi ja sitä kautta organisaation toiminnan sujuvuuden takaamiseksi.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke on erittäin merkittävä hanke, sillä sen tarkoituksena on tehdä suuria linjanvetoja henkilöstöjohtamiseen koko organisaatiossa. Hanke on valtakunnallinen ja Lounais-Suomen poliisilaitos toimii sen toteuttamisessa niin sanotusti pioneeripoliisilaitoksena, sillä hankkeen valtakunnallinen vastuuhenkilö Pasi Pihlava työskentelee Lounais-Suomen poliisilaitoksella henkilöstöpäällikkönä. Avaan tarkemmin hankkeen taustoja myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Lounais-Suomen poliisilaitoksen johdolla ja lähiesimiehinä työskentelevillä on tämän tutkimuksen myötä erinomainen mahdollisuus reflektoida haastatteluissa ilmi tulleita asioita ja tarpeen vaatiessa nostaa niitä keskusteluun. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen eteenpäin viemiseksi saadaan elintärkeää informaatiota siitä, miten on jo tähän mennessä onnistuttu, ja etenkin siitä, mitkä ovat hankkeen mahdollisia haasteita tai jopa suoranaisia ongelmakohtia.

## 2.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, koska kvantitatiivista tutkimusta olisi hankala lähteä tällaisesta aiheesta tekemään aiheen näkemyksellisen luonteen ja suppean tutkimusaineiston vuoksi. Jorma Kananen mukaan kvalitatiiviseen tutkimukseen ideaalimäärä haastateltavia olisi n. 12-15 henkilöä (Kananen 2015, 146.) Toisaalta liian suuri määrä haastateltavia saattaa aikaansaada sen, että osan haastateltavien näkemykset eivät tuo minkäänlaista lisäarvoa tutkimukselle.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelukutsu lähetettiin Lounais-Suomen poliisilaitoksen henkilöstölle eri poliisiasemille ja halukkaista valittiin viisi valintakriteerit täyttävää henkilöä haastatteluihin. Mielestäni viisi haastateltavaa on tämän laajuiseen opinnäytetyöhön sopiva määrä. Haastateltavat valittiin siten, että haastateltavilla olisi vertailupintaa aikaisempaan johtamiseen poliisissa aikana ennen Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta, eli virkauraa oli suotavaa olla ainakin noin viisi vuotta. Oli myös tarkoituksenmukaista, että haastateltavat työskentelisivät eri poliisiasemilla Lounais-Suomen poliisilaitoksen alueella.

Haastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastatteluissa syntyneitä aineistoa käsiteltiin siten, että vastaajia tai heidän haastattelussa mainitsemiaan henkilöitä ei ole mahdollista yksilöidä. Tutkimuksen valmistuttua haastatteluaineisto on hävitetty.

Tutkimuksen aiheeseen liittyen on olemassa runsaasti aineistoa. Tässä opinnäytetyössä avataan ensin hieman johtamista yleisesti sekä joitakin johtamisen eri osa-alueita, ennen kuin paneudutaan valmentavaan johtamiseen ja poliisimiehistön näkemyksiin valmentavasta johtamisesta.

Haastattelut toteutettiin käytännön syistä poliisin sähköpostijärjestelmiä hyödyntäen. Tutkimushetkellä vallitsevasta epidemiatilanteesta johtuen kasvokkain tapahtuvat haastattelut eivät valitettavasti olleet mahdollisia. Kasvokkain käydyssä haastattelussa olisi mahdollisesti saatu välittömämpi yhteys haastattelijan ja haastateltavien välille. Haastatteluja ei käyty videoteitse verkon välityksellä johtuen aikataulullisista syistä. Olisi ollut haasteellista aikatauluttaa kaikille haastateltaville sopivat videoneuvottelujat töiden ja muiden pakollisten menojen lomassa. Haastateltaville haluttiin antaa myös mahdollisuus miettiä vastauksiaan ja toisaalta täydentää vastauksiaan kirjallisesti halutessaan jo varsinaisen haastattelun päätyttyä. Sähköpostitse käyty haastattelu mahdollisti tutkimusaineiston tallentumisen suoraan kirjalliseen muotoon.

Haastatteluaineisto tallennettiin tutkimuksen ajaksi poliisin tietoturvallisiin järjestelmiin. Henkilötietoja käsiteltiin erillisessä tiedostossa, joka niin ikään hävitettiin tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuseettisistä syistä kaikkia saatuja vastauksia käsiteltiin tutkimuksessa yleisellä tasolla.

Aineiston hankkimisessa haasteeksi tuli saada haastateltavat vastaamaan avoimiin kysymyksiin riittävästi selkeästi. Joiltakin haastateltavilta täytyi kysyä lisäkysymyksiä, ja kaikki eivät välttämättä vastanneet suoraan esitettyihin kysymyksiin. Pääsääntöisesti vastaukset olivat kuitenkin hyviä ja haastattelu aineistonkeruumenetelmänä osoittautui todella tehokkaaksi ja mielestäni myös muutoin hyväksi. Toki kyseisen menetelmän käyttäminen olisi ollut työläämpää, mikäli haastattelut eivät olisi olleet valmiiksi tekstin muodossa.

## 2.4 Tutkimusaineiston analyysi

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi on aina jokseenkin ongelmallista, sillä tutkijan ennakkokäsitykset lopputuloksista voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka analyysi toteutetaan. Lähtökohta kuitenkin on, että tutkimuksen tekijä tekee aina aineiston analysoinnin itse. (Metsämuuronen 2001, 50.)

Yleensä kvalitatiivista tutkimusaineistoa analysoidessa suoritetaan ns. abstrahointi, eli aineiston hajottaminen käsitteelliseksi osiksi ja uudelleen koonti tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Ennen varsinaista analysointia suoritetaan aineiston litterointi. (Metsämuuronen 2001, 51.) Tässä tutkimuksessa kaikki kerätty aineisto on ollut valmiiksi kirjallisessa muodossa, joten litterointia ei ole ollut tarpeellista tehdä.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvaa analyysia aineiston pohjalta voi tehdä ainakin neljällä eri tavalla. Sisällönanalyyssissä pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. (Metsämuuronen 2001, 51.)

Henkilösuhteiden analyysissä puolestaan kartoitetaan tutkimuskentässä esiintyviä henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita, joskaan henkilösuhteiden analyysi ei tämän tyyppisessä tutkimuksessa ole tarkoituksenmukaista. Muut kaksi tässä mainitsemaani analysointitapaa ovat sosiaalisten tyyppien mukaan analysointi sekä sosiaalisten rakenteiden kuvaus, jotka eivät kumpikaan ole myöskään tämän tutkimusaineiston analysoinnissa tarkoituksenmukaisia analysointitapoja. (Metsämuuronen 2001, 52.)

Tutkimusaineiston analyysi toteutetaan tässä tutkimuksessa siis perustellusti sisällönanalyyssillä. Aluksi tutkija "herkistyy", eli oppii tuntemaan tutkimusaineistonsa sekä keskeiset käsitteet teoreettisen kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen tapahtuu ajattelutyötä sekä aineiston karkeaa luokittelua ja teemoittelu. Tutkimustehtävän ja käsitteiden täsmennyksen jälkeen todetaan ilmiöiden esiintymistiheys sekä poikkeavuudet ja luokitellaan aineisto uudelleen. Tämän jälkeen saatuja luokkia pyritään haastamaan aineiston avulla. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja tulkitaan niitä. (Metsämuuronen 2001, 54–55.)

## 3 JOHTAMINEN

### 3.1 Johtamisesta yleisesti

Kuten todettu, johtaminen on vaikuttamista ihmisiin organisaation tarkoitusperien toteuttamiseksi (Kostamo 2004, 144). Johtaja on tärkeä osa organisaatiota.

Hyvä johtaja edistää organisaation tavoitteita toiminnallaan. Johtamisen määritelmää ja tarkoitusta on hyvä tarkastella johtajan määritelmän ja tarkoituksen kautta. Yleisesti ajatellen johtaja on ryhmän toimintaa ohjaava henkilö, joka myös vastaa ryhmän toiminnasta. Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu kuitenkin paljon muitakin ominaisuuksia, kuin kyky ohjata ihmisiä ja kyky kantaa vastuuta (Antonakis & Day 2017, 32–33).

Virallinen johtajuus on organisaation antama tehtävä. On olemassa myös muilla tavoin syntyvää, luonteeltaan epävirallista, johtajuutta. Virallinen johtaja toimii organisaation antamalla valtuutuksella organisaation puolesta, ja johtajaksi valittavalta edellytettävät ominaisuudet vaihtelevat organisaation tavoitteista riippuen. (Lindgren 2008, 9–10.) Viralliseksi johtajaksi valikoituminen voi tapahtua siten, että henkilö on jo aiemmin valikoitunut epäviralliseksi johtajaksi, ja johtajaksi nimittämisessä on kyseessä vain epävirallisen johtajuuden vahvistaminen viralliseksi (Lindgren 2008, 10). Näin ollen organisaation jäsenet saattavat käytännössä itse valita joukostaan johtajansa.

Edellä kuvatussa tapauksessa virallisen johtajan organisaatiolta saatua mandaattia käyttää valtaa alaiskseen määritellyjä organisaation henkilöitä kohtaan voidaan pitää jopa demokraattisena. Tosi-asiallisesti johtajat kuitenkin usein nimitetään ylemmältä taholta, ylempien johtajien toimesta, jotka organisaation johtajina ovat organisaation edustajia ja antavat alaisilta kysymättä johtajalle valtuutuksen johtaa alaisiaan.

On olemassa useita erilaisia johtamismenetelmiä, joista on syytä valita kulloiseenkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisin. Esimerkiksi siviiliorganisaatiossa johtaminen yleensä eroaa sotilasorganisaatiosta (Hartikainen 2015, 26.) Tässä opinnäytetyössä käsittelen valmentavaa johtamista ja sen sopimista poliisiorganisaatioon miehistötason poliisimiesten, eli poliisiesimiesten viimekätisten alaisten, näkökulmasta. Miehistöviroissa toimivat poliisimiehet eivät lähtökohtaisesti ole saaneet johtamiskoulutusta ainakaan poliisiorganisaatiossa lukuun ottamatta tiettyjä poliisin operatiiviseen toimintaan liittyviä koulutuksia.

### 3.2. Henkilöstöjohtaminen ja operatiivinen johtaminen

**Henkilöstöjohtamisen** tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi voivat vaihdella organisaatiosta riippuen jonkin verran. Valtionhallinnon sisällä on kuitenkin valtion sisäisiä toiminta- ja henkilöstöstrategisia linjauksia. (Valtiovarainministeriö, Henkilöstöjohtamisen tuki. Luettu 27.4.2021.)

Sisäministeriön alaisena organisaationa poliisi saa tulostavoitteita sisäministeriöltä, jotka jalkautetaan käytäntöön Poliisihallituksen ja poliisiyksiköiden kautta. Edellä mainittujen tahojen keskinäisten neuvotteluiden tuloksena muodostetaan tulossopimuksia. (Jäderholm 2013, 29.)

Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja ja monisyinen. Oheinen valtiovarainministeriön laatima kaavio avaa lukijalle henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita ja toimintoja valtiolla.

#### HENKILÖSTÖJOHTAMINEN VALTIOLLA -Kuvaus, eri osa-alueet ja toiminnot



VM/VKO/marjaana.laine@vm.fi

Lähde: Valtiovarainministeriö, Henkilöstöjohtamisen tuki. (<https://vm.fi/valtionoyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>) Luettu 27.4.2021.

Lähtökohtaisesti poliisi valtion toimintayksikkönä vastaa omasta henkilöstöstään. Valtion henkilöstöjohtamisen linjausten mukaan:

- ” 1. Koemme työmme yhteiseksi ja hyödynnämme osaamista joustavasti yli rajojen
  2. Jatkuva oppiminen on osa työtämme
  3. **Työskentelyssä ja johtamisessa korostuu** vastuullisuus, luottamus ja **valmentava työote**
  4. Strateginen HR on varmistamassa tuloksellista toimintaa ja tiedolla johtamista
  5. Henkilöstöhallinto toimii tuottavasti ja palvelut on fiksusti järjestetty ”
- (Valtiovarainministeriö, Henkilöstöjohtamisen tuki. Luettu 27.4.2021.)

**Operatiivinen johtaminen** puolestaan on käsitteellisesti henkilöstöjohtamista enemmän eriävä eri organisaatioissa. Esimerkiksi Riku Hartikainen on Maanpuolustuskorkeakoulun diplomityössään päättellyt nykyisten määritelmien mukaan operatiivisen johtamisen tarkoittavan Puolustusvoimissa ”Suomen sotilaalliseen puolustamiseen liittyvää suorituskyvyn käyttöä operatiivisella johtamistasolla” (Hartikainen 2015, 28.)

Yleisesti ottaen operatiivinen johtaminen määritellään muissa kuin sotilaallisissa organisaatioissa päivittäisten toimintojen johtamiseksi (Hartikainen 2015, 26). Poliisissa operatiivista johtamista on siis esimerkiksi valvonta- ja hälytystoimintasektorilla valvontatoimintaan ja hälytystehtävien hoitoon liittyvä johtaminen, mihin sisältyy paljon esimerkiksi poliisitaktisia asioita. Poliisin operatiiviseen toimintaan en syvenny tässä opinnäytetyössä tarkemmin, sillä monet toimintamallit ovat salassa pidettävää tietoa.

### 3.3 Johtaminen poliisissa

Poliisin hallintomalli on kaksiportainen. Sisäministeriö vastaa poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta sekä erikseen ministeriölle säädettävistä poliisin toimialan tehtävistä. Sisäministeriön alainen keskushallintoviranomainen on poliisihallitus, jonka alaisina toimivat valtakunnalliset yksiköt Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu sekä paikallistasolla poliisilaitokset. Suojelupoliisi toimii suoraan sisäministeriön alaisuudessa. Poliisihallitus ohjaa ja johtaa operatiivista poliisitoimintaa. (HE 63/2020).

Poliisiorganisaatio on pohjimmiltaan linjaorganisaatio. Linjaorganisaatiomalli on välttämätön laadukkaan ja turvallisen poliisin operatiivisen toiminnan mahdollistamiseksi. (Sisäministeriön tiedote 7.3.2005, luettu 27.4.2021). Valmentavan johtamisen osalta tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjohtamista poliisissa, sillä poliisin operatiivinen johtaminen on oma asiansa, ja siihen liittyy paljon salassa pidettäviä asioita.

Poliisilain (872/2011) 1§:n mukaan ”Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.” (26.4.2019/581). Lisäksi poliisin vastuulla on mm. lupahallintoon liittyviä tehtäviä.

Tosiasiallisesti poliisin tehtävien toteuttaminen paikallistasolla toteutuu poliisilaitosten kautta, joissa toimii esimiehiä päällystö- sekä alipäällystötehtävissä. Alaisinaan poliisiesimiehillä on miehistötason poliisimiehiä, eli vanhempia konstaapeleita, vanhempia rikoskonstaapeleita, sekä poliisilaitoksessa työharjoitteluaan suorittavia tai työharjoittelunsa suorittaneita nuorempia konstaapeleita (Valtioneuvoston asetus poliisista (1080/2013), 1§).

Poliisin johtaminen, kuten poliisitoiminta itsessäänkin, on myös byrokraattista. Julkisen sektorin toimijana poliisi kantaa säädösperustaista viranomaisvastuuta sekä taloudellista vastuuta julkisen rahan käyttämisestä. Vastuiden vuoksi muodollinen oikein tekeminen sekä tarkka valvonta ovat keskeisiä asioita julkisen sektorin organisaation toiminnassa (Nivala 2006, 131-132).

Byrokratia ei ole ilmiönä yksinkertainen. Sitä on pidetty jäykkänä, tehottomana ja kankeana osana julkista hallintoa. Byrokratia on kuitenkin tärkeää, sillä se muotomääräyksineen edistää reilua, oikeudenmukaisuutta ja kansalaisten yhdenvertaista kohtelua. (du Gay 2000, 2.) Oikeudenmukaisuus on yksi Poliisin arvoista.

Poliisitoiminnan taustalla olevien arvojen ja periaatteiden tulisi näkyä myös ruohonjuuritasolla päivitysjohtamisessa. Työhyvinvointi on yksi poliisin arvoista ja siihen on viime vuosina alettu panostaa enemmän. Poliisihallinnon henkilöstöstrategisena painopisteenä on henkilöstön hyvä työkyky, johon pyritään kokonaisvaltaista työkykyä edistämällä (Poliisihallituksen VES-kooste 1.4.2018 lukien).

Poliisin arvot on määritelty seuraavalla tavalla: "Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tuloksia. Vaikutamme itse positiiviseen ja kannustavaan ilmapiiriin, yhdessä tekemiseen ja omaan työkykyymme. Arvostamme työkavereitamme. Johtaminen on ammattitaitoista." (Poliisin arvot, 2021)

Miika Laine ja Lauri Martti ovat Poliisi (AMK) -opinnäytetyössään tehneet tutkimusta työhyvinvoinnin edistämisestä poliisiorganisaatioissa. Koska valmentava johtaminen linkittyy työhyvinvointiin, käsittelemme seuraavissa kappaleissa hieman Laineen ja Martin tutkimusta koskien työhyvinvoinnin edistämistä.

Poliisiorganisaatiossa työhyvinvointiin liittyy joitakin erityispiirteitä, kuten ajoittainen yllättävä kuormitus sekä väkivallan uhka, joskus myös suoranainen väkivallan kohteeksi joutuminen. Lisäksi nopea tietoteknistyminen poliisissa on omiaan aiheuttamaan stressiä työntekijöille. Vuorotyö ja epäsäännöllinen työaika vaikuttavat työssäjaksamiseen ja valvonta- ja hälytyssektorin poikkeuksellisen pitkät työvuorot voivat olla työntekijöille hankalia esimerkiksi vuorokausirytmien heittelyn vuoksi. (von Gruenewaldt 2004, 8.)

Poliisissa on pyritty lisäämään työhyvinvointia mm. tarjoamalla mahdollisuus viikkoliikuntaan. Jokaisella poliisimiehellä on työtehtävien salliessa oikeus kahden tunnin viikoittaiseen liikuntaan työajalla oman fyysisen kuntonsa ylläpitämiseksi. Myös työhyvinvointitapahtumilla on pyritty työhyvinvoinnin lisäämiseen. Poikkeuksellisessa työssä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen on syytä panostaa poikkeuksellisen paljon. (Laine & Martti, 2019, 3-4).

Hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia eli edistää poliisin arvojen toteutumista. Poliisi on suuri organisaatio, jonka johtamisympäristöön kuuluu monenlaisia elementtejä (Ryynänen 2019, 15.) Valmentava johtaminen on yksi näistä elementeistä ja se tulee olemaan merkittävässä roolissa poliisin johtamiskulttuurin kehityksessä.

### **3.4 Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke**

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke on poliisin työikäohjelmaan kuuluva hanke, jonka tarkoituksena on muuttaa johtamiskulttuuria poliisissa valmentavaan suuntaan ja lisätä siten työhyvinvointia. Vuoden 2015 poliisibarometrissä ilmeni tarve hankkeen kehittämiseksi (Poliisihallitus 2019, 9.)

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen valtakunnallisena vastuuhenkilönä toimii Lounais-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöpäällikkö Pasi Pihlava. Tämä tutkimus suoritetaan juuri Lounais-Suomen poliisilaitoksella siitä syystä, että Lounais-Suomen poliisilaitoksella voi perustellusti olettaa olevan vankin näkemys kyseisestä hankkeesta ja sen tavoitteista. Valtaosa Lounais-Suomen poliisilaitoksen esimiestehtävissä toimivista henkilöistä on saanut koulutusta valmentavasta johtamisesta.

Poliisi on julkisen sektorin toimijana tullut kansalaisten silmissä tunnetuksi jäykkänä, muutoksiin konservatiivisesti suhtautuvana organisaationa. Sanonta kuuluu, että suuri laiva kääntyy hitaasti. Poliisissakin on kuitenkin herätty viime vuosina siihen, että muuttuvassa toimintaympäristössä myös poliisiorganisaation on itsensä muututtava vastaamaan nykypäivään soveltuvia organisaatioita. Lisäksi poliisin työnantajana on kyettävä vastaamaan aikaisempaa paremmin työntekijöiden tarpeisiin työhyvinvoinnin ja esimerkiksi urakehityksen suhteen.

Sari Ryyänen on Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyössään (2019) pyrkinyt selvittämään, minkälaisia kokemuksia esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneille esimiehille on koulutuksesta kertynyt ja miten nämä kokemukset ovat hyödynnettävissä heidän omassa esimiestyössään. Lisäksi Ryyänen on pyrkinyt selvittämään, minkälaisia valmiuksia esimiesvalmentajat ovat saaneet organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyen, ja minkälaisia esteitä valmentavan esimiestyön toiminnallistamisessa eli käytäntöön viemisessä voi olla. Tutkimuskysymys on ollut: ”Miten esimiehille annetulla esimiesvalmentajakoulutuksella voidaan vaikuttaa valmentavaan esimiestyöhön poliisiyksiköissä?” ja siihen on haettu vastausta haastattelututkimuksen keinoin. (Ryyänen 2019, 8).

Ryyänen (2019) tutkimuksen tutkimustuloksista ilmeni, että esimiesvalmentajien mukaan valmentavan johtamisen periaatteisiin ja menetelmiin liittyvä opetus ei tuo uutta näkökulmaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Valmentava johtaminen kuitenkin esimiesvalmentajien mielestä sopii hyvin poliisiorganisaatioon. Ryyänen haastattelemat esimiesvalmentajat nostivat myös esiin valmentavan johtamisen tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi työhyvinvoinnin lisääntymiselle. (Ryyänen 2019, 80).

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeeseen liittyvää tutkimusta on siis tehty Poliisiammattikorkeakoulussa aiemminkin. Kiinnostus aiheeseen on tuskin yllättävää, sillä kyseessä on varsin merkittävä hanke, jolla pyritään vaikuttamaan koko poliisiorganisaation johtamiskulttuuriin, eli huomattavan merkittävään kokonaisuuteen poliisiorganisaatiossa.

### **3.5 Valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista**

Valmentava johtaminen perustuu siihen, että johtaja toimii alaisilleen valmentajana. Valmentava johtaja on osallistava ja arvostava esimies (Ristikangas & Ristikangas 2018, 12).

Organisaation tavoitteiden saavuttaminen on Kostamon (2004) mukaan kaiken johtamisen peruslähdekohta. Valmentavassa johtamisessa organisaation tavoitteisiin pyritään luomalla sellainen toimintaympäristö, jossa ryhmän potentiaali tulee ilmi. Potentiaaliseksi tuntemassaan ryhmässä toimiva yksilö puolestaan kykenee vapauttamaan täyden potentiaalinsa ryhmän käyttöön ja näin ollen ryhmän tuloksellisuus kasvaa (Ristikangas & Ristikangas 2018, 12).

Palaute on yksi valmentavan esimiehen työkaluista. Palaute saa alaisen refleктоimaan tekemisiään. Positiivisella vahvistamisella esimies motivoi alaista ja neuvomisen sijasta esimiehen on syytä antaa kehittävästä palautesta. Esimies osallistaa alaistaan kyselemällä työsuoritukseen liittyviä kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä esittämällä esimies auttaa alaistaan ymmärtämään, mikä onnistui ja mikä epäonnistui. Jatkoitoimenpiteistä sopiminen tapahtuu yhdessä valmentavan esimiehen ja alaisen kesken. (Berlin 2008, 7).

Jakamalla vastuuta esimies osoittaa luottamusta alaisilleen. Ammattitaitoinen esimies kuuntelee työntekijöitään ja toimii työntekijöille tukena sekä apuna. Ratkaisuja ongelmallisiin tilanteisiin haetaan yhdessä. (Ray & Bronstein 1995, 45–51.)

Valmentavan esimiehen yhtenä tavoitteena on työntekijöiden osaamisen kehittäminen, mikä tarkoittaa, että työntekijää autetaan kasvamaan ja kehittymään työssään. Valmentavan esimiehen alaisella on mahdollisuus oppia tekemistään virheistä ilman, että tarvitsee pelätä rangaistusta. Esimiehen positiivisella kannustuksella on tehokkaampi vaikutus, kuin virheiden esiin tuomisella. Jalavan (2001, 68-70) mukaan valmentavan johtajan ja alaisen välinen suhde on vastavuoroinen ja vuorovaikutteinen. Molemmat osapuolet ovat vastuussa suhteen toimivuudesta ja päämäärään sitoutumisesta.

Valmentava johtaminen linkittyy vahvasti työhyvinvointiin, sillä toimivan valmentavan johtamisen tavoitteet ovat osittain samankaltaisia työhyvinvoinnin lisäämisen kanssa. Kuten todettu, Ristikankaiden (2018) mukaan yksilön potentiaali vapautuu potentiaalisessa ryhmässä, eli ryhmässä, jonka jäsenet tuntevat hyväksi, ja jossa on miellyttävää työskennellä. On siis loogista tehdä johtopäätös, että työssään ja ryhmässään hyvin viihtyvä yksilö tekee työnsä paremmin ja näin ollen osallistuu tehokkaammin ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen.

Hyvinvointi on avaintekijä työntekijän tehokkuudessa, oppimisessa ja kehitymisessä. Se myös auttaa työntekijää tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala 2013, 212.) Uudet luovat ratkaisut organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ovat kiistattomasti organisaation etu. Innovaatioita on puolestaan pidetty hyvin tärkeänä asiana, sillä Pasasen (2011) mukaan kaikki organisaation toiminta on tavalla tai toisella innovaatioiden kehittämistä ja tuottamista. Innovatiivisuutta myös pyritään tuottamaan jatkuvasti organisaation sisällä esimerkiksi asioiden suunnittelu- ja kehitystyössä. (Pasanen 2011, 74-75.)

Yleisiä hyvän työn kriteereitä ovat sopiva psyykinen ja fyysinen kuormitus, rakenteeltaan kokonainen työ, monipuolinen sisältö, ihmisen autonomialle tilaa antava työ, merkityksellisyys sekä vuorovaikutus. Ihminen motivoituu kokiessaan tekemisensä mielekkääksi ja saadessaan tekemilleen asioille merkityksiä ja selityksiä. (Viitala 2013, 16-18). Valmentava johtaminen osallistamisellaan vastaa työntekijän tarpeisiin kokea työ merkitykselliseksi ja vuorovaikutteiseksi. Tiiviisti valmentavaan johtamisotteeseen sisältyvä palautteen antaminen puolestaan antaa selityksiä työntekijän tekemille asioille. Hyvä valmentava johtaja saa alaisen innostumaan ja jakaa organisaatiolta saamaansa johtamismaandattia myös alaisilleen. Vastuun jakaminen helpottaa myös valmentavan johtajan työtaakkaa. Valmentavan johtamisen toimivuus riippuu valmennettavan sisäisestä motivaatiosta ja sitoutumisesta työhönsä. Luottamuksen rakentaminen valmentajan ja valmennettavan välille on tärkeää, jotta valmennettava pystyy ottamaan vastaan valmentajan antaman palautteen (Carlsson & Forssell 2012,

81.) Hyvällä työmotivaatiolla on myös poissaoloja vähentävä vaikutus (Viitala 2013, 212–213.) Poissaolojen vähentyminen on suoraan yhteydessä organisaation tehokkuuden ja tuloksellisuuden kasvamiseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Yleistä tietoa haastatteluista ja haastateltavista

Lounais-Suomen poliisilaitos käsittää sekä Varsinais-Suomen että Satakunnan maakunnat. Pääpoliisiasema sijaitsee Turussa. Muut Varsinais-Suomen poliisiasemat sijaitsevat Paraisilla, Kemiönsaarissa, Raisiossa, Loimaalla, Salossa ja Uudessakaupungissa. Satakunnan niin kutsuttuna pääpoliisiasemana toimii Porin poliisiasema. Muut Satakunnan poliisiasemat ovat Rauman, Kokemäen, Huittisten ja Kankaanpään poliisiasemat.

Viidestä haastateltavasta kaksi työskenteli Varsinais-Suomessa ja kolme Satakunnassa. Haastateltavien pienen määrän vuoksi tarkempi erittely siitä, millä poliisiasemilla haastateltavat tutkimushetkellä työskentelivät, voisi edesauttaa haastateltavien henkilöllisyyden paljastumista. Tutkimuseettisistä syistä en siis erittele tarkemmin, millä poliisiasemilla haastateltavat työskentelivät. Kummastakin maakunnasta haastateltavia kuitenkin oli useammilta poliisiasemilta.

En tutkinut sukupuolten välisiä eroja vastauksissa, koska en kokenut sitä tarpeelliseksi. Vastaajien joukossa oli sekä naisia että miehiä. Haastateltavien virkaurien pituus vastaushetkellä vaihteli noin kolmesta (3) vuodesta yli kolmeenkymmeneen (30) vuoteen, keskiarvon ollessa 18 vuotta. Rikostorjuntasektorilla työskenteli kolme haastateltavaa ja valvonta- ja hälytystoimintasektorilla kaksi haastateltavaa. Yksikään haastateltava ei työskennellyt lupasektorilla.

Osalla haastateltavista oli kokemusta johtamisesta esimerkiksi urheilun saralla, jotkut olivat opiskelleet johtamista yliopistossa. Joillakin ei ollut merkittävää johtamiskokemusta. Haastateltavia valitessa jouduttiin suorittamaan karsintaa, koska osalla vapaaehtoisista oli aivan liian vähän virkauraa takanaan Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen vaikutusten arvioimiseksi aikaisempaan johtamiskulttuuriin peilaten.

Haastattelujen kulku oli yhdenmukainen ja yksinkertainen. Tutkimustiedotteeseen vastanneille vapaaehtoisille ja karsinnan läpäisseille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelukysymykset. Samassa yhteydessä haastateltaville lähetettiin luettavaksi PowerPoint-esitys, joka sisälsi poliisihallinnon sisällä kaikille avointa materiaalia koskien Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta. Esityksen tarkoituksena oli kertoa hankkeen taustoista haastateltaville ja selventää joitakin mahdollisesti haastatteluissa esiin nousevia käsitteitä. Haastateltaville painotettiin, että esityksen ei ole tarkoitus vaikuttaa kenenkään vastauksiin, vaan sen tarkoitus on ainoastaan tukea käsitteiden ymmärtämisessä tarvittaessa.

Tutkimustiedote ja haastattelukysymykset jaettiin etukäteen koko Lounais-Suomen poliisilaitoksen henkilöstölle. Joiltakin haastateltavilta kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä vastauksiinsa siitä huolimatta, että haastateltavilla oli runsaasti aikaa pohtia vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastattelutilanteet olivat pääsääntöisesti sähköpostihaastatteluiksi onnistuneen vuorovaikutteisia. Haastateltaville annettiin mahdollisuus täydentää vastauksiaan haastattelun jälkeen, mikäli aihepiiriin liittyen nousi jotain tärkeää esiin. Haastateltaville lähetetyn tietosuojainformaation mukaisesti haastateltavien henkilötietoja käsiteltiin erillisessä tiedostossa poliisin tietoturvalisissä järjestelmissä tietosuojalain edellyttämällä tavalla.

#### **4.2 Poliisimiehistön käsityksiä ja näkemyksiä Kohti valmentavaa ihmisten johtamista - kehittämishankkeesta**

Tutkimukseen osallistuneilla poliisimiehillä oli toisistaan eriäviä näkemyksiä Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeesta. Suurin osa haastateltavista ei juurikaan tiennyt hankkeen taustoista ennen tutkimukseen osallistumista. Hankkeen olemassaolosta tiedettiin hyvin, mutta sen tarkoituksesta ei yleisesti ottaen tiedetty juuri mitään.

Haastateltavien näkemykset hankkeesta voidaan luokitella karkeasti kolmeen eri luokkaan sen mukaan, kuinka positiivista suhtautuminen hankkeeseen on. Alla olevassa kaaviossa olen referoinut tyypillisten vastausten keskeistä sisältöä ns. "horisontaalisten liikennevalojen" avulla.



*Kaavio 1.*

Kuten kaavio 1 osoittaa, äärimmillään hanketta pidettiin ylimmän johdon yrityksenä pestä kasvojan. Poliisilaitoksen johtamiskulttuuria ylipäättään pidettiin äärimmillään epäonnistuneena. Joidenkin haastateltavien mukaan valmentava johtaminen ei missään tapauksessa kuulu poliisiorganisaatioon, eikä osalla poliisissa työskentelevistä esimiehistä ole hyviä edellytyksiä toimia esimiestehtävissä. Tämän näkemyksen mukaan koko kehittämishanketta pidettiin poliisissa tarpeettomana.

Osalla haastateltavista ei ollut kovinkaan voimakasta mielipidettä Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeesta. Sitä pidettiin joko jossain määrin tarpeellisena tai vähintäänkin neutraalina hankkeena, jolla uskottiin olevan paikkansa poliisissa. Ryhmänjohtajien tiedettiin saaneen koulutusta hankkeen tiimoilta, mutta annettua koulutusta pidettiin liian teoriapainotteisena.

Osa haastateltavista koki, että poliisissa pitäisi arvostaa yli muun johtajakoulutuksen nimenomaan poliisissa hankittua johtajakoulutusta, eikä esimiesvirkaan tulisi nimittää minkä tahansa korkeakoulututkinnon suorittaneita virkamiehiä. Valmentavan johtamisen koulutusta ei kaikkien haastateltavien osalta tunnustettu oikeaksi johtamiskoulutukseksi.

*"Tämän asian (valmentava johtaminen) sisäistäminen vaatisi varmasti enemmän lähiopetusta jo siitäkkin syystä, että esimiesasemassa toimivat tulevat hyvin erilaisista koulutustaustoista."*

Asetuksessa poliisin hallinnosta (15.3.1996/158) on säädetty alipäällystövirkojen kelpoisuusvaatimuksesta. 16§:n 17. kohdassa on säädetty seuraavaa: "17) ylikonstaapelilla ja rikosylikonstaapelilla:

a) poliisialipäällystön erikoistumisopintojen suorittaminen, poliisialipäällystötutkinto, poliisipäällystön tutkinnon A-osan suorittaminen, poliisialipäällystön virkatutkinto;

b) poliisin perustutkinnon tai poliisimiehistön virkatutkinnon lisäksi suoritettu korkeakoulututkinto;

**taikka**

c) **korkeakoulututkinto ja perehtyneisyys poliisitoimeen**".

Komisarion ja rikoskomisarion virkaan nimittämisen osalta vaatimukset ovat muuten vastaavat, mutta alipäällystöopintojen sijasta edellytetään päällystöopintojen suorittamista, taikka korkeakoulututkintoa ja perehtyneisyyttä poliisitoimeen. (Asetus poliisin hallinnosta (15.3.1996/158, 16§, 1mom. 15. kohta). Toisin sanoen poliisissa voi toimia esimiestehtävissä sellainen henkilö, jolla ei ole poliisin järjestämää johtamiskoulutusta juuri poliisissa johtamiseen, koska "perehtyneisyys poliisitoimeen" on tulkinnanvarainen ilmaus.

Erilaisista koulutustaustoista tulevien poliisiesimiesten vuoksi osa haastateltavista näki, että Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke voi toimia mahdollisuutena kouluttaa esimiehiä juuri poliisin tarpeisiin räätälöityihin johtotehtäviin. Seminaarien ja koulutustapahtumien pitämiseen suhtauduttiin kuitenkin skeptisesti, koska koettiin, että esimiehet eivät jalkauta koulutustilaisuuksissa opittuja asioita poliisiyksiköihin. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen koulutustilaisuuksista haluttiin toiminnallisempia ja osallistavampia. Toisaalta koulutustilaisuuksien sisällöistä ei suurimmalla osalla haastateltavista ollut tietoa.

Osalla haastateltavista oli selvästi positiivinen suhtautuminen hankkeeseen, ja he olivat jopa innokkaita punnitsemaan hankkeen mahdollisesti tuomia hyötyjä. Tärkeimpänä seikkana nostettiin esiin hankkeen mahdollistama esimiesten ja alaisten välisen vuoropuhelun kehittyminen. Poliisia kutsuttiin jopa sotilaalliseksi organisaatioksi. Kynnystä tuoda omia ajatuksiaan esille esimiehille pidettiin korkeana, joskin nähtiin myös, että keväällä 2021 on saatu uusina tuulahduksina todeta käytävän runsaasti vuoropuhelua.

*”Kulttuuri on niin pitkään ollut sellainen ylhäältä käskevä.”*

Käskäväksi koetun johtamiskulttuurin piiristä on jäänyt uupumaan sellaisia osan haastateltavien tärkeinä pitämiä elementtejä, kuin miehistötason poliisimiesten mielipiteiden kysyminen, terve haastaminen ja kannustaminen. Poliisin linjaorganisaatiota pidettiin liian vanhoillisena, ja poliisin katsottiin tulevan paljon muita organisaatioita jäljessä johtamiskulttuurin kehittämisessä. Osa haastateltavista näki Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen olevan erittäin tervetullut hanke poliisiin, ja joidenkin mielestä se olisi pitänyt aloittaa jo yli kymmenen vuotta aikaisemmin.

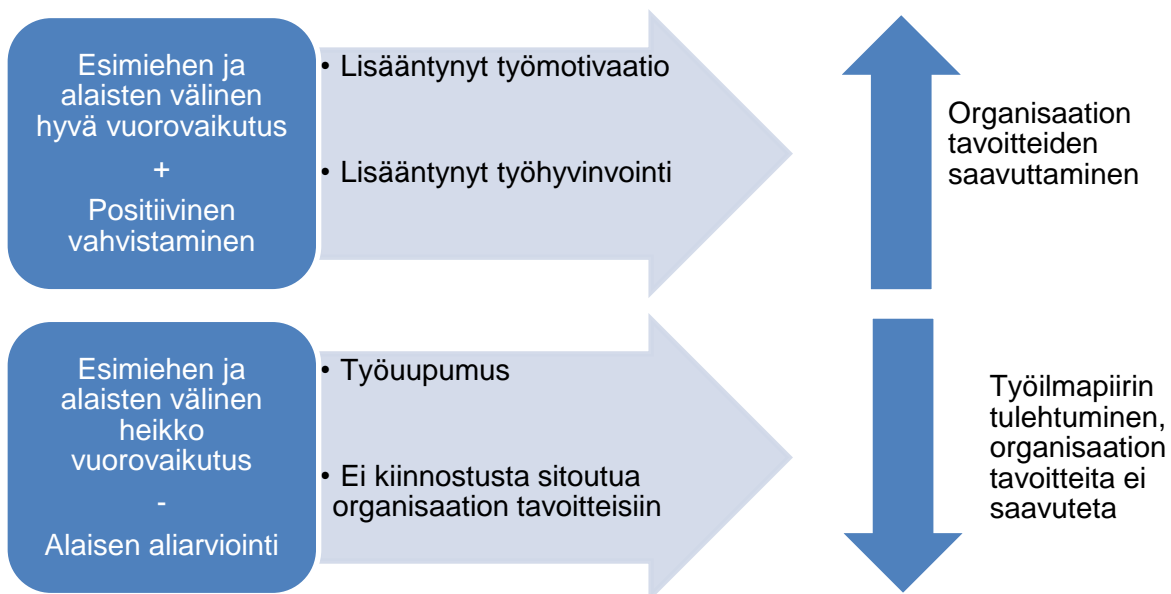
Tässä vaiheessa muistutan, että haastateltavien määrä (viisi henkilöä) suhteessa satoihin Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistöviroissa palveleviin poliisimiehiin on todella pieni. Minkään tässä opinnäytetyössä esitetyn tutkimustuloksen ei ole tarkoitus olla yleistys poliisimiehistön näkemyksistä, vaan tarkoitus on tuoda esiin poimintoja tähän tutkimukseen osaa ottaneiden poliisimiesten näkemyksistä aiheen tiimoilta. Otoksen pienuuden vuoksi voitaisiin puhua ennemminkin näytteestä kuin otoksesta, mutta selvyuden vuoksi käytän termiä ”otos”.

Yhteenvedon voitaneen todeta, että Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeeseen suhtautuminen vaihtelee runsaasti jo pienenkin otoksen sisällä. Toki voi olla niin, että tähän otokseen sattui vain valikoitumaan sellaisia haastateltavia, joilla oli eriäviä näkemyksiä aiheesta. Vapaaehtoisiksi haastateltaviksi saattoi aivan hyvin ilmoittautua juuri sellaisia henkilöitä, joilla on painavaa sanottavaa tutkittavana olevasta aiheesta, ja se on saattanut osaltaan kärjistä tutkimuksen tuloksia.

### 4.3 Valmentavan johtamisen sopiminen poliisiorganisaatioon poliisimiehistön näkökulmasta

Valmentavaan johtamiseen poliisiorganisaatiossa suhtauduttiin pääsääntöisesti uteliaasti ja toiveikkaasti. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että valmentava johtamisote kuuluu nykypäivän esimieheltä vaadittaviin kykyihin ja taitoihin. Tärkeänä seikkana nostettiin esiin ryhmätyöskentelyn sujuvuus, jonka katsottiin vaativan hyvää vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välillä. Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että ryhmänjohtajan on tärkeää olla kiinnostunut alaistensa työpanoksesta, kehittämisestä ja tavoitteista työskentelyn ja uralla etenemisen suhteen.

Keskeisenä teemana haastateltavien vastauksissa oli työhyvinvointi, jonka vedottiin olevan tutkitusti yhteydessä hyvään työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Esimiehellä nähtiin olevan mahdollisuus vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon sekä positiivisesti että negatiivisesti. Muutoksen kohti valmentavaa johtamista nähtiin vaativan ennen kaikkea kaikkien osapuolien halua muutokseen. Ylhäältä päin käsketty valmentava johtamiskulttuuri ei välttämättä toteuta valmentavaa johtamista itsessään, jos muutos kohti valmentavaa johtamista tapahtuu ilman vuoropuhelua esimiesten ja alaisten välillä. Johtamiskulttuurin muutoksen nähtiin osan haastateltavista mielestä vaativan vielä melko paljon muutoksia organisaation vanhoillisuudesta johtuen. Omien ajatusten esiin tuominen esimiehelle nähtiin virstanpylväänä, jota ei olla vielä täysin saavutettu. Seuraavan kaavion avulla olen pyrkinyt mallintamaan lähdekirjallisuuden avulla esitettyä ja tutkimustulosten perusteella mahdolliseksi vahvistettua käsitystä esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä lopulta koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.



Kaavio 2.

Kun peilataan kaaviossa 2 esitettyä Kostamon (2004) määritelmään johtamisesta, jonka mukaan johtaminen on siis ihmisiin vaikuttamista organisaation tarkoitusperien toteuttamiseksi (Kostamo 2004, 144), voidaan perustellusti todeta esimiesten ja alaisten välisen heikon vuorovaikutuksen aiheuttavan erkaantumista johtamisen määritelmästä, koska organisaation tarkoitusperät eivät toteudu heikon vuorovaikutuksen seurauksena. Näin ollen voisi argumentoida johtamisen olevan heikossa vuorovaikutussuhteessa epäonnistunutta.

Valmentavan johtamisen sopimisesta poliisiorganisaatioon esitettiin myös kriittisiä näkemyksiä. Joidenkin haastateltavien mukaan valmentavalla johtamisella ei ole paikkaa poliisiorganisaatiossa, tai ainakaan tosiasiallisen muutoksen toteutumiseen ei uskottu. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että johtamista ei voi lainkaan opettaa. Johtamistaidon katsottiin olevan synnynnäinen ominaisuus, joka ihmisellä joko on tai ei ole. Johtamistaidon katsottiin olevan ihmisen luonteeseen liittyvä kyky, jota kurssit tai seminaarit eivät voi opettaa.

Toisaalta suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että johtamistaitoa voi kehittää. Joidenkin haastateltavien mielestä osan poliisiesimiesten johtajana toimimisen taidot kaipaisivat päivittämistä. Halun kehittyä johtajana katsottiin lähtevän johtajasta itsestään. Pakottamalla tietynlaiseen johtamistyyliin ei koettu saavutettavan mitään.

Valmentavaa johtamisotetta ei kaikkien mielestä pidetty kovinkaan hedelmällisenä poliisiesimiehellä. Verrattuna aikaisempiin esimiehiin, ennen Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta, osa haastateltavista oli sitä mieltä, että valmentavan johtamisen esimiesvalmennuksen käyneet eivät millään tavalla loista johtamistaidoillaan.

#### **4.4 Valmentavan johtamisen näkyminen esimiesten työskentelyssä poliisimiehistön näkökulmasta sekä näkemyksiä esimiehistä yleensä**

Lainauksia haastatteluista:

*"Valmentavaa johtamistyyliä ei ole täysin sisäistetty."*

*"Asemalla yhdenkään esimiehen johtamistapa ei ole muuttunut mitenkään."*

*"Esimiehet ovat vaihtuneet niin usein, että kysymykseen on mahdotonta vastata."*

*"Nykyiset (esimiehet) ovat hyvää tasoa johtamistaidoiltaan."*

Eniten hajontaa vastauksissa aiheutti haastattelussa esitetty kysymys siitä, onko esimiesten johtamistapa muuttunut viimeisten muutaman vuoden aikana. Kysymyksellä haettiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten valmentavassa johtamisessa on tähän mennessä onnistuttu Lounais-Suomen poliisilaitoksella poliisimiehistön näkökulmasta?”

Joillakin haastateltavilla oli erittäin voimakas näkemys omista esimiehistään, haastateltavasta riippuen joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Osa vastauksista oli hyvinkin voimakkaita ja niistä välittyi kyyninen suhtautuminen esimiehiin.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että ainakaan poliisiasematasolla yhdenkään esimiehen johtamistapa ei ole muuttunut mitenkään viime vuosien aikana. Tämän näkemyksen mukaan keskeisenä johtamisen ongelmakohtana pidettiin sitä, että esimiehet eivät osaa jakaa työtehtäviä tasapuolisesti suorittavan portaan työntekijöiden kesken. Työmäärän katsottiin olevan joillakin työntekijöillä liian kuormittava, kun taas toisten katsottiin voivan työskennellä vaatimattomalla työpanoksella muihin työntekijöihin nähden. Haastateltavan näkemyksen mukaan ahkerasta ja tunnollisesta työnteosta palkitaan vain lisätehtävillä, eivätkä esimiehet ole kyenneet puuttumaan tähän tasapuolisuuteen liittyvään epäkohtaan Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen kauttakään.

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nimenomaan esimiesvalmennusta saaneiden lähiesimiesten, eli ryhmänjohtajien, toiminta ei ole muuttunut viime vuosien aikana. Sen sijaan päällystön johtamistapojen katsottiin muuttuneen entistä sekavammiksi sillä seurauksella, että päällystötason tekemiä päätöksiä pidettiin jossain määrin ”kyvyttöminä”. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeelta toivottiin myös päällystöesimiesten kouluttamiseen panostamista. Toisaalta suhtautumisen työntekijöihin katsottiin olevan kaikissa johtoportaisissa aikaisempia vuosia joustavampaa ja empaattisempaa.

Yhtenä johtamiseen ja johtamiskulttuurin muutoksen arviointiin vaikuttavana seikkana nostettiin esiin esimiesten suuri vaihtuvuus. Päällystöesimiesten ja lähiesimiesten katsottiin joillakin poliisiasemilla vaihtuvan niin tiuhaan tahtiin, että alaiset eivät ehdi kunnolla tutustumaan omiin esimiehiinsä. Vuoropuhelun syntyminen esimiesten ja alaisten välillä on haastavaa alati muuttuvassa ympäristössä. Esimiehen toiminnan muuttumisen arviointia pidettiin mahdottomana ympäristössä, jossa itse esimies vaihtuu jatkuvasti.

Tärkeänä pidettiin sitä, että esimiehet kuuntelevat suorittavan portaan henkilöstöä. Juuri kuuntelemisessa katsottiin esimiesten kehittyneen viime vuosien aikana. Valmentavan johtamisen tuomiseksi poliisiorganisaatioon katsottiin kuitenkin tarvittavan vielä lisää konkreettisia toimia. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen ymmärrettiin kuitenkin olevan vielä varsin alkuvaiheessa.

Esimiesten johtamistaitojen katsottiin myös vaihtelevan suuresti. Joitakin esimiehiä pidettiin erittäin ammattitaitoisina ja heidän johtamistaan tasapuolisena sekä kannustavana. Joidenkin esimiesten katsottiin olevan puolestaan kyvyttömämpiä johtamaan. Jäykän linjaorganisaation nähtiin vaikuttavan tällaiseen johtamistaitojen vaihteluun, koska palautteen antamiselle alhaalta ylöspäin on suurempi kynnys kuin vähemmän käskyvaltasuhteisiin nojaavissa organisaatioissa. Vuoropuhelun parantumisen ja turhien tabujen murtumisen myötä positiivisen muutoksen nähtiin alkavan hiljalleen näkyä esimiesten toiminnassa.

Toisaalta haastateltavat arvostivat erilaisia asioita lähiesimiehissään. Jotkut olivat sitä mieltä, että johtajan täytyy olla nimenomaan johtaja, joka johtaa alaisiaan esimerkillä ja rohkeudella. Johtajan katsottiin täytyvän voida pitää niin sanotusti naruja käsissään. Valtaosa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että etenkin lähiesimiehen inhimilliset piirteet korostuvat työyhteisössä. Lähiesimiehet saivat kiitosta esimerkiksi alaisten hyvinvoinnista ja kuulumisista välittämisestä. Esimiehen aitouden tärkeyttä korostettiin.

Valmentavan johtamisen muun muassa kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät periaatteet ovat sellaisia, joita haastateltavat sinänsä pääsääntöisesti arvostivat. Hajontaa mielipiteissä syntyi lähinnä sen suhteen, kuinka hyvin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeella kyetään vaikuttamaan johtamiskulttuuriin tämänkaltaisessa organisaatiossa.

Jotkut haastateltavat näkivät valmentavan johtamisen koulutuksen ja ylipäätään teoreettisen seminaarein kouluttamisen huonona asiana varsinaisen työn tekemisen kannalta. Esimiesten katsottiin olevan nykyisin aiempaa enemmän vain esimiehiä. Osa haastateltavista koki, että moni esimies katsoo asiakseen esimiehen aseman saavutettuaan, että voi esimiehenä keskittyä pelkästään johtamiseen ja unohtaa arkisen työnteon. Edellä mainitun menettelyn spekulointiin aiheuttavan osaltaan suorittavan portaan uupumista. Palaverien, kokousten, suunnitelmien ja muiden erilaisten varsinaisiin töihin liittymättömien paperitöiden tekemisen nähtiin vievän suhteettoman paljon esimiesten aikaa. Esimiesaseman saavuttamisen jälkeen alkava töiden ja vastuiden delegointi alaisille on nähty kohtuuttoman kuormittavana. Jotkut haastateltavat toivoivat, että esimiehet tekisivät enemmän myös niin sanotusti alaistensa töitä. Osa haastateltavista näki, että Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen kaltaisten hankkeiden ja uudistusten myötä osasta esimiehiä on tullut yksinomaan esimiestyöhön keskittyviä johtajia.

Hyvän esimiehen katsottiin olevan jo luonnostaan jokseenkin valmentava, eli kuunteleva, välittävä ja kannustava. Edellä mainittujen ominaisuuksien opettamisen mahdollisuuteen suhtauduttiin kaksijakoisesti: Jotkut olivat sitä mieltä, että mainitut ominaisuudet olisivat synnynnäisiä, kun taas toiset uskoivat kyseisten ominaisuuksien kouluttamisen mahdollisuuteen ja pitivät Kohti valmentavaa ihmisten

johtamista -kehittämishanketta siltä osin tarpeellisena ja onnistuneena. Kaiken kaikkiaan lähiesimiehiin oltiin tyytyväisempiä kuin päällystöesimiehiin. Valmentavan johtamisen katsottiin suurimman osan haastateltavista mielestä näkyvän poliisiesimiesten työskentelyssä jollakin tavalla.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että operatiivisessa toiminnassa ei voi missään tapauksessa soveltaa valmentavan johtamisen malleja. Toisaalta valtaosa haastateltavista näki, että myös poliisin operatiivisessa toiminnassa voi olla paikkansa valmentavalle johtamiselle. Operatiivisen toiminnan suhteen nostettiin esiin esimerkiksi työharjoittelun ohjaajan ja työharjoittelijan välinen suhde, jossa työharjoittelun ohjaaja voisi suhtautua työharjoittelijaan valmennettavana. Tällaista operatiivisessa toiminnassa toteutettua valmentavaa johtamisotetta ei ollut toistaiseksi juurikaan havaittu.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että valmentavan johtamisen tuomisessa osaksi organisaation henkilöstöjohtamista oli ainakin jossain määrin onnistuttu, tai vähintäänkin sen suhteen oltiin tyydyttäväitä. Pääsääntöisesti valmentavan johtamisen näkymisen esimiesten työskentelyssä enenevässä määrin katsottiin olevan positiivinen asia. Muutoksen suhteen kuitenkin toivottiin johdonmukaisempaa toimintaa ja lisää vuoropuhelua suorittavan portaan ja esimiesten välillä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentava johtaminen näkynee poliisiesimiesten toiminnassa jollakin tavalla. Kokemukset valmentavan johtamisen ilmenemistavoista kuitenkin vaihtelivat. Siltä osin kuin hankkeeseen uskottiin, koettiin Lounais-Suomen poliisilaitoksen onnistuneen Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen jalkauttamisessa tähän mennessä.

## 5 POHDINTA

Lähdin tekemään tutkimuksellista opinnäytetyötä Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistöviroissa palvelevien poliisimiesten näkemyksistä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Esitin tutkimuksen alussa kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten valmentava johtaminen miehistötason poliisimiesten näkemyksen mukaan sopii poliisiorganisaatioon?
2. Miten valmentavassa johtamisessa on tähän mennessä onnistuttu Lounais-Suomen poliisilaitoksella poliisimiehistön näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastattelemalla Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistöviroissa palvelevia poliisimiehiä heidän käsityksistään ja näkemyksistään koskien Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta, omia esimiehiään sekä valmentavan johtamisen sopimista poliisiorganisaatioon. Haastatteluihin valittiin viisi haastateltavaa.

Mielestäni valitsemani laadullinen tutkimusmenetelmä oli tähän käyttötarkoitukseen paras mahdollinen. Viiden henkilön haastattelemisen tarjoaa aina jokseenkin suppeahkon aineiston lähteä toteuttamaan tutkimusta, ja sellaisella otannalla olisi mahdotonta lähteä toteuttamaan määrällistä tutkimusta. Tutkimusaihe oli lisäksi hyvin näkemyksellinen, niin kuin otsikkokin kertoo, eikä olisi ollut kovin mielekästä tai tutkimuksen kannalta välttämättä luotettavaakaan lähteä analysoimaan tutkimustuloksia määrällisen tutkimuksen keinoin.

Haastattelu oli hyvä keino lähteä kartoittamaan näkemyksiä tämänkaltaisesta aiheesta, sillä kysymälähän mielipiteet selviävät. Kyselytutkimusta en lähtenyt toteuttamaan, koska halusin antaa tilaa tutkimukseen osallistuvien niin sanotulle vapaalle sanalle. Haastattelutilanteessa kommunikointi on parhaimmassa tapauksessa onnistuneen vuorovaikutteista ja haastateltavaa innostavaa. Joissakin haastatteluissa vuorovaikutus jäi hieman jäykäksi, mutta pääsääntöisesti haastattelut sujuivat hyvässä yhteisymmärryksessä haastattelijan ja haastateltavien välillä.

Aluksi suunnittelin toteuttavani haastattelut kasvotusten, mutta koronapandemiatilanteen vuoksi ei olisi ollut järkevää matkustaa ympäri Lounais-Suomea haastattelemassa tutkimukseen osallistuvia. Lisäksi työmäärä olisi kasvanut kohtuuttomaksi. Haastateltavilta kysytyjä kysymyksiä oli kuitenkin melko vähän, ja olisi ollut mieletöntä matkustaa pitkiä matkoja eri poliisiasemille mahdollisesti muuttamien minuuttien pituisten haastatteluiden vuoksi. Lisäksi aiheen vaikeaselkoisuuden vuoksi halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden tutustua aiheeseen ennen haastattelua ja vastata esitettyihin kysymyksiin oman aikansa puitteissa. Sähköpostitse toteutetut haastattelut säästivät kaikkien aikaa ja

vaivaa. Lisäksi sähköpostiin saadut vastaukset haastattelukysymyksiin olivat valmiiksi tekstimuodossa, joten ei ollut tarpeellista käyttää aikaa vastausten litterointiin ennen niiden analysointia.

Pyrin tutkimukseni kaikissa vaiheissa säilyttämään objektiivisen otteen tarkastellessani tutkimustuloksia ja yritin haastateltavien vastauksia tulkitessani tehdä mahdollisimman vähän omia liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Mielestäni onnistuinkin hyvin säilyttämään objektiivisen otteen ja analysoimaan tutkimustuloksia ilman omien mielipiteideni tuomaa niin sanottua väriä. Aihetta koskien minulla ei voimakkaita mielipiteitä edes ole, vaan lähdin tekemään tätä tutkimusta puhtaasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan.

Kuten olen jo aiemmin tässä opinnäytetyössä maininnut, viiden henkilön otanta satojen henkilöiden joukosta on erittäin pieni, ja sitä voisi olla syytä jopa kutsua näytteeksi ennemmin kuin otannaksi. Tutkimustulokset eivät missään tapauksessa ole sellaisenaan yleistettävissä koko Lounais-Suomen poliisilaitoksen poliisimiehistön kiveen hakatuksi näkemykseksi. Toisaalta tutkimuksen otsikointi ”Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella” ei annakaan ymmärtää, että tässä tutkimuksessa esiteltäisiin kattavasti kaikkien poliisimiehistöön kuuluvien näkemystä. Alun perin olin otsikoimassa työtäni otsikolla ”Poliisimiehistön näkemys valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella”, mutta se olisi nähdäkseni ollut turhan yksinkertaistava ja kokonaisvaltainen otsikko tähän tutkimukseen.

Tutkimus on mielestäni onnistunut siinä, mihin sillä pyrittiin. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa näkemyksistään avoimesti ja nimettöminä. Tutkimukseen osallistuminen on aina hyvän tutkimuseettikan mukaisesti vapaaehtoista (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan työryhmä 2018, 2.) Ketään ei voi pakottaa osallistumaan tutkimukseen, ja karkean oletuksen voisi tehdä, että mikäli henkilö ei halua mielipidettään ilmaista, ei hänellä välttämättä ole kovin painavaa sanottavaa tutkimusaihetta koskien. Tämä väittämä on tietysti vain spekulointia ja jokaisella on oikeus olla myös ilmaisematta mielipidettään, vaikka se olisikin voimakas ja sen ilmaiseminen yleishyödyllisen tutkimuksen kannalta toivottavaa.

Haastateltavien toisistaan poikkeavien ja toisaalta paljon toisiinsa linkittyvien vastauksien vuoksi oli hankala lähteä tutkimustuloksia analysoidessa rakentamaan mitään niin sanotun punaisen langan ympärille. Tutkimustulosten analysointi on paikoitellen hieman ylimalkaista, ja olisin voinut vielä paremmin yrittää vetää analysoitua yhteen. Toisaalta halusin tuoda kaikki haastatteluissa ilmaistut keskeiset näkemykset esiin, koska haastateltavia oli vähän, ja jokaisella näkemyksellä voi parhaimmillaan olla merkitystä sen suhteen, kuinka Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta lähdetään kehittämään. Tarkoitus ei sinänsä ollut vertailla, kuinka moni suhtautui esimerkiksi positiivisesti tai negatiivisesti aihepiiriin, minkä vuoksi olen ilmaissut tutkimuksen tuloksia monin paikoin hieman ylimalkaisesti esimerkiksi ilmauksin ”osa haastateltavista, jotkut haastateltavista”.

Hedelmällinen jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle voisi olla kartoittaa poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta valtakunnallisesti esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Samalla tulisi kartoitettua Lounais-Suomen poliisilaitoksen poliisimiehistön näkemyksiä uudemman kerran. Silloin olisi tämän tutkimuksen myötä jo jotain pohjaa, mihin tutkimustuloksia vertailla. Valtakunnallista tutkimusta voisi lähteä toteuttamaan myös määrällisen tutkimuksen keinoin, mutta vielä en usko ajan olevan siihen kypsä. Muutaman vuoden kuluttua saatuja vastauksia voisi olla enemmän ja ne voisivat olla entistäkin syvällisempiä. Uskon aiheen jatkossakin kiinnostavan tutkijoita Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen mennessä tästä vielä eteenpäin.

## LÄHTEET

Antonakis, John & Day, David. 2017. The Nature Of Leadership - Third Edition. SAGE Publications, Inc; Third edition.

Asetus poliisin hallinnosta (15.3.1996/158)

Berlin, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto - Liiketaloustiede. Väitöskirja.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

du Gay, Paul. 2000. In Praise of Bureaucracy: Weber - Organization - Ethics. SAGE Publications Ltd; First edition (14 Jun. 2000).

von Gruenewaldt, Virpi. 2004. Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Helsinki, Työterveyslaitos. Opinnäytetyössä: Laine, Miika & Martti, Lauri. Työhyvinvoinnin edistäminen poliisiorganisaatiossa. 2019. Poliisi (AMK) -opinnäytetyö. Theseus.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi poliisin hallinnosta annetun lain muuttamisesta (HE 63/2020)

Hartikainen, Riku. 2015. Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit. Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 57. Maasotalinja. Heinäkuu 2015.

Jalava, Urpo. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: TammerPaino Oy.

Jäderholm, Riku. 2013. Poliisihallituksen perustamisen vaikutus poliisin tulohajukseen – pro gradu. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Kananen, Jorma. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.

Koskinen, Mari. 2019. Tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella (11/2019). Poliisiammattikorkeakoulu (AMK-opinnäytetyö).

Kostamo, Eero. 2004. Suomalainen johtajuus – rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum Media.

Laine, Miika & Martti, Lauri. Työhyvinvoinnin edistäminen poliisiorganisaatiossa. 2019. Poliisi (AMK) -opinnäytetyö. Theseus.

Lindgren, Göran. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto ry.

Metsämuuronen, Jari. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Viro: International Methelp Ky.

Nivala, Veijo. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Juuti, Pauli. 2006. Helsinki: Otava.

Pasanen, Taneli. 2011. Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede.

Pennanen, Merja. 2013. Valmentavalla johtamisella kohti työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.

Poliisihallituksen VES-kooste 1.4.2018 lukien. Opinnäytetyössä: Laine, M. & Martti, L. Työhyvinvoinnin edistäminen poliisiorganisaatiossa. 2019. Poliisi (AMK) -opinnäytetyö. Theseus.

Poliisihallitus 2019: Poliisin työikäohjelman loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 2/2019. Helsinki, Poliisihallitus.

Poliisin arvot - palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi - Poliisi.

(<https://poliisi.fi/poliisin-arvot>) Luettu 27.4.2021.

Ray, Darrel & Bronstein, Howard. 1995. Teaming Up: making the transition to a selfdirected, team-based organization. Printed and bound by R. R. Donnelley & Sons Company. Teoksessa: Pennanen, Merja. 2013. Valmentavalla johtamisella kohti työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa. 2018. Valmentava johtajuus. 6. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ryynänen, Sari. 2019. Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa – Esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta (11/2019). Poliisiammattikorkeakoulu (YAMK-opinnäytetyö).

Sisäministeriön tiedote 7.3.2005 (<https://intermin.fi/-/ministeri-rajamaki-poliisilla-pitaa-olla-selkealinjaorganisaatio>) Luettu 27.4.2021.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan työryhmän muistio 25.5.2018: Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet - Ihmistieteiden tutkimusmenetelmiä käyttävän tutkimuksen eettisen ennakoarvioinnin ohjeistus.

Valtioneuvoston asetus poliisista (1080/2013)

Valtiovarainministeriö, Henkilöstöjohtamisen tuki. (<https://vm.fi/valtionantajana/henkilostojohtamisen-tuki>) Luettu 27.4.2021.

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

## LIITTEET

### LIITE 1. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä – Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella

### **Tutkimustiedote – Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella**

Pyydän Sinua osallistumaan tähän Poliisiammattikorkeakoulussa toteutettavaan tutkimukseen, joka koskee Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistövirassa työskenteleviä poliisimiehiä.

#### **Mikäli kiinnostuit**

Jos haluat antaa oman panoksesi tämän tutkimuksen toteuttamiseksi, pyydän Sinua ottamaan yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen [elias.hamalainen@poliisi.fi](mailto:elias.hamalainen@poliisi.fi). Tutkimukseen valitaan 5-15 haastateltavaa Lounais-Suomen poliisilaitokselta. Tutustuthan tämän tutkimustiedotteen liitteenä olevaan tietosuojainformaatioon. Tutkimukseen osallistumalla annat suostuksesi henkilötietojesi käsittelyyn tutkimuksen ajan.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tutkimuksen tarkoitus on saada tietoa poliisimiehistön näkemyksistä koskien valmentavaa johtamista Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Tutkimukseen osallistuminen ei edellytä mitään erityistä tietämystä valmentavasta johtamisesta tai poliisilaitoksen johtamiskulttuurista. Jonkinlainen näkemys omien esimiestensä työskentelystä johtajana alaisilleen riittää tutkimukseen osallistumiseen mainiosti!

#### **Tutkimuksen kulku**

Tutkimus suoritetaan haastattelututkimuksena sähköpostitse.

Tämänhetkinen epidemiatilanne ei valitettavasti mahdollista kasvokkain tapahtuvia haastattelutilanteita.

#### **Tutkimuksen hyödyt ja riskit**

Tutkimukseen osallistuessasi saat samalla antaa palautetta esimiestesi

työskentelystä johtotehtävissä. Tutkimustulokset ovat julkisia ja ne lähetetään tiedoksi myös koko poliisilaitoksen johdolle. Vastaajia ei kuitenkaan voi tutkimustulosten perusteella yksilöidä. Kaikki haastattelussa syntyvä materiaali on ehdottoman luottamuksellista ja hävitetään välittömästi tutkimuksen valmistuttua. Saatua aineistoa käsitellään tutkimuksessa yleisellä tasolla vastaajien anonymiteetti säilyttäen.

### **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Sinusta kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tutkimusaineistoa käsitellään tutkimuksessa ilman tietoja, joista Sinut voi tunnistaa. Henkilötietojasi säilytetään erillisessä tiedostossa Poliisin TUVE-verkossa.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei siirretä Suomen ulkopuolelle.

Tutkimustiedosto ja tutkimuksen yhteydessä kerätty aineisto hävitetään välittömästi tutkimuksen valmistuttua.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

### **Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksen tuloksista tiedottaminen**

Tutkimuksen tulokset esitetään tavalla, josta Sinua tai tutkimuksen aikana mainitsemasi henkilöitä ei voida tunnistaa.

### **Materiaalin käyttäminen muuhun kuin tutkimuskäyttöön**

Tutkimuksessa syntynyttä aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

### **Lisätiedot**

Tutkimuksen suorittaa Poliisiammattikorkeakoulun opiskelija Elias Hämäläinen.

Jos Sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, ota yhteyttä sähköpostitse tutkijaan: [elias.hamalainen@poliisi.fi](mailto:elias.hamalainen@poliisi.fi)

Elias Hämäläinen  
Nuorempi konstaapeli  
Poliisiammattikorkeakoulu (AMK)

1. Mitä tiedät "Kohti valmentavaa ihmisten johtamista" -kehittämishankkeesta?
2. Onko esimiestesi johtamistapa muuttunut viimeisten muutaman vuoden aikana? Miten?
3. Sopiiko valmentava johtaminen mielestäsi poliisiorganisaation henkilöjohtamiseen?
4. Voisiko valmentavaa johtamista soveltaa mielestäsi myös operatiivisessa toiminnassa?
5. Mitä mieltä olet lähiesimiehistäsi johtajina?