

Valmentavan johtamisen jalkauttamisen es- teet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayk- sikössä

Lähiesimiesten näkökulmia koulutuksen jälkeiseltä ajanjaksolta

Mika Alanen

10/2022

ESIPUHE

Poliisin henkilöstöbarometrikyselyissä ilmeni, että henkilöstön luottamus esimiehiä kohtaan oli 2010-luvun aikana käänntynyt laskuun. Yhtenä strategisena ratkaisuna tähän havaittuun ongelmaan Poliisihallitus linjasi, että poliisihallinnossa siirrytään johtamistyöskentelyssä valmentavan johtamisen malleihin. Konkreettisesti tämä linjaus näkyi ensimmäisen kerran Poliisin henkilöstöstrategiassa vuosivälille 2017–2020. Kyseisessä henkilöstöstrategiassa määrättiin, että johtamistapaa on uudistettava kaikilla poliisilaitoksilla, ja aiheesta järjestettiin hallinnon esimiehille suunnattu koulutus.

Kaikki Suomen poliisilaitokset velvoitettiin järjestämään valmentavan johtamisen koulutusta esimiehille ja tätä kautta kehittämään omaa johtamistoimintaansa. Koulutus oli koko hallinnon esimiehet kattava ja se oli pakollinen. Myös omassa virkapaikassani Helsingin poliisilaitoksessa järjestettiin vuosina 2017–2020 valmentavan johtamisen koulutus päällystölle ja alipäällystölle. Ensimmäinen kolmiosainen koulutus järjestettiin syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana ja toinen vastaava koulutus syksyn 2020 aikana. Tällä varmistettiin, että kaikki esimiehet läpikävivät koulutuksen.

Valmentavan johtamisen jalkauttamista on tutkittu edellä mainitun valtakunnallisen koulutuksen jälkeen, ja tulokset ovat yleisesti ottaen olleet sen suuntaisia, että jalkauttaminen on ollut vähintäänkin vaikeaa. Uuden johtamistavan jalkauttamiseen on liittynyt ymmärrettävästi monenlaisia haasteita, joita tässä opinnäytetyössä pyritään yksilöimään.

Poliisiorganisaatioon kohdistuu muuttuvan työelämän taholta muutospaineita, jotka edellyttävät uudenlaisia toimintatapoja. Johtamistapa ei tee poikkeusta tämän suhteen. Keskeisinä muutoksina voidaan mainita ainakin työn tekemisen muuttuminen yhä pirstaleisemmaksi ja enemmän erityisasiantuntijuutta vaativaksi sekä uuden työntekijäsukupolven uudellinen asennoituminen työelämäään. Tähän on syytä lisätä poliisiorganisaation osalta se, että 2010-luvulla uudistettu poliisikoulutus myös tuottaa uudella tavalla koulutettua henkilöstöä organisaation työntekijöiksi.

Haluan kiittää kaikkia oman poliisiurani varrella kohtaamiani esimiehiä, jotka ovat omalla toiminnallaan saaneet minut kiinnostumaan johtamisesta. Ammattitaitoiset, kannustavat ja inspiroivat esimiehet ovat omalla esimerkillään ohjanneet minua tämän aiheen pariin ja sitä kautta opinnäytetyön aiheen valintaan. Haluan kiittää myös pitkän kokemuksen ja laaja-alaisen ammattitaidon omaavia lähiesimiehiä tämän opinnäytetyön haastatteluista, joiden avulla tutkimuksen tiedonkeruu sai vankan kokemukseen pohjautuvan esimiesnäkemys. Haluan kiittää myös lehtori Mari Kaunistolaa saamastani ohjaavasta palautteesta, avusta ja tuesta tämän opinnäytetyön tekemisessä!

Hervannassa 9.9.2022

Mika Alanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mika Alanen

Julkaisun nimi: Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä

Opinnäytetyön muoto: Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Mari Kaunistola, lehtori

Tutkinto: Poliisi (ylempi AMK)

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keskeisiä syitä niille esteille, joita valmentavan johtamisen käytäntöön soveltaminen Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä on kohdannut. Samalla kyseessä on laajempi tavoite saada tutkittua tietoa näistä asioista myös yleisemmällä tasolla. Tässä työssä uudenlaisten toimintatapojen jalkauttamista käsitellään nimenomaisesti poliisiorganisaation organisaatiokulttuurin kontekstissa. Jokaisella organisaatiokulttuurilla on ominaispiirteensä, joilla on merkitystä sen suhteen, miten uudet toimintatavat parhaiten voidaan soveltaa käytäntöön organisaatiossa niin, että ne tosiasiallisesti vaikuttavat myönteisesti jokapäiväiseen työskentelyyn.

Olen rajannut poliisiorganisaation tässä tutkimuksessa koskemaan ainoastaan Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikköä. Jo rikostutkintayksikön sisällä on useita erilaisia toimenkuvia ja toimintakulttuureja, mikä vaikeuttaa yleispätevien havaintojen tekemistä jo sinällään riittävästi. Esimerkiksi valvonta- ja hälytystoimintasektorin toimenkuva ja toimintakulttuuri poikkeavat jo niin merkittävästi rikostutkintayksikön vastaavista, että pidän mielekkäänä tehdä tarvittaessa oman vastaavan VHT-sektorin koskevan tutkimuksen erikseen.

Tutkimusaineisto kerättiin valmentavan johtamisen koulutuksen käyneille rikostutkintayksikössä lähiesimiehinä työskenteleville henkilöille tehtyjen haastattelujen avulla. Aineisto pohjautuu näiden lähiesimiesten kokemuksiin siitä, millaiset asiat ovat estäneet, hidastaneet tai vaikeuttaneet valmentavan johtamistavan jalkautumista rikostutkintayksikköön. Kaikki haastatellut ovat kokeneita poliiseja ja he ovat työskennelleet esimiehinä jo pidemmän aikaa, joten heillä voitiin olettaa olevan osaamista ja perspektiiviä tarkastella tutkittavana olevaa asiaa laaja-alaisesti. Heistä jokainen on läpikäynyt useamman poliisihallinnon uudistus- ja kehittämisprojektin, joten heillä oli kykyä tarkastella asiaa myös vertailevasta näkökulmasta. Haastatelluilla oli lisäksi kykyä esittää kehitysajatuk-
sia koulutuksissa saatujen oppien jalkauttamisen parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen keinoin. Haastatteluja tehtiin viidelle esimiehelle siten, että heidät kaikki haastateltiin erikseen,

jonka jälkeen haastatteluista syntyneet nauhoitteet litteroitiin tekstiksi. Haastattelukysymykset tehtiin etukäteen tutkimuskirjallisuuden pohjalta laaditun teemoittelun mukaan, mutta ”puolistrukturoidun” teemahaastattelun periaatteiden mukaan tämä teemoittelu tai haastattelukysymykset eivät olleet täysin sitovia, vaan haastatteluissa annettiin myös haastateltaville mahdollisuuksia tuoda esille omia näkökulmiaan.

Tutkimuksessa ilmenneinä keskeisinä havaintoina voidaan mainita koulutuksissa saatujen valmentavan johtamisen oppien jalkautumista vaikeuttavina tekijöinä seuraavat: jatkoseurannan ja työelämään niveltämisen puuttuminen, sitouttamisen puuttuminen, syvälle juurtunut organisaatiokulttuuri ja siinä voimakkaasti vallitsevat johtamista koskevat uskomukset ja sisäiset ”totuudet”, työarjen realiteetit liittyen työtehtävien määrän ja henkilöstömäärän epäsuhtaan sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus joissakin tutkintaryhmissä. Toisaalta tutkimuksessa ilmeni myös, että tietynlaisissa olosuhteissa valmentavan johtamisen jalkautumiselle ei esiintynyt juurikaan esteitä ja näitä metodeja oli otettu käyttöön varsin paljon. Tutkintaryhmissä, joissa vaihtuvuutta ei ole juuri lainkaan, työntekijät ovat ainakin jossain määrin kokeneita ja henkilöstö tuntee toisensa henkilökohtaisella tasolla, valmentavaa johtamistapaa kyetään jalkauttamaan käytännön toimintaan hyvinkin helposti ja luontevasti.

Sivumäärä: 85

Tarkastuskuukausi ja vuosi: 10/2022

Avainsanat: valmentava johtaminen, jalkauttaminen, organisaatiokulttuuri, esimies

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Työn tavoitteet, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	5
1.2 Teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet ja teemat	7
1.3 Aikaisempi aiheeseen liittyvä tutkimus.....	9
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	12
2.1 Tapaustutkimus	14
2.2 Teemahaastattelu.....	15
2.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu.....	17
2.4 Aineiston analysoinnin vaiheet.....	18
2.4.1 Aineiston kerääminen ja muuntaminen yhtenäiseen muotoon.....	20
2.4.2 Aineiston seulonta tutkimuskysymysten pohjalta ja koodaaminen.....	21
2.4.3 Aineiston luokittelu	22
2.4.4 Analyysin täydentäminen	23
2.5 Tutkimuksen luotettavuus	24
2.6 Tutkimuksen eettisyys	25
3 VALMENTAVAN JOHTAMISEN PERIAATTEET	27
3.1 Valmentava johtamiskulttuuri.....	29
3.2 Valmentava johtajuus	31
3.3 Avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen	33
3.4 Dialogi	36
3.5 Luottamus, arvostus ja valtuuttaminen.....	37
3.6 Motivointi ja sitouttaminen	39
4 ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ VALMENTAVAN JOHTAMISEN JALKAUTTAMISESTA.....	42
4.1 Valmentava johtamiskulttuuri.....	42
4.2 Valmentava johtajuus	48
4.3 Avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen	52
4.4 Dialogi	59
4.5 Luottamus, arvostus ja valtuuttaminen.....	62
4.6 Motivointi ja sitouttaminen	69

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	75
5.1 Johtamistavan uudistamisprosessin haasteet.....	76
5.2 Työpaikan erilaisten toimintakulttuurien moninaisuus	76
5.3 Valmentavan johtamistavan jalkauttamisen esteitä.....	78
6 POHDINTA.....	81
6.1 Organisaatiokulttuurit, sitoutuminen ja motivointi	82
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	83
6.3 Jatkotutkimusaiheet.....	85
LÄHTEET	86
LIITE 1.....	94

1 JOHDANTO

Poliisin henkilöstöstrategiassa 2017–2020 Poliisihallitus linjasi, että johtamistapaa on uudistettava kaikilla poliisilaitoksilla. Linjauksessa päätettiin siirtyä poliisin johtamistyöskentelyssä valmentavan johtamisen malleihin. Hietanen (2021, 129) nostaa työyhteisötaitojen johtamista suomalaisissa turvallisuusviranomaisissa käsittelevässä väitöskirjassaan tämän Poliisihallituksen linjauksen esimerkiksi johtamista koskevasta strategisesta ratkaisusta, jossa henkilöstöbarometrikyselyssä ilmeneeseen heikentyneeseen esimiesluottamukseen reagoitiin koko organisaation kattavalla strategisella ratkaisulla. Kyseessä oli siis valtakunnan mittakaavassakin merkitykseltään laaja ja suurta henkilöstöjoukkoa koskeva ratkaisu.

Tämä Poliisihallituksen linjaus velvoitti jokaista poliisilaitosta kehittämään omaa johtamistoimintaansa. Yhtenä osana tätä henkilöstöstrategian uudistusta myös Helsingin poliisilaitoksessa järjestettiin vuosina 2017–2020 valmentavan johtamisen koulutus päällystölle ja alipäällystölle. Tämä koulutus oli osa valtakunnallista koulutusprojektia, jossa poliisihallinnon esimiehet saivat valmentavan johtamisen koulutusta kuitenkin siten, että kukin poliisiyksikkö sai itse päättää koulutuksen toteutustavoista. Kyseisessä henkilöstöstrategiassa todettiin valmentavasta johtamisesta seuraavaa:

”Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia tapoja johtaa. Työelämässä painopiste siirtyy ajan hallintaan ja työntekijän itsenäinen vastuu työstä, sen organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisessa korostuu entisestään. Esimiesten roolissa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö. Esimiehen tehtävänä on tukea työn suorittamista ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä. Tavoitteena on työntekoa palveleva johtaminen, joka perustuu poliisin arvoihin ja luottamukseen.”

TOIMENPITEET:

1. Arvojen mukaisen johtamisen kriteereiden määrittely ja niiden painottaminen rekrytoinneissa
2. Henkilöstöjohtamisen kehittämissohjelman toteutus
3. Esimiehen työkalupakin laatiminen.

Poliisin henkilöstöstrategia 2017–2020 kumottiin 14.4.2021 Sinetti-sivustolla julkaistulla ilmoituksella. Ilmoituksessa todettiin, että vuonna 2017 vahvistettu poliisin henkilöstöstrategia on kumottu, ja että poliisin henkilöstöä koskevat strategiset linjaukset annetaan osana poliisin henkilöstösuunnitelmaa 2021–2024. Tämän henkilöstösuunnitelman johtamista käsittelevässä osassa mainitaan edelleen valmentava johtaminen: Konkreettisessa valmentavaa johtamista koskevassa kohdassa todetaan selkeästi, että *”henkilöstöä ja toimintaa johdetaan edelleen valmentavalla otteella ja osallistavasti.”* Lisäksi tässä osiossa mainitaan useampia linjauksia, jotka ovat valmentavan johtamisen

periaatteiden mukaisia: ”*organisaation uudistumisen mahdollistavaa johtamisosaamista kehitetään, vuorovaikutusta, luottamusta, itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta vahvistetaan kehittämällä työku-
lttuuria ja työyhteisötaitoja tätä tukevaan suuntaan, esimiesvalinnoissa painotetaan henkilöjohtami-
sen valmiuksia ja taitoja, henkilöstöä kannustetaan ja motivoidaan kehittämällä monipuolisia työ-
tehtäviä ja palkitsevilla hyvistä työsuorituksista ja hyvällä työnantajatoiminnalla varmistetaan hen-
kilöstön tasapuolinen kohtelu.*”

Valmentavasta johtamisesta on vuoden 2017 jälkeen tehty useita opinnäytetöitä. Näissä tutkimuk-
sissa on paljon selvitetty koulutuksessa saatujen oppien jalkautumista käytännön työhön. Tutki-
mustuloksissa esille nousseiden seikkojen perusteella on ilmennyt, että valmentavan johtamisen
oppien jalkauttamisessa on ollut erilaisia haasteita. Tässä opinnäytetyössä jatkan tämän aihepiirin
tutkimista yksityiskohtaisemmasta näkökulmasta siten, että pyrin selvittämään niitä syitä, jotka es-
tävät näiden johtamisoppien jalkautumisen käytännön jokapäiväiseen työhön. Tämän opinnäyte-
työn aiheena on ”Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostut-
kintayksikössä – lähiesimiesten näkökulmia koulutuksen jälkeiseltä ajanjaksolta.”

Kävin Helsingin poliisilaitoksen järjestämän valmentavan johtamisen koulutuksen kokonaisuudes-
saan läpi kaksi kertaa vuosina 2017–2020. Olen aikaisemmalta koulutukseltani luokanopettaja ja
olen toiminut luokanopettajan tehtävissä kahdentoista vuoden ajan. Tätä kautta olen koko aikuis-
ikäni ollut kiinnostunut johtamiseen, ryhmädynamiikkaan, motivointiin, osallistamiseen, työhyvin-
vointiin yms. liittyvistä asioista, joita kaikkia käymissäni Helsingin poliisilaitoksen valmentavan joh-
tamisen koulutuksissa käsiteltiin. Opettaminen ja kouluttaminen kiinnostavat minua edelleen jos-
sain määrin varsinkin sellaisten aiheiden osalta, jotka koen omikseni. Pidän mahdollisena, että olen
tulevaisuudessa jossain muodossa mukana oman työpaikkani koulutuksissa, joten tämän opinnäy-
tetyön tekeminen palvelee myös ajatusta oman asiantuntijuuden kehittämisestä tämän prosessin
kautta.

Laajamittaisen läsnäoloon perustuvan koulutuksen toteuttaminen on aina suuri resurssisatsaus po-
liisilaitoksille, koska koulutuksessa olevat henkilöt ovat poissa työtehtäviä hoitavasta henkilöstöstä.
Jotta saataisiin jälkikäteen kuvaa resurssisatsausten panos – tuotosuhteesta, on tutkittava koulu-
tuksen vaikutuksia käytännön työhön. Jos osoittautuu, että koulutuksessa saadut opit ovat jalkautu-
neet käytännön toimintaan ja sen lisäksi niillä on saatu aikaan esimerkiksi työtehon nousua tai pa-
rantunutta työssä jaksamista, voidaan myös tulevaisuudessa pitää järkevänä tällaisiin koulutuksiin
kohdennettuja satsauksia. Jos taas osoittautuu, ettei koulutus ole jalkautunut käytännön työhön
eikä sillä ole saavutettu työn tekemisen tai henkilöstön työssä jaksamisen kannalta hyötyjä, saa-
daan myös siinä tapauksessa tietoa tulevan päätöksenteon pohjaksi, kun mietitään sitä, miten kyet-
täisiin paremmin edistämään tällaisten johtamiskoulutusten jalkautumista käytännön työhön.

Aihe kuuluu yleisen johtamisen alaisiin aihepiireihin. Yleisesti katsottuna johtamisopit muovautuvat uudelleen ja kehittyvät koko ajan yhteiskunnan muutosten mukana. Yleensä nämä johtamisopit tulevat ensiksi yksityiselle sektorille, ja sen jälkeen myös julkisen sektorin toimijat ottavat ne käyttöönsä pienellä viiveellä. Tästä on julkiselle sektorille se hyöty, että opit on ajettu sisään ja ainakin jossain määrin jo testattu yksityisellä sektorilla siinä vaiheessa, kun niitä aletaan ajamaan sisään myös julkisen puolen organisaatioihin. Haasteena saattavat joskus olla esimerkiksi näiden erityyppisten organisaatioiden erilaiset ydintoiminnot tai vaikkapa eroavaisuudet organisaatorakenteissa.

Tämä opinnäytetyö on ainakin alustavasti ajateltuna kokonaisuudessaan julkinen. On aina mahdollista, että tutkimuksen jossakin vaiheessa työssä tulee esille asioita, jotka aiheuttavat salaamisen tarpeita. Tutkimuksen aihepiiri on kuitenkin sellainen, että siinä ei suoranaisesti käsitellä mitään sellaisia asioita, jotka liittyvät ainoastaan poliisin työhön, eikä sitä kautta esille nouse virkasalaisuuksien piiriin kuuluvia asioita.

1.1 Työn tavoitteet, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Ajatus tästä tutkimusaiheesta heräsi minulla jo ennen YAMK-opintojeni aloittamista. Syksyllä 2020 osallistuessani Helsingin poliisilaitoksen valmentavan johtamisen koulutuksen läsnäolo-opetukseen, kuuntelin esimieskollegoiden varsin kriittistä kommentointia opetettavaan aiheeseen liittyen. Pohdin tuolloin, että onko tällä koulutuksella mitään mahdollisuuksia vaikuttaa tosiasiallisesti organisaation johtamiskulttuuriin tai esimiesten toimintatapoihin, jos vastaanotto on näin negatiivinen. Päätin tuolloin, että alan heti opintojen alkaessa tammikuussa 2021 hahmottelemaan opinnäytetyötä siitä, miten valmentava johtaminen on jalkautunut Helsingin poliisilaitokselle.

Perehtyessäni aiheeseen huomasin varsin nopeasti, että hahmottelemaani aihetta oli varsin hyvin jo tutkittu sekä poliisiorganisaatiossa, että muissa julkishallinnon organisaatioissa. Ymmärsin, että minun täytyy jalostaa hahmotelmaani yksityiskohtaisempaan suuntaan ja keskittyä selvittämään valmentavan johtamisen jalkautumisen esteitä sen sijaan, että tekisin yhden tutkimuksen lisää, jossa jälleen todennäköisenä tuloksena olisi, että kyseinen johtamistapa ei ole jalkautunut toivotulla tavalla. Yhtenä merkittävänä aiheen mielenkiintoa lisäävänä tekijänä toimi oma kokemus esimiehenä toimimisesta ja tämän toiminnan reflektointi sekä halu löytää omaan työhönsä uusia näkökulmia. Aihe oli toisin sanoen hautunut jo pitkään, mutta näkökulman etsiminen ja tutkimusaiheen tiivistäminen veivät työstövaiheessa kuitenkin vielä melko paljon aikaa.

Tutkimusaiheen ja pääkysymyksen selvittyä oli ilmeistä, että tätä aihetta tulee lähestyä laadullisen tutkimuksen menetelmin. Itse pääkysymyksen vastaus tuli oletettavasti olemaan varsin luettelomainen, mutta valmentavan johtamisen jalkauttamisen keskeisten esteiden lisäksi tässä tutkimuksessa

pyrittiin ymmärtämään myös laadullisilla tutkimusmenetelmillä selvitettäviä asioita, kuten esimerkiksi sitä, millaisia merkityksiä esimiehet antavat johtamistavalleen ja miten he käsittävät valmentavan johtamiskulttuurin osana organisaation johtamistapaa. Lisäksi valmentavaan johtamistapaan liittyvää teoretietoa on saatavilla runsaasti ja se on monenkirjavaa lähtien käyttäytymistieteisiin pohjautuvista teorioista päätyen aina valmentavan johtamistavan vaikutuksiin yksityisen yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tällaiseen teoriataustaan laadulliset tutkimusmenetelmät peilautuvat paremmin kuin kvantitatiiviset menetelmät.

Valitsin tutkimuskohteekseni Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikön – eli saman paikan, josta idea tutkimusaiheesta lähti liikkeelle. Tämä rajausta aiheutti sen, että tutkimuksen strategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Laine ym. (2007, 44) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen yhtenä ominaispiirteenä onkin, että vaikka tutkimus perustuu paikallisiin havaintoihin, se voi auttaa ymmärtämään moniulotteisiakin kysymyksiä myös laajemmassa kontekstissa.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää niitä syitä, jotka ovat olleet esteenä valmentavan johtamisen jalkautumiselle aiheesta saadun koulutuksen jälkeen. Tutkimustehtävänä on siis löytää sekä yleisimmät että tähän asiaan voimakkaimmin vaikuttaneet syyt. Tällaisten jalkautumisen esteiden löytäminen ja nimeäminen parhaimmassa tapauksessa auttaa tulevaisuudessa vastaavien koulutusten yhteydessä ymmärtämään paremmin niitä vaikeuksia, joita minkä tahansa uuden toimintatavan siirtäminen käytännön toimintaan vääjäämättä kohtaa. Työn tavoitteena on siis tuottaa organisaation kehittämisen kannalta relevanttia ja sovellettavissa olevaa tietoa. Vilkan (2021, 31) mukaan tieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja vaatimukset eivät olekaan ristiriidassa työelämän tutkimusperusteisen kehittämisen tai työelämän kehittämistavoitteisiin pohjautuvan tutkimusten tavoitteiden ja vaatimusten kanssa.

Kanasen (2014, 33) mukaan tieteellinen tutkimus tarvitsee aina rajauksia, sillä laajoja aiheita ei voida hallita perinteisin menetelmin tai niistä tulee pinnallisia. Myös tämän aiheen kyseessä ollessa rajaaminen nousee hyvin merkitykselliseen osaan. Tutkimusprosessin edetessä on helppoa lähteä ”rönsyilemään” samanaikaisesti useaan suuntaan, ja takertua aiheeseen sinänsä liittyviin yksityiskohtiin, jotka eivät kuitenkaan anna vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Tämä tutkimus ei selvitä sitä, missä määrin valmentavan johtamisen oppien jalkautumista on tapahtunut, vaan keskittyy löytämään ne syyt, jotka ovat merkittävästi vaikuttaneet siihen, että koulutuksissa saadut opit eivät ole jalkautuneet päivittäiseen työskentelyyn. Kananen (2014, 33) selventää vielä, että rajaaminen tarkoittaakin yhden polun valintaa monista mahdollisuuksista ja sen tehtävänä on helpottaa ilmiön hallintaa ja selityksen löytymistä.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

- Mitkä ovat olleet valmentavan johtamisen koulutuksen saaneiden Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikön esimiesten kokemusten mukaan suurimmat esteet koulutuksessa saatujen oppien jalkauttamiselle?

Alatutkimuskysymyksinä esitän:

- Miten päätutkimuskysymykseen saadut vastaukset ovat linjassa valmentavan johtamisen teorioiden kanssa?
- Millaisia tekijöitä vaikuttaa jalkauttamisen esteiden taustalla?
- Millaiset seikat edistäisivät johtamistapaan liittyvien uudistusten jalkauttamista?
- Onko tutkimustuloksissa eroja organisaation hierarkian eri tasoja käsiteltäessä?

1.2 Teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet ja teemat

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu valmentavan johtamisen teorioista. Valmentavasta johtamisesta on kirjoitettu paljon ja siitä on saatavilla runsaasti materiaalia teoreettisen pohjan luomiseksi. Tutkimuksen teemoittelu on tutkijan toimesta rakennettu keskittyen teoreettisen tietopohjan ydin-kohtiin. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti on kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen kuluessa tämä teemoittelu saattaa elää.

Tutkimuksen näkökulma keskittyy teemoittelun tuella siihen, millaisia vaikeuksia koulutuksen saaneet esimiehet kokivat koulutuksessa esille tuotujen valmentavan johtamisen menetelmien jalkauttamisessa. Tämän näkökulman takia olennaiseksi kysymykseksi nousee myös se, mitä olivat heidän kokemuksensa mukaan ne valmentavan johtamisen teorioihin liittyvät teemat, jotka he koulutuksessa kokivat olennaisiksi ja siten jalkauttamisen arvoisiksi. Kuten edellä on todettu, haastateltavien esille tuomat seikat saattavat muuttaa teemoittelua ja sitä kautta tutkimuksen näkökulmaa.

Laadullisen tutkimuksen eteneminen on siis prosessi, jossa teoreettinen viitekehys, aineistoon liittyvä lähestymistapa ja sen tulkinnat muuttuvat ja kehittyvät tutkimuksen edetessä. Aineiston kerääjänä toimii laadullisen tutkimuksen menetelmissä aina tutkija itse, joten tapahtumaan vaikuttavat aina myös inhimilliset tekijät. Vallin ym. (toim. 2018b, 74–75) mukaan ”tutkijalta edellytetäänkin oman tietoisuuden kehittymisen tiedostamista, jotta hänellä on valmiuksia tutkimuksellisiin uudelleenlinjauksiin.”

Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen liittyy myös fenomenologia sitä kautta, että tutkimuksen kohteena on inhimillinen ilmiö, jota halutaan ymmärtää paremmin. Tutkijana pyrin ymmärtämään haastateltavien esimiesten ajattelua ja heidän antamiaan merkityksiä valmentavalle johtamiselle. Laajemmassa kuvassa haluan ymmärtää paremmin ylipäätään muutosten johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja niitä yleistettäviä periaatteita, joita seuraamalla voi päästä parempiin tuloksiin esimiehenä.

Tietoperustan muokkautuminen on tässä tutkimuksessa voimakkaasti sidoksissa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lainalaisuuksiin ja erityisesti teemahaastattelumetodin piirteisiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 87–88) mukaan ”teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa.” Vilka (2021, 124) mainitsee, että teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, mikä tarkoittaa sitä, että vaikka haastattelukysymykset on etukäteen valmisteltu teemojen mukaisesti, teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun aikana, ja haastateltavien vastaukset ohjaavat jossain määrin haastattelun painopistettä ja näkökulmaa ainakin tarkentavien kysymysten kohdalla.

Teoreettisen viitekehyksen ytimen muodostavat valmentavaa johtajuutta koskeva tieteellinen kirjallisuus ja tutkimukset. Tästä pohjasta ammennetaan ne linjaukset ja rajaukset, joiden sisällä pysytään saadun aineiston laadusta huolimatta. Esimerkiksi Ristikangas ja Ristikangas (2017, 12) ilmaisevat tiivistetysti valmentavan johtajuuden olevan ”arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön.” Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti näiden rajausten sisällä liikutaan melko vapaasti, mutta viitekehyksen tehtävänä on nimenomaan estää eksyminen pois itse aiheesta. Toinen viitekehyksen tärkeä tehtävä on muodostaa analyysivaiheessa eräänlainen ”keskustelupari” saadulle aineistolle.

Teoreettisessa viitekehyksessä sivutaan väistämättä myös organisaatioteorioita ja varsinkin organisaatiokulttuuriin liittyviä teorioita. Poliisin kyseessä ollessa tässä tutkimuksessa käsitellään linjaorganisaation ominaisuuksia ja sen vaikutusta valmentavan johtamisen jalkautumiseen. Viitala ja Jylhä (2019, 36) nostavatkin linjaorganisaatiolle leimallisiksi piirteiksi hierarkiaan ja statukseen pohjautuvan vallan, joka edustaa pitkälti valmentavalle johtamiselle vastakohtaista johtamiskulttuurin lähestymistapaa.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet pohjautuvat valmentavan johtamisen teorioihin. Näiden teorioiden keskeisiä käsitteitä on käytetty teemoittelun pohjana haastattelurunkoa tehtäessä. Keskeisiä teemoja tässä tutkimuksessa ovat ainakin seuraavat: 1. valmentava johtamiskulttuuri, 2. valmentava johtajuus, 3. avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen 4. dialogi, 5. luottamus, arvostus ja valtuuttaminen sekä 6. motivointi ja sitouttaminen.

1.3 Aikaisempi aiheeseen liittyvä tutkimus

Valmentavasta johtamisesta on tehty niin Poliisiammattikorkeakoulussa kuin muissakin eri alojen oppilaitoksissa opinnäytetöitä. Näiden tutkimusten näkökulmana on ollut enimmäkseen valmentavan johtamisen kehittämiseen, hyödyntämiseen tai toteuttamiseen liittyvät tutkimusongelmat. Tämä työ poikkeaa edellisistä juuri näkökulmansa puolesta. Edeltävissä tutkimuksissa valmentavan johtamistavan jalkautumista on tarkasteltu yleisemmästä näkökulmasta, eli on tutkittu sitä, että onko valmentava johtamistapa saadun koulutuksen jälkeen jalkautunut päivittäiseen käytännön johtamiseen. Vilkan (2021, 33) mukaan tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Tämän takia olen rajannut tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi valmentavan johtamistavan jalkautumista estävät syyt.

Ilkka Lämsän (2020, 80) Poliisiammattikorkeakoulun AMK -opinnäytetyössä ”Valmentava johtaminen poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa – Mitä poliisi voisi oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista?” todetaan, että ”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.

Ari Ahoniemi on tutkinut Poliisiammattikorkeakoulun YAMK -opinnäytetyössään valmentavaa johtamiskulttuuria ja esimiestaitoja Hämeen poliisilaitoksella. Ahoniemi nostaa tutkimustuloksissaan esille muun muassa seuraavanlaisia valmentavan johtamisen jalkautumisen haasteita: ”Yhdessä toimiminen elää selkeästi murrosvaihetta poliisiorganisaatiossa. Hämeen poliisilaitoksen esimiehet tunnistivat työyhteisössään erilaisia rooleja, mutta yhä edelleen roolit nojautuvat vahvasti virka-asemaan. Esimiehet tunnistivat työyhteisössään henkilöitä, jotka halusivat ottaa johtajan roolia, vaikka se ei kuulunutkaan heidän viralliseen virka-asemaansa.” (Ahoniemi 2019, 80.)

”Hämeen poliisilaitoksen esimiesten valmentavan johtamisen ydintaidot ovat hyvin heterogeeniset. Osa esimiehistä kokee, että heidän johtamisensa sujuu ihan hyvin ilman valmentavaa johtamistakin ja painopiste onkin enemmän perustehtävän hoitamisessa laadukkaasti. Kaikki kuitenkin kertovat haluavansa kehittää omaa substanssiosaamistaan. Hieman yllättävää esimiesten puheissa oli se, että he kokevat valmentavan johtamistavan olevan vastakkainasettelussa perustyön tekemisen kanssa.” (Ahoniemi 2019, 82.)

Elias Hämäläinen on tutkinut Poliisiammattikorkeakoulun AMK -opinnäytetyössään poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Tutkimuksen tulokset ja

johtopäätökset -osiossa Hämäläinen nostaa esiin seuraavanlaisia seikkoja: Valmentavaa johtamistapaa ei ylipäättäen pidetty kovinkaan sopivana poliisiesimiehen johtamistapana, eikä ainakaan tosiasiassa johtamistavan muutokseen uskottu. ”Osa haastateltavista koki, että poliisiorganisaatio on edelleen vanhoillinen, mistä johtuen johtamiskulttuurin muutoksen nähtiin vaativan vielä melko paljon muutoksia koko organisaatiossa. Omien ajatusten esiin tuominen esimiehelle nähtiin virstantavaksi, jota ei olla vielä täysin saavutettu.” Johtamiskulttuurin muutokseen ei myöskään uskottu siksi, että ylhäältä päin käsketyt siirtymisen valmentavaan johtamiskulttuuriin ei katsottu toteuttavan valmentavaa johtamista itsessään. Toisaalta, vaikka koulutuksen pohjalta tapahtuvaan muutokseen ei uskottu, nähtiin poliisiorganisaation johtamistaitojen kehittämiseksi kuitenkin tarpeita. (Hämäläinen 2021, 20–21.)

lina Väilä on tutkinut Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan pro gradu -työssään tutkinut valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Väilä käsittelee tutkimuksessaan esimiesten tapoja toteuttaa valmentavan johtamisen toimintatapoja. Yhtenä osa-alueena hän on selvittänyt esimiesten tapoja jalkauttaa henkilöstön osaamisen kehittämistä omassa esimiestyössään. Osaamisen kehittämisellä on tutkimuksen mukaan havaittu olevan suora yhteys työtyytyväisyyteen. Myös poliisin strategiassa mainitaan osaava ja ammattitaitoinen poliisi. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että esimiesten harjoittama henkilöstön osaamisen kehittäminen on monenkirjavaa ja riippuvaista kunkin esimiehen mieltyömyksistä erilaisiin toimintatapoihin. Seuraavassa lainauksessa esiintyvät myyntitavoitteet on poliisin kontekstissa luonnollisesti korvattava tulostavoitteilla, jotta vertailu on relevanttia: ”Esimiesten tavat suunnata oppimista ovat kuitenkin puutteelliset. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittäminen ei saa perustua pelkkiin myyntitavoitteisiin, vaan muutkin tekijät, kuten yrityksen visio ja strategia, laadun kriteerit sekä asiakkaan tarpeet ja palautteet, on otettava huomioon. Haastateltavat eivät myöskään maininneet esimiesten arvioivan toiminnan laatua ja tehokkuutta.” (Väilä 2014, 82–83.)

Tiina Kärkkäinen ja Paula Tikkanen ovat tutkineet Savonia ammattikorkeakoulun sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyössään valmentavan johtamisen käyttöönottoa Ylä-Savon SOTE -kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä. Tutkimuksessa löydettiin useita valmentavan johtamistavan käyttöönottoon liittyviä haasteita. Merkittävimpinä näistä mainittakoon esimiesten ja työntekijöiden yhteisen ajan puute, muutosvastarinta, organisaatiokulttuuriin liittyvät haasteet, osaamisen hyödyntäminen, arvostuksen- tai sen näyttämisen puute, liian kiivaaseen tahtiin toteutuvat henkilöstömuutokset sekä esimiehen riittämättömyyden tuntemukset. Näiden edellä lueteltujen haasteiden taustalta löydettiin erilaisia vaikuttajia, kuten esimerkiksi organisaation ja yksikön budjetti, työhyvinvoinnin tila, olemassa olevaan johtamiskulttuuriin tukeutuminen sekä esimiesten että työntekijöiden toimesta sekä se, että esimiehille ei jää operatiivisten tehtävien hoitamiselta aikaa toteuttaa henkilöstöjohtamista. (Kärkkäinen & Tikkanen 2021, 36.)

Anne Malisen LAB-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä ”Valmentava johtamiskulttuuri itseohjautuvuuden tueksi Tullissa” on selvitetty muun muassa sitä, kuinka lähellä Tullissa tällä hetkellä vallitseva organisaatiokulttuuri on valmentavaa johtamiskulttuuria. Tutkimuksessa todetaan valmentavan johtamiskulttuurin jalkauttamisessa olleen haasteita. Valmentavan johtamistavan todettiin vaativan työntekijöiltä tietynlaisia persoonallisuuden piirteitä. ”Mitä enemmän vapautta siirretään työntekijälle ja työntekijältä vaaditaan itseohjautuvuutta, sen enemmän siirretään työntekijälle myös vastuuta, eikä tämä ei ole luontaista kaikille työntekijöille.” Lisähaasteena mainitaan myös muista organisaatioista tehdyissä tutkimuksissa esiintynyt vanhasta johtamiskulttuurista pois oppiminen. (Malinen 2020, 61.)

Tiina Autio on tutkinut Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaation ja talouden johtamisen tutkimusohjelmaan liittyvässä ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyössään valmentavaa johtamista Pohjois-Suomen hallinto-oikeudessa. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden näkemykset valmentavan johtajuuden sopimisesta omaan organisaatioon jakaantuivat kahtia. Osa johdettavista piti aiemman johtamiskulttuurin toimintatapoja parempina, kun taas toiset näkivät uudessa valmentavan johtamisen kulttuurissa paljon hyvää. (Autio 2022, 63.)

Autio (2022, 57–58) mukaan työntekijät kokivat merkittävänä valmentavaan johtamiseen liittyvänä haasteena sen, etteivät he välttämättä lopulta tiedä, mihin tällä uudella johtamistyyllillä pyritään. Tässä yhteydessä nostettiin esille tiedottamisen tärkeys. Myös määräaikaiset virkasuhteet koettiin ongelmaksi valmentavaan johtamiseen olennaisesti liittyvän kaikkiin suuntiin tapahtuvan avoimen vuorovaikutuksen ja palautteenannon kannalta. Pelon määräaikaisen virkasuhteen jatkosta koettiin vaikuttavan siihen, että työntekijöiden kynnys antaa palautetta negatiivisena pitämistään asioista nousee.

Johanna Sankarin Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaalisen kuntoutumisen ja terveyden edistämisen johtamisen ja kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyössä on tutkittu valmentavaa johtamista ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työssä. Tutkimustuloksissa nousee muita tässä yhteydessä esiteltyjä opinnäytetöitä selkeämmin esille valmentavan johtamistavan asettamat haasteet nimenomaan työntekijälle. Sankarin (2018, 58) mukaan työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja siinä kehittyminen ovat valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksiä. Ilman tämän edellytyksen toteutumista valmentavaa johtamistapaa on vaikea ottaa käyttöön. Työntekijöiden onkin kyettävä kantamaan vastuunsa omasta työsuoritteestaan ja osattava tunnistaa omat kehittämistarpeensa sekä omattava hyvät vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen osalta olennaisena valmentavan johtamistavan mahdollistajana pidettiin kykyä ymmärtää tiimityötä, sekä oman työn ja työkavereiden vilpitöntä arvostamista.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Olen valinnut tutkimuksen lähestymistavaksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Laineen ym. (2007, 58) mukaan tutkimuskysymyksen muotoileminen vaikuttaa tutkimustavan valintaan. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi tutkimuksissa, joissa pyritään ymmärtämään tiettyjä asioita ja ilmiötä. Tässä tapauksessa ilmiö, jota pyritään ymmärtämään, on uuden johtamistavan jalkauttamiseen liittyvät vastavoimat ja niitä ilmentävät tapahtumat. Asia, jota tämän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, on tutkimuskysymyksessä esitetty kysymys siitä, millaisia ovat valmentavan johtamisen koulutuksen käyneiden esimiesten kokemuksen mukaan keskeisimmät esteet valmentavan johtamisen jalkautumiselle.

Laineen ym. (2007, 44) mukaan laadulliseen tutkimukseen sisältyy käsitys, että paikallisuuteen ja ainutkertaisuuteen perustuva tutkimus voi auttaa ymmärtämään moniulotteisia kysymyksiä. Myös tämän tutkimuksen tavoitteena on jonkinasteisen yleistettävyyden saavuttaminen siitä huolimatta, että itse tutkimus on suunnattu hyvin rajattuun aiheeseen ja ihmisjoukkoon.

Hirsjärven ym. (1997, 161) mukaan lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä on huomioitu siten, että esimerkiksi jo teoriataustaa luotaessa on vältetty yhdensuuntaisia tulkintoja lähdemateriaalista, minkä lisäksi teemoittelu on ohjannut tarkastelemaan asiaa monelta taholta. Myöskään tiedonhankintavaiheessa, eli haastatteluissa, ei ole ”lukittauduttu” teoriapohjan perusteella muodostuneisiin ennakoajatuksiin ja niiden pohjalta laadittuun kysymysrunkoon, vaan on annettu haastateltavien tuoda kokonaisuuteen omia tulkintojaan tutkittavasta aiheesta.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa hypoteesit laaditaan etukäteen tarkasti, ja mittaamalla testataan niiden paikkansapitävyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan pyritään saamaan tutkittavien itsensä mieltämiä näkökulmia esille niin, ettei heidän vastauksiaan ohjailta tutkijan toimesta. Eskolan ja Suorannan (2014, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Tiedonhankinta, kuten esimerkiksi haastattelut muovaavatkin joskus jälkikäteen niitä teoreettisia painotuksia, joita tutkija on teoriataustaansa kyseisen aiheen teorioista valinnut.

Alasuutarin (2001, 269–270) mukaan laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on vain tietty teoreettinen viitekehys, joka sekin voi jossain määrin muuttua tai täsmentyä. Kuitenkin myös laadullinen tutkimusprosessi on olennaisilta osiltaan hypoteesien testaamista. Näitä hypoteeseja ei vain muotoilla ennakkoon, vaan vähitellen tutkimuksen ja analyysin edetessä, sitä mukaa kun kohde tulee tutuksi ja tutkija löytää mielekkäitä kysymyksiä tai hypoteeseja.

Teoriasta syntyneiden hypoteesien vaikutus on tässä tutkimuksessa taustalla alusta saakka, mutta niitä ei ole muotoiltu etukäteen, vaan tutkimuksen tematiikka on muotoiltu vain yleisen tason kysymyksinä. Alasuutari (2001, 270) kuvaa yleisten kysymysten kautta tapahtuvaa täsmentämistä siten, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavia pyydetään usein vain kertomaan lisää yksityiskohtia jostain asiasta, antamaan esimerkkejä. Informanttien puheiden erityisarvo onkin juuri siinä, että he hallitsevat tutkittavan ilmiön käytännössä.

(Vallin (toim.) 2018a, 20) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat yhteen. Usein jo aineistonkeruuvaiheessa tutkijalta vaaditaan analyysiin liittyvää osaamista, sillä alustavaa tulkintaa on luontevaa tehdä jo aineistoa koottaessa. Aineistonkeruun yhteydessä suoritettu analyysi suuntaa usein myös aineistonkeruun jatkoa, mutta se voi rajata myös kohdejoukkoa ja toisinaan jopa tehtävänasettelua. Tällaisiin muutoksiin on tässä tutkimuksessa varauduttu haastattelurunkoa tehtäessä, ja on oletettavaa, että aineistoa analysoitaessa tulee tarkoituksenmukaiseksi muuttaa hieman aineistonkeruun yksityiskohtia tai suunnata tutkimuksen keskipistettä.

Edellä kuvaillulla tavalla analyysi vaikuttaa tiedonkeruuseen ja päinvastoin. Kanasen (2014, 99) mukaan laadullinen tutkimus eteneekin muutoin yleisen tutkimusprosessin mukaan, mutta sillä erotuksella, että tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat. Laadullisessa tutkimuksessa voi olla useita niin sanottuja tiedonkeruu - analyysisyklejä, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei voida koskaan etukäteen määritellä, mitä tietoa ja paljonko tietoa tarvitaan.

Laadullisessa tutkimuksessa luotetaan enemmän ihmisiltä saatuun tietoon kuin erilaisilla mittauksilla toteutettuihin eksakteihin vertailuihin. Laadullisissa tutkimuksissa aineiston keruu toteutetaan usein haastatteluiden avulla. Metsämuurosen (2008, 39–40) mukaan haastattelua voidaan pitää eräänlaisena aineistonhankinnan perusmenetelmänä. Aina, kun se on mielekäs tapa hankkia tietoa, sitä kannattaa käyttää, vaikka se onkin melko työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaatelias.

Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään fenomenologiset - eli sellaiset kohteeseen liittyvät olettukset, joissa kohde tulee havaituksi itsenään. Tämä tarkoittaa sitä, että fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään pääsemään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden maailmaan. Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkastellaan siis ilmiöitä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemustodellisuuden kautta. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena oleva ilmiö sellaisena, kuin se tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden elämismaailmassa ilmenee. (Puusa & Juuti 2020, 297–298.) Tässä mielessä tämä tutkimus omaa melko voimakkaastikin myös fenomenologisia piirteitä. Aineistonkeruussa pyritään nimenomaan tarkastelemaan valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteitä esimiesten kokemustodellisuuden kautta.

Tämän tutkimuksen toteutuksessa pyritään sen kaikissa vaiheissa noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tuomen & Sarajärven (2018, 150) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu

muun muassa, että tutkimuksissa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä.

2.1 Tapaustutkimus

Sen lisäksi, että tutkimuksen lähestymistapana on laadullinen tutkimus, on tässä tutkimuksessa tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi on rajattu jokin tietty kohde (Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikkö) ja siinä tarkastellaan tämän nimenomaisen kohteen jäsenten (valmentavan johtamisen koulutuksen saaneet esimiehet) kokemuksia ja näkemyksiä. Valli (toim. 2018a, 193) määrittelee tutkittavana olevan tapauksen miksi tahansa konkreettisesti tai teoreettisesti kattavaksi rajatuksi kokonaisuudeksi tai sen osa-alueeksi. Tapaustutkimusta tehtäessä on olennaisinta, että tutkija tietää mitä hän tapauksellaan tutkii (jalkautumisen esteet) ja mitä hän haluaa kuvata, selittää tai ymmärtää (miksi ja miten havaitut jalkautumisen esteet ovat estäneet valmentavan johtamistavan siirtymistä käytännön työelämän johtamistavaksi). Tähän päästään, kun tutkimusaiheen tarkastelulla rajataan asiaongelmasta tutkimusongelma ja teoreettiset käsitteet, joiden avulla jokin alkaa vähitellen näyttäytyä tapauksena.

Laineen ym. (2007, 58) mukaan tutkijan on pohdittava, voiko ilmiötä ylipäätään tutkia kokonaisuudessaan ja onko se edes perusteltua – vai onko perustellumpaa valita vain jokin tietty kokonaisuuden osa tutkimuksen kohteeksi? Rajaamalla tutkimuksesta saadaan mielekäs ja yhtenäinen kokonaisuus. Varsinkaan laadullisessa tutkimuksessa rajausta ei kuitenkaan ole tiukka ja joustamaton, vaan se elää tutkimustyön aikana, ja lähtökohtia on eri vaiheissa tarkistettava. Rajauspäätöksillä tehdään samalla jo tulkintaakin: niillä erotetaan se, mikä on tutkimukselle olennaista ja mikä ei. Tapaustutkimuksessa ilmiöitä ei kuitenkaan saa eristää ympäristöstään, sillä rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvät.

Tässä tutkimuksessa tämä tapaustutkimukselle tyypillinen rajattu kohde on Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikkö. Pidän tätä rajausta mielekkäänä kahdella perusteella: 1. Työnkuva ja sen myötä johtamistapa poikkeavat rikostutkintayksikössä ja esimerkiksi hälytys- ja valvontatoimintayksikössä merkittävästi toisistaan. Johtaminen operatiivisessa toiminnassa antaa vähemmän mahdollisuuksia valmentavan johtamisen toimintatapojen käytölle kuin tutkintatyö, jonka luonne antaa näiden oppien käytölle käytännön arjessa enemmän mahdollisuuksia. Mikäli olisin haastatellut useiden eri toimintayksikköön työntekijöitä tätä tutkimusta varten, olisi lopputuloksista todennäköisesti tullut ainakin jollakin tapaa sekava ja liian moniulotteinen. 2. Haastateltavien määrä rajaamisen kannalta on mielekkäämpää keskittyä yhden toimintayksikön jäsenten kokemuksiin asiasta. Vallin (2018a, 20) mukaan laadullisen tutkimuksen kelvollisuuden kriteerinä ei ole koskaan kootun datan määrä vaan pikemminkin analyysin kelvollisuus. Tärkeää on se, mitä aineistoista saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinnat yltyvät.

Tapaustutkimuksessa on Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan ”kyse tutkimusstrategiasta, jolla tutkimus toteutetaan – ei niinkään tietystä metodologiasta tai metodeista. Vaikka tapauksia tarkastelevan tutkimusstrategian suunnittelu voi olla suoraviivaista, itse tutkimuksen tekeminen on monimuotoinen prosessi, joka ei välttämättä etene juuri niin kuin oli suunniteltu.” Tutkimuksen edetessä kertyy tutkimusmateriaalia, joka aiheuttaa tarvetta palata prosessissa taaksepäin ja esimerkiksi tarkentaa aikaisemmin kirjoitettua tekstiä tai tarkastella uudelleen vuoropuhelua teorian ja empirian välillä ja niin edelleen.

Tutkimusasetelmaan olennaisesti vaikuttavana asiana voidaan pitää tutkimuksen lähtökohtana ollut rajattua ilmiötä ja siihen liittyvää rajattua ihmisjoukkoa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimusasetelmassa on myös fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä. Vallin (toim. 2018b, 32) mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on eräässä mielessä yksittäiseen suuntautuvaa ”paikallistutkimusta”. Se ei pyri niinkään löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtämään jonkin tutkittavan ihmisten joukon sen hetkistä merkitysmaailmaa, esimerkiksi tässä tapauksessa jonkin organisaation jäsenten toimintakulttuuria.

Fenomenologinen tarkastelukulma ei rajaa pelkästään tutkimusasettelua tai tutkimuskysymyksiä, vaan liittyy olennaisesti myös tutkimuksessa saadun aineiston tulkintaan ja sen analysointiin. Vallin (toim. 2018b, 30) mukaan fenomenologia rajoittuu tarkastelussa nimensä mukaisesti siihen, mikä ilmenee meille itse koettuna, elettyinä maailmana ja itsenä tuossa maailmassa. Tämän tutkimuksen tulosten keskeinen ilmenemismuoto on ihmisten kokemus ja heidän asialle luomansa merkitykset koskien tutkittavana olevaa asiaa. Tuomi & Sarajärvi (2018, 93,98) toteavat, että fenomenologiassa pyritään ymmärtämään juuri tätä inhimillisen kokemuksen merkityksen ja elämyksen suhdetta maailmaan.

Haastatteluita analysoitaessa yksi oleellinen näkökulma on kyetä poimimaan ja yhdistämään eri haastateltavien vastauksista heidän asioille antamia merkityksiä. Vilkan (2021, 160) mukaan merkitykset ylläpitävät ja järjestävät arkipäiväistä elämäämme. Vaikka yksittäiset merkitykset olisivatkin tiedostettuja, niiden välinen yhteys saattaa olla hämärän peitossa. Merkitysten tulkinnassa on kyse merkitysten verkon hahmottamisesta. Tavoitteenani olikin löytää haastateltavien vastauksista sekä merkityksiä että merkitysrakenteita. Tässä etsimistyössä teemoittelu oli ratkaisevassa roolissa.

2.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman kattava ja syvälinen käsitys siitä, millaisia ongelmia haastateltavien esimiesten kokemuksen mukaan liittyy valmentavan johtamisen jalkauttamiseen. Tämän tyyppisen tutkimustavoitteen kyseessä ollessa tutkija ei voi etukäteen tietää, millaisia

yksittäisiä asioita haastateltavat nostavat esiin - tai jopa tuottavat sellaista aineistoa, että siitä muodostuu kokonaan uusia teemoja. Niinpä teemojen tiukka rajaaminen tutkijan toimesta etukäteen ei antaisi todellista kuvaa haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista. Vallin (toim. 2018b, 39) mukaan avoimuus tutkimuskohteelle ja sen teoreettinen ennalta määrittämättömyys luonnehtii myös hyvän haastattelijan asennetta.

Tämän tyyppisessä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmältä edellytetään joustavuutta. Tulini siihen tulokseen, että tätä tutkimusongelmaa kyetään parhaalla mahdollisella tavalla avaamaan haastatteluiden avulla. Hirsjärven ym. (1997, 204) mukaan haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerättyäessä.

Haastattelukysymysten tulisi olla avoimia ja ohjailta vastausta mahdollisimman vähän. Strukturoitu teemahaastattelu ei siis ole hyvä väylä kokemuksiin. Avoimessakin haastattelussa jokainen kysymys joka tapauksessa vähän rajaa ja ohjaa haastateltavaa. Tutkijan lähtökohdat ovat jatkuvasti tutkimuksen toinen osapuoli, sen lähestymisnäkökulma. Tutkijoilla on aina tutkimuksen intressin mukainen tiedonhalu: hän haluaa tietää mahdollisimman paljon jostain tietystä aihepiiristä. Tutkijan asettama tutkimuskysymys rajaa näkökulman haastattelulle. (Valli toim. 2018b, 39.)

Haastattelurunkoa rakentaessani kykenin samalla rajaamaan tutkimusongelman lajittelemalla haastattelukysymykset teemoittain. Tämä menetelmä sekä selkeyttää tutkimusongelmasta saatavia vastauksia, että auttaa minua itseäni ymmärtämään paremmin tätä kokonaisuutta. Vallin (toim. 2018a, 41) mukaan teemojen valitseminen ja muodostaminen ovat avainasemassa siinä, millaista aineistoa haastattelulla voi saada. Kuinka paljon haastateltavalle esimerkiksi annetaan mahdollisuuksia määritellä teemojen sisältöä tai painotuksia? Kaikki teemat eivät välttämättä kosketa kaikkia haastateltavia, joten haastattelija tarvitsee tilannetajua ja kykyä reagoida haastateltavan puheeseen.

Hirsjärven ym. (2017, 66) mukaan haastattelurunkoa laatiessamme emme laadi yksityiskohtaista kysymysluetteloja vaan teema-alueuuttelon. Tällöin teema-alueet edustavat edellä mainittuja teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat siis yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, varsin pelkistettyjä, iskusanamaisia luetteloita. Ne ovat niitä alueita joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisenä keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös tutkittava – eikä vain tutkija – toimii tarkentajana. Se, miten jokin ilmiö konkretisoituu tutkittavan maailmassa ja hänen ajatuksissaan, riippuu juuri tutkittavasta ja hänen elämäntilanteestaan.

Koska tavoitteena on saada esille valmentavaan johtamiseen koulutettujen esimiesten ajatuksia, näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta, soveltuu teemahaastattelulle tyypillinen puolistrukturoitu kysymysten asettaminen tämän tavoitteen saavuttamiseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei ole olennaista, vaan siinä keskitytään haastattelun aiheeseen ja teemaan. Teemahaastatteluun laaditaan kuitenkin kysymysrunko. Vallin (toim. 2018a, 29) mukaan teemahaastattelu sijoittuu täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Se erottuu näin sekä kysely- tai lomakehaastattelusta, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys ovat samat kaikille vastaajille, että avoimesta haastattelusta, jossa saatetaan edetä vain yhtä kysymystä käyttäen tai keskustellaan tietyistä aiheista, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. Valli (toim. 2018a, 31) täsmentää vielä, että teemahaastattelussa haastattelun aikana varmistetaan, että ennalta päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta näiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

2.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu

Haastateltaviksi on tässä tutkimuksessa tavoiteltu sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa tai kokemusta tai joiden tiedetään olleen osana aiheena olevaa prosessia. Tässä tapauksessa haastateltavat ovat osallistuneet valmentavan johtamisen koulutukseen ja toimineet sen jälkeen esimiehinä, joiden tehtävänä on ollut jalkauttaa näitä oppeja. Vallin (2018a, 30) mukaan tärkeimmät kriteerit haastateltavien valinnalle määrittyvät tutkimustehtävän mukaan. Tässä tapauksessa haastateltavat valikoituvat tutkimukseen siis kahdella pääkriteerillä: 1) he ovat käyneet valmentavan johtamisen koulutuksen ja 2) he ovat toimineet sen jälkeen esimiestehtävissä. Valikoinnissa huomioitiin myös se, että haastateltavat toimivat lähiesimiestehtävissä, joissa heillä on suoransaisia alaisia ja esimiehiä. Täten asiantuntijatehtävissä toimivat esimiesstatuksella toimivat henkilöt rajattiin pois haastateltavien joukosta.

Kanasen (2014, 95) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa selvää haastateltavien määräsääntöä. Määräkysymys riippuu tilanteesta ja siitä, miten tutkimusongelma on rajattu. Haastattelin tähän tutkimukseen 8. – 22.10.2021 neljää Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä työskentelevää valmentavan johtamisen koulutuksen läpikäynyttä esimiestä. Eskolan ja Suorannan (2014, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus.

Edellä mainittujen neljän haastattelun analyysivaiheessa koin tarvetta tehdä vielä yhden lisähaastattelun, jonka toteutin 17.2.2022. Tämän jälkeen tulini siihen tulokseen, että uudet lisähaastattelut toisivat enää hyvin epätodennäköisesti merkittävää lisäinformaatiota. Haastatellut viisi esimiestä

työskentelevät kolmella eri Rikostutkintayksikön toimintalinjalla. Heistä neljä toimii tutkintaryhmän esimiehenä ja yksi erityistoiminnon ryhmän esimiehenä.

Kanasen (2014, 72) mukaan haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapah-tuma, jossa haastateltava kertoo tutkijalle kokemuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Hirsjärvi ja Hurme (2017, 119) toteavat, että eleet, ilmeet ja asennot on haastattelutilanteessa otettava huomi-oon kommunikaatioon olennaisesti sisältyvänä osana. Neljä ensimmäistä haastattelua toteutettiin-kin siten, että sekä haastattelija että haastateltava olivat samassa tilassa ilman ulkopuolisia häiriö-tekijöitä. Tämän tyyppisessä puolistrukturoidussa haastattelussa olennaista on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus, jolloin esimerkiksi video- tai puhelinyhteyden avulla toteu-tettu haastattelu ei kaikilta osin aja yhtä hyvin haastattelun tavoitteita kuin paikan päällä tehty haas-tattelu. Viides haastattelu jouduttiin kuitenkin toteuttamaan sen hetkisten korona-pandemiaan liitty-vien olosuhteiden vuoksi videoneuvotteluyhteyden avulla.

Haastattelut nauhoitettiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 92) mukaan teemahaastattelun luontee-seen kuuluu haastattelujen tallentaminen. Vain tällä tavoin saadaan haastattelu sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. Kun pyritään samaan aikaan mahdollisimman luontevaan ja vapautuneeseen kes-kusteluun, olisi haastattelijan pystyttävä toimimaan ilman kynää ja paperia.

Kaikille haastateltaville esitettiin yhtenäisiä teemoittain jaoteltuja kysymyksiä saman haastattelurun-gon mukaisesti. Haastatteluiden kulku eri haastatteluissa kuitenkin vaihteli siten, että haastattelu-rungossa olleiden kysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin heidän vastauksiinsa pohjautuvia täydentäviä lisäkysymyksiä. Myös kysymysten järjestys ja sanamuoto vaihtelivat haastatteluiden välillä. Valli (toim.) (2018a, 29–30) määrittelee teemahaastattelun kysymysten asettelua seuraavasti: Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema alueet, on ennalta määrätty. Menetel-mästä puuttuvat kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys, jotka takaavat kaikille vastaajille samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Haastattelun aikana varmistetaan, että ennalta päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta näiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

2.4 Aineiston analysoinnin vaiheet

Kanasen (2014, 99–100) mukaan laadullisen tutkimuksen tulkinna ja ratkaisun etsimisessä voi-daan erottaa seuraavat vaiheet: 1) tutkija kerää tutkimusongelmaan liittyvää aineistoa erilaisilla tie-donkeruumenetelmillä kuten esimerkiksi haastatteluilla. 2) kerätty aineisto yhteismitallistetaan (litte-roidaan), mikä tarkoittaa sitä, että eri aineistomuodot saatetaan yhteen muotoon, joka yleensä on tekstimuoto. 3) Aineistolle "esitetään" tutkimuskysymykset, ja niiden pohjalta aineistosta etsitään ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tekstikokonaisuudet tiivistetään niin, että tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi. Kyseessä on niin

sanottu koodausvaihe. 4) Koodausvaihetta seuraa luokitteluvaihe, eli katsotaan, mitkä koodit (ilmaiset) muodostavat oman ryhmänsä. 5) Analyysivaihetta seuraa lähes aina uusi tiedonkeruuvaihe, jolla täydennetään analyysiä tai etsitään vastauksia esiin nousseisiin uusiin kysymyksiin.

Tämän tutkimuksen analysointivaihe on edennyt edellä kuvatun Kanasen kuvaileman vaiheistamisen mukaan. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti, jotta sitä päästiin koodaamaan, kun haastattelu oli vielä itsellä tuoreena mielessä.

Aineiston analysointityö aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut. Tämän jälkeen esille nousutta aineistoa vertailtiin aiheesta koottuun teoriapohjaan vuoropuhelunomaisesti. Aikaisemmin laadittu teoriapohja toimi perustana haastatteluissa saadun aineiston tulkinnalle. Tämän lisäksi vuoropuhelua käytiin myös toiseen suuntaan, eli aineistosta esille nousevia seikkoja täsmennettiin teorian avulla.

Tutkimusaineiston ensimmäisessä työstövaiheessa pyritään kuvaukseen siitä, mitä aineistossa on sanottu. (Valli (toim.) 2018b, 42.) Tutkimuksen tässä vaiheessa pyrittiin löytämään aineistosta tämän tutkimuksen kannalta olennaiset tekstikokonaisuudet. Olennaisten kohtien löytäminen vaatii usean kierroksen tekstien läpikäymistä. Tutkijan oletukset siitä, mikä on olennaista muuttuivat tekstiä läpikäydessä enemmän ja enemmän tutkittavan omasta näkökulmasta syntyneisiin painotuksiin. Tässä tulkinnassa tärkeäksi osoittautui tutkittavan antamien ilmaisujen merkitysten ymmärtäminen, mikä vaatii paljon aikaa. Puusan & Juutin (2020, 306) mukaan merkitysten luominen onkin laadullisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Vallin (toim. 2018b, 60) mukaan keskeiseksi nousee se, mitä informantit kunkin teeman kohdalla puhuvat, jolloin tutkijan tehtäväksi ei tule teemojen etsiminen aineistosta vaan informanttien antamien merkitysten löytäminen.

Laadullisen aineiston analysointi jatkuu aineiston hankinnan jälkeen usein kahdesta suunnasta käsin. Tutkija pyrkii yhtäältä lukemaan aineistoa yhä uudelleen, ja näin tehdessään hän pyrkii saamaan vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin hän voisi aineistoa ryhmitellä. (Puusa & Juuti 2020, 143.) Taustakirjallisuudesta hankittujen luokittelujen ja kategorioiden avulla aineisto jaettiin kategorioihin ja aineiston lisääntyessä tätä kategoriointia tarkasteltiin uuden aineiston näkökulmasta. Tämä johti siihen, että matkan varrella kategoriointia muutettiin tarkoituksenmukaisemmaksi.

Kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin liittyy objektiivisuutta koskevia uhkia, mutta tämä vaihe on erityisen ratkaiseva sen suhteen, mihin suuntaan tutkimus lähtee etenemään. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa esiintyy dialogia joko tutkijan tai tutkittavan- tai tutkijan ja tutkimusaineiston välillä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen haastatteluita ei ole esitetty kuvauksissa kokonaisuudessaan, vaan esille nostetut kohdat ovat tutkijan valintoja. Strömquistin (2006, 13) mukaan tutkimusmateriaalin työstämiseen liittyy aina se, että materiaalissa on paljon tutkimuksen kannalta epäolennaista asiaa, ja tutkijan tehtävänä onkin suodattaa tutkimusaineistosta esille se olennaisin materiaali.

Myös haastattelukysymykset ovat tutkijan valintoja. Olennaisen erottaminen epäolennaisesta on aina jossain määrin tutkijasta riippuvaista. Vallin (toim. 2018a, 197–198) mukaan tapaustutkimuksen aineistoa analysoidessaan tutkijan onkin ymmärrettävä tapauksen ainutlaatuisuutta, sen yleisiä piirteitä ja vastaavuutta muihin tapauksiin. Tutkijan pitäisi valintoja tehdessään tietää tutkimuskohteen ontologiset perusteet, eli miten tutkimuskohde on muodostunut joksikin. Tapaustutkimuksessa tutkijan intuitiivisillekin valinnoille pitää olla perusteet.

2.4.1 Aineiston kerääminen ja muuntaminen yhtenäiseen muotoon

Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin haastatteluilla, jotka toteutettiin aikavälillä 8.–22.10.2021 sekä 17.2.2022. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineisto värikoodattiin teorian pohjalta etukäteen muodostettujen teemojen mukaan. Värikoodauksen avulla eri haastateltavien kokemuksia kyettiin vertailemaan keskenään saman teeman sisällä ja näistä kyettiin tunnistamaan samankaltaisuuksia, kun aineisto käytiin läpi useita kertoja. Samassa yhteydessä haastateltavien kokemuksia verrattiin teoreettisiin käsitteisiin ja aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin.

Aineiston litteroinnin avulla haastattelut saatettiin yhteismitalliseen muotoon, jotta sen analysointi teemoittelun, koodaamisen ja luokittelun keinoilla olisi mahdollista. Ruusuvuori (2010, 275) huomauttaa litteroinnin olevan erinomainen tapa tutustua aineistoon, mutta muistuttaa samalla, että litteraatio on ennen kaikkea muistamisen ja yksityiskohtien havaitsemisen apuväline – ensisijainen analysoitava aineisto on aina nauhoite itse keskustelusta. Tämä siksi, että litteraatioon kirjattu teksti on jo kertaalleen tulkittua aineistoa, koska sen syntyyn on vaikuttanut tutkijan rajallinen ja valikoiva havainnointikyky.

Haastatteluissa käytettyä teemoittelua hyödynnettiin aineiston analysoinnissa teemoittamalla myös haastatteluista saatua tutkimusaineistoa näiden samojen teemojen mukaan. Eskolan ja Suorannan (2014, 175–176) mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkeekin useimmiten tematisoinnin kautta, kun aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa.

Teemoittelun apuna käytettiin litteroidussa tekstissä värejä, siten että erilaiset teemat merkittiin erilaisilla väreillä. Tämän jälkeen samalla tavalla värikoodattu aineisto koottiin yhteen ja sitä verrattiin kyseisen teeman teoreettiseen viitekehukseen.

Analyysivaiheen tehtävä on saada aineistosta systemaattisesti läpikäyden irti jotain, joka suorissa lainauksissa ei sellaisenaan ole läsnä. Ruusuvuori ym. (2010, 18.) Tämä vaati tutkimuksen tässä vaiheessa samanaikaista perehtymistä kaikkien haastateltavien tuottamaan aineistoon. Eri sanoin

kuvaillut samaa asiaa käsittelevät kokemukset ja näkemykset alkoivat nousta esiin vasta usean läpikäyntikerran jälkeen. Samankaltaisuuksien tunnistaminen vaati paljon aikaa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan monet analyysimenetelmät perustuvat juuri sisällön analyysiin. Sisällönanalyysillä järjestetään kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten.

2.4.2 Aineiston seulonta tutkimuskysymysten pohjalta ja koodaaminen

Niin sanotussa koodausvaiheessa kerätylle aineistolle esitetään tutkimuskysymykset ja niiden perusteella aineistosta seulotaan esiin ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Seulonnan jälkeen aineistosta poimitut tekstikokonaisuudet jaotellaan koodaamisen avulla niin, että niille annetaan tekstisisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi.

Tässä tutkimuksessa käsitellään poliisikulttuurin ydinaluetta - johtamista, jonka ominaispiirteisiin kuuluu, että siihen liittyy paljon yleisesti tiedettyjä, mutta huonosti tiedostettuja ilmiöitä. Alasuutarin (2001, 244–245) mukaan tämä tarkoittaa yleistettävyysskysymyksen kannalta sitä, että se tulee pääosin todennettua jo havaintojen pelkistäminen vaiheessa, jossa tutkijan raakahavaintoja yhdistyy aineistosta ilmenevään kulttuurisen alitajunnan sisältöön. Tutkijan tehtäväksi muodostuu sellaisten asioiden nostaminen reflektiivisen tarkastelun kohteeksi, jonka kulttuurin jäsen voi kuvauksen luetuun tunnistaa osaksi kulttuurisia itsestäänselvyksiä.

Ruusuvuoren ym. (2010, 399) mukaan työskentelyn alussa on ratkaistava, nimetäänkö koodit etukäteen vai luodaanko koodit aineistoa läpikäydessä. Joka tapauksessa koodit eivät ole neutraaleja välineitä aineiston kokonaisuuden hahmottamiseksi, vaan niiden kautta aineistoa katsotaan jo tietystä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa aineisto luokiteltiin valmentavan johtamisen teorioiden pohjalta kuuteen eri pääteemaan. Haastatteluaineisto litteroitiin, minkä jälkeen se värikoodattiin näiden teemojen mukaan. Teemojen järjestys ja ryhmittely vaihtuivat jonkin verran haastatteluiden aikana, mutta sinällään teemat pysyivät samoina. Ruusuvuori ym. (2010, 399) jatkavat, että aineistoon merkitty koodi ei siis koskaan ole vain aineiston sisällön dokumentointia vaan koodaaminen on aina myös tutkijan tekemä tulkinta siitä, mikä aineistossa on tutkimustehtävän kannalta oleellista ja mikä ei.

Aineistolle tehtävät kysymykset nousevat analysointivaiheessa keskeiseen rooliin. Tutkimusongelmasta ja aineistoon tutustumisesta nousevat analyttiset kysymykset on syytä muotoilla avoimiksi, mitä ja miten -kysymyksiksi, jotta tulkinnalle jää tilaa. On siis oltava erityisen tarkkana aineistolle tehtävien kysymysten suhteen. Laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsenyyksiä ja uusia merkityksiä, ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää ympäröivää inhimillistä todellisuutta. Ruusuvuori ym. (2010, 14.)

2.4.3 Aineiston luokittelu

Luokittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla. Ruusuvuori ym. (2010, 18.)

Haastateltavien tuottama aineisto oli kokonaisuudessaan laaja, ja vaikka kysymykset oli tehty avoimiksi, vastauksista löytyi samankaltaisuuksia, mikä mahdollisti havaintojen yhdistämisen niin, että aihetta kyettiin näiden pohjalta tarkastelemaan yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Alasuutarin (2001, 237) mukaan aineistosta saatujen havaintojen yhdistäminen ilmentääkin tutkijan pyrkimystä tarkastella aihettaan yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Kun samasta asiasta tai teemasta kerätään monia versioita ja määritellään tutkimuskohde metatasolla siten, että se kattaa aineistossa olevien esimerkkitapausten keskinäisen variaation, ei ollakaan enää tekemisissä pelkän yksittäistapausten kanssa. (Alasuutari 2001, 237.)

Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvää, mutta samalla varsin erilaista osatehtävää, joiden eteen tutkija aineistonsa kanssa joutuu. Näiden kolmen elementin painotus voi vaihdella tutkimuksesta toiseen. Vaiheiden eri tehtävät on silti hyvä tunnistaa, sillä esimerkiksi pelkkä luokittelu ei vielä tarkoita aineiston analysointia, se on pikemminkin kerätyn materiaalin tuntemista ja haltuunottoa tukeva osatehtävä. Käytännössä analyysin vaiheet limittyvät tiiviisti toisiinsa ja tapahtuvat osittain päällekkäin. Tutkimuksen vaiheet eivät saumattoman siististi seuraavat toisiaan asiallisena jatkumona vaan eri vaiheista palataan usein aiempiin kysymyksiin niitä edelleen arvioiden ja tarkentaen. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12.)

Tässä tutkimusvaiheessa aineiston teemoittelua tarkasteltiin kriittisesti. Vaikka teemoittelu oli tehty tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen ja sinällään valmentavan johtamisen tärkeimpien osa-alueiden kattavaan läpikäymiseen tähdäten, jouduttiin toteamaan, että joidenkin teemojen osalta tutkimuskysymyksiin löytyi huomattavasti paremmin vastauksia kuin joidenkin toisten teemojen kohdalla.

Aineiston luokitteluvaiheessa olennaiseksi menetelmäksi nousee keskustelunanalyysi. Ruusuvuoren (2010, 271) mukaan keskustelunanalyysin avulla pyritään saamaan esiin niitä seikkoja, joita keskustelun osallistujat itse kohtelevat keskeisinä kyseisessä vuorovaikutustilanteessa. Analysoitaessa haastatteluja keskustelunanalyttisesti tuotetaan empiirisiä havaintoja siitä, millaisiin säännönmukaisuuksiin osallistujat orientoituvat puheessaan.

Keskustelunanalyysissä nousi jopa yllättävän selkeästi esiin joitakin seikkoja, jotka kaikki haastateltavat toisistaan tietämättä nostivat useiden teemojen kohdalla keskustelun keskiöön. Nämä seikat olivat kuitenkin melko ennalta-arvattavia, joten uutta informaatiota tuovat ja asioita eteenpäin vievät havainnot jouduttiin etsimään aineistosta perehtymällä siihen useaan kertaan ja uppoutumalla syvällisesti haastateltavien kertomuksiin.

2.4.4 Analyysin täydentäminen

Analysointityö ei kuitenkaan lopu vielä havaintojen yhdistämiseen ja vastausten luokitteluun. Haastattelukysymysten ja tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa täytyi tarkastella aineistoa vielä kootulle aineistolle esitettävillä analyytisillä kysymyksillä, jotta tutkimus lopulta antaisi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus käynnistyykin tässä vaiheessa tietyllä tavalla uudestaan, kun tutkija alkaa eri tavoin tutustua aineistoonsa. (Ruusuvoori ym. 2010, 9–10.) Aineiston analysoinnin loppuvaiheessa palattiin tietyllä tavalla tutkimuksen alkuun, kun aineistoa käytiin läpi tarkastellen tutkimustyön alussa esitettyjen tutkimuskysymysten suhdetta luokittelun pohjalta esille nousseeseen aineistoon.

Tutkimusta rajattaessa on koko ajan huomioitu se, että tutkimuksen kohteena on valmentavan johtamisen jalkautumisen esteiden löytäminen nimenomaan Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksiköstä. Se, miten yleispäteviä nämä vastaukset ovat koko Suomen poliisihallinnon osalta jää jatkotutkimuksen varaan. Alasuutarin (2001, 243) mukaan tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa onkin *paikallinen selittäminen*. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Selitysmallin tulee olla koherentti, sisäisesti looginen, ja mahdollisimman monien aineiston analyysin pohjalta löydettyjen johtolankojen tulee puhua sen puolesta. Tuloksen yleisemmän merkityksen osoittaminen on oma tehtävänsä. Tutkimustulosta tarkastellaan tavalla tai toisella esimerkkinä jostakin muustakin kuin vain kyseisestä yksittäistapauksesta. (Alasuutari 2001, 243.)

Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tarvitaan analyytisiä kysymyksiä, jotka muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. Ruusuvoori ym. (2010, 13.) Tämän perusteella onkin selvää, että aineiston analyysimenetelmällä on merkitystä sen tulkinnalle.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa siis aina eksplikoidaan, *missä suhteessa* tutkija olettaa tai väittää tutkimuksensa valottavan muutakin kuin ensisijaisesti analysoimaansa yksittäistä tapausta. Oikeastaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei pitäisi puhua *yleistämisestä*, koska sana on varattu lomaketutkimukseen. Sen sijaan voi eritellä sitä, miten tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muusta kuin vain aineistosta. *Suhteuttaminen* olisi tässä mielessä osuvampi termi. (Alasuutari 2001, 250.)

Yksiselitteisesti esimerkiksi jollakin prosenttiluvulla ei kyetä tämänkään tutkimuksen kohdalla määrittelemään, missä suhteessa tulokset valottavat ylipäättään tilanteita, joissa organisaatiossa pyritään muuttamaan niinkin pitkän ajan kuluessa muotoutunutta asiaa kuin organisaation johtamiskultuuria. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin antaa informaatiota myös tulevaisuutta varten niistä

seikoista, jotka vaikuttavat tällaisen muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa saadut näkökulmat ja havainnot valottavat asiaa yksittäistapausta laajemmin jossain suhteessa.

2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alaan kuuluvia ilmiöitä tutkittaessa käytetään usein aineistoa, joiden keräämisessä on noudatettu konstruktivistista tutkimustapaa. Tutkija itse saattaa olla osallinen tapahtumissa, joita hän tutkii. Erityisesti silloin tutkijan reflektiivisyys omaan tutkimusprosessinsa nähden on hyvin keskeinen tekijä siinä, millaiseksi tutkimuksen luotettavuus kehittyy tutkimuksen aikana. (Puusa & Juuti 2020, 179.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään keskeisimpiä esteitä valmentavan johtamisen menetelmien jalkautumiselle Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan aineisto kerätään haastattelemalla niin, että haastatteluihin on jätetty liikkumavaraa haastateltavien mahdollisesti esille tuomia ennalta arvaamattomia näkökulmia varten. Tutkijan tekemä haastattelurunko ei siis ole sitova, vaan haastateltavilla on mahdollisuus tuoda aineistoon sellaisia asioita, joita tutkija ei ole etukäteen liittännyt aiheeseen.

Kvalitatiivisen analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja että hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Analyysin toistettavuus puolestaan tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1998, 53.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tae ei siis ole yleinen vaatimus objektiivisuudesta vaan Havainnon tulkitseminen ja tehdyn tulkinnan pukeminen ymmärrettäväksi muille, jotka ovat asiasta kiinnostuneet. (Puusa & Juuti 2020, 298.)

Tarkasteltaessa objektiivisuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa, on totuuskysymyksen lisäksi syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuus nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi, siis vaikuttaako esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus, virka-asema tai muu vastaava seikka siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että näin väistämättä on, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa pitäisi pyrkiä huomioimaan myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Tutkijan puolueettomuutta mietittäessä nousevat kysymyksiksi tutkimuksen aiheenvalinnan motiivi ja tutkijan ennako-odotukset. Siljanderin (2014, 101) mukaan hermeneuttisessa ajattelu- ja tutkimusperinteessä tähän viitataan käsitteellä esiymmärrys. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla tosiasiallisesti voi olla olemassa mitään absoluuttista alkua tai nollapistettä, josta tiedonhankinta lähtee liikkeelle. Tieteellisen tiedonhankinnan pohjana on jo ennakolta ymmärretty maailma.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan on tärkeää, että tutkija selvittää itselleen omat sitoumuksensa, ennako-olettamuksensa, motivaationsa ja omien asiaan liittyvien ajatustensa muuttumisen matkan varrella. Pidän tätä tutkimusta tärkeänä siksi, että poliisihallinnossa tullaan jatkosakin järjestämään vastaavia koulutuksia, jolloin on hyödyllistä omata tietoa niistä haasteista, joita minkä tahansa uudenlaisen toimintamallin jalkauttaminen kohtaa. Minulla ei tutkijana ole ennako-odotuksia sen suhteen millaisia esteitä haastateltavat nostavat haastatteluissa esille. Sen sijaan aiheesta tehtyjen edeltävien oppinäytetöiden pohjalta minulla on ennako-odotus, että valmentavan johtamisen jalkauttamisessa on ollut jonkinlaisia haasteita.

Avoimuus tutkimuskohteelle ja sen teoreettinen ennalta määrittämättömyys luonnehtii myös hyvän haastattelijan asennetta. Haastattelukysymysten tulisi olla avoimia ja ohjailta vastausta mahdollisimman vähän. Strukturoitu teemahaastattelu ei siis ole hyvä väylä kokemuksiin. Avoimessakin haastattelussa jokainen kysymys joka tapauksessa vähän rajaa ja ohjaa haastateltavaa. Tutkijan lähtökohdat ovat jatkuvasti tutkimuksen toinen osapuoli, sen lähestymisnäkökulma. Tutkijoilla on aina tutkimuksen intressin mukainen tiedonhalu: hän haluaa tietää mahdollisimman paljon jostain tietystä aihepiiristä. Tutkijan asettama tutkimuskysymys rajaa näkökulman haastattelulle. (Valli (toim.) 2018b, 39.) Tästä johtuen tässä tutkimuksessa on päädytty puolistrukturoituun teemahaastatteluun, jossa tutkijan lähtökohdat rajaavat huomattavasti vähemmän haastateltavan kertomusta kuin strukturoidussa teemahaastattelussa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 124) mukaan tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettävämmiksi kun tekemiset kerrotaan yksityiskohtaisen tarkkaan. Lyhyesti sanottuna tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia.

2.6 Tutkimuksen eettisyys

Vilkan (2021, 41) mukaan tutkimuksen tekeminen kietoutuu monella tavalla tutkimusetiikkaan, eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan siis yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Cremin ym. (2021, 1112) täsmentävät tätä tutkimusetiikan vaatimusta toteamalla, että laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu tutkimuksessaan syventymään toisten ihmisten ja yhteisöjen kokemusmaailmaan ja todellisuuteen ja paljastamaan näistä saatuja tutkimustuloksia. Tämä asettaa tutkimukselle

yhtäältä rehellisyyden, mutta toisaalta hienotunteisuuden vaatimuksia ainakin sen suhteen, ettei haastateltavien henkilöllisyys ole pääteltävissä tutkimuksesta. Ei ole myöskään epätavallista, että tutkijalla on aiheeseen henkilökohtaista mielenkiintoa, jolloin objektiivisuuden hallinta nousee tärkeäksi elementiksi tutkimuksen eettisyyden toteutumiseksi.

Tämän tutkimuksen toteutuksessa pyritään sen kaikissa vaiheissa noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tuomen & Sarajärven (2018, 150) mukaan ”hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja; rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa.” Vilkan (2021, 41) mukaan tämä merkitsee käytännössä sitä, että tutkimuksissa on sovellettava tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedeyhteisön hyväksymiä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutettava tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150) lisäävät vielä, että on myös otettava huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla niin, että heidän työtään kunnioitetaan ja heidän saavutuksilleen annetaan niille kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa ja sen tuloksia julkaistessa.

Vilkan (2021, 41–42) mukaan tutkimuksen tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin (esimerkiksi ammattikirjallisuus), havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin.

Tutkimuksen tiedonhankinta toteutettiin teemahaastatteluna, jonka kysymysrunko laadittiin valmistavaa johtamista käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Näissä haastatteluissa haastateltiin neljää Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikön esimiestä, minkä johdosta tähän tutkimukseen anottiin tutkimuslupa Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksiköltä. Haastattelut tehtiin nimettöminä, ja aineistoa lopulliseen työhön kirjattaessa myös huolehdittiin siitä, että haastateltu henkilö ei ole vastauksen perusteella tunnistettavissa.

3 VALMENTAVAN JOHTAMISEN PERIAATTEET

Rubanovitschin (2020, 174) mukaan johtamiskulttuuri on 2020-luvulle tultaessa edelleen murroksessa. Hän toteaa muutoksen olleen havaittavissa jo jonkin aikaa, ja selittää tätä sillä, että kulttuurin muutos on yleensä hidaskäynnin ja joskus kivuliaskäynnin prosessi. Tässä kulttuurimuutoksessa auktoritaarinen johtaminen on vaihtumassa vuorovaikutteiseksi ihmisten johtamiseksi. Räsänen (2007, 83–84) on todennut samasta aiheesta jo aiemmin, että ”muuttuneessa maailmassa vanhojen johtamisoppien ei enää uskota menestyvän. Asioiden tietäminen ja tiedon jakaminen, käskeminen, valvonta, etuoikeus arvosteluun, ylemmyys ja paremmuus eivät kuulu johtajuuteen, jos halutaan nykyaikaisen työelämän jatkuviin muutoksiin auttaa työyhteisöjä kehittymään, sopeutumaan, uudistumaan ja jaksamaan.”

Koivuniemen (2020, 9–10) mukaan työelämän muutos on tosiasia, jota emme voi välttää. Se on ollut tarkastelun kohteena lähes yhtä kauan, kuin mitä maassamme on ollut työelämän tutkimusta. Nykyisenä nopean kehityksen aikakautena onkin ensisijaisen tärkeää pyrkiä ennakoimaan tulevia työelämän muutoksia, jotta kykenisimme valmistautumaan niihin entistä paremmin.

Työelämän johtamiskulttuuri on siis tälläkin hetkellä jonkinlaisessa murrosvaiheessa, mutta samalla on muistettava, että kyseessä ei ole uusi asia. Harisalo (2021, 73) huomauttaakin, että kun nykyään puhutaan johtamisen ensiarvoisesta merkityksestä, unohdetaan samalla, ettei siinä ole ollut pitkään aikaan mitään uutta. Uutta on vain se, että johtamisen merkitystä korostettaessa monilta on saattanut unohtua johtamisen perustarkoitus: taito käsitellä ihmisiä ja raivata heidän taidoiltaan ja tiedoiltaan tilaa organisaatiossa. Myös valmentavan johtamisen tavoitteena on nostaa nämä johtamisen perustarkoitukset palvelevat asiat keskiöön.

Valmentavan johtajuuden missio on, että ”esimies keskittyy aktiivisesti tukemaan alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin, jotta nämä suoriutuivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittivät työssään, oppisivat jatkuvasti uutta ja rohkenisivat olla innovatiivisia. Tavoitteena on myös auttaa ryhmää kasvamaan joukkueeksi, jonka jäsenet tukevat toinen toisiaan ja oppivat yhdessä suoriutuakseen tehtävistään hyvin. Se edellyttää hyvää ilmapiiriä, toinen toisensa tuntemista ja yhteistyötaitoja.” (Viitala & Jylhä 2019, 265.) Rubanovitschin (2020, 174) mukaan valmentavassa johtamisessa onkin kaiken tekemisen pohjana humanistinen ihmiskäsitys, jonka ydin on ihmisen ja sivistyksen kunnioittamisessa. Tämä ihmiskäsitys näyttäytyy käytännön toiminnassa muun muassa vuorovaikutteisena johtamistapana.

Valmentavassa johtamisessa esimiehen tärkein tehtävä on auttaa alaisiaan onnistumaan tilanteissa kuin tilanteissa. Käytännössä tämä tarkoittaa hyvinkin käytännönläheisiä toimenpiteitä, kuten työn tekemisen esteiden poistamista ja työntekijöiden keskittymisen mahdollistamista. Henki-

löstön hyvinvointi ja jaksaminen kuvat johtamisen keskiössä ja tästä syystä esimies kiinnittää huomiota kuormittavuuteen ja kannustaa työntekijöitä jakamaan kokemuksiaan työn kuormittavuudesta, töiden ruuhkautumisesta ja jaksamista uhkaavista tekijöistä. (Koivuniemi 2020, 47–48.)

Työntekijät eroavat toisistaan persoonallisuuden, koulutuksen, osaamisen, motivaation ja asenteen osalta. Heidän kykynsä ja tapansa johtaa itseään ja työtään ovat erilaisia. Palveleva moderni johtaja tuntee tiiminsä. Hän ei jätä ihmisiä pärjäämään yksin, vaan tukee ja sparraa heitä heidän yksilöllisten ominaisuuksiensa mukaisesti rohkaisten toista ja muistuttaen toista rajojen vetämisestä. Kun johdettava ei osaa sanoa ei ja tehtävät sen myötä kasaantuvat, on johtajan autettava asiassa. (Rubanovitsch 2020, 174.)

Seuraavassa olen nostanut esiin valmentavan johtamisen periaatteiden keskeisiä teemoja. Esitteen tässä luvussa näihin teemoihin liittyvää valmentavan johtamisen teoriataustaa. Luvussa neljä peilaan näiden teemojen teorioita haastatteluvastauksissa nousseita merkityksiä vasten.

Teemojen valitseminen ja muodostaminen ovat avainasemassa siinä, millaista aineistoa haastattelulla voi saada. Kuinka paljon haastateltavalle esimerkiksi annetaan mahdollisuuksia määritellä teemojen sisältöä tai painotuksia? Kaikki teemat eivät välttämättä kosketa kaikkia haastateltavia, joten haastattelijalla tarvitsee tilannetajua ja kykyä reagoida haastateltavan puheeseen. (Valli (toim.) 2018a, 41.) Haastattelut noudattivat tässä tutkimuksessa hyvin pitkälle ennalta laadittua teemoittelua. Vaihtelua haastateltavien välillä oli jonkin eri teemojen painotuksissa, ja jonkin verran vastauksissa liikuttiin sellaisilla alueilla, että ne koskivat kyllä valmentavaa johtamista, mutta eivät varsinaisesti ennalta valittuja teemoja. Valli (2018a, 31) määrittelee teemojen läpikäymisen periaatteiksi seuraavan: Haastattelun aikana tulee varmistaa, että ennalta päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta näiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

Seuraavassa on käsitelty tässä tutkimuksessa käsiteltäviä valmentavaan johtamiseen liittyviä teemoja. Kuten yllä on todettu, tutkimuksen aikana nämä teemat voivat täydentyä ja niiden keskinäinen painotus tyypillisesti muovautuu haastattelujen myötä. Haastattelujen aikana teemoittelun ryhmittely ja otsikointi muokkaantui jonkin verran tutkijan havaittua, että haastateltavat yhdistivät tiettyjen teemojen keskinäisiä sidonnaisuuksia eri tavalla, kuin tutkija oli ensimmäistä haastattelurunkoa valmistellessaan tehnyt. Haastattelurunko ei kuitenkaan muilta osin juurikaan muuttunut haastattelujen aikana, ja tehdyillä muutoksilla käytännössä ainoastaan selkeytettiin analyysivaiheen luokitteluprosessia ja sitä kautta tutkimustulosten loogista ryhmittelyä.

3.1 Valmentava johtamiskulttuuri

Poliisiorganisaatio on organisaatiotyypiltään linjaorganisaatio. Viitalan ja Jylhän (2019, 143) mukaan linjaorganisaatorakenne on rakennettu hierarkkisesti sillä periaatteella, että jokaista määriteltyä osa-aluetta johtaa yksi henkilö. Esimies-alaisuudet ovat hyvin selkeät, samoin kuin vastuualuejakokin. Niiden määrittelyn perustana voidaan käyttää toimintoja, maantieteellisiä alueita, tuotteita tai tuoteryhmiä (poliisin rikostutkinnassa esimerkiksi rikosnimikkeiden perusteella jaetut toiminnot ja tutkintaryhmät), asiakkaita tai näiden yhdistelmiä.

Viitala ja Jylhä (2019, 36) nimeävät linjaorganisaation heikkoudeksi asemavaltaan perustuvan vahvan vallankäytön. Se koetaan organisaatioissa helposti jyräämiseksi tai ”pomotteluna”. Liian autoritäärisesti johdatusta työyhteisöstä katoaa oma-aloitteisuus ja työn ilo. Hyvään vallankäyttöön kuuluu toisten arvostaminen ja kuunteleminen, heidän tarpeidensa huomioiminen, oikeudenmukaisuus ja yhteistyön edistäminen. Åberg (2006, 51) toteaa, että organisaatio koostuu ihmisistä, jotka tarjoavat työpanoksensa työyhteisön käyttöön. Työyhteisöllä on olemassa jonkinlainen, tietyllä tarkkuudella ilmaistu yhteinen tavoite, jonka saavuttamista sen jäsenet voimavarojaan yhdistäen voivat edesauttaa.

Kuten edellä todettiin, linjaorganisaation heikkoutena on usein liiallinen hierarkia, byrokratia ja ”mikromanageeraaminen”, jotka paitsi heikentävät valmentavan johtamisen yhtenä tavoitteena olevaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta, myös tätä kautta vähentävät työntekemisen tehoa. Sellaisissa paikoissa, joissa se on mahdollista, näitä työnteon sujumisen haittatekijöitä pitäisikin pyrkiä vähentämään. Juutin (2018, 202) mukaan ”useimmissa organisaatioissa hierarkkinen rakenne on opettanut ihmiset avuttomiksi. Tällöin työntekijät varovat tarkoin ylittämästä niitä rajoja, joita heidän tehtäviinsä tavanomaisesti kuuluu. Samalla he tulevat tehneeksi vain asioita, joita aina ennenkin on tehty.” Kun organisaatiokulttuurissa on johdon ja esimiesten myötävaikutuksella ylläpidetty vuosikymmenien ajan toimintamallia, jossa työntekijän roolina on ainoastaan toimia annettujen ohjeiden mukaan ja kulloisenkin tehtävän rajoissa, syntyy tämänkaltaisten uudistushankkeiden yhteydessä helposti väärinkäsityksiä. Johto ja esimiehet tulkitsevat syvälle juurtuneista toimintamalleista luopumisen vaikeudet muutosvastarinnaksi ja uudistushaluttomuudeksi, eivätkä täysin ymmärrä vaaditun muutoksen suuruusluokkaa.

Organisaatiossa toimivat samaan aikaan niin viralliset kuin epäviralliset toimintatapoihin ja työn tekemiseen liittyvät prosessit. Larssonin ym. (2020, 61) mukaan epäviralliset prosessit vaikuttavat organisaation toimintaan usein yhtä paljon kuin viralliset prosessit, vaikkei niitä olekaan kirjattu näkyville strategioihin ja prosessikuvauksiin. Luotaessa uudenlaista johtamiskulttuuria on kyettävä ymmärtämään vallitseva tilanne sekä virallisten että epävirallisten vallitsevien toimintatapojen osalta, jotta tiedetään, millaisia muutoksia on saatava aikaan tavoitteisiin pääsemiseksi.

Organisaatiokulttuuri luo omat puitteensa sille, miten tietämystä arvostetaan. Jos organisaatiossa vallitsee kilpailuhenki ja kateus, on oman ja toisten osaamisen arvostaminen mahdotonta. Vain selviytyminen kilpailussa on silloin tärkeää. Toisten osaamista ja tietämystä saatetaan jopa vähätellä oman aseman korostamiseksi. Tällaisessa ilmapiirissä tietämystä usein pantataan. Näin siksi, etteivät toiset saisi kopioitua omia parhaita työtapoja. Onkin tärkeää, että organisaatioon saadaan luotua ilmapiiri, jossa jokaisen osaaminen ja tietämys tuodaan esille. (Virtainlahti 2009, 83.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 71) mukaan ”jokaisen työntekijän perusoikeus on tietää organisaation maamerkit eli olemassaolon tarkoitus (missio) ja tavoite (visio) sekä päivittäistä toimintaa ohjaavat arvot ja asiakaslupaus. Nämä maamerkit ohjaavat organisaation toimintaa.” Valmentava esimies huolehtii siitä, että organisaatiokulttuurissa vallitsee tiedon arvostamisen ilmapiiri, jossa tieto ymmärretään yhteiseksi omaisuudeksi ja sitä jaetaan tasapuolisesti kaikille sitä työssään tarvitseville. Esimies huolehtii myös siitä, että hänen alaisensa ovat koko ajan selvillä myös koko organisaation toiminnan tavoitteista ja yhteisestä suunnasta.

”Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavaa kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: 1. toimintatapoihin ja arvostuksen, 2. osaamisen kehittämiseen sekä 3. vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen.” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.)

Kononen (2011) esittää, että johtajan tehtävänä on organisaation toimintakulttuurin muuttaminen. Johtajan on osattava myydä strategioiksi, missioiksi ja visioiksi tiivistetty näkemyksensä organisaatiosta, jotta hän saisi sen jalkautumaan. Sen jälkeen hänen on etsittävä osaajat ja tekijät muutokselle. Jalkauttamisen vaikeuksien voittamista mietittäessä on muistettava, että käytännössä organisaatiota vievät aina eteenpäin sen osaajat. Tästä johtuen kannusteiden rakentaminen osaajien pitämiseksi on tärkeää. Kun poliisihallinnossa on siirrytty mittaamaan ja arvioimaan työntekijöiden työpanoksia, on mietittävä kriittisesti, mitataanko oikeita asioita. Väärien asioiden mittaamisella vääristetään myös toimintaa ja panostuksia niihin.

Valmentavan johtajan tehtävänä on auttaa johdettavia löytämään yksilölliset innostuksen lähteensä ja ne tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemusta. Tässä suhteessa myös työyhteisön muilla jäsenillä on toimivassa työyhteisössä vastuunsa toisia kohtaan. ”Kun yhteisössä on riittävästi hyväksyntää ja toisten arvostamista, omien intohimojen toteuttaminen on mahdollista.” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269.)

Organisaatiolla täytyy olla intressi henkilöiden valmentamiseen, jotta se on valmis panostamaan vaadittavaan muutokseen. Räsänen (2007, 181) mukaan ”organisaation intressi henkilöiden valmentamiseen edellyttää, että valmentamisen tuomasta osaamisen kohentumisesta on hyötyä organisaatiolle.” Tehokkaimmin tämä hyöty on saavutettavissa tarjoamalla valmentamista sellaisille

henkilöille, joiden oma motivaatio suuntautuu organisaatiolle arvokkaan osaamisen kehittämiseen. Armstrongin ja Baronin (2002, 66) mukaan henkilöstön ammatillinen osaaminen onkin organisaation pääomaa, eikä suinkaan työntekijöiden. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstön osaamisen kehittyminen on organisaation etu, johon on järkevää satsata.

Usein valmentavan johtamisen jalkauttamista edistettäessä keskitytään lähiesimiesten sinänsä erittäin tärkeään rooliin, mutta organisaatiokulttuurin muutoksen näkökulmasta tarkasteltuna lähellä johtoa olevan henkilöstön sekä ylimmän johdon roolit ovat myös tärkeitä. Näiden henkilöstöryhmien etäisyys käytännön työstä saattaa myös muodostaa jalkauttamisen kannalta ongelmia. Juutin (2018, 203) mukaan ”lähellä johtoa olevat ja johtamista kehittävät henkilöt ovat useimmiten omakseen samanlaisen organisaatiokulttuurin koodiston kuin johto itsekin. Siksi he eivät havaitse johdon toiminnassa mitään moitittavaa, vaikka se olisi huonoakin. Kauempana johtoportaasta työskentelevät henkilöt eivät puolestaan saa sellaista informaatiota, joka kuvaisi, mitä työpaikalla oikeastaan tapahtuu. Näistä syistä johto ja esimiehet voivat toimia ilman, että kritiikin kärki koskaan osuu heihin. Valmentavan johtamisen jalkauttamisen onnistumiselle onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaation ylin johto on sitoutunut muutosprojektiin riittävän syvällisesti. ”Kun ylin johto on sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, johtamista aletaan johtaa. Tätä kautta vaikutukset alkavat näkyä asteittain myös keskijohdon toiminnassa.” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269.)

Valmentavasta johtamisesta tehtyjen tätä työtä edeltävien opinnäytetöiden haastatteluissa on noussut esiin kysymyksiä siitä, miten poliisin kaltaiseen viranomaisorganisaatioon sopii alaisten lisääntyvä päätösvalta omaa työtään koskevissa asioissa (mm. Lämsä, Ilkka 2020: Valmentava johtaminen poliisissa ja rikosseuraamislaitoksessa) Tiivistetysti voidaan todeta näiden tutkimusten perusteella, että asia on hyvin tilanne- ja työtehtävisidonnainen. Jotkin tehtävät tai tilanteet eivät mahdollista valmentavan johtamiskulttuurin käyttämistä, mutta toisaalta myös poliisissa on sellaisia siviilimaailman asiantuntijatehtäviä muistuttavia työnkuvia, joissa oletettavasti johtamiskulttuurin muuttaminen valmentavan johtamisen suuntaan olisi mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, ovatko esimiehet havainneet saadun koulutuksen jälkeen muutoksia johtamiskulttuurissa, ovatko he itse pyrkineet muuttamaan esimiestoimintaansa valmentavaa johtamiskulttuuria tukevaksi ja millaisia esteitä tällaiselle muutokselle he ovat havainneet.

3.2 Valmentava johtajuus

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryh-

män ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.)

Hyvä johtajuus alkaa siitä, että todella ymmärrät ihmisiä. Sinun pitää ymmärtää, mitä he ajattelevat ja tuntevat ja mikä on heille kaikkein tärkeintä. Vasta sitten saat heidät osallistumaan, sitoutumaan ja suorittamaan. (Hougaard ym. 2018, 102). Kurttila ym. (2010, 71) muistuttavat lisäksi, että työyhteisössä esimies on riippuvainen työntekijöistään. Esimiehen täytyy löytää alaisistaan arvostettavia ja ihailtavia ominaisuuksia ja taitoja, ennen kuin hän voi toimia johtajana, jota kuunnellaan ja arvostetaan ja jonka vuoksi hänen tiiminsä on valmis laittamaan itsensä peliin. Kun esimies näkee työntekijöissään vahvuuksia, hän auttaa myös heitä itseään näkemään niitä ja elämään niitä todeksi.

Valmentavasta esimiehestä välittyy alaisille tietoisuutta, pyyteettömyyttä ja myötätuntoa, eikä hän anna statuksen ja auktoriteetin estää aitoa inhimillistä yhteenkuuluvuutta. Tietoisuus saa alaiset kokemaan, että heidät nähdään ja heitä kuunnellaan. Pyyteettömyys antaa ihmisille tilaa kehittyä ja tehdä sen, mitä he tekevät parhaiten. Myötätunto auttaa tiimiläisiä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja takaa yhteenkuuluvuuden. (Hougaard ym. 2018, 101.)

Hyvä esimies keskustelee usein hänen vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa ja pyrkii tukemaan heidän työskentelyään. Huono esimies taas vetäytyy kiireen tai jonkin muun tekosyyntä taakse eikä ota kantaa asioihin. Siinä missä hyvä esimies on aktiivinen ja pyrkii edistämään toimijoiden omatoimisuutta, itsemääräämisoikeutta ja työskentelyn sujuvuutta huono esimies ei ole kiinnostunut alaisistaan, ei kykene päätöksentekoon eikä myöskään kykene sujuvoittamaan työnteon prosesseja. (Juuti 2018, 18.). Hougaardin ym. (2018, 140) mukaan pyyteetön johtajuus sisältää vahvan sitoutumisen alaisten kasvamisen auttamiseen. Se ei ilmene vain varojen myöntämisessä koulutukseen vaan myös henkilökohtaisessa sitoutumisessa heidän parhaiden oivallustensa ja aikaidensa eteenpäin välittämiseen. Pyyteetön esimies tekee niin, vaikka se tarkoittaa, että hän auttaa tiimiläisiään tulemaan itseään fiksummaksi ja osaavammiksi.

Alaisten kasvamisen auttamiseen liittyy valmentavan esimiehen kyky katsoa myös tulevaisuuteen. Henkilöstön tämänhetkisellä osaamisella on luonnollisesti merkitystä työyhteisön selviytymiselle sille asetetuista tehtävistä, mutta esimiehet, jotka investoivat osaamisen kehittämiseen luovat pysyvyyttä. Ulrichin ym. (2008, 106) mukaan työelämässä nähdään henkilöstön osaaminen usein nollasummapelinä, jossa kilpaillaan osaavimmista työntekijöistä, eikä osata nähdä olemassa olevan henkilöstön jatkuvan kehittämisen merkitystä.

Johtajan tehtävänä on helpottaa ja yksinkertaistaa yhteisönsä elämää, ei tehdä siitä entistä monimutkaisempaa. Asiantuntijoiden tehtävänä on pilkkoa ilmiöt osiinsa ja tuottaa tämän pohjalta loputomia analyysejä ja malleja maailman luonteesta. Heillä on oma roolinsa. Mutta johtajan tehtävä on täysin päinvastainen: hänen on kyettävä jälleen leikkaamaan monimutkaisuuden läpi ja erotettava

kaiken kompleksisuuden keskeltä asioiden ydin sekä ne keskeiset seikat, joihin huomio on kohdistettava. Ja hänen on kyettävä viestimään ihmisille tämä ydin tavalla, jonka seurauksena on entistä näkemyksellisempää ja valistuneempaa ajattelua ja toimintaa. (Soback 2015, 84.)

Valmentava johtajuus ei siis ole yksittäinen menetelmä, joka sopivissa tilanteissa otetaan esiin. Valmentava johtajuus on enemmänkin tapa olla ja toimia vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa jokapäiväisessä tekemisessä. Haastatteluissa pyritään selvittämään, millaisia kokemuksia koulutuksen saaneilla esimiehillä on valmentavana johtajana olemisesta, ja mitkä ovat heidän mielestään tähän liittyvät vaikeudet.

3.3 Avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen

Jos organisaation kulttuuriin kuuluu itsestänselvyytensä ja sisäänrakennettuna avoin keskustelu jokaisesta tärkeästä hankkeesta, dialogiselle ajattelulle ja sen käytännön toteutukselle on reaalitoteutumisen mahdollisuudet. Käytännössä tämä näkyy siten, että organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä toimivat ihmiset kykenevät kohtaamaan toisensa samanarvoisina ihmisinä ja keskustelemaan avoimesti kaikista hankkeiden ja töiden onnistumisen kannalta merkittävistä asioista. Avoimuudella tarkoitetaan puolin ja toisin vapaata ihmettelyä, itsensä likoon panemista, yrityksen ja myös erehdyksen sietämistä, kokemusten vaihtamista sekä näiden kaikkien tietoista reflektointia. Erityisesti tilanteisiin tulee liittyä kokemuksesta oppimista, jolloin luonteva palautteen antaminen ja samalla tavalla luonteva palautteen vastaanottaminen on arkipäivää. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 186.)

Avoimen vuorovaikutuksen puute voi pahimmillaan viedä työyhteisön suorituskyvyn. Rakentavan keskustelukulttuurin luominen on johtajan tehtävä. Sobackin (2015, 79–80) mukaan asenteet, uskomukset ja ajattelutavat välittyvät aina keskusteluissa ja muovaavat työyhteisön keskustelukulttuuria. Jos johtaja huomaa haitallista epätasapainoa tai köyhdyttäviä malleja yhteisönsä keskusteluissa tai omassa sisäisessä puheessaan, on hänen tehtävänänsä alkaa luomaan parempia keskusteluita. On tärkeää, että keskustelukulttuuri toteutuu tavalla, joka vie työyhteisöä eteenpäin. Soback (2015, 79–80) toteaa vielä lopuksi, että ”innovatiivisuuden ydin piilee lopulta suurimmaksi osaksi niissä keskusteluissa, joita työyhteisössä päivittäin käydään.”

Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin puuttuminen työyhteisöstä vaikeuttaa merkittävästi hyvän työelämän piirteet omaavan työpaikan muodostumista. Epäkohtien ja ongelmien käsitteleminen vaatii niiden esille ottamista ja niistä puhumista, mutta avoimen vuorovaikutuksen puuttuessa järjeä käyttävä ihminen tajuaa, että niiden esille ottamisesta voi olla itselle enemmän haittaa kuin hyötyä. Mattila-Aallon (2020, 82–83) mukaan ihminen elää tällöin jatkuvassa sisäisessä ristiriidassa: järjen mukaan epäkohdat ja ongelmat kannattaisi nostaa esiin ja käsitellä. Ihmisten jaksaminen paranisi, ja sen myötä työn laatu. Jos niitä taas ei käsitellä, ihmisiä työssä huolestuttavat asiat pysyvät edelleen samanlaisina, ja ajan myötä huolestuminen vain kasaantuu ja lisääntyy.

”Johtajuus on totuuden sanomista silloin, kun muut eivät uskalla avata suutaan. Johtajuus on kykyä sanoa se, mikä kulloinkin haluaa tulla sanotuksi. Johtajuus on puhumista silloin, kun kukaan muu ei omassa pelossaan uskalla nostaa esille kaikkien havaitsemaan epäkohtaa.” (Soback 2015, 99–100.) Toisaalta johtajuus on myös kykyä kuunnella. Kun joku työyhteisöstä uskaltautuu tuomaan esille heille henkilökohtaisesti tärkeän asian tai mielipiteen, hyvä johtaja osaa kuunnella aidosti kiinnostuneena, välittäen ja antaen arvoa toiselle ja hänen kokemukselleen. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti ensisijaista ei ole tällaisissa tilanteissa se, että johtaja itse löytäisi ratkaisun ongelmaan. Sen sijaan oleellisempaa usein on, että johtaja aidosti kuulee toista ja hänen huolenaiheensa. Aidon kuuntelemisen malli välittyy parhaillaan koko työyhteisöön, eikä jää ainoastaan esimies-alainen suhteeseen. Tällaiseen esimerkillä johtamiseen liittyen Soback (2015, 20) jatkaa, että ”johtajuus on yksilöiden nivomista yhteisöksi. Yhteisön jäsenet ovat valmiita joustamaan osasta omaansa, sillä he tiedostavat ja ottavat huomioon myös muiden tarpeet ja toiveet.”

Valmentavassa kulttuurissa arvostusta on myönteisen suhtautumisen rinnalla se, kun vaikeampia asioita otetaan yhteisesti puheeksi. Palautetta halutaan ja uskalletaan antaa, ja se annetaan toista arvostaen, ei arvostellen. (Ristikangas ym. 2020, 12.) Tämä vaatii työyhteisön jäseniltä keskinäistä luottamusta ja arvostusta, jotka vaativat muodostuakseen toiseen tutustumista ja aikaa. Tähän luottamuksen ja arvostuksen teemaan palataan vielä useita kertoja tämän tutkimuksen yhteydessä. Palautteen vastaanottaminen henkilöiltä, joita ei tunne on yleensä vaikeaa. Kyky ottaa vastaan palautetta on kuitenkin kaiken kehittymisen edellytys. Ristikangas ym. (2019, 183–184) mukaan Pysähtymään kehittymään on kyettävä ottamaan vastaan palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen antajan tapa vaikuttaa siihen, miten helppoa tai vaikeaa palaute on ottaa vastaan. Lopulta kuitenkin jokainen vastaa omasta tavastaan reagoida saamaansa palautteeseen.

Palaute antaa saajalle mahdollisuuden tutkia omia kehittymisen kohteitaan. Palaute ei siis ole ehdoton totuus, vaan sen kautta henkilö voi tutkia itseään ja toimintaansa uudessa valossa. Palaute tulisi nähdä kehittymisen mahdollisuutena, ei kritiikkinä tehtyä työtä tai omaa itseä kohtaan. Palautteen avulla voidaan uudistaa vanhaa ja avata aivan uusia tapoja ajatella ja toimia. (Virtainlahti 2009, 156.)

Palaute mielletään usein työyhteisöissä esimiehen antamaksi korjaavaksi palautteeksi, mitä se joissain tapauksissa onkin. Valmentavaan johtamiseen liittyy kuitenkin myös muunlaisia hyvälle palautteekulttuurille asetettuja tavoitteita sekä sellaisen palautteekulttuurin luomista, jossa palautetta uskalletaan antaa myös muiden henkilöiden kuin esimiesten toimesta. Palaute voi parhaimmillaan lisätä yksilön itseymmärrystä ja lujittaa hänen itseluottamustaan. Myönteinen, vastaanottajan tunnustama asiaa koskeva palaute vahvistaa pätevyyden kokemusta. Yksi palautteen tarkoituksista onkin toisten osaamisen, onnistumisten ja oppimisen esille nostaminen. Se on tärkeää silloin, kun tiimiläinen kokee onnistuneensa sekä sellaisissa tapauksissa, joissa hän ei itse tunnista omia vahvuuksiin tai saavutuksiaan. Ristikankaan ym. (2021, 204) mukaan on kuitenkin huomioitava ettei avoin

tiimipalautekulttuuri rakennu itsestään, vaan sitä tulee johtaa. Palautekäytännöissä ja niissä harjaantumisessa yhdistyvät asenne ja oppiminen, ja johtamisella vaikutetaan molempiin osa-alueisiin. Yksilöllisten asenne- ja suhtautumisesteiden tunnistaminen koko tiimin voimin on parhaimmillaan merkittävä yhteinen oppimisen paikka, jossa harjoitellaan tapoja ylittää havaittuja esteitä. Valmentavan johtajan täytyy olla aktiivinen esimerkiksi aktivoimalla erilaisia palautekeskusteluja ja näyttämällä esimerkkiä niin palautteen pyytäjänä, antajana kuin myös vastaanottajana.

Valmentavalta johtajalta edellytetään palautekulttuurin kehittämisessä kärsivällisyyttä ja vallitsevan tilanteen realistista tunnistamista. Työyhteisö, josta on pitkään puuttunut avoin palautekulttuuri, ei useinkaan ole nopealla aikataululla muutettavissa halutunlaiseksi. Hougard ym. (2018, 147) puhuvat tässä yhteydessä niin sanotusta ”radikaalista hyväksynnästä”, joka tarkoittaa viisautta olla tekemättä huonosta tilanteesta vielä huonompaa. Kulttuurimuutoksen johtamisessa avainsanoja ovat kärsivällisyys, pyyteettömyys ja ylireagoimisen välttäminen. Valmentavan johtajan onkin kyettävä mukauttamaan palautteen antotapansa johdettavien mukaan. Jollekin korjaavaa palautetta pitää antaa hyvin hellävaroen, luoden ensin suotuisaa maaperää palautteen vastaanottamiselle. Toiselle taas palaute pitää antaa mahdollisimman suoraan, ilman turhia koukeroita. Sama pätee myös positiivisen palautteen kanssa.

Hyvään valmentavaan johtamiseen liittyy kiinteästi johtajan kyky tarkastella omaa johtamistoimintaansa. Toisin sanoen johtajan on kyettävä antamaan myös itselleen palautetta alaisilta saamansa suoran ja epäsuoran palautteen lisäksi. Ristikankaan ym. (2019, 172) mukaan reflektointi onkin ammatillisen kehittymisen väline ja tähtää oman toiminnan tietoiseen tutkimiseen ja kehittämiseen. Reflektiivisyys on omien ja toisen sisäisten tilojen ja tapahtumien havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista näihin. Itsereflektio on vastaavasti oman ajattelun ja toiminnan itsearviointia ja tarkastelua. Työyhteisössä joudutaan huomioimaan, että eri henkilöt, tilanteet ja teemat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö pystyy kyseisessä hetkessä refleктоimaan.

Valmentavan johtajan yhtenä palautteen antamiseen liittyvänä roolina on toimia niin sanottuna fasilitaattorina. Tässä roolissa esimies mahdollistaa erityisesti alaisensa oppimisen ja kehittymisen. Hän luo tietoisuutta osaamisen tilasta ja kehittämisen päämääristä sekä aktivoi oppimista keskustelemalla osaamistavoitteita ja kehittämistarpeista. Hän yllyttää ja ohjaa alaisiaan arvioimaan osaamistaan yksilö- ja ryhmätasolla. Hän myös antaa eteenpäin vievää palautetta. Tutkimuksissa on todettu valmentavan johtamistyylin edistävän oppimista ja työtyytyväisyyttä työyhteisössä. Sen on myös todettu parantavan suoriutumista ja voimistavan sitoutumista organisaatioon. Lisäksi sen on huomattu lisäävän tiimien tehokkuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään haastateltavilta palautteen antamista ja sen toteutustapoja. Ilmeneviä puutteita käsitellään niin, että pyritään löytämään syitä näiden puutteiden takana.

3.4 Dialogi

Dialogi on Harisalon ja Miettisen (2010, 88) mukaan puhumisen kehittynein laji, johon ihmisen on mahdollista päästä vain vahvan luottamuksen ilmapiirissä Dialogia ei saa sekoittaa keskusteluun eikä etenkin väittelyyn. Dialogin tavoitteena on luoda yhdessä jotain uutta hyvää, kuten ymmärryksen lisääntymistä, oivalluksia tai tietoisuutta. Soback (2015, 19–20) toteaa samasta asiasta, että yhteisön jäsenet pääsevät useasta samanaikaisesta monologista yhteen yhteiseen dialogiin. Näin he tuottavat aidosti uusia ratkaisuja: sellaisia, joissa jokaisen yksilöllinen ymmärrys on otettu käyttöön. Yhteinen dialogi synnyttää yhteisen merkityksen ja yhteisen tarinan, johon jokainen voi omalla panoksellaan, osaamisellaan ja lahjoillaan liittyä. Näin hyvä yhteisö tarjoaa jäsenilleen merkityksellisyyden kokemuksen ja tehtävän, jota toteuttaessaan jokainen voi kokea olevansa arvokas ja tärkeä.

Isaacsin (2001, 180) mukaan vahvasti etenevissä dialogeissa ihmiset alkavat tajuta, että he puhuvat yhteiseen merkityksalueeseen, jota he luovat kaikki yhdessä eivätkä jokainen erikseen. He pyrkivät etsimään uudenlaista merkitystä ja yhteisymmärrystä. Dialogi ei ole vain ihmisten välistä vuorovaikutusta, vaan yhteinen luomisprosessi.

Rakentava työskentely toisten kanssa on kautta aikojen ollut merkittävä avu. Nykyään sitä arvostetaan enemmän kuin aikaisemmin, koska kohdattavat ongelmat ovat niin vaikeita ja moni-ilmeisiä, että niihin vain harvoin yksin löytää ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä ratkaisuja. Tarvitaan monien ihmisten yhteistyötä. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 10.)

Luovaan, uutta tuottavaan dialogiin antautuessamme joudumme ensimmäiseksi pohtimaan kysymystä, miten ymmärrän itseäni ja miltä maailma näyttää toisen kokemana. On tärkeitä itse havaita, että sama havaintokohde, kokemustilanne tai saman ihmisen kohtaaminen herättää meissä kovin erilaisia käsityksiä, tunteita tai mielikuvia. Joidenkin mielestä mainitut kokemukset ovat merkityksellisiä, joidenkin mielestä erityisesti heille merkityksettä. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 62–63.)

Yksilöä valmennetaan kahdenkeskisissä kohtaamisissa, joissa käydään tavoitteellista valmentavaa vuoropuhelua. Tavoitteena on auttaa toista ajattelemaan kirkaammin, oivaltamaan ja oppimaan sekä johtamaan paremmin itseään. Kun työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet saadaan entistä paremmin käyttöön, yksilöt oppivat niiden avulla ylittämään esteitä ja saavuttamaan tavoitteensa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 31.) Dialogin ydin on siinä, että jokainen tuo kommunikointiin oman tietämyksensä, jossa osallistujat yhdessä tuottavat vanhasta tietämyksestä uutta. Dialogi on epäonnistunut siinä tapauksessa, jos osallistujat pitävät kiinni omista käsityksistään ja vaativat muita mukautumaan niihin. Jos osallistujien välillä ei vallitse luottamusta, he eivät kykene viemään dialogia eteenpäin. (Harisalo & Miettinen 2010, 88.)

3.5 Luottamus, arvostus ja valtuuttaminen

Johtajuus on luottamuksen rakentamista kaikilla tasoilla. Ensimmäiseksi johtajan on kyettävä rakentamaan luottamus häntä itseään kohtaan. Tämä on kaiken perusta, sillä mikäli yhteisö ei luota johtajaansa, se etsii ennemmin tai myöhemmin itselleen toisen johtajan. Johtajan on kyettävä luottamaan myös muihin. Johtajuus voi tapahtua ainoastaan muiden ihmisten kautta, muiden avulla, yhdessä. Mikäli johtaja ei voi luottaa muihin ihmisiin, ei hän todella voi olla johtaja. Hän voi edelleen olla hyvä asioiden järjestelijä, asiantuntija tai vaikuttaja, mutta johtaja hän ei määritelmällisesti ole. Johtajuus yksinkertaisesti vaatii uskallusta jakaa muille kaikkein tärkeimpiäkin tehtäviä ja vastuita kokonaisuuden toiminnasta. Tämä edellyttää luottamista muihin ihmisiin. (Soback 2015, 27.)

Työntekijöiden luottamusta esimiehiä ja organisaatiota kohtaan tuetaan hyvällä työnantajatoiminnalla, johon kuuluu koko esimiesketju aina ylimmälle strategiselle tasolle asti lähiesimiestasosta lähtien. Luottamuksen katsotaan muodostuvan, kun strategiatasolla sovitut asiat myös näkyvät käytännön työssä tekemisenä. Luottamusta ja sitoutumista synnyttävänä seikkana pidetään henkilöstön osallistamista strategioiden laatimiseen alhaalta ylöspäin nykyistä käytäntöä enemmän. Strategioiden laatiminen organisaation operatiivisia yksiköitä kuulematta nähdään ongelmallisena, koska tällä menettelyllä osa voimavaroista ja uusista ajatuksista jää ehkä hyödyntämättä. Lisäksi yksiköiden osallistaminen strategioiden suunnitteluun helpottaa niiden jalkauttamista asioiden tuntuessa henkilöstölle tutuilta ja sellaisina, että niihin on helppo sitoutua. (Hietanen 2021, 129.)

Johtajan on kyettävä rakentamaan ihmisten luottamus toisiaan kohtaan. Todellinen yhteisö voi rakentua vain luottamuksen varaan. Ei vielä edes riitä, että johtaja itse luottaa ihmisiinsä vaan hänen on myös kyettävä luomaan ilmapiiriä, jossa ihmiset luottavat toisiinsa. Tämä siksi, että ilman luottamusta aito yhteistyö on mahdotonta. Johtajan on myös kyettävä rakentamaan ihmisten itseluottamusta. Hyvä johtaja kultivoi jatkuvasti ihmisten uskoa siihen, että heillä on jo olemassa tarvittavat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseen tai ainakin keinot puuttuvien voimavarojen hankkimiseen. Mikäli johtaja onnistuu tehtävässään, alkavat ihmiset hiljalleen luottaa itseensä entistä enemmän. Tämä näkyy yksilöinä, jotka eivät pelkää kantaa suuriakin vastuita, jotka uskaltavat ottaa riskejä silloin kun riskejä on otettava ja jotka säilyttävät toimintakykynsä tuntemattoman edessä. (Soback 2015, 27.)

Luottamus voi vaarantua ja muuttua epäluottamukseksi monista eri syistä. Lupausten ja sitoumusten pitämättä jättäminen ruokkii epäluottamusta. Keskinäisessä tiedonvälityksessä luottamusta hävittää epärehellinen toiminta tai tietojen panttailu tai salailu. Myös sanojen ja tekojen välinen ristiriita aiheuttaa epäluottamusta. Henkilökunta menettää luottamuksensa johtajiin, jotka eivät toimi kuten kertovat toimivansa ja jotka vaativat työntekijöiltä sitä, mihin eivät itse ole valmiita. (Harisalo & Miettinen 2010, 48.)

Käyttäytyminen, joka on ristiriidassa virallisten tai yhdessä hyväksytyjen tavoitteiden, arvojen ja normien kanssa, synnyttää epäluottamusta ja menettää samalla valintoja ja käyttäytymistä ohjaavan vaikutuksensa. (Harisalo & Miettinen 2010, 48.) Ristikangas & Ristikangas (2017, 163) mukaan ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vajaaksi. Siellä missä ryhmien potentiaali on käytössä, valmentava johtaja on onnistunut vaikuttamaan myös ryhmän keskinäiseen luottamukseen. Hän luo omalla toiminnallaan johdettavien keskuuteen luottamuksen ilmapiiriä.

Parhaiten toimivat tiimit ja työyhteisö, joissa on psykologisen turvallisuuden tunne. Tiimin vuorovaikutus perustuu luottamukselle, joka pohjautuu tasavertaiseen keskusteluun ja kulttuuriin, joka hyväksyy erilaiset tunnetilat. Tiimissä jokainen on hyväksytty omana itsenään. Läsnä oleva ja johdonmukainen esimies herättää luottamusta. (Rubanovitsch 2020, 87.)

Valmentavassa kulttuurissa luottamus ja sen tietoinen rakentaminen ovat avaintekijöitä. Arvostus ja luottamus kulkevat käsi kädessä. Valmentava ajattelu- ja toimintatapa kuuluu kaikille asemasta riippumatta. Valmentava kulttuuri tulee todeksi, kun ihmiset eri puolilla organisaatiota alkavat soveltaa valmentavaa otetta käytännössä. (Ristikangas ym. 2020, 12.)

Läsnäolo on luottamuksen perusta. Luottamus sitoo yksilöitä yhteen – se sitoo työntekijät ja johtajat yhteen. Luottamus antaa meille turvallisuuden ja mielekkyyden tunteen ja vaikuttaa merkittävästi onnellisuuden tunteeseemme. Luottamus vaikuttaa olennaisesti työntekijän merkityksellisyyden, sitoutumisen ja tuloksellisuuden tunteisiin. (Hougaard ym. 2018, 101.)

Moderni johtaja, joka pystyy tuomaan organisaatioonsa ja ihmisiinsä tunteen arvostetuksi tulemisesta, psykologisesta perusturvallisuudesta, yhteenkuuluvuudesta, vaikuttamisesta ja reiludesta kasvattaa henkilökuntansa sitoutumista työhön, lisää työn imua, työtyytyväisyyttä ja luovuutta. Se näkyy väistämättä myös organisaation tuloksessa. (Rubanovitsch 2020, 89.)

Valmentava ote rakentuu kolmen käyttäytymistä ohjaavan osaamisen varaan. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä. Jokaista kolmea yhteistyön osa- aluetta tarvitaan, jotta tuloksia alkaa syntyä. Pelkällä tavoitteellisuuden korostamisella ei enää pärjätä, vaan tarvitaan osallistamista: taitoa aktivoita keskustelua ja yhteistä ajattelua, jotta saadaan yksilöissä ja ryhmissä oleva potentiaali käyttöön. Tavoitteellisuuden ja osallistamisen lisäksi tarvitaan vielä arvostavaa vuorovaikutusta: yksilö on valmis laittamaan itsensä likoon, kun hän kokee olevansa tärkeä ja arvostettu. (Ristikangas ym. 2020, 12.)

Arvostukseen perustuva, henkilökohtainen valta ei tarvitse välttämättä muodollista asemaa perustakseen. Henkilökohtainen valta on huomattavasti vaikuttavampaa kuin asemavalta. Johtajan henkilökohtainen valta kehittyy uskottavuuden, luotettavuuden ja kunnioituksen varaan, jonka alaiset tulkitsevat kokemansa perusteella. Johtaja saa sosiaalista vaikutusvaltaa olemalla rehellinen, päätöksensä ja linjausten osalta läpinäkyvä sekä johdonmukainen. (Viitala & Jylhä 2019, 35.)

Moderni esimies ei ole enää käskijä vaan työntekijöiden työn mahdollistaja. Vanhat käskyttävät johtamistavat ovat peräisin ajalta, jolloin taistelimme jokapäiväisestä leivästä ja hyvinvoinnista. Yksi uuden ajan esimiehen perustaidoista on tunnistaa ja osata hyödyntää työntekijöidensä vahvuudet. Toimivassa työyhteisössä johtaja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet, heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työhön läheisesti liittyviin asioihin. Esimiehen oma käsitys, millaisia ihmiset ovat, vaikuttaa siihen, mitä esimies arvostaa ja miten hän käyttäytyy erilaisissa tilanteissa. (Kurttila ym. 2010, 11.)

Tutkimuksen haastateltavilta haetaan näkemyksiä kaikkiin yllä mainittuihin kolmeen osa-alueeseen. Vallitseeko työyhteisössä arvostava ilmapiiri? Jos ei vallitse, mihin suuntaan ja millä portilla se ei vallitse ja mistä sen koetaan johtuvan? Tapahtuuko osaamisen kehittymistä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa? Jos ei tapahdu, millaiset asiat ovat esteenä tälle? Onnistutaanko toimimaan yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi niin ryhmätasolla kuin suurempienkin yksiköiden osalta? Jos ei, niin miksi ei?

Hierarkkiset organisaatiot ovat olleet ja ovat edelleenkin esimieskeskeisiä. Niissä on korostettu sitä, että toiminnan aikaansaaminen on esimiesten vastuulla. Korkean koulutustason ja asiantuntijavaltaisten sekä tekniikaltaan korkeatasoisten ja asiakaskeskeisten organisaatioiden oloissa perinteiset esimieskeskeiset ajattelu- ja toimintatavat ovat kuitenkin haitaksi, ja niiden käyttämisestä olisi opelettava pois. Tämä vaatii sitä, että työyhteisön palveluksessa olevat henkilöt valtuutetaan toimimaan omatoimisesti. Pelkkä valtuuttamisesta puhuminen ei riitä, sillä työyhteisöt ovat satojen vuosien ajan opettaneet alaisille, että heidän paikkansa on esimiesten alapuolella. Alaiset ovat oppineet, että heidän on kysyttävä lupa esimieheltä, ennen kuin ryhtyvät toimiin. Lisäksi monet esimiehet edelleen vaativat alaisia raportoimaan itselleen kaikesta poikkeavasta. Ehkä tätäkin useammat esimiehet taas puhuvat valtuuttamisesta mutta todellisuudessa paheksuvat niitä, jotka toimivat oman päänsä mukaan. (Juuti 2018, 201.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluissa pyritään löytämään ne asiat, jotka haastateltavat ovat kokeneet vaikeiksi luottamuksen ja arvostuksen ilmapiirin luomisessa sekä näiden asioiden heijastumisessa valtuuttamiseen omissa työyhteisöissään.

3.6 Motivointi ja sitouttaminen

Johtamisen näkökulmasta on olennaista ymmärtää, mikä ihmistä motivoi työssä. Motivaatio antaa yksilön toiminnalle suunnan ja voiman. Sen lähde on eri ihmisille erilainen: esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. Motiivit virittävät ihmisen toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. Joistain motiiveista ihminen on tietoinen, kun taas osa motiiveista on tiedostamattomia. (Viitala & Jylhä 2019, 230.)

Tiimiläisten sisäisen motivaation edistäminen on paras tapa taata huippusuoritukset. Jos autat tiimiläisiäsi olemaan työssä onnellisempia, heillä on enemmän energiaa. Jos autat heitä löytämään merkityksen, heillä on enemmän draivia. Jos autat heitä tuntemaan yhteenkuuluvuutta, he sitoutuvat vankemmin. Jos annat heidän antaa panoksensa mielekkäillä tavoilla, he kokevat, että heitä arvostetaan. Kuin tukeudut johtamisessasi näihin ihmisen tärkeimpiin kannustimiin, tiimiläisesi saavat paremman tyydytyksen työstään, tekevät mieluummin yhteistyötä ja ovat tuottavampia. (Hougaard ym. 2018, 101.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on selvitetty tieteellisin menetelmin jo vuosikymmenten ajan. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Persoonallisia, työntekijään henkilökohtaisesti liittyviä tekijöitä ovat mielenkiinnon kohde, asenteet ja tarpeet. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on paras tae motivaation syntymiselle. Kaikki eivät ehkä saa unelmatyötään, mutta voivat silti kokea riittävää kiinnostusta työtä tai jotain siihen liittyvää asiaa kohtaan. Kiinnostusta lisää, jos työssä näkee merkitystä. Työ, jota ei voi arvostaa ja josta ei pidä, heijastaa helposti negatiivisia vaikutuksia työpaikan muihin jäseniin ja henkilön koko elämään. (Viitala & Jylhä 2019, 231.)

Vallitsevien olosuhteiden, ihmisten ja johtamiskulttuurin (erityisesti lähiesimiehen tavan toimia) on todettu vaikuttavan suuresti motivaatioon. Jos ulkoiset palkkio- ja kannustusjärjestelmät ja tavat huomioida ihmisiä eivät ole kohdallaan, ne saattavat helposti myrkyttää olemassa olevan motivaation. Tällaiset ulkoiset motivaatiotekijät eivät sinällään kuitenkaan useimmiten synnytä kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota. Siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. Olennaisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat unelma, missio, arvot ja sisäiset vahvuudet. Motivaation yhteydessä on aina myös huomioitava tasapaino: vaikka sisäinen motivaatio itsessään synnyttää energiaa, meidän on huolehdittava kokonaisvaltaisesti jaksamisestamme, jotta motivaatiomme johtaisi konkreettisiin tuloksiin ilman kielteisiä seuraamuksia muun hyvinvointimme kannalta. (Carlsson & Forssell 2017, 171–172.)

Ihmistä motivoivat hyvin erilaiset asiat. Osalle tärkein, tai jopa ainoa, motivaattori on raha, toisille puolestaan merkitsee mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä hyvää, kehittää itseään, saada tunnustusta tai merkityksellisyyden kokemuksia. Motivointi on helpompaa silloin kun tietää mikä ihmistä motivoi. Liian usein yrityksiä johdetaan vielä kuitenkin pakolla ja käskemällä. Pelkkä palkkapussi ei riitä, jos ilmapiiri on huono. (Rubanovitsch 2020, 92.)

Ihmisen alisuoriutumisen taustalla voivat olla työhön liittyvät motivaatiokysymykset, kuten tehtävänkuvan tai tavoitteiden epämääräisyys, tai organisaation kireä ilmapiiri ja epäluottamus. Jos ei ymmärretä sitä, mistä tekijöistä tulokseteko koostuu, tekemiseltä katoaa suunta, ja pomo yrittää parantaa tilannetta lisäämällä seurantaa, mittarointia ja painetta. Johtaja on menettänyt kontrollin

paitsi johdettaviinsa myös omaan tekemiseensä. Paineistus synnyttää vastarintaa, joka johtaa en-
tistä huonompaan suoriutumiseen. Koko organisaatiolla pitääkin olla yhteinen arvomaailma, josta
kumpuaa avoimuutta ja luottamusta. Tavoitteisiin on vaikea päästä, jos kaikki toimivat itsekkäästi
omien arvojensa ja tavoitteidensa mukaan. (Rubanovitsch 2020, 92–93.)

Sitoutuminen on ihmisen sisäinen mielentila. Ketään ihmistä ei voi pakottaa sitoutumaan. Ihmisiä
voidaan kuitenkin auttaa sitoutumaan tarjoamalla heille mielenkiintoisia tehtäviä ja haasteita sekä
huolehtimalla työhyvinvoinnista ja viihtyvyydestä. Työntekijöiden sitoutumisen tutkimuksissa on
käynyt ilmi, että parhaiten toimivissa työpaikoissa on kymmenkertainen määrä sitoutuneita työnteki-
jöitä verrattuna työhön sitoutumattomiin. Sen sijaan keskiverto yrityksissä on ainoastaan pari sitou-
tunutta työntekijää jokaista työhön sitoutumatonta kohden. Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavam-
pia ja he ovat myös lojaalimpia organisaatioita kohtaan. (Virolainen & Virolainen 2016, 191–192.)

Valmentava johtaja näkee työntekijöissään potentiaalia, koska hänellä on aito halu saada toiset on-
nistumaan tekemisissään. Johdettavat innostuvat, kun he saavat osakseen kiitosta ja huomiota.
Valmentavat esimiehet ovat kiinnostuneita alaistensa tekemisistä ja fokuoivat onnistumisiin, jolloin
kyky nauttia niistä myös vahvistuu. Onnistumiset ruokkivat onnistumisia. (Ristikangas & Ristikan-
gas 2017, 103–104.)

Valmentava tiiminjohtaja vahvistaa yksilöiden itseohjautuvuutta sekä koko tiimin yhdessä ohjautu-
vuutta. Mitä paremmin tiimin jäsenet itseohjautuvat eli löytävät työstään sisäisen motivaation, sitä
paremmat edellytykset tiimillä no toimia yhdessä ohjautuvasti. Tiivistetysti: kun itseohjautuvuus on
yhdessä ohjautuvuuden palveluksessa, homma toimii. (Ristikangas ym. 2021, 243.)

Suunnannäyttäjän ohjenuorana voidaan pitää kolmea kysymystä: *mihin*, *miksi* ja *mitä*. Niihin esi-
miehellä täytyy olla vastaus. Sen sijaan kysymyksiin *miten* ja *milloin* valmentavan esimiehen tulee
varoa vastaamasta, ainakin yksin. Jos hän lähtee kertomaan, miten tietty asia tulee hoitaa, hän vie
pohjan pois johdettavien vastuullisuudelta ja sitoutumiselta. Jos hän vielä määrittelee, koska asian
pitää olla hoidettu, mahdollisuus sitoutumiseen heikkenee huomattavasti. Esimies on harvoin yksin
niin valistunut, että tietää kaiken ja kykenee vastaamaan kaikesta. Valmentava esimies tarvitsee
onnistuaakseen tiimiä sekä itseään fiksumpia ja taitavampia ihmisiä. Anna tiimiläisten vastata miten-
kysymyksiin mahdollisimman paljon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 71–72.)

4 ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ VALMENTAVAN JOHTAMISEN JALKAUTTAMISESTA

Tässä luvussa käydään läpi Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikön esimiesten haastattelussa saadun aineiston vertailua tutkimuskirjallisuuden kanssa. Asiat käydään läpi teemoittain teoriaosuudessa ja haastattelurungossa jo olleen teemoittelun mukaisesti.

Aineistoa analysoidessani havaitsin, että osa teemoista meni päällekkäin, mutta tästä huolimatta asian jäsentämisen kannalta oli selkeää pitää teemoittelu voimassa. Esimerkiksi valmentava johtamiskulttuuri ja luottamus ovat käsitteitä, jotka liittyvät hyvin tiiviisti toisiinsa. Tästä seurasi se, että värikoodauksen aikana minulla oli vaikeuksia päättää, kumpaan teemaan haastateltavan lausunto sopi kiinteämmin. Lopulta kuitenkin eri haastateltavien antamia lausumia vertailtaessa myös teemat ja niiden väliset rajat selkiytyivät niin, että toisiinsa liittyvät haastateltavien kokemukset ja heidän niille antamat merkitykset ryhmittivät omiin teemoihinsa.

4.1 Valmentava johtamiskulttuuri

Valmentavan johtamiskulttuurin teeman osalta käsittelen esimiesten kokemuksia sen esiintymisestä omassa organisaatiossa sen eri tasoilla, ja heidän näkemyksiään niistä seikoista, jotka ovat estäneet tai hidastaneet valmentavan johtamiskulttuurin jalkautumista Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä.

Ristikankaan & Ristikankaan (2017, 213) mukaan valmentavassa johtamiskulttuurissa yksilötyö muuttuu ryhmätyöksi ja parhaimmillaan yhteistyöksi, kun keskenään vuorovaikutuksessa oleva joukko pyrkii yhteisen tekemisen avulla kohti ennalta sovittua päämäärää. Myös haastateltavat mielsivät valmentavan johtamiskulttuurin käsitteen pitkälti yhteistyönä ja antoivat tähän liittyviä merkityksiä vastauksissaan. He kuvailivat valmentavaa johtamiskulttuuria keskenään melko samalla tavalla. Vastauksissaan he määrittivät valmentavaa johtamiskulttuuria esimerkiksi sanoilla osallistuvaa, vastuuttavaa, ei-autoritääristä ja tiimityötä.

”Johtamiskulttuuri poliisissa on murroksessa. Aikaisemmin on esimies hyvin pitkälti määritellyt, johtanut, käskenyt ja kehottanut. Nyt vastuutetaan enemmän alaista tekemään niitä työtehtäviä - siirretään sitä vastuuta alaiselle enemmänkin, että hän itse kokee sen vastuulliseksi työksi.” H2

”Ei sellaista autoritääristä vaan osallistuvaa. Ehkä sellaista enemmän tiimiä. Nykyajan johtaminen on ilmeisesti juuri tätä valmentavaa johtamista” H3

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että saatu valmentavan johtamisen koulutus oli sinällään tarpeellinen ja hyvä, ja he pitivät valmentavan johtamisen periaatteita osittain soveltuvina poliisin rikostutkintayksikön kaltaiseen organisaatioon. Heidän näkemyksensä mukaan valmentava johtaminen soveltuu tietynlaisissa olosuhteissa osaan tämän organisaation työtehtävistä, mutta joihinkin tilanteisiin tai työtehtäviin se ei sovi.

”Kyllä mä näkisin tän valmennus- ja coaching -homman semmoisena, että ei se niinku huono oo. Kyllä se koutsaaminen ja liidaaminen on parempi, kuin se, että istutaan huoneessa ja lyödään vaan juttuja nenän eteen, että tutki toi, ja mennään takaisin huoneeseen kaivaan seuraavaa juttua. Kyllä se valmentava johtamiskulttuuri tähänkin kulttuuriin sopisi tulla, mutta niinku sanottu, niin vähän hitaanlaisesti.” H4

”Oli sitten esimiesasemassa tai alaisasemassa, niin tehdään virkavastuulla näitä tehtäviä. Jokaisella on oma virkavastuunsa siinä, elikkä silloin voidaan enemmän ehkä kuitenkin siirtää sitä vastuuta sinne alaiselle. Kyllä tää valmentava johtaminen mun mielestä - ei kaikilta osin - mutta soveltuvien osin sopii rikostutkintaan.” H2

Sydänmaanlakan (2015, 55–56) mukaan organisaatiot ovat madaltuneet ja kaikilta työntekijöiltä odotetaan nykyään itsenäisempää toimintaa, minkä seurauksena myös itsensä johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää. Toisaalta Sydänmaanlakka toteaa, että hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Haastateltavat olivat mieltäneet valmentavan johtamisen koulutuksessa valmentavan johtamiskulttuurin yhdeksi keskeiseksi periaatteeksi yhtäältä työntekijöiden itsenäisen ongelmanratkaisukyvyyn parantamisen ja toisaalta dialogin avulla tapahtuvan ammatillisen kyvykkyyden lisäämisen.

”Siinä tietysti koitetaan työntekijöitä saada hakemaan itse ratkaisuja asioihin, eikä pelkästään silleen, että ongelmatapauksessa kysytään aina suoraan esimiehen ratkaisuja. Siinä kannustetaan myös tekemään itse niitä, tai ainakin ehdottamaan ratkaisuja. Niitä voi sitten yhdessä miettiä, että mikä niistä ehdotuksista on ehkä paras.” H5

Bennetin (2019) näkemys valmentavasta johtamiskulttuurista on yhteneväinen yllä olevan haastatteluvastauksen kanssa. Hänen mukaansa mukaan työyhteisöissä on tapana virheellisesti mieltää vastuu tuloksista esimiesten velvollisuudeksi. Puusan & Juutin (2020, 66–67) mukaan organisaatiossa omaksutut toimintatavat voidaan nähdä aiempien ajattelutapojen muuntumisena tunteenomaiseen muotoon, jolloin mielipiteistä tulee uskomuksia ja ihanteita. Tämän prosessin seurauksena mielipiteiden rationaalinen arviointi vähitellen korvautuu tunteenomaisella sitoutumisella sosiaalsiin arvoihin.

Poliisissa on pitkät perinteet esimiehen vastuun korostamisessa, ja ylipäätään esimieheen kohdistettavissa odotuksissa tietynlaisesta johtamistavasta ja siihen liittyvästä vastuun ottamisesta. Valmentava johtamiskulttuuri haastaa näitä uskomuksia ja ihanteita.

”Mä en tietysti pysty sanomaan kuin oman ryhmän osalta, ja siis mun kokemus on se, että valmentava johtamiskulttuuri ei oikein sovi poliisin hallinnolle. Meillä on sen verran kiire, ettei me ehditä oikein noita asioita vatkata ja kelailla. Jos tulee ongelma, siihen pitää saada nopeasti ratkaisu, ja sitten pitää koittaa sen ratkaisun mukaan se ongelma myös hoitaa.” H5

Bennetin (2019) mukaan valmentamisen hienous piilee siinä, että sillä kyetään kehittämään työyhteisö, joka tuntee saavansa tukea kyvyllään tehdä itsenäisiä päätöksiä ja tätä kautta mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviinsä liittyviin valintoihin. Annettu vastuu rohkaisee työntekijöitä huolehtimaan oman työsuorittamisensa laadukkuudesta ja samalla se rohkaisee esimiehiä huolehtimaan siitä, kuinka he valmentavat alaisiaan onnistumaan työssään. Haastatteluissa nousi esiin edellä todetun lähiesimiehiä koskevan valmentajan roolin lisäksi myös ylempien esimiesten rooli muutoksen mahdollistajina, kun puhutaan johtamiskulttuurin muutoksen onnistumisen edellytyksistä.

”Se ois sitten sen ylemmän tahon tehtävä. Heidän pitäisi luoda se mahdollisuus tänne ruohonjuuritasolle, että pystytään käyttämään enemmän valmentavaa otetta. Se pitäisi nimenomaan olla ihan poikki linjan, että pitäisi kannustaa siihen, että käytetään tätä ja harjoitellaan tätä. Tarjottais eri tavalla mahdollisuuksia sen käyttämiseen. Pitäisi pystyy luomaan ne työskentelyolosuhteet sellaiseksi, että se ylipäätään olisi mahdollista joka paikassa viedä eteenpäin sitä valmentavaa tyyliä.” H1

Haastatteluissa kävi ilmi, että lähiesimiehet ymmärsivät valmentavan johtamiskulttuurin edut työn-teen sujumiselle kokonaisuutena ajateltuna, mutta toisaalta arjen yksittäisissä hetkissä tulee heidän mukaansa enemmän ja vähemmän tilanteita, joissa he kokevat suoraviivaisemman johtamistyylin olevan käytännöllisempi.

”Jos se on vaan sitä, että hoida toi, tee näin, tee näin, niin kyllä se käy raskaaksi sille, jonka pitää koko ajan olla keksimässä tekemistä sille toiselle, ja se käy helvetin raskaaksi myös sille, jota koko ajan käskytetään. Aina kun vaan on aikaa, niin kyllä mä valmentavaan tyyliin pyrin. Itse kuitenkin haluan, että nämä hoidetaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, niin se varmaan itsellä on se suurin rajoittava tekijä siinä, että miksi ei joka asiassa lähde siihen valmentamaan keskustelukulttuuriin mukaan. Se ei vaan niinku tällä hetkellä sovellu ihan kaikkeen tekemiseen.” H1

Yksi haastateltava nosti keskeiseksi valmentavan johtamiskulttuurin jalkautumisen esteeksi jatko-seurannan sekä siihen liittyvän teorian ja käytännön niveltämisen puuttumisen. Hiltusen (2014, 117–118) mukaan muutoksen toteutuminen organisaatiossa edellyttää henkilöstöltä uudelleenorientoitumista, joka tapahtuu usein siinä vaiheessa, kun jokin konkreettinen vaihe järjestyksessä on saatu päätökseen. Uudelleenorientoitumisen vaiheessa ihminen tarvitsee jatkuvaa tukea omassa prosessissaan.

”Jos miettii sitä koulutusta mikä käytiin - se oli sinällään ihan hyvä ja mielenkiintoinen, mutta onko se jalkautunut niin paljoa laitoksen sisällä, että sitä vois sanoa siihen, että nyt meillä on valmentavan johtamisen kulttuuri, niin ei varmasti ole. Se valmentava johtamiskulttuuri vaatisi varmaan sen, että koulutuksen lisäksi se vaatis tiettyä ylläpitoa, että se muodostuisi ihan siihen kulttuuriks asti. Eihän se kulttuuri sinällään siitä tule, jos vaan käydään se koulutus ja sitten ollaan tyytyväisiä siihen, että no niin, nyt on kaikki koulutettu.” H1

Sydänmaanlakan (2015, 153–154) mukaan kyvykkyys on sitä, että kykenee siirtämään osaamisen käytännön toimintaan. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on siis organisoida onnistumisia ja pidemmän ajan vaikuttavuutta. Haastatteluissa nousi esille toive seurannan ja jatkokoulutuksen tyyppisestä toiminnasta teoriakoulutuksen jatkoksi. Ajatuksena olisi tarkastella koulutuksen jalkautumista käytännön työelämään.

”Se olisi ihan hyvä, että sitä olisi vaikka sanotaan kerran vuodessa semmoinen vähän niinku mieliinpalautusbriiffaus tai semmoista jatkoseurantaa vaikka sillä porukalla, missä oltiin silloin aikanaan vuosi sitten koulutuksessa. Että olisi tämmöinen vähän niin kuin réunion -tyyppinen kokoontuminen. Ihan vaan, että onko tullut mitään semmoisia tilanteita ja muuta. Se voisi pitkässä juoksussa tuoda siihen vähän enemmän ehkä sitä semmoista halua käyttää sitä, että se muistuisi mieleen.” H1

Seurannan ja jatkokoulutuksen lisäksi haastatteluissa toivottiin teoriaopetukseen enemmän erilaisia käytännön toteutukseen liittyviä tapoja ja malleja. Poikelan (1999) mukaan ydinosuamisen tuottamisen peruskysymys onkin, miten professionaalinen kehitys, oppimisen ja tiedontuottamisen prosessit kytetään organisaatiossa sovittamaan yhteen. Aika, paikka ja tilanne ratkaisevat koulutuksen laadun ja tehokkuuden. Vaikuttavan koulutuksen tärkein ehto on sen oikea ajoittaminen, toisin sanoen sovittaminen oppijan oppimis- ja kehitysprosesseihin.

”Siihen pitäisi koulutuksessa enemmän rohkaista, että esimerkiksi tyyliin kerran päivässä tee pikkuisen tuota, ja käytä jonkun dekkarin kanssa aikaa 5 minuuttia tänään, ja käytä toisen dekkarin kanssa huomenna 5 minuuttia. Ja lähtee sillä tavalla pikkuhiljaa rakentamaan semmoista tiettyä keskustelua. Semmonen pieni pilkkominen siihen, että kerran päivässä 2–3 minuuttia treenaa tuota. Ei se pakottamalla tule sieltä, että enemmänkin just kannustamalla ja

ohjeistamalla ja semmoisella vertaistuellla. Se voisi oikeasti tuoda jotain siihen jalkautumiseen.” H1

Harisalo ja Miettinen (2010, 127–128) toteavat kulttuurin suuntaavan ihmisten ajattelua, huomiokykyä ja asioiden tärkeysjärjestystä. Organisaation oma kulttuuri on yhteisön jaettua kokemusta, ja siitä muodostuu organisaatiolle omaa ja omanlaistaan sosiaalista pääomaa. Hiltusen (2015, 89) mukaan erityisesti suuriin organisaatioihin pesiytyy tyypillisesti vahva sisäinen kulttuuri ja sisäiset totuudet, joihin vetoamalla voidaan myös jarruttaa uudenlaista ajattelua. Haastateltavat nostivatkin valmentavan johtamiskulttuurin jalkautumisen esteiksi vanhanaikaisen hierarkiaan perustuvan johtamiskulttuurin, isolle organisaatiolle ominaisen muutosten hitauden ja ylimmän johdon ”etäisyyden” suorittavan portaan henkilöstöön.

”Tää on vanhanaikainen vanhakantainen talo, ja johtokin on vielä hyvin vanhakantaista mun mielestä. Ollaan hyvin semmoinen konservatiivinen, mikä näkyy muun muassa hyvin tässä etätyössä. Sitä ei olisi ikinä suotu meille ilman tätä koronan tuomaa pakkoa. Se näkyy tässä valmentamisasiassa samalla tavalla. Ehkä se on se, ja sitten tämä on hyvin toisaalta tämmöinen vähän sotilaallinen organisaatio, että ehkä se johtuu siitä.” H3

”Ehkä se valmentaminen soveltuukin paremmin ryhmänjohtajatasolle, koska me ollaan sitten taas lähempänä ryhmäläisiä. Jos ei olla missään muussa kontaktissa alaisiin kuin sähköpostitse, niin ei se valmentava johtaminen kyllä ainakaan siihen periaatteessa sovellu.” H5

Juuti (2013, 219) tuo esille kulttuurin muuttamiseen liittyvät esimiestyön vaikeudet toteamalla, että pyrkiessään parantamaan organisaation toimintaa esimiehet joutuvat muuttamaan tehtäviä ja myös niitä tapoja, joille ne perustuvat, jotta saisivat aikaan entistä parempia tuloksia. Kuitenkin samalla he särkevät niitä kulttuuriin syvälle juurtuneita, oikeina ja hyvinä pidettyjä koodeja, joille johtaminen ja organisoituminen perustuvat. Esimiehet joutuvatkin jatkuvasti tasapainoilemaan tuloksellisuuden ja muuttamisen välisen dilemman kanssa.

”Sytä valmentavan johtamiskulttuurin hitaaseen jalkautumiseen on varmaan monia, mutta kyllä se sitä varmaan olisi, että se johtamiskulttuuri valuisi ikään kuin ylemmältä johdolta. Ylempi johto kohtelis keskijohtoa samalla tavalla kuin se toivois taas keskijohdon kohtelevan seuraavaa porrasta ja näin pois päin. Et se pitäisi olla sitten kokonaisuudessaan.” H1

”Jos päälliköillä on jotain sanottavaa, niin se sanoo sen hänen alaiselle, ja se menee ketjussa alaspäin. Niin mä näkisin sen, että se menee tavallaan niinku kuitenkin aika hierarkkisesti alaspäin, vaikka ollaan valmentavassa johtamisessa.” H2

Hiltunen (2015, 89) käsittelee kulttuuria kehityksen esteenä ja toteaa, että vaikka johto vielä pystyisi tekemään toimintaympäristön muutokseen reagoimiseen järkevän toimintasuunnitelman, sen toteuttaminen on oma haasteensa. Ihminen ei lähtökohtaisesti vastusta muutosta silloin kun saa olla itse sitä suunnittelemassa ja toteuttamassa. Ihminen on kuitenkin laiska muuttamaan sellaista ajattelu- tai toimintatapaa, jota pitää hyvänä.

Hiltusen (2015, 89) mukaan uuden toimintatavan opettelu on epämukavaa, ja sen hyötyjä on vaikea nähdä ennen kuin on ne itse todennut. Jotta voisi todeta uuden toimintatavan hyödyt, se pitää opetella. Haastateltavat toivat esille myös sen, että uudenlaisen johtamiskulttuurin jalkautumista hidastaa yhtä lailla se, että esimiesten lisäksi myös työntekijäporras on sisäistänyt tietynlaisen johtamiskulttuurin. Tämän takia jalkautumista estävinä tekijöinä nähtiin myös toimintakulttuuriin juurtuneet uusia asioita kyseenalaistavat asenteet, minkä lisäksi osassa vastauksia nähtiin jo lähtökohtaisena mahdollisena esteenä yksityiseltä puolelta tuotavien ajatus- tai toimintamallien sopimattomuus viranomaisorganisaatioon.

”Varmaan suurimmat haasteet esimiehilläkin on asenne ja asennoituminen kulttuurimuutokseen. Ei esimerkiksi halua tai jostain syystä koe sitä tarpeelliseksi. Ja sitten alaisellakin voi olla sellaista tietynlaista vastahakoisuutta siihen.” H2

”No tässä olen kuunnellut porukkaa tutkinnassa sen reilun 20 vuotta, niin ei se tässä hallinnossa ihan mee niinku tuolla yksityisellä puolella. Monia juttuja yksityispuolelta on tarkoitettu tänne saada, mutta kaikki minkä ulkopuolelta pystyy tähän organisaatioon imuroimaan, ei välttämättä toimi täällä. Olisiko tämä valmennustyyliin johtaminen sitten joku viisastenkivi, jossa se saattaa toimia?” H4

Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikkö on niin suuri henkilöstöryhmä, että sillä ei ole yhtä yhtenäistä johtamis- tai toimintakulttuuria. Haastatteluissa tulikin ilmi, että samanaikaisesti organisaatiossa vaikuttaa useita päällekkäisiä ja rinnakkaisia johtamiskulttuureita. Pidemmän aikaa yhdessä toimineissa tutkintaryhmissä on vallinnut valmentavan johtamiskulttuurin piirteitä omaavaa johtamista jo aikaisemminkin, mutta ryhmissä, joissa vaihtuvuus on suurta tai suurempiin henkilöstöyksiköihin mentäessä valmentavaa johtamiskulttuuria esiintyy vähemmän. Harisalo & Miettinen (2010, 127–128) selittävät, että kulttuurina sosiaalisella pääomalla on huomattava kerroinvaikutus. Se vähentää johtamisen ja valvonnan kustannuksia. Se motivoi ja kannustaa. Se auttaa ihmisiä sisäistämään työnsä vaatimukset ja toimimaan niiden mukaisesti.

”No kyllä se toimii tämä luottamus ja valmentava johtaminen täällä ruohonjuuritasolla ihan OK. Tutkinnanjohtaja ja ryhmänjohtajatasolla, ja ehkä vielä jollain tasolla ryhmänjohtaja-tutkinnanjohtaja, mutta siihen se jää sitten. Se toimii siellä, missä tunnetaan toisemme - ja sitten kun mennään ylemmäs - niin eihän se sitten toimi. Mistä se johtuu - en osaa sanoa.” H3

Valmentavan johtamisotteen todettiin olevan sidoksissa esimiehen persoonaan enemmän kuin hänen asemaansa tai toimenkuvaansa. Aaltosen ym. (2020, 145) näkemys tästä asiasta on samansuuntainen: valmentava tyyli ei sovi luonnostaan kaikille, vaikka toisaalta sen perusideoiden omaksuminen olisi helppoa. Valmentavaan johtamisotteeseen riittää, että esimiehellä on motivaatio olla johtajana, ja että hänellä on tahtoa tukea alaistensa kehittymistä kunnioittaen jokaisen yksilöllisiä merkityksellisiä tavoitteita.

”Ei se ole siitä kiinni, että onko ylempää vai alemmaa. Joka tasolta varmaan löytyy sitä valmentavaa otetta, mutta se on ihan tuurista vaan sitten, että ketkä henkilöt ne sitten on, jotka sitä käyttää.” H1

Valmentavan johtamiskulttuurin jalkauttaminen on muutosjohtamista. Juutin ja Virtasen (2009, 156) mukaan muutoksen johtamisen vaikein kohta on kulttuurin ja siihen liittyvien arvojen muuttaminen. Kulttuuria ja arvoja ei voi muuttaa ylhäältä alaspäin toteutettavana prosessina, jossa johto kertoo, mitkä ovat ”oikeat arvot”. Kuten aikaisemmin on todettu, mitä suurempaan yksikköön mennään, sitä useampia ja erilaisempia kulttuureita alkaa esiintyä päällekkäin ja rinnakkain. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että yhtenäisen kulttuurin luominen vaikeutuu liikuttaessa organisaatiossa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti.

”Kulttuurihan vaatis nimenomaan sen, että se olis läpi organisaation se sama tahtotila hoitaa niitä asioita samalla tavalla ja ikään kuin sen koulutuksen mukaisesti. Mutta se on varmaan aika suppeeta se valmentavan johtamisen käyttö tässä laitoksessa. Voin olla väärässäkin toki, mutta veikkaan kyllä, että se on aika pientä” H1

Tutkija-ryhmäjohtaja-akselilla toimii, ja jollain lailla myös ryhmänjohtaja-tutkinnanjohtaja-akselilla. Mutta en enää näe, että tutkija ja tutkinnanjohtaja, ja siitä ylöspäin. Ei toimi valmentava kulttuuri tutkinnanjohtajatasosta ylöspäin mun mielestä.” H3

4.2 Valmentava johtajuus

Järvisen (2018, 80–81) mukaan ”esimiehen rooli on jatkuvaa tasapainoilua hyvin vastakkaisten odotusten välissä. Esimies toimii yhtä aikaa sekä alaisroolissa suhteessa omiin esimiehensä ja heidän vaatimuksiinsa että esimiesroolissa suhteessa omiin alaisiinsa ja heidän toiveisiinsa.” Myös valmentavan johtajuuden käyttäminen omassa esimiestyössä on sidonnainen näihin sekä ylhäältä, että alhaalta päin tuleviin odotuksiin. Kun tähän lisätään henkilöstön vaihtuvuus kaikissa portaissa

sekä organisaatiouudistusten mukanaan tuomat muutokset, ei pitkäjänteisyyttä vaativa valmentavan johtajuuden rakentaminen ole useinkaan helppoa näiden vastakkaisten odotusten ja jatkuvien muutosten keskellä.

Jatkuvasti elävä toimintaympäristö vaatii työntekijöiltä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Valmentava johtajuus on keino rakentaa työntekijöiden kykyjä ja mahdollisuuksia itsenäiseen oman työnsä johtamiseen sekä asioiden aikaansaamiseen myös odottamattomia ongelmia kohdattaessa. (Soback 2021, 58–59.) Cauffman (2017, 56) toteaa, että valmentajan tehtävä on luoda puitteet, jotka mahdollistavat sen, että valmennettava voi auttaa itseään ja valmennettavat toinen toisiaan hyödyntämällä voimavarojaan. Valmentamisessa on kyse ennen kaikkea siitä, että ihminen oppii kokemaan ja ajattelemaan uudella tavalla ja toimimaan sen mukaisesti erilaisissa eteen tulevilla haastavilla tilanteilla.

Haastateltavat pitivät edellä esitettyjä valmentamisen perusajatuksia sinällään järkevinä ja käyttökelpoisina, mutta huomauttivat, että olosuhteet määrittelevät sen, miten paljon milloinkin valmentajalla on mahdollisuuksia luoda puitteita työntekijöiden oman työn kehittämiseksi. Kysyttäessä valmentavan johtamistavan käytön esteistä, työntekijöiden suuri vaihtuvuus nousi esille useimpien haastateltavien vastauksissa ja jatkuva kova kiire puolestaan tuli esille kaikkien haastateltavien vastauksissa.

*”Mä en usko, että siellä on ketään, joka ihan täysin olisi sitä mieltä, että tää on ihan *****; ei tää toimi täällä ja näin. Ei siinä ole sellaisesta perustavanlaatuisesta vastustan henkeen ja vereen vastustamisesta kyse siinä, että se ei jalkaudu. Kyllähän siellä koulutuksessa olikin puheena, että ei tää aina toimi, tai että ei voi käyttää kaikissa paikoissa, mutta sitä pitäisi ehkä korostaa, että sitä ei todellakaan ole tarkoitettukaan siihen, että aina käytetään ja aina keskustellaan, ja joka juttu vie vähintään puoli tuntia, kun käyt yhden näpistysjutun läpi, että mitä tälle pitää tehdä. Totta kai työt pitää sujua, ja välillä pitää vaan jakaa ne.” H1*

”Porukka vaihtuu niin valtavaa vauhtia, että tää on yks näistä suurimpia haasteita, mitä tällä hetkellä tässä esimiestyössä on, että porukkaa tulee ovista ja ikkunoista, ja toisesta päästä samalla lailla taka-alalta vuotaa, ja niitä lähtee menemään. Tälläkin hetkellä ryhmän tutkijoiden keski-ikä on noin kolme vuotta poliisikokemusta, että ne on ihan vasta-alkajia. Silloin vielä kymmenen vuotta taaksepäin niin sanottuja kokeneita konkareita oli ryhmässä paljon.” H4

Jatkuva kiire ja lisääntyvä työmäärä tulivat esille kaikkien haastateltavien vastauksissa. Yhtäältä tämä on varmasti ennalta arvattavin vastaus, mitä valmentavan johtamisen jalkautumisen esteitä koskevaan kysymykseen voi odottaa, mutta toisaalta pitkän poliisi- ja esimieskokemuksen omaavien haastateltavien lausumana asian merkitystä ei ole myöskään syytä väheksyä. Haastateltavien

mukaan kiire aiheuttaa sen, että käsillä olevassa hetkessä on helpompi antaa nopeasti suora vastaus alaisen kysymykseen, kuin auttaa tätä ratkaisemaan asia itse.

”Tää jatkuva pakkotahtisuus ja kiireellisyys tuo tähänkin asiaan tietynlaisia haasteita, mutta kyllä omasta mielestäni mä oon yrittänyt lähteä sellaisesta inhimillisestä näkökulmasta liikkeelle, että yritetään, että jokainen alainen kuitenkin viihtyisi työssään, ja ei joudu kohtuuttoman työtaakan alle.” H2

”Sitä kysymystulvaa on aika paljon, että sitten kun on monta kysyjää, niin siinä se oma hektinen esimiestyö koko ajan keskeytyy ja häiriintyy, kun joku on kyselemässä ovella. Mutta pääasia että kyselevät, että ne menis oikein maaliin, ettei siellä tule mitään niin sanottuja huteja. Juttumassa on niin valtava, että siinä on kiire.” H4

”Siis periaatteessa mä en näe mitään muuta estettä kuin toi kiire.” H5

Edellä esiin noussut työntekijöiden suuri vaihtuvuus liittyy läheisesti siihen haastateltavien kokemukseen, että valmentava johtaminen on huomattavasti helpompaa kokeneemman ja osaavamman työntekijän kanssa kuin vasta-alkajan. Alaisten ammattitaidon ja alaistaitojen suhdetta valmentavan johtamisen jalkautumiseen mietittäessä alaisen kokemus ja osaaminen nousivat toiseksi selkeäksi asiakokonaisuudeksi edellisessä luvussa esitellyn muutosvastarinnan tai vanhaan kulttuuriin sitoutumisen rinnalle.

”Kun alaisella on kokemusta riittävästi siihen omaan työhönsä, niin se valmentaminen minun mielestä koko ajan vaan lisääntyy ja lisääntyy. Siinä on niin iso ero, että onko mulla edessä semmoinen henkilö, joka on ollut poliisina kaksi vuotta ja tutkinnassa kuukauden, vai sellainen, joka on ollut 25 vuotta poliisissa ja niistä 23 tutkinnassa. Se kontrasti on niin hirvittävä siinä, että se pitää pystyä tunnistamaan. Sanotaan, että yhden kohdalla voi käyttää 75 % ajasta valmentavaa otetta, ja toisen dekkarin kohdalla 25 %. Se on niin siitä dekkarista kiinni, että millä tavalla sitä asiaa voi viedä eteenpäin.” H1

Vastaavasti sellaisessa ryhmässä, jossa työntekijöiden vaihtuvuutta ei ole juuri lainkaan, pääsee työntekijöiden henkilökohtainen ammattitaito kehittymään korkeammalle tasolle ja myös ryhmän toiminnalla on paremmat edellytykset kehittyä. Haastateltavien mukaan tämä lisää valmentavan johtamisen metodien käyttömahdollisuuksia. Kuuselan (2013, 110) mukaan yhteistyö ei synny itsestään tai vain ehdottamalla. Se vaatii sosiaalisten taitojen lisäksi itseohjautuvuutta ja yksintyökentelyn taitoja. Yhteistyöhön ohjaaminen on yksi esimiehen tehtävistä. Heikkilä ja Heikkilä (2000, 151) muistuttavat, että ryhmän kehittyminen etenee vaiheesta toiseen dialogia käymällä. Tasolta toiselle siirtyminen ei kuitenkaan tapahdu sormia napsauttamalla.

"Toihan nyt on niin itseohjautuva toi ryhmä, ettei siinä tarvitse erikseen töitä jakaa. Aamuisin, kun meillä on kiirettä ja painetta, niin kyllä ne siellä ihan itse jakaa ne hommat, että mä otan tuon tehtävän ja mä otan ton, ja mä voin ottaa ton kun sä hoidit eilen sen. Se on hyvä näin, koska tässä on ryhmänjohtajalla paljon semmoisia henkilökohtaisia työtehtäviä, mitkä syö sitä, että sä pystyisit tukemaan täysipainoisesti alaiden työntekoa. Mä toisaalta myös haluan olla mukana tekemässä myös ihan noita perustehtäviä. Siinä paljon paremmin pysyy kärryillä, kun tekee itsekin niitä aika ajoin." H5

"Mitä vaativampaan tutkintaan mennään, tai paljastavaan tutkintaan, niin se vaatii niin paljon enemmän siltä alaiselta, että voidaan lähteä siihen valmentavaan tyyliin ylipäätään." H1

Juutin (2013, 36) mukaan johtajan onnistuminen tai epäonnistuminen ei ole pelkästään hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa varassa, vaan menestykseen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Keskeisiä näistä tekijöistä ovat johtajan motivaatio, hänen vuorovaikutustaitonsa, tavoiteltaviin päämääriin ja yhteisön sosiaaliseen järjestelmään sekä kulttuuriin liittyvät seikat. Haastateltavat kuitenkin nostivat esille valmentavan johtamisen onnistumisen edellytyksenä myös esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet.

"Kyllä varmasti joka esimiestasolla löytyy sellaisia henkilöitä, jotka käyttää sitä. Joko heidän luonteenlaatu on enemmän semmoinen sosiaalinen tai muuten semmoinen muut huomioon ottavampi. Se ei välttämättä edes ole mitenkään siihen paikkaan tai virkaan sidottua, vaan se on siitä henkilöstä kiinni." H1

"Kyllä mun mielestä se mitä alaiset odottaa, on se ihmisläheisyys, kontakti ja luottamus ilman muuta. Tähän valmentamiseen ja johtamiskulttuurin - niin jos joku tulee esittämään mulle vaihtoehtoja - sanotaan joku ongelmatapaus tai tenkkapoo, niin kyllä mä sanon rehellisesti, jos mä en tiedä, ja sitten yhdessä mietitään, että miten asia hoidetaan." H5

Valmentavaan johtamiseen kykenevältä esimieheltä edellytettiin yhtäältä kykyä hallita operatiiviseen työn suorittamiseen liittyviä kokonaisuuksia ja toisaalta empaattista johtamisotetta, johon kuuluu työntekijöiden henkilökohtaisten piirteiden huomioiminen. Myös tarkoituksellista etäisyyden pitämistä alaisiin kritisoitiin ja pidettiin valmentavan johtajuuden eräänlaisena vastakohtana. Nämä edellytykset ovat linjassa Heikkilän ja Heikkilän (2005, 256) esittämän palvelevan johtajan ominaisuuksien kanssa. Heidän mukaansa palveleva johtaja kunnioittaa, arvostaa ja rohkaisee ihmisiä, joiden kanssa hän on tekemisissä. Työpaikoilla tämä edellyttää jokaisen oman minän vahvistumista ja sen jatkuvaa tukemista. Parhaimmillaan palvelevan johtajan toiminnassa näkyy empaattisuus, taito kuunnella ja ihmisten syvä ymmärtäminen.

*”Pitää tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen, ja ihan joka sanasta ei saa vetää hernettä ne-
nään. Pitää pystyä myös näkemään, että mihin tässä ollaan menossa, mitä tässä ollaan teke-
mässä ja miksi. Tasapuolista ja reilua ja rehtiä meininkiä henkilöjohtamisessa, ja sellaista et
otetaan kaikkien luonteenpiirteet huomioon. Otetaan paljon enemmän huomioon muutakin
kuin pelkkää sitä työelämää.” H1*

*”Se ei poista henkilön auktoriteettia, että se tulee samaan kahvipöytään istumaan ja jutteleen.
Mä sanoisin, että päinvastoin. Kyllä se auktoriteetti hankitaan ihan muilla tavoilla.” H5*

Esimiehen ammatillisuus tarkoittaa, että esimiehen pitäisi rooliristiriidassa kallistua organisaation edun kannalle ja johdettaviensa muutosvastarinnasta huolimatta toteuttaa johdon päätökset ja linjaukset. (Järvinen 2018, 81.) Haastatteluvastauksissa ilmaistiin tähän rooliristiriitaan liittyen näkemyksiä esimiehen mahdollistajan roolin jäämisestä liikaa taka-alalle. Todettiin, että alipäälylystössä on tiettyjä päälylystön ja ylempään päälylystön kohdistuvia odotuksia sen suhteen, että nämä esimiehet mahdollistaisivat sen, että alipäälylysty kykenisi toimimaan siltä odotetulla tavalla.

*”Jotta ylikonstaapelilla olisi mahdollisuus enemmän valmentavaan otteeseen ja hänellä olisi
mahdollisuus jeesata niitä dekkareita, ja vähän niin kun näyttää sitä, että OK, hoidetaan yh-
dessä tää homma, tai miten sä ajattelit mikäs tässä olisi ehkä parasta. Niin sitten taas tän ry-
kin ylempään johtajan pitäisi pystyä luomaan ne työskentelyolosuhteet sellaiseksi, et se ois
ylipäälylysty mahdollista.” H1*

4.3 Avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen

Isotaluksen ja Rajalahden ((2017, 16) määritelmän mukaan vuorovaikutuksessa viestinnän osapuolet ovat kaikki samanaikaisesti sekä viestien lähettäjiä että vastaanottajia. Harisalo ja Miettinen (2010, 35) toteavat avoimen vuorovaikutuksen olevan yksi ihmisen käyttäytymisen piirteistä, joka tarkoittaa olennaisen tiedon jakamista kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön. Näin ollen se tehostaa ongelmien ratkaisua ja nopeuttaa puuttumista vaikeisiin asioihin. Haastateltavien kommentteista ilmenee, että tutkintaryhmien sisällä kommunikoidaan hyvinkin avoimesti työntekoon liittyvistä ongelmakohdista ja tuodaan avoimesti esille jopa omia henkilökohtaisia puutteita ja vastaavasti suurempiin yksiköihin siirryttäessä avoin vuorovaikutus kommunikaatiossa vähenee. Omasta tutkintaryhmästä puhuttaessa:

*”Hirveän vaikea ottaa kantaa muun talon ryhmien kohdalla, mut mä voisin kuvitella tosissaan,
että ainakin ryhmänjohtajien ja niiden ryhmän välillä on yleisestikin hyvinkin avoin keskustelu-
yhteys.” H5*

”Niin se pitää olla, että siellä saadaan puhua ja sanoa. Tärkeintähän siinä on se, että työt tulee hoidettua. Vuorovaikutuksen pitää olla avointa, ja oman kokemuksen mukaan se on ryhmässä sellaista. Silloin se myös tuo siihen työilmapiiriin sen oman lisänsä.” H1

Omasta tutkintaryhmästä suurempaan hallinnolliseen yksikköön siirryttäessä avoin vuorovaikutus haastateltavien mukaan vähenee. Myös tutkintaryhmien keskinäisessä vuorovaikutuksessa on haastatteluvastausten perusteella vaarana tietynlaiseen ”kyräilyasetelmaan” päätyminen, kun ollaan vähän tekemisissä keskenään, ei tunneta toisia työntekijöitä henkilökohtaisesti eikä tunneta toisen ryhmän työtehtäviä.

”No tietysti siinä omassa ryhmässä se oli hyvinkin sellaista, että siinä avoimesti keskusteltiin niistä jutuista, ja että meneekö kaikki asiat oikein päin. Organisaation ja rikostutkintayksikön osalta se vuorovaikutus ei ehkä mun mielestä niin hyvin toiminut. Tiedonkulku ja vuorovaikutus johdon tasolta, niin sitä ei välillä tullut.” H2

”Joo totta kai tässä, jotka ollaan päivittäin tekemisissä, niin toki se on tietenkin avoimempaa, kuin että siellä on puhumassa joku yksikön johtaja tai siitä ylöspäin. Eihän silloin kritiikkiä anneta tai palautetta. Silloin kuunnellaan. Kyllä se totta kai on näin. Siinä voi saada aika huonon maineen, jos alkaa siellä pitämään ääntä negatiivisessa mielessä ainakaan.” H3

Kuuselan (2013, 55) mukaan vuorovaikutus voikin jäädä pahimmillaan oman kannan yksipuoliseksi todistetuksi. Silloin on kyse monologista, *yksinpuhelusta*, jossa puhuja on kiinnostunut vain omasta puheestaan eikä kuuntele muita. Toiset eivät saa mahdollisuutta vaikuttaa. Yksinpuheluun suhtaudutaan usein kyllästyneesti tai ärtyneen vaivautuneesti. Usein syntyy myös halu vastustaa, koska tuntuu, ettei puhuja ymmärrä tilannetta. Se ei ainakaan lisää motivaatiota. Furu (2013, 115) käyttää vuorovaikutteisesta ja reagoivasta kuuntelemisesta termiä aktiivinen kuunteleminen. Hän esittää asiasta käänteisen esimerkin toteamalla, että silloin ei ole kyse aktiivisesta kuuntelemisesta, mikäli esimies kysyy alaisten näkemyksiä, mutta sen sijaan, että hän reagoisi kuulemaansa rakentamalla viestiään alaisten näkemysten päälle, hän vaikuttaa sivuuttavan suurimman osan näistä näkemyksistä. Päällimmäiseksi tunteeksi jää tällöin, että ”kyllähän se pomo pyytää ideoita, mutta ei oikeasti kuuntele.”

”Muuttuuhan se vuorovaikutus, että mitä isompaan mennään, niin eihän se voikaan olla sitten enää sellaista niin keskustelevaa. Se on enemmän sitten semmoista yksisuuntaista, että ylhäältä alas. Täällä alapäässä se on taas sellaista enemmän vuorovaikutusta. Kaikki voi sanoa mielipiteitään tai sanookin niitä. Mitä ylemmäs mennään, niin sitä autoritäärisempää se on, että tulee ylhäältä alas.” H3

”Ei se avoimen vuorovaikutuksen tilanne ole rakenteissa. Se on ihan henkilöistä kiinni. Jos nyt puhutaan tästä epäonnistuneesta kommunikaatiosta, niin pahimmillaan se voi olla jopa esimiehen tietoinen valinta, että hän haluaa pitää etäisyyttä. Ja tää on ihan mahdollista, että henkilö sanoo suoraan, että haluaa pitää etäisyyttä alaisiin.” H5

Kaikkien teemojen haastatteluvastauksissa esiintyi toistuvasti koko valmentavaa johtamista ja erityisesti avointa vuorovaikutusta keskeisesti kannatteleva teema: *tunteminen ja luottamus synnyttävät avointa vuorovaikutusta, jota ilman valmentava johtajuus ei ole mahdollista*. Sobackin (2021, 117–118) mukaan johtajuudessa kaikki alkaa yhteyden luomisesta. Tämän tulisi olla ensimmäinen askel kaikessa johtajuudessa, valmentamisessa ja ylipäätään kanssakäymisessä. Ilman yhteyttä ei ole aitoa vuorovaikutusta. Kaikki alkaa yhteydestä, ja kaikki päättyy sen puuttumiseen.

”Kun sä menet töihin sellaisten kanssa, joita et oikeasti tunne tai sinulle tulee uusi dekkari siihen ryhmään, niin kyllä se täytyy ihan ensiksi oppia tuntemaan. Kun sitten on pikkuhiljaa ansaittu ikään kuin se luottamus, esimerkiksi ylempi taho on oppinut luottamaan meihin, että me oikeasti osataan täällä alempana tehdä näitä töitä. Sitten sitä mukaa kun on myös opittu tuntemaan toisiamme paremmin, se kommunikaatio on kyllä koko ajan parantunut ja parantunut. Se on hyvinkin jo semmoista epämuodollista ja rentoa ja sellaista, mitä se mun mielestä pitääkin olla. Että puhutaan toki asiasta, ja sitten kun tulee sanottavaa, niin puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä.” H1

”Kyllä tässäkin vielä palaan tähän jo moneen kertaan jauhettuun luottamukseen ja tuntemiseen. Silloin, kun sä tunnet toisen työtavat ja luotat toiseen, niin esimerkiksi palautteen molemmin puolinen antaminen alaisen ja johtajan välillä on paljon helpompaa. H2

Palautteen antamisesta ja erilaisista palautteen antamisen tavoista kysyttäessä haastateltavat palasivat edellä esiin tulleisiin käsitteisiin. Toimivan palautekulttuurin syntymisen edellytyksenä nähtiin samoja elementtejä kuin avoimessa vuorovaikutuksessa. Tunteminen, luottamus ja arvostus nostettiin myös tässä kohtaa esiin. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 103) mukaan yhtenä motivoivan palautteen elementtinä on empaattinen kieli, jolla johtaja osoittaa arvostusta muille ja osoittaa ymmärtävänsä heidän tarpeitaan. Tämä arvostus näkyy myös siinä, että palautetta voidaan antaa joka suuntaan.

”Molemmin puolin se palautteen - varsinkin hyvän - positiivisen palautteen antaminen tulee sitä kautta justiinsa: tunteminen, luottamus ja arvostus, että päästään ne portaat pikkuhiljaa ylöspäin. Se palautteen antaminen helpottuu siinä kohtaa ihan helvetisti, kun sä opit ensin tuntemaan sen tyyppin. Sä osaat vähän lukea sitä että millä tavalla kannattaa.” H1

Kuuselan (2013, 24) mukaan parhaassa tapauksessa tiimissä on niin sanottuja *aikaansaavia tekijöitä*. Aikaansaavan tekijän tunnistaa parhaiten siitä, että kun esimies on vasta ehtinyt sopia hänen kanssaan tavoitteista, tehtävät on jo melkein hoidettu. Hän kertoo pyytämättä missä mennään ja käy tarvittaessa kysymässä esimiehen näkemyksiä. Aikaansaavan tekijän johtaminen on tärkeää siksi, että vastapainoksi paljolle tekemiselle ja erinomaisille tuloksille hän tarvitsee riittävästi osoitusta siitä, että hänen tekemisensä on huomattu ja niitä arvostetaan. Aikaansaava tekijä pitää tärkeänä myös palautetta ja uuden oppimista. Positiivisen palautteen merkitys hyvän suorituksen jälkeen ymmärrettiin esimiesten keskuudessa tärkeäksi asiaksi.

”No kyllä se semmoinen tietty rakentava keskustelu jonkun selkeän onnistuneen suorituksen jälkeen täytyy sen kaverin kanssa käydä läpi, että mun mielestä helvetin hyvää duunia, tai no, tossa olisi vähän voinut tehostaa ja tuon voisi tehdä eri tavalla tai muuta.” H1

Palautteen tarkoituksena on toimia vahvuuksien kehittämisen ja etenkin kehittämistarpeiden tiedostamisen apuna. Palaute on hyvä muotoilla niin, että palautteen saaja voi itse nostaa esille kehittämisen kohteet. Suoria neuvoja tulisi välttää. Huono palaute väheksyy palautteen saajan kykyjä, taitoja tai persoonallisuutta. (Virtainlahti 2009, 155.) Haastatteluvastauksissa esiintyi paljon esimerkkejä huonosta tai olemattomasta palautteesta. Haastateltavat eivät osanneet esittää tälle muuta syytä kuin palautteen antajan persoonaan liittyvät syyt. Toisaalta haastateltavat olivat myös itse-kriittisiä sen suhteen, miten he olivat itse onnistuneet palautteen antamisessaan.

”Ehkä siinä palautteen antamisessakin välillä olisi hyvä, että johdolta käsin tulisi enemmän positiivista palautetta, että on asioita hoidettu hyvin. Ehkä se auttaisi siihen, ettei aina olisi sitä negatiivista palautetta. Toisaalta välillä on tullut kyllä omalle esimiehellekin vuodatettua enemmän negatiivista palautetta nimenomaan organisaatioon liittyvistä asioista.” H2

”No kyllä se palaute alaspäin tulee aika lailla, ja mä olen kyllä aika kärkevästi sitten omalle esimiehelleni tuonut esiin omat mielipiteeni. Mä sanoisin, että meillä ei ole mitään muuta ollut, kuin että se meidän keskustelu on ollut työtehtäviä ja käskyttämistä.” H5

Järvisen (2011, 147) mukaan oikeudenmukaisuus on johtajuuteen vahvasti liittyvä asia, joka kuuluu kiinteästi ammatilliseen käyttäytymiseen. Se on mielivallan ja itsekkyyden vastakohta. Työntekijät odottavat, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti eikä hänellä ole suosikkeja tai inhokkeja. Jotta esimies voi toimia oikeudenmukaisesti, se edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan kaikkien pitää toimia. Lisäksi pitää luoda läpinäkyvät kriteerit, joilla henkilöstöä arvioidaan ja palkitaan. Hietanen (2021, 135) lisää, että kiittämisen yhteydessä tärkeänä pidetään sitä, että kiitos kohdistuu niihin henkilöihin, kenelle se tosiasiasa kuuluu. Kiitoksen odotetaan yleensä tulevan työnantajan ja esimiesten suunnasta, mutta myös työtovereilta saatavaa kiitosta arvostetaan ja

työntekijöiden toivotaan huomioivan toisiaan ja kiittävän toisiaan hyvästä työstä. Positiivisen palautteen puuttumista tai sen harvinaisuutta pidettiin vastauksissa yleisenä ongelmana, kun mennään organisaatiossa omien lähiesimiesten yläpuolelle. Myös kyvyssä ottaa vastaan positiivista palautetta nähtiin eroavaisuuksia työntekijöiden välillä.

*”Pienessä yhteisössä pitäisi mun mielestä päivittäin antaa palautetta, kun siihen on kaikki edellytykset. Joku on taas sitä mieltä, että sehän on vaan sitä työntekoa, että miksi siitä pitää jatkuvasti antaa palautetta. Tuntuu kuitenkin, että tässä suuremmassa mittapuussa se palaute mitä tulee, on pääsäännön mukaan sitä, että aina on joku tehnyt asiat päin *****.” H2*

”Oishan se nyt hyvä, että joskus - jos kerta vuoteen - joku kehaisee, niin ei se paljoa tarvii. Se on yleensä just päinvastoin, että jossain on joku virhe, niin et sitä tulee huomattavasti enemmän kuin sitä toista päätä.” H4

Yhtenä epäoikeudenmukaisena palautteen muotona ja luottamusta murentavana tekijänä pidettiin joidenkin yksilöiden ohjeiden vastaisesta toiminnasta seuraavaa kollektiivirangaistusta. Kyseessä oli tapaus, jossa pienen osan työntekijöistä käyttäessä työajan liukumaa väärin, tällainen joustomahdollisuus poistettiin joksikin aikaa kaikilta.

”Mun mielestä yksi tyhmimmistä asioista, mitä johtajat voi tehdä tämän päivän maailmassa on tällainen kollektiivinen rangaistus. Pitäisi rangaista niitä, joita se asia koskettaa.” H2

Korjaavan tai muutoin ainakin osittain negatiivisen palautteen kohdalla pidettiin tärkeänä palautteen antotapaa. Todettiin, että palautetta saadaan, mutta kehitettävää koettiin olevan etenkin positiivisen palautteen määrässä ja ylipäätään palautteen toimintaa ohjaavassa laadukkuudessa.

”Kyllä se palaute liikkuu, mutta joo, kyllä tietysti hyvää palautetta olisi tietysti ehkä kiva saada ylhäältä alaspäin enemmänkin, ja taas huonoa palautetta ehkä ei. Että se pitäisi olla sitten hyvin semmoista rakentavaa se huono palaute. Mutta kyllä siinä olisi varmaan kehitettävää.” H3

Useimmat haastateltavat puhuivat palautekulttuurin yhteydessä suomalaisuudesta. Tietynlaisen palautekulttuurin nähtiin liittyvän yleisesti suomalaiseen tapakulttuuriin, eli suurempaan kokonaisuuteen kuin pelkään työkultuuriin tai johtamiskulttuuriin. Seeckin (2018, 216) mukaan organisaatiot eivät toimi tyhjiössä, vaan niitä on tarkasteltava laajaa sosiaalis-kulttuurista kontekstia vasten. Organisaatioita ei voi täysin ymmärtää ottamatta huomioon kansallisia eroja. Yhteisön kulttuurin kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen. Ihmiset, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa, kehittävät yhteisiä käsitteitä, normeja, uskomuksia, merkityksiä ja arvoja sekä muita kulttuurisia piirteitä.

”Se positiivinen palaute ei varmaan kuulu tähän kulttuuriin. Varmaan tällöinen kuuluu tähän suomalaiseen mielenlaatuun ja kansaan tämä, että ei nyt tehdä tästä mitään numeroa, tai ei nyt kehuta liikaa, ettei se vaan ylpisty tai jotain muuta. Siis se ei koske pelkästään tätä organisaatiota, vaan koko kansallista problematiikkaa.” H4

”Kyllä siinä henkilön mielenlaatu ja tämä suomalainen luonne varmaan on se isoin ongelma, ettei täällä ole vaan totuttu sellaiseen keskieurooppalaiseen keskustelukulttuuriin, et puhutaan koko ajan jostain ja näin.” H1

”Ehkä me ollaan luonteeltaan suomalaiset tällöisiä vähän juntteja. Että sitä palautetta ei osata antaa. Mä en tarkota, että pelkästään esimiehet on juntteja, että kyllä myös työntekijät on. Se on vähän perusluonne suomalaisilla. Mutta onneksi on päästy myös siitä huonon palautteen antamisesta parempaan. Sekään ei ole enää niin kärkeästä, kun se ehkä joskus oli. Ei oo enää missään nimessä semmosta joukon edessä lyttäämistä tai sitten sellaista liian ankaraa palautetta.” H3

Yhtenä valmentavan johtamisen osa-alueena on lähdekirjallisuudessa käsitelty sitä tapaa, jolla valmentava johtaja ottaa puheeksi epämieluisat asiat, kuten esimerkiksi työntekijän työn suorituksessa tai työkäytöksessä havaitut virheet, laiminlyönnit, rikkomukset tai asiattomuudet. Järvisen (2020, 144–145) mukaan olennaista esimiehen puuttumisessa on, että se kohdistuu näihin työntekijän tekemisiin tai tekemättä jättämisiin, eikä asianomaisen persoonaan. Ihmisen luonteenpiirteet ja persoonallisuus eivät kuulu esimiehen työnjohto-oikeuteen. Vaikka ketään ei voi työpaikalla vaatia muuttumaan joksikin toiseksi, jokaisen täytyy tarvittaessa muuttaa työsuoritustaan, -tapojaan tai käytöstään. Sitä muutosta esimies voi vaatia, ja usein hänen myös pitää tätä vaatia.

Puheeksi ottamista vaikeuttavina tekijöinä mainittiin aineistossa esimiehen kokemattomuus, otollisen ajan ja paikan puuttuminen, yhtäältä se, että ei tunneta henkilökohtaisella tasolla ja toisaalta se, että tunnetaan liian hyvin. Puheeksi ottaminen on kuitenkin laajempi käsite ja koskee myös sitä tilannetta, jossa alaisen on puututtava esimiehen toimintaan. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että ryhmien sisällä puheeksi ottamisessa ei ole tullut ilmi rakenteissa olevia vaikeuksia, mutta ryhmänjohtajatasosta ylöspäin viestittäessä on ilmennyt ongelmia, jotka liittyvät siihen, että olemassa olevaan hierarkkiseen järjestelmään vedoten kieltäytyään käsittelemästä aiheesta.

”Kyllähän se sen johtajan tehtävä on ottaa asiat puheeksi, mutta ainahan se on vaikeata. Ehkä se on johtajan kokemattomuutta, tai et ei vaan heti uskalla tarttua siihen. Otollisin tilanteenhan olisi heti siinä tilanteessa, mutta se ei vaan yleensä ole mahdollista. Se pitää sitten löytää se tilanne jostain, että olisi se rauhallinen huone ja rauhallinen hetki. Joskus tuossa tilanteessa, kun pitää ottaa jotain puheeksi, niin se on helpompi ottaa puheeksi sellaisen kanssa, jota sinä et vielä tunne ihan täysin.” H1

”Jos on jotain negatiivista palautetta, niin minä olen sen kokenut sillä tavalla, että se asia ei kuulu kuitenkaan muille, että se on esimiehen ja alaisen välinen asia.” H2

Puheeksi ottaminen voidaan tehdä myös mahdottomaksi, mikäli kyseessä on tilanne, jossa alainen kokee tarvetta ottaa puheeksi esimiehen toiminnan puutteita. Jos tässä asetelmassa esimies kielletty keskustelemasta asiasta, puheeksi ottaminen ei ole mahdollista.

”Kyllä mä sanon, että ryhmänjohtajan ja ryhmän välillä on rento ja kiinteä keskusteluyhteys kaikista asioista - niin työasioista kuin kun siviiliasioistakin. Mutta sitten on ollut kokemusta, että päällystötasolle ole käytännössä keskusteluyhteyttä ollenkaan.” H5

Tämän tutkimuksen aineistossa tulee jatkuvasti vastaan se seikka, että tutkimusta varten laaditun teemoittelun rajat menettävät merkitystään sitä enemmän, mitä pidemmälle haastatteluissa edetään. Haastatteluihin syvennyttäessä ilmenee, että useat eri teemoihin jaotellut asiat liittyvät kiinteästi toisiinsa. Esimerkkinä tällaisesta teemajaottelun ylittävästä asioiden keskinäisestä riippuvuussuhteesta eniten esiin on noussut portaittainen valmentavan johtajuussuhteen rakentuminen, jossa ensin on opittava tuntemaan toisensa ihmisenä ja työntekijänä, sen jälkeen yhteisen työn tekemisen kautta syntyy luottamus, ja lopuksi luottamuksen vahvistuessa tulee keskinäinen arvostus.

Aineistossa nousee esiin jokaisen teeman kohdalla se, että ilman nousua vähintään luottamuksen portaalle, meillä ei ole riittävän tukevaa pohjaa soveltaa valmentavan johtamisen periaatteita, kuten esimerkiksi avointa vuorovaikutusta tai rehellisen palautteen antamista. Tämä puolestaan kytkeytyy suoraan siihen havaintoon, että ryhmissä, joissa vaihtuvuutta on vähän, käytetään valmentavan johtamisen metodeja paljon, ja vastaavasti ryhmissä, joissa on suuri vaihtuvuus niitä ei juurikaan käytetä. Harisalón ja Miettisen (2010, 55–56) mukaan on niin, että mitä enemmän epäluottamusta organisaatiossa on, sitä enemmän johtamisen kustannukset kasvavat. On todennäköistä, että josain vaiheessa epäluottamuksen kasvu tekee tyhjiksi kaikki johtajien ponnistelut. Kun tehtävänä on muuttaa epäluottamus luottamukseksi, se on mahdollista vain, jos ihmiset suostuvat kohtaamaan toisensa ja ottavat tavoitteekseen keskinäisten suhteidensa parantamisen.

”Se vaatii oikeasti sen keskinäisen luottamuksen, että sä pystyt antamaan myös sen positiivisen palautteen silloin kun se oikeasti kuuluu. Sitä ei voi uskottavasti jaella koko ajan. Ja toisaalta sitten taas sellaiselle kaverille, johon sä luotat ja jota sä arvostat, niin sä pystyt myös sanoa, että hei, tää ei mennyt ihan nyt niinku nappiin, että katsotaan miten me koitetaan välttää toi sudenkuoppa seuraavaksi.” H1

Vastauksissa korostettiin myös esimiehen kykyä ”lukea” alaisiaan ja oppia tuntemaan heidän luonteenpiirteensä, taustansa, reagoititapansa jne. Pidettiin tärkeänä, että esimies tunnistaa omasta porukastaan, että millä tavalla kenellekin pitää niitä asioita esittää. Tämän ymmärrettiin vievän aikaa, mutta alaisten tuntemista pidettiin osana esimiehen työtä.

”Se ei myöskään saa olla pelkästään sitä asijaohdamista, vaan pitää pystyy ottaa huomioon enemmän sitä porukkaa myös, eikä niinkään vaan että sinkoillaan niitä tehtäviä siinä joka suuntaan, vaan että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työhön.” H1

Puheeksi ottamisen vaikeutta tarkasteltaessa on huomioitava myös se, että kyseessä ei ole ainoastaan esimies-alainen suhdetta koskeva asia, vaan samalla myös ryhmädynaaminen työntekijöiden keskinäisistä suhteista riippuva asia. Tomperin ja Niemelän (2013, 29) mukaan yhteisöjen dynamiikkaa tarkasteltaessa on muistettava, että jokainen yhteisö vaikuttaa jäseniinsä. Yksilöt toimivat ryhmässä toisin kuin yksityisyydessä niin sanotun sosiaalisen paineen vaikutuksesta. Yhteisössä muodostuu kuva sen muiden jäsenten odotuksista, ja yksilöt välttelevät näiden odotusten rikkomista. Kaikissa yhteisöissä esiintyy konformistisuutta, eli mukautumista ja ajattelun yhdenmuokaistamista. Yhteisöön muodostuu erilaisia normeja, joista useimmat ovat kirjoittamattomia ja epävirallisia, eivätkä mitkään viranomaiset valvo niiden noudattamista ylhäältäpäin ja näkyvällä vallan käytöllä. Yksilöt kontrolloivat toistensa toimintaa ja reagoivat normien rikkomiseen esimerkiksi pahesunnalla. Normit ovat niitä vuorovaikutuksen piiloisia sääntöjä ja ”käsikirjoituksia”, joita yrittämme arkisissa rooleissamme seurata.

4.4 Dialogi

Järvisen (2018, 161) mukaan hedelmällisessä ammatillisessa keskustelussa väitteiden esittäjän pitää myös kuunnella toisen osapuolen vasta-argumentteja. Näin keskustelu etenee argumenttien ja vasta-argumenttien kautta. Parhaimmillaan vuorovaikutus synnyttää osallistujissa entistä monipuolisemman tai syvällisemmän käsityksen tarkastettavasta asiasta tai ongelmasta. Haastateltavien kokemuksen mukaan tällaisen dialogin edellytyksenä on molemminpuolinen riittävä ammattitaito ja kokemus.

”Silloin kun sitä osaamista ja kokemusta on, ja molemmat on messissä siinä hommassa, että molempia se asia kiinnostaa - et ikään kuin että molemmat oikeassa työpaikassa omastakin mielestään. Silloin se homma toimii, mutta se vaatii sen tietyn kokemuksen.” H1

Keskustelu voi synnyttää myös täysin uusia ja odottamattomia oivalluksia. Siksi dialogin lopputulosta on vaikea ennustaa etukäteen. Voi olla, että kehkeytyy yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta tai osapuolet toteavat olevansa hyvin kaukana toistensa näkemyksistä. Todetaan, että päätöksenteo vaatii lisää keskustelujä tai tietoa. (Järvinen 2018, 161.) Esimiehet kokivat myös epävarmassa tilanteessa dialogin hyödylliseksi ja ylipäättään mahdolliseksi, jos he pystyivät luottamaan siihen, että alaisella on kykyä löytää ammatillisesti hyväksyttävissä olevia ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

”Silloin kun on siihen aikaa ja mahdollisuus, ja mä näen, että tää dekkari pystyy itsekin ratkaisemaan ton pulman ja pystyy itse viemään tutkintaa eteenpäin, ja mulla on aikaa siihen keskittyä, niin se ei ole mulle mikään ongelma lähtee jutteleen siitä. Mielelläni mä sen teen, että nyt käydään vähän läpi, mitä sinulle tulee mieleen, ja että OK, itse ajattelin tällä tavalla, mitä sinä olet tästä mieltä.” H1

Suurin osa haastatelluista totesi dialogia käytävän oman vertaisryhmän kanssa hyvinkin paljon ja esimies-alainen suhteessa sitä enemmän, mitä kokeneemmasta ja tutummasta työntekijästä on kyse. Vertaisryhmistä puhuttaessa nousi esiin työntekijöiden keskenään käymä dialogi ongelmanratkaisutilanteisiin liittyen. Heikkilän ja Heikkilän (2000, 9) mukaan vain ryhmäprosessissa kyetään yhteistoiminnallisesti luomaan jaettua tai yhteistä tietoa. Kun yhdessä yritetään ymmärtää erilaisia näkemyksiä samasta asiasta, mahdollistuu myös kokonaisnäkemyksen tuottaminen. Dialogiin osallistuva voi aina antaa oman luovan panoksensa yhteisen merkityksen tuottamiseen kohdatuille asioille, mikä puolestaan laajentaa hänen kokonaiskäsitystään ilmiöistä ja aktivoi hänen osallistumistaan.

”Tuossa ryhmätilassa tutkijat keskenään käy dialogia, että mä oon tehnyt näin tai näin ja mulla oli vähän tuon tapainen juttu ja tuohon tyyliin. Semmosta keskinäistä tiedonvaihtoa ne siellä kyllä nimenomaan harrastaa.” H4

”Tutkijapareittain aika paljon niitä juttuja hoidettiin. Keskenään siinä juttelivat, että miten sitä hommaa jatkettaisiin eteenpäin.” H2

”Meillä onneksi on esimiesten kesken ihan päivittäistä tää dialogi. Tänään just viimeksi rikoskomisario X:n kanssa pyöriteltiin moniakkin päätöksiä kimpassa.” H3

Harisalon ja Miettisen (2010, 89) mukaan organisaatioissa dialogi on osallistumisen mahdollistaja. Ihmiset osallistuvat dialogiin, kun he huomaavat, että saavat esittää asiansa ja osallistua ideoitten luovaan kehittämiseen. Dialogi myös vahvistaa osallistujien keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta,

kun ihmiset huomaavat, kuinka monen myötävaikutusta alkuperäisen ristiriidan ylittävien ratkaisujen tuottaminen todella vaatii. Arvostus ja kunnioitus vetävät ihmisiä puoleensa ja saavat heidät auttamaan toisiaan. Esimiehet ymmärsivät dialogin ja siihen liittyvän osallisuuden tunteen palkitsevuuden merkityksen työntekijälle.

”Se on hyvä, jos nimenomaan se työmuurahainen tuo itse niitä asioita esille, jos hän on sen tyyppinen henkilö. Sitten voi myös vaan käydä vähän hakemassa tukea ja varmistusta, että voinko mä tehdä näin tai onko tää OK? Kyllä se mun mielestä on sille dekkarille pirusti palkitsevampaa ylipäättään. Nyt kun ymmärtää mistä siinä koulutuksessa oli kyse, niin itse haluaisinkin tuoda enemmän tällaista tarjolle.” H1

Osa haastateltavista kertoi työn luonteen olevan sellaista, että ryhmänjohtajien ja työntekijöiden välillä ei käydä dialogia. Myös ryhmänjohtajien kesken sekä ryhmänjohtajien ja tutkinnanjohtajien välisessä vuorovaikutuksessa käytiin heidän kokemuksensa mukaan melko vähän dialogia.

”Kyllä se melkein meidän toiminnassa ainakin niin menee, että siitä vaan suoraan, että tee näin ja näin ja näin. Ei näissä meidän jutuissa ole tarvetta perustaa mitään organisaatiojohtoa, et nää on sen verran helppoja ja yksinkertaisia. Pois lukien sieltä joskus on semmoinen monimutkaisempi juttu, mitä katsotaan sitten porukalla. Semmoista konklaavia täällä välillä pidetään, mutta ei itse noiden juttujen hoitamisen suhteen.” H4

”Tässä enimmäkseen toimitaan niin, että tutkijalla on omat jutut ja se hoitaa ne omat jutut. Pyydetessä saa toki aina jeesiä, mutta kyllä enimmäkseen hoidetaan jutut itse.” H3

Haastateltavat kertoivat yhdeksi syyksi dialogin puuttumiselle työntekijöiden suuren vaihtuvuuden, jolloin kokeneita tutkijoita, joiden kanssa dialogia tulisi enemmän käytyä, ei juurikaan ole.

”Joo niin se varmaan menisi, jos olisi sitä kokeneempaa kaartia. Se tekee toimenpiteitä ja sitten jossain kohtaa tulee kyseleä, että oliko tämä nyt näin, että pistetäänkö tämä pakettiin tästä.” H4

”Joo, mitä tutumpia ollaan, niin sitä helpompaa se dialogi tietysti aina on. Noin sen pitäisi mennä nimenomaan, mutta kyllä joskus täytyy antaa, että tee näin ja näin. Meillä on kokeneita aika vähän tässä ryhmässä - liian vähän - tää on vääristynyt tää rakenne. Nuoria pitäisi olla ihan muutama, ja sitten olla se kokenut runko. Meillä ei välttämättä niin oo, mutta kokeneiden tutkijoiden kanssa käydään enemmän dialogia kuin taas sitten nuorten kanssa.” H3

4.5 Luottamus, arvostus ja valtuuttaminen

Jokivuoren (2004) mukaan yhteiset toiminnan tavoitteet sisältää ajatuksen yhteisistä intresseistä, joiden varaan yhteistyö organisaatioissa voi rakentua. Sujuvat esimies-alais - suhteet ovat tämän luottamukseen perustuvan yhteistyön looginen seuralainen. Luottamussuhde, jota työorganisaatioissa työskentelevät palkansaajat kokevat suhteessa johtoon, on luonteeltaan hierarkkinen ja epäsymmetrinen. Siinä on aina sisäänrakennettuna valta-aspekti. Valta ja luottamus voivat olla toisiaan korvaavia tai toisiaan täydentäviä. Toisiaan täydentäviä ne ovat silloin kun epäsymmetrisen vallan rakenteissa vahvempi osapuoli (organisaation johto) käyttää valtaa lisätäkseen luottamusta.

Ihmiset voivat harjoittaa yhteistyötä joko tuttujen tai tuntemattomien kanssa. Erityisesti jälkimmäiseen vaihtoehtoon liittyy huomattavia riskejä ja epävarmuutta, koska ihmiset eivät tunne toisiaan. Aluksi heillä on suhteellisen rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa toistensa käyttäytymiseen ja valintoihin. Yhteistyötä opetellessaan he yrittävät rakentaa sen perustaksi tiettyjä liikennemerkkejä; yhteisiä arvoja, sääntöjä, periaatteita ja käytäntöjä. (Harisalo & Miettinen 2010, 120.)

Luottamuksen rakentuminen ryhmän sisällä siten, että siitä muodostuu suoritusta tukeva elementti vaatii aikaa ja yhdessä työskentelyä. Whitmoren (2017, 171–172) mukaan samalla tavalla kuin yksilöt eivät voi kasvaa lapsista aikuisiksi yhdessä yössä, myös ryhmät tarvitsevat aikaa kasvaakseen itsenäiseen laadukkaaseen suorittamiseen kykeneviksi yksiköiksi. Tätä kehittymistä on mahdollista auttaa ja nopeuttaa valmentavaan johtamiseen olennaisesti liittyvällä ”coachingilla”. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tällainen prosessi vie joka tapauksessa aina aikaa. Hiltunen (2014, 191) toteaa myös, että luottamuksen synnyttäminen vaatii riittävästi vuorovaikutusta ja painottaa myös epävirallisen keskustelun tarvetta tutustuttaessa toiseen osapuoleen.

”Mutta se vaatii sen luottamuksen. Ethän sä mee keltään tuntemattomalta kysymään ylipäättäen, että hei mites mä nyt hoitaisin tämmöisen asian, tai kysyyn mielipiteitä johonkin tiettyyn asiaan, joka sua vaivaa. Kyllähän sun pitää tuntee se henkilö ja luottaa siihen, jotta sä meet kysymään. Kyllä se työelämässä on ihan sama asia. Et sun pitää luottaa siihen henkilöön, jolta sä meet apua kysymään. Työelämässä pitää pystyy kysymään jeesiä tai selvittää asioita toisten avulla. Sun pitää pystyä luottamaan siihen henkilöön, jonka kanssa juttelet.” H1

Luottamuspääoma motivoi ihmisiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittämään sitä. Se motivoi oppimaan ja kokeilemaan, koska luottamuksen ilmapiirissä ihmisten on luonnollista jakaa toisille ideoitaan ja kokemuksiaan ja varoittaa toisia mahdollisista riskeistä ja uhkista. (Harisalo & Miettinen 2010, 40.)

Ikosen (2015) mukaan molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus näyttää rakentavan luottamusta. Vuorovaikutuksen näkökulmasta analysoituna tämä vuorovaikutustilanne on dialogi, jossa molem-

mat osapuolet osallistuvat ja ottavat vastuuta. Vuorovaikutus antaa mahdollisuuden löytää yhdessä uusia ratkaisuja tai ehdotuksia sen sijaan, että vuorotellen ilmaistaisiin omia näkemyksiä. Tällainen dialogisuus näyttää olevan merkityksellistä luottamuksen rakentumiselle. Luottamuksen syntymisen esteenä nähtiin tilanteet, joissa ei tunneta henkilökohtaisesti toista.

”Onhan se vaatinut paljon nimenomaan semmoista oppimista, että opitaan tuntemaan toinen toisemme, ja opitaan niihin työtapoihin, ja opitaan luottamaan toisiimme. Se tietty luottamus tai sen tietyn työskentelytavan ja keskustelukulttuurin syntyminen - se vaatii vaan aikaa siihen varsinaiseen henkilön tutustumiseen, ja sellaiseen, et mites tää kaveri ylipäättään hoitaa näitä asioita. Mutta luottamustahan se vaatii, ja kun se luottamus löytyy, niin sen jälkeen se keskustelukulttuuri ja semmoinen tietty valmentava ote jopa tulee vähän niinku luonnostaan.” H1

”Mitä pienempi se on se työyhteisö, niin sen paremmin tunnetaan toisemme ja toistemme työskentelytavat. Ehkä se auttaa sitten niiden rakenteiden ylläpitämiseen paremmin.” H2

Kysyttäessä luottamuksen ilmapiiristä hierarkian eri tasoilla, haastateltavat kokivat luottamuksen ilmapiirin vallitsevan tutkintaryhmien sisällä. Vastaavasti siirryttäessä suurempiin yksiköihin, koettiin luottamuksen puuttuvan, ja tilalle tulleen valvontamekanismeja ja byrokratiaa. Haastateltavien kokemukset ovat yhteneväiset Hougaardin ym. (2018, 129) esittämän vastakkainasettelun kanssa. Hougaardin ym. mukaan luottamusementyteisessä organisaatiokulttuurissa voidaan välttyä paljolta byrokratiasta ja politikoinnilta. Tutkimusten mukaan luottamus vaikuttaa taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen mahdollistamalla organisaatioiden paremman toiminnan. Tietysti myös vasta-kohta on totta. Kun luottamusta ei ole, käy päinvastoin. Rakennamme valvontamekanismeja ja lisäämme byrokratiaa. Kaikki nämä mekanismit hidastavat vuorovaikutusta ja vähentävät tuottavuutta.

”Ei se oo mistään kotoisin, et johtajan pitää seisoa jonkun takana koko ajan katsomassa, että se tekee työnsä, vaan kyllä se pitää pystyä luottaa siihen, että kun me käydään näitä asioita läpi, niin se pystyy sen jälkeen oma-aloitteisesti tekemään jotain. Johtajan toki pitää sisäistää se, että mihin ylipäättään sillä työntekijällä kapasiteetti riittää.” H1

”Ryhmän sisällä ongelma-asioista pystytään puhumaan avoimesti ja rennosti. Mutta sitten jos esimerkiksi ryhmänjohtajan ja päällystöesimiehen välillä luottoa ei ole kumpaankaan suuntaan, niin se ei ole enää sitä normaalia esimiesvalvontaa, vaan sitä, että ei luoteta. Tämmöisestä esimerkkinä voi sanoa, että sitten tulee vaan koko aika semmoisia ohjeita ja kyselyitä, että onhan tämä hoidettu, ja hoida tämä ja tämä.” H5

Jokivuoren (2004) mukaan suomalaisten palkansaajien työorganisaatioon sitoutumista koskevan tutkimukseen perusteella väitteet, joiden mukaan kollektiiviset siteet ovat jälkitekollisessa, yksilökeskeisessä yhteiskunnassa heikkoja ja hauraita, ovat osaltaan samaa "postmodernia melua" kuin puheet siitä, että yhteiskuntaluokat olisivat kadonneet. Tosiasiassa sitoutumisessa organisaatioon on kyse yhteisyyssuhteista, jotka ovat keskeinen elementti yksilön pyrkimyksessä rakentaa arjestaan mielekästä. Haastatteluissa tuli esille yhdenmukaisia näkemyksiä Jokivuoren väitteen kanssa. Pienen työyhteisön kollektiivisuus, yhteishenki ja keskinäinen luottamus, ovat edelleen työntekijöille tärkeitä elementtejä rakennettaessa omalle työlle mielekkyyttä. Näkemys siitä, että pienen työyhteisön ilmapiiriä pitäisi yrittää saada vietyä myös suurempiin yksiköihin nousi esille.

"Ehkä nimenomaan, että se lähtisi siitä pienen työyhteisön yhteistyöstä, kun saataisiin se ensin aukottomasti toimimaan ottaen huomioon nämä tuntemisen ja luottamuksen periaatteet. Sitten pikkuhiljaa sitä laajennettaisiin isompaan yhteisöön. Olisi se vuorovaikutus molemmin puolin, ja että se lähtee sieltä ruohonjuuritasolta pienestä työyhteisöstä liikkeelle, ja siitä sitten laajenisi eteenpäin toimintoihin, ja kuka ties jonakin päivänä myös koko rikostutkintayksiköön." H2

Luottamus on työyhteisön suhteiden perusta ja yhteistyön edellytys. Ilman luottamusta emme kerro todellisia ajatuksiamme ja näkemyksiämme. Työntekijät, joihin luotetaan, pärjäävät yleensä paremmin työtehtävissään. Luottamuksen puute taas heikentää työmotivaatiota ja saa suhteen työyhteisöön heikkenemään. (Kuusela 2013, 65–66.) Jokivuori (2004) puolestaan nostaa organisaation johdon ja esimiesten merkityksen luottamuksen ilmapiirin luomisessa korkeaan asemaan. Hänen mukaansa luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat erittäin voimakkaassa, suoraviivaisessa yhteydessä toisiinsa. Kun luottamus organisaation johdon tai lähimmän esimiehen sanaan ja pätevyyteen niin operatiivisissa- kuin henkilöstöasioissa lisääntyy, voimistuu sitoutuneisuus organisaatioon. Haastatteluissa koettiin, että etäisyys suuressa organisaatiossa on liian pitkä työntekijän ja organisaation johdon välillä, jotta aitoa luottamussuhdetta pääsisi syntymään tuntemisen ja arvostamisen kautta.

"Suoraan sanottuna, niin ei siinä samalla tavalla ole ihan niin kuin ryhmän sisällä on, kun mennään portaalta toiselle. Se vaatii sen, et aletaan arvostaa myös sitä henkilöä. Se vaatii sen, että opitaan tuntemaan, luottamaan ja arvostamaan. Näin se menee periaatteessa pikkuhiljaa portaittain, ja se arvostus tulee siellä aika korkealla vasta." H1

Ryhmänjohtajien ja tutkinnanjohtajien välillä luottamus jossain tapauksissa vielä toimii, jos heillä on hyvä suhde ja he tuntevat toisensa ja toistensa tavat ja luottaa toisiinsa." H3

Luottamus kanssaihmiin ja erilaisiin institutionaalisiin järjestelyihin tekee elämästä ennustettavan ja hallittavan. Se tuo mielekkyyttä elämään. Se suuntaa ajattelua rakentavasti riskien ja uhkien ennakoinnin sijasta. Kun ihmiset luottavat työtovereihinsa, he voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja niiden kehittämiseen. Vahva luottamus rohkaisee ihmisiä investoimaan tulevaisuuteensa pitkällä aikavälillä. (Harisalo & Miettinen 2010, 24.) Haastateltavat palasivat tässäkin teemassa tuntemisen ja luottamisen ratkaisevaan merkitykseen. Luottamuspulaa lisääviksi tekijöiksi puolestaan mainittiin avoimen vuorovaikutuksen puute sekä ylemmän päällystön etäisyys operatiivista työtä tekevästä tutkintaryhmistä. Hietasen (2021, 130) mukaan esimiesten avoimella vuorovaikutuksella pyritään osaltaan luomaan luottamusta työyhteisöön, eli asioista tiedotetaan henkilökunnalle heti kun esimiehet itse saavat tietoja asioista. Näkemyksiä ja ideoita työnteosta halutaan linjaorganisaatiomallista huolimatta saada ketjussa myös alhaalta ylöspäin ja myös käytettäväksi käytännössä. Luottamusta esimiehiin ja organisaatioon luodaan lisäksi pitämällä avoimuutta ja jatkuvaa vuorovaikutusta yllä sekä epäkohtiin puuttumalla ja niitä korjaamalla.

”Ryhmässä mä pidin sitä luottamusilmapiiriä todella hyvänä. Jotenkin välillä tuntu kuitenkin siltä, että rikostutkintayksikön johdossa ei taas luoteta alaisiin. Esimerkin tyyllisesti johto halusi pitää itsellään mahdollisimman paljon asioita, mikä viesti sellaisesta luottamuspulasta. Siitä se johtuu, ettei riittävästi tunneta alaisia, tai sitten alaiset ei taas tunne johtoa, että voitais luottaa. En mä äkkiseltään nyt osaa muuta parempaa syytä sanoa sille, kuin että ei tunneta eikä tiedetä työskentelytapoja puolin eikä toisin, niin silloin siitä ehkä muodostuu sellainen tietynlainen luottamuspula.” H2

Koska luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena, kukaan ei voi ostaa eikä lainata luottamusta itselleen. Luottamus on siten ansaittava tai lunastettava omalla käyttäytymisellä. (Harisalo & Miettinen 2010, 29.)

”Jos en mä sitä työkaveria yhtään tunne, niin kyllä se asian hoitaminen on aika haastavaa. Kyllä ne henkilösuhteet on kuitenkin tärkeitä siellä työpaikalla. Se ei voi olla sitä, että koska toi on nimitetty sun esimieheksi, niin sä käyt aina kysymässä siltä, ja se hoitaa sun asiat. Ei se vaan toimi nykymaailmassa niin. Kyllä se käydään kysymässä sellaiselta, johon luotetaan.”

H1

Tässä osiossa tarkastelen arvostukseen liittyviä haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia ja peilaan niitä tästä teemasta laadittuihin teoreettisiin lähteisiin.

Luottamus ei kuitenkaan yksin riitä arvostavaan kohteluun. Luottamus on välttämätön perusta, mutta innostukseen ja huipputulokseen tarvitaan vielä jotakin lisää. Luottamuksessa ja arvostuksessa korostuvat hieman eri asiat. Luottamus antaa hyvän pohjan yhteistyölle ja ohjaa kantamaan vastuuta. Se on ikään kuin perusta hyvälle työn tekemiselle ja ihmissuhteille. Arvostus on se pieni

lisä, joka saa ponnistelemaan vielä hiukan enemmän. Arvostus tekee näkyväksi. (Kuusela 2013, 66.)

Luottamus rakentuu jokapäiväisessä viestinnässä, rinta rinnan työskentelyssä sekä erityisesti siinä, että kaikkein vaikeimmat tilanteet on hoidettu arvostavasti. Toisaalta, jos luottamusta on horjutettu ja ihmisiä kohdeltu heidän ihmisarvoaan tai kunniaansa alentaen, pienistäkin asioista kasvaa helposti suuria ja esimiehen on vaikea luoda hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä, vaikka hän tekisi mitä. Ihmiset ovat tarkkanäköisiä ja huomaavat aidon pyrkimyksen toimia oikein ja suoraselkäisesti. Luottamusta ei voi ostaa. (Kurttila ym. 2010, 13.)

Haastateltavat toivat esille, että luottamuksen ja arvostuksen kaltaisten asioiden syntyminen työyhteisössä vie aina aikaa. Mitä tiiviimmin tehdään töitä yhdessä, sitä nopeammin on mahdollista rakentaa arvostavaa työilmapiiriä. Rubanovitschin (2020, 87) mukaan jokaisella ihmisellä on syvä inhimillinen tarve kuulua joukkoon sekä kokea olevansa merkityksellinen osa tätä joukkoa. Arvostus näkyikin usein ensin tiiviissä tutkintaryhmän sisäisissä vuorovaikutussuhteissa ja syntyy hitaammin sellaisten toimijoiden kanssa, joiden kanssa ei olla yhtä tiiviissä vuorovaikutussuhteessa.

”Mitä pienemmäksi taas mennään siinä, että kun on se oma ryhmä. Siinä näet kuitenkin päivittäin, että miten toinen asioita ja tutkintoja suorittaa. Silloin se arvostus tulee sitä kautta, että kun seuraa riittävän läheltä sitä, ja vielä tuntee toisen ja toisen työskentelytavat. Mitä isompaan työyhteisöön mennään, ja jos mennään rikostutkintayksikön tasolla, niin voi olla että siinä arvostuksessa on puutteita, jotka sitten taas heijastuu siihen, että kun ei tunneta riittävästi toisiaan, eikä tiedetä mitä toinen tekee, niin sitten voi tulla sitä arvostuksen puutetta.” H2

Hietanen (2021, 48) toteaa, että ihmisten käytös työpaikalla on rakentavaa, mikäli esimies kohtelee heitä vastuullisina yksilöinä kunnioittavalla ja huomioivalla tavalla ja saa ihmiset tuntemaan arvostusta. Räsänen (2007, 91) mukaan ”valmentajuussuhteessa tarvitaan ennen kaikkea kykyä arvostaa toista ihmistä. Valmentajan pitää aidosti haluta auttaa valmennettavaa pääsemään tavoitteisiinsa ja kehittymään, myös osaavammaksi kuin hän itse on.” Arvostaminen liittyy valmentajuussuhteeseen siten, että valmentaminen rakentuu luottamuksen varassa, koska se haastaa luopumaan ”käske ja kontrolloi” -tyylisestä johtamisesta.

”Kun sä opit nimenomaan tuntemaan, luottamaan ja aina ennen kaikkea arvostamaan ja sä tiedät et se kaveri oikeesti osaa sen jutun. Niin kyllä se valmentava ote tulee sieltä ihan luonnostaankin siinä vaiheessa, mutta se vaatii sen tietyn arvostuksen ensin siihen työntekijään.”

H1

Työntekijöitään palvelevalla otteella johtava esimies, joka arvostaa samalla työntekijöiden voimaannuttamista, nöyryyttä ja myötätuntoa, saa työntekijät osallistumaan työssään sekä olemaan lojaleja organisaatiolle. (Hietanen 2021, 87.) Haastateltavien kokemuksen mukaan arvostusta koetaan omassa lähityöyhteisössä ja alemman ja ylemmän päällystön välillä. Samalla koetaan kuitenkin, että ylin päällystö ei arvosta työntekijäporrasta, koska hierarkian ylimmillä tasoilla ei enää omata realistista käsitystä siitä, millainen on tämän päivän työntekijän sekä laadullinen että ajallinen paine.

”Mä uskon, että se arvostus on jo olemassa tällä portaalla ja seuraavalla portaalla. Ja se on pikkuhiljaa myös jo muotoutumassa tuonne päällikkötasolle, mutta dekkariporrasta koetaan sitä arvostusta ei varmaan vielä ole niinkään. Ei ole sitä ymmärrystä ehkä siitä, että miksi asioita tehdään välillä näin, kun pitäisi tehdä noin. Työntekijät kyllä tietävät, että syy on siinä, että kun ei pysty, ei ehdi.” H1

Suurimpana puutteena arvostuksen osalta koettiin kuitenkin eri tutkintaryhmien ja toimintalinjojen välillä vallitseva arvostuksen puute. Tämän arveltiin laajalti johtuvan siitä, ettei tiedetä, mitä toiset tekevät. Useat haastateltavat kokivat, että heidän toimintonsa joutuu kohtuuttomimman työtaakan alle, minkä he kokivat ainakin osittain johtuvan siitä, että esimiehet eivät arvosta heidän työtään, vaan pitävät toimintoa jonkinlaisena kaatopaikkana, johon voidaan työntää kaikki, mikä ei muualle mene. Tämä heijastui haastatteluissa myös siten, että tähän aiheeseen useasti päädyttiin, vaikka kysymys oli jostain aivan muusta. Haastateltavien kokemukset ovat linjassa Hietasen (2021, 91) näkemysten kanssa, jonka mukaan työntekijät valittavat turhista asioista vähemmän, mikäli he kokevat, että esimiehet arvostavat aidosti heidän panostaan eivätkä esimiehet käytä työntekijöitä millään lailla hyväkseen.

”Se on semmoista yhdensuuntaista liikettä ylhäältä alaspäin, että me ollaan täällä sammion pohjalla. Kaikki mikä tuolta ylhäältä siilaantuu, niin se valuu sitten tänne. Ja sitten tietysti se, että miksi ei arvosteta toisten ryhmien työtä, niin ei ole sitä tietoa, että kuinka paljon siellä toisen toiminnon tyypillä on AV-juttuja tai mitenkä heillä päivä kuluu. Se voisi olla se arvostus toisenlaista, kun tietäisi, että mitä se toisilla on.” H4

”Mutta kyllä mä sanon että, pointti oli, että meillä arvostetaan muita, mutta meillä on välillä semmoinen tuntu, että muista toimintayksiköistä ei arvosteta tätä meidän perustutkintaa.” H3

”Onko sitten arvostusta poikki linjan, että jos mietitään RAR versus perustutkinta. Onko siinä kumpakaan suuntaan minkään näköistä arvostusta? En usko. Siinä on just se, kun ei oikein kumpikaan ymmärrä toisen porukan työpainetta eikä sitä arkea, että mikä se työarki on siellä perustutkinnan puolella. Ehkä me ei osata sitä täällä arvostaa, että kyllä siellä tehdään oikeasti töitä. Ja sit taas ne ei varmastikaan osaa arvostaa sitä, että kyllä täälläkin tehdään ihan

oikeasti töitä. Se on vaan niin erilaista. Kaikki ollaan samassa ammatissa jopa samalla virkänimikkeellä, mutta tehdään täysin eri työtä. Sitä mitä ei itse hahmota, että mitä toinen tekee, niin ei sitä oikein osaa kyllä arvostaakaan.” H1

Rubanovitschin (2020, 87) mukaan arvostus synnyttää luottamusta, joka saa ihmisen sitoutumaan ja kiinnittymään organisaation tavoitteisiin, ja arvostuksen tunne puolestaan on tärkeimpiä tekijöitä siinä, että työyhteisö saadaan kukoistamaan. Haastatteluissa nousi esille myös näkökulma, jossa arvostuksen tunteen puuttuminen aiheutui oman lähityöyhteisön ulkopuolelta saaduista kokemuksista:

*”Omalla ryhmällä on ehkä se, että me joudutaan auttamaan toisia ryhmiä edelleen, ja se vähän syö sitä ikään kuin arvostusta. Työntekijät ei ehkä sitten niin paljon arvosta noiden ryhmien työtä. Pitäisi kyllä arvostaa, koska heidän työ mahdollistaa meidän työn. Jos he ei ole siinä lapioimassa etulinjassa niitä niin sanottuja ***** juttuja, niin täällä ei todellakaan tehdä mitään paljastavaa tutkintaa. Että se nimenomaan se arvostus pitäisi olla enempi molemminpuolista.” H1*

Ihmiset voivat kantaa vastuuta ainoastaan asioista, joihin he voivat vaikuttaa. Vastuu ja mahdollisuus vaikuttamiseen ovat saman kolikon kääntöpuolet. Siksi johtajan on aina varmistuttava, että ihmisillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa niihin asioihin, joista heidän toivotaan kantavan vastuuta: on oltava mahdollisuus valintaan ja itsenäiseen päätöksentekoon. Ilman näitä, vastuuta on yksinkertaisesti mahdotonta lunastaa, jopa omasta halusta huolimatta. (Soback 2015, 9.) Poliisissa kaikki esimiehet koulutetaan sisäistämään esimiehen valvontavastuu, mikä voi olla ristiriidassa valmentavan johtamisen valtuuttamisen periaatteiden kanssa. Tämän vuoksi myös valtuuttamisessa palataan tuttuihin teemoihin, eli tuntemiseen, luottamiseen ja arvostamiseen.

”Se luottamus täytyy ansaita tietysti. Mutta sitten kun sen on ansainnut, niin kyllä se sitä on sitten ihan tutkinnanjohtajan ja tutkijan välilläkin. Esimerkiksi tulee semmoisia, että okei voit mun suostumuksella laittaa takavarikon hävitykseen, että ei tarvitse käydä jokaista erikseen kysymässä. Tämöistä tulee sitten pikkuhiljaa, mutta tosiaan luottamus täytyy ansaita, ja sitten jos sen menettää, niin sit se on huonompi juttu.” H3

”Kyllä se riippuu hyvin paljon siitä, että missä sä oot töissä, että miten paljon sulla on siihen henkilökohtaiseen arkeen mahdollisuus vaikuttaa. Esimerkiksi päivittäistutkinnassa on aika vähän liikkumavaraa siellä jutun sisällä, että miten sä voit ylipäätään hoitaa niitä juttuja. Se on vaan kuulusteltava ja pistettävä juttu pakettiin. Ei siinä ole hirveästi vaikutusvaltaa siihen, että miten mä veisin tämän jutun maaliin. Mitä isompi juttu, sitä useammasta suunnasta sä voit lähestyä sitä juttua ja sitä useammalla eri tavalla sä voit lähteä hoitamaan sitä juttua.” H1

Valtuuttaminen ei voi toimia hierarkkisessa työyhteisössä. Se vaatii, että ihmiset pitävät toisiaan samanarvoisina ja arvostavat toisiaan erilaisina ihmisinä, joilla on annettavanaan paljon tarpeellista osaamista. Valtuuttaminen, joka perustuu siihen, että esimies on valtuuttavanaan alaisensa tekemään työtä oma-aloitteisesti, on tekopyhyttä ja johtaa vain siihen, että työntekijät näyttelivät olevansa tyytyväisiä. Tällöin he kuitenkin todellisuudessa varovat sanomisiaan ja tekemisiään. (Juuti 2018, 202.) Haastatteluissa tuli jälleen esille, että myös valtuuttaminen toimii, kun ensin on saavutettu riittävä luottamuksen ja arvostuksen taso.

”Nyt taas kun on päästy vähän eteenpäin tän ryhmän kanssa, niin kyllä mä mielellään nyt annan homman, että hei tässä olisi nyt tämmöinen, suunnittele rauhassa miten sä ajattelit lähteä sitä viemään.” H1

”Omasta mielestäni mä oon jo ehkä osittain jopa tietämättäkin tehnyt tätä valmentavaa johtamista sillä tavalla, että mä oon omassa johtamisessa aika pitkälti vastuuttanut jo alaisia. Mä en ole koskaan ollut mikään sellanen autoritääriinen johtaja, vaan aina yrittänyt, että miten sä tämän asian hoitaisit parhain päin. Mulle vasta aukes itsellekin tämän kurssin aikana, että tähän mä oon ainakin jossain määrin tehnyt, ja jatkoin samalla tyylillä johtamista.” H2

4.6 Motivointi ja sitouttaminen

Sisäiset palkkiot motivoivat ulkoisia palkkioita enemmän. Koemme mielihyvää saadessamme käyttää työssämme henkisiä voimavarojamme. Itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen työ tai innostava harrastus ovat tästä syystä tärkeimpiä tekemishalua ja työtyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. (Aaltonen ym. 2011, 51.) Sisäisiin palkkioihin yhdistyi haastatteluissa läheisesti työntekijöiden mahdollisuus osallistua oman työnsä suorittamiseen liittyvään päätöksentekoon.

”Itse kumminkin suhteellisen pitkään dekkarina tuossa ollut, niin oman dekkarikokemuksen perusteella se on mielekkäämpää itse dekkarille, kun saa itse vaikuttaa siihen millä tavalla mä lähden viemään tätä juttua eteenpäin. Se on tärkeätä, että saa tehdä omia töitään rauhassa, ja päättää itse vähän siitä, et miten se homma etenee.” H1

*”Mun mielestä on erittäin suuri merkitys työmotivaatiolle, että pystyy kokonaisvaltaisesti aika-
tauluttamaan kaikki pöydällä avoinna olevat jutut. Mun mielestä se ei ole järkevää, että siinä on koko ajan joku hönkimässä niskaan, että hei nyt sun täytyy hoitaa tämä.” H2*

Autonomian vahvistaminen on valmentavan yksilöjohtamisen ydin. Esimies ja työntekijä keskustelevat siitä, mistä henkilö voi itse päättää työssään. Kun tiimin jäsen löytää itse ratkaisut ongelmiinsa, se ei ainoastaan lisää hänen autonomian kokemustaan, vaan vahvistaa myös kyvykkyyden kokemusta. (Ristikangas ym. 2021, 245.) Haastateltavien mukaan autonomia pääsääntöisesti toteutuukin juuri yksittäisen työtehtävän suorittamisen yksityiskohtien osalta. Ryhmänjohtajatasolla puolestaan koettiin, että yhtäältä oman työn suorittamiseen ei pysty vaikuttamaan, mutta toisaalta joissakin asioissa vastuuta myös suurempien kokonaisuuksien suorittamisen tavoista jaetaan ryhmänjohtajille.

”Yksittäiseen työtehtävään on varmaan mahdollisuus vaikuttaa, mutta laajemmassa kuvassa tällä hetkellä ei meitä ole kuunneltu, että mihin suuntaan tässä olisi järkevintä toimintaa kehittää. Meillä ei ollut edes ryhmäjohtajatasolla mitään sanottavaa siihen, että kun on sanottu, että tulee muutos, niin miten se toteutetaan. Tietysti suuret linjat päätetään muualla kuin ryhmänjohtajatasolla, mutta varmuudella kuunnellaan kun tavoitteet asetetaan, ja on kyllä sanottu, että mieti miten näihin tavoitteisiin päästäisiin. Joo, eli siinä annetaan kyllä mahdollisuus vaikuttaa siihen.” H5

Rubanovitschin (2020, 175) mukaan sisäisen motivaation kokemiseen voidaan vaikuttaa johtamisella. Hän luettelee, että merkityksen johtaminen vaatii työn merkityksen esille tuomista, hyvää johtamisyhteyttä ja työssä onnistumista tukevaa vuorovaikutusta, johdettavien innostamista ja tukemista tuloksiin sekä motivaatioon ja asenteisiin vaikuttamista. Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi, työmotivaatio on korkealla, ihmiset tekevät parhaansa ja työn tehokkuus kasvaa. Merkityksellisessä työssä työ on palkinto itsessään. Haastateltavat kytkivät sisäisen motivaation kokemuksen läheisesti onnistuneeseen palautteen antamiseen. Onnistunut palaute luo työntekijälle kokemuksen siitä, että hänen työllään on merkitystä, ja että esimiehet ovat kiinnostuneita hänen tekevästään työstä.

”Jos se jää silleen että kaveri laittaa kaksikymmentäseitsemän pöytäkirjaa eteenpäin, ja sä et kommentoi sitä millään lailla. Kyllähän siinä kerjää ongelmia itsellesi ja ryhmälle ylipäätään, että kyllä se varmasti syö sitä työmotivaatiota, jos ei niinku mitään palautetta saa. Oli se sitten posia tai negatiivista, niin kyllä siitä joku palaute pitäisi tehdystä työstä saada.” H1

”Sitä pitää aina muistaa sanoa, että hei hienosti hoidettu. ja muistaa myös aina mainita ryhmätasolla, että musta on hienoa johtaa teitä, kun mun ei tarvi määrätä näitä juttuja, vaan tää perustuu hyvin pitkälti vapaaehtoisuuteen. Sellainen tavallaan pehmeä johtamistapa.” H2

Jos et johda tiimiläisten sisäistä motivaatiota edistävällä tavalla, heiltä puuttuu parhaassa tapauksessa sitoutuminen ja työn tuottama tyydytys. Pahimmassa tapauksessa he ovat onnettomia ja ryhtyvät aktiiviseen vastarintaan. Ilman selvää ymmärrystä siitä, mikä ihmisiä motivoi, teknisesti lahjakkaimmat ja hyvää tarkoittavat johtajakin voivat luoda tietämättään välinpitämättömän tai jopa vihamielisen työympäristön (Hougaard ym. 2018, 101.) Sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi arvostus. Työntekijän tuntemus arvostuksen puutteesta vaikuttaa niin sanottuun affektiiviseen sitoutumiseen heikentävästi siten, että pakollinen työ kyllä tehdään, mutta motivaatiota ylimääräiseen ponnisteluun työssä ei välttämättä ole. Hietanen (2021, 95.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 72) mukaan esimiehen tehtävänä on selkeyttää, mitä ollaan tekemässä ja mihin tekemiseen keskitytään. Hänen kuuluu puhua tiimin missiosta eli perustehtävästä tiimiläisten kanssa. Carlssonin ja Forssellin (2017, 170) mukaan tavoite liittyy olennaisesti motivaatioon, sillä se määrittelee, mihin suuntaan liike ohjautuu. *Vastaavasti, jos tavoite on epäselvä tai vaikeasti saavutettava, sillä on negatiivisia vaikutuksia motivaatioon.* Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava nosti esille epäselvät tavoitteet ja toisessa vaikeasti saavutettavat tavoitteet.

*”Multa kysyttiin että, mikä järki tässä on, niin mä sanoin vaan että et en tiä. Sellanen laskee sitä motivaatiota, kun siinä ei ole selkeää fokusta niillä tehtävillä. Yksikin työntekijä motivoi itseään sanomalla että ***** tässä ei ole mitään järkeä, mutta pääasia että ei ajattele mitään, että tekee vaan niitä typerä hommia. Ja monet muutkin on sanoneet, että yksi motivaatiotekijä mikä meillä on, niin meillä on helvetin hyvä ryhmä ja helvetin hyvä ryhmähenki. Et se on semmoinen motivaatio mikä ajaa.” H5*

”Ja kyllä mä sanon, että se on tosi vaikea motivoida, ellei tätä saada jotenkin silleen, että se juttumäärä, mitä tulee sisään pienemmäksi, tai sitten enemmän henkilökuntaa hoitaa niitä juttuja. Sillähän me motivoidaan, että jos et toimi tehokkaasti, niin se pino kasvaa sun pöydällä. Mä näen, että porukka on tosi väsynyttä täällä. Kyllä se motivointi on hyvin vaikeata.” H3

Aaltonen ym. (2011, 48) toteavat, että ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia ja niitä täytyy toistaa usein, jotta motivaatio ei laskisi. Sisäiset palkkiot sen sijaan ovat kestoaltaan pitkäaikaisempia, ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Sisäisten palkkioiden saamiseksi työntekijöiden on koettava, että heidän työllään on merkitystä. Haastateltavat kokivat, että ulkoiseen motivaatioonkin perustuvat kannustimet kuitenkin edistävät toiminnan sujumista ainakin lyhyellä tähtäimellä. Rahallinen urakkapalkkaluonteinen ylimääräinen korvaus tai vakituisen viran saamisen mahdollisuus voivat hetkellisesti tarjota ulkoisen motivaation lähteen.

”Kyllä tuossa heti, kun tuli tieto, että saa tehdä ylitöitä, niin siellä oli aamupalaverissa käsiä pystyssä. Ja varsinkin, kun siihen sai sen yhden suntiksen tehdä, niin se ainakin lisäsi motivaatiota. Sekin on tietysti positiivista, että kun on tätä nuorta porukkaa ja määräaikaisia ja noita polamkki-harjoittelijoita, millä tätä nyt pyöritetään, kun tämä ei muuten pyörisi ollenkaan, ja intoa niillä on kaikilla hirveästi saada asioita eteenpäin ja mahdollisesti saada määräaikainen virka loppumaan ja vakivirka. Siinä innolla korvataan tieto ja taito ja kokemus.” H4

Hiltusen (2015, 143–144.) mukaan sisäisen motivaation lähteitä pohdittaessa on suuri virhe työelämän johtotehtävissä kuvitella, että kaikki ihmiset motivoituisivat tai olisivat edes kiinnostuneita yrityksen tai yhteisön yhteisestä hyvästä. Monelle riittää, että saa työstä itselleen säännöllisen kuukausipalkan, ja että työ ei ole liian likaista tai yksitoikkoista. Haastateltavat toivat esille myös näkökulman, jossa kysymys motivaatiosta osittain sivuutetaan. Kyseessä voi tällaisissa tapauksissa olla eräänlainen mukautuminen ja esimerkiksi sisäistetty ajatus organisaatorakenteesta ja siitä johtuvasta vastuunjaosta työtehtäviin liittyen.

”Vaikkakin tässä on hyvät suhteet kaikkiin ylempiin esimiehiin ja kumminkin rento meininki, niin kyllä tuossa kaikki tajuaa sen, että on kumminkin esimiesorganisaatio. Että kun niitä tehtäviä tulee, niin kyllä ne hoidetaan. Ei se motivointia tarvitse. Kumminkin niihin kaikkiin tehtäviin on perusteet.” H5

Mukautuminen tai sitoutuminen edustaa halua ja tahtoa tehdä välttämätön työ mahdollisimman tehokkaasti, innovatiivisesti ja inhimillisesti. Kun ihmiset ovat sitoutuneita, he välttävät turhia poissaoloja eivätkä siirrä töitään muiden vastuulle. He ovat sisäistäneet organisaationsa pyrkimykset, arvot ja normit. On tärkeää muistaa, että motivaatiossa, sitoutumisessa ja mukautumisessa on kyse kahden toimijan – työntekijän ja organisaation – vastavuoroisesta sopimuksesta. Tämä sopimus on yhtä usein psykologinen kuin kirjallinen ja siksi siitä on helppoa tehdä erilaisia konflikteihin johtavia ja toisilleen jopa vastakkaisia tulkintoja (Harisalo 2021, 142.) Kun vastavuoroisuus ei toimi, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa esitetään tiettyä roolia ja joudutaan teeskentelemään, että kaikki on kunnossa.

”Kun homma ei oo toiminut ylöspäin ja on joutunut lähiesimiehenä ottamaan jonkun roolin, ja sitten siinä on joutunut sitä leikkii pelaamaan, niin se on kyllä semmoinen, mikä syö motivaatiota ihan helvetisti.” H5

Aaltosen ym. (2011, 57) mukaan motivaation syvin lähde on, että tuntee tehtävän merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Kuusela (2013, 146) lisää, että motivaation kadottua onnistumisen tunteen syntyminen vaatii erityisiä ponnisteluja sekä työntekijältä että esimieheltä.

Haastateltavat pitivät sisäisen motivoinnin ja työn merkityksellisyyden parantamista erittäin vaikeana. Tilanteen kerrottiin pahentuneen viimeisten vuosien aikana. Syyksi tähän he kertoivat työ määrän ja työntekijöiden suhteessa vallitsevan epäsuhtaan, jonka seurauksena työn luonne on muuttunut sellaiseksi, että työssä ei ole juurikaan muuta sisältöä jäljellä, kuin saada mahdollisimman nopeaa tahtia juttuja pois omista käsistä.

Lisäksi mainittiin voimakkaasti motivaatiota alentavana tekijänä se, että parhaiten työtehtävistään suoriutuville työntekijöille kasaantuu entistä enemmän työtehtäviä. On selvää, että jos *”tee työsi hyvin, niin pääset jossain vaiheessa tekemään mielenkiintoisempia ja vaativampia töitä”* vaihtuu *”tee työsi hyvin, niin saat hoitaa muidenkin työt”* -asetelmaan ilman toivoa omien ammatillisten ambitioiden toteuttamisesta, motivoiminen ja motivoituminen ovat lähes mahdottomia asioita saavuttaa.

”Kyllä se motivointi on ikävä kyllä hyvin vaikeaa täällä. Ja tää on nyt muuttunut ihan muutama vuodessa tämmöiseksi tää homma. Kun mä tulin tänne Pasilaan, oisko siitä muutama vuosi, niin silloin tilanne oli vielä ihan hyvä - ihan toinen. Ja siitä vielä jonkun aikaa, että se olisi parissa vuodessa oikeastaan muuttunut huonoksi. Meillä on kova vaihtuvuus, kova palo on nuorilla pois meidän yksiköstä. Se työmäärä on vaan liian iso tähän henkilöstöön. Se on se fakta.” H3

”Siinä on tietysti se suurin vaara, että se, joka tekee enemmän, niin se saa sitten niitä juttuja lisää. Se on vähän, että rupeaako se motivaatio sitten sitä kautta hyytymään, että mitä enemmän teen, niin sitä enemmän saan tavaraa pöydälle. Se on vähän kaksipiippuinen juttu.” H4

Hiltusen (2015, 144) mukaan työmotivaation syntyyn vaikuttaa kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus tai autonomia tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Hän kokee, että toiminta työssä lähete hänen omasta halustaan ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja olosuhteisiin. Hän ei noudata käskyjä ja ohjeitakaan työssä sen takia, että niitä on pakko noudattaa, vaan siksi, että haluaa tehdä niin ja kokee sen tärkeäksi. Kysyttäessä työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä, haastateltavat nostivat työmotivaatiota laskevana tekijänä esille sen, että mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja olosuhteisiin ovat pienet.

”Aika minimaalinen. Sen tietää niinku nyt ensi jaksossakin, niin meillä on liian monta juttuvuoroa siihen kolmeen viikkoon. Ja kyllä tutkija tietää että jokaisessa juttuvuorossa tulee se nippu pöydälle. Ei se voi siihen vaikuttaa mitenkään. Ne tulee, ja ne täytyy sitten hoitaa. Se massa mikä meille tulee nettitiimistä, päivystyksestä ja kentältä, niin ei me voida siihen vaikuttaa mitenkään, että mitä sieltä tulee tai mimmoisia juttuja tulee ja paljonko tulee. Eli ei meillä ole mahdollista siihen vaikuttaa.” H3

Joissakin tutkintaryhmissä oman työn sisältöön ja olosuhteisiin vaikuttamiseen kuitenkin nähtiin olevan mahdollisuuksia ja se ymmärrettiin työmotivaatiota parantavana tekijänä.

”Tietyt työtehtävät on sellaisia, jotka on motivoivia. Osa jengistä tykkää tehdä tietyn tyyppisiä juttuja, ja osa tykkää erilaisista tehtävistä. Osa tykkää olla ulkona enemmän, ja osa tykkää enemmän analyttisistä tehtävistä. Ja sillä pystyy - kun opit tuntee porukkaa, niin sä ehkä opit, että ehkä se motivoituu paremmin se kaveri, kun se saa tehdä sitä enemmän sitä itselleen mielenkiintoista työtä. Et okei, hei pystyt sä hoitaan nyt ton. Pitää ehkä pystyy sitä työtä jakamaan sillä tavalla, että kun kukin saa tehdä itselleen mielekästä työtä ja niitä mielekkäitä tehtäviä.” H1

Kyvykkyys, tai oikeammin mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä ja vahvistaa sitä työssä, on jokaiselle tärkeää. Ihminen nauttii sellaisesta työstä, joka tarjoaa samaan aikaan riittävän haasteen ja saa aikaan osaamisen tunteen. (Hiltunen 2015, 144–145.)

”Ehkä se luottamus on se mikä motivoi hiljaa taustalla, mutta kun ne on niin selkeitä ne tehtävät, niin ei se tarvii erikseen motivointia. Esimerkiksi tää yksi vastuu mikä tässä tuli, niin kaikki sen ymmärsi ja tuumasi, että mitenhan sen ehtii tehdä. Kaikki sen tajusi kuitenkin, että se on tärkeä ja tietyllä tavalla kunnianosoitus, että me saadaan siihen semmoinen rooli.” H5

”Täällä on semmoinen tietty kieroutunut motivointi siitä, että saadaan hoitaa hyviä isoja mielenkiintoisia juttuja, ja sellainen tietty mielikuvabrändäys ehkä, että näytetään muille, että me osataan hoitaa, ihan sama mikä juttu tulee niin me hoidetaan. Hoidetaan hyvin erilaisella skaalalla kaikkennäköistä erilaista toimintaa.” H1

Yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että työmotivaatio perustuu suurelta osin kokemukseen muista yhteisön jäsenistä, erityisesti esimiehestä. Jos heidät koetaan kannustaviksi ja turvallisiksi, se lisää energiaa ja innostusta työhön. Jos taas jostakin syystä työilmapiiri on heikko, ristiriitoja esiintyy ja esimies johtaa pelolla, motivaatio katoaa nopeasti. (Hiltunen 2015, 145.) Haastateltavat näkivät, että ryhmä motivoituu lähes automaattisesti, kun koossa on joukko samalla tavalla ajattelevia toisi-
aan tukevia ihmisiä.

*”Toki se vaatii sen, että nämä henkilöt, jotka on töissä siinä ryhmässä, niin he on tietyllä tavalla samalla tavalla kunnianhimoisia. Se vaatii sen, että se draftaus osuu kohdalleen. Paljolti-
han se lähtee siitä työhönottohaastattelusta. Pitää tunnistaa sen oikean tyyppinen tekijä ja oikean tyyppiset tekijät oikeassa ryhmässä, niin silloinhan se ryhmä motivoi itse itsensä. Siitä-
hän tässäkin ryhmässä on kyse, että siinä on oikean tyyppinen porukka.” H1*

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vertailen tutkimustuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, nostan esiin tämän vertailun pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä ja esitän näihin johtopäätöksiin pohjautuvia kehitysehdotuksia.

Poliisin henkilöstöstrategiassa 2017–2020 Poliisihallitus linjasi, että poliisin johtamistyöskentelyssä siirrytään valmentavan johtamisen malleihin. Tämän linjauksen edellyttämällä tavalla myös Helsingin poliisilaitoksessa käynnistettiin toimenpiteet henkilöstöstrategian toteuttamiseksi. Yhtenä osana tätä henkilöstöstrategian uudistusta Helsingin poliisilaitoksessa järjestettiin vuosina 2017–2020 valmentavan johtamisen koulutus laitoksen koko päällystölle ja alipäällystölle. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kyseisen koulutuksen saaneiden esimiesten kokemusten kautta sitä, millaisia esteitä koulutuksessa saatujen oppien jalkauttaminen käytännön toimintaan on kohdannut.

Jalkautumisen esteitä etsittäessä yhdeksi keskeisimmistä havainnoista muodostui valmentavan johtamisen koulutuksen toteutuksen jääminen osittain vajavaiseksi. Kaikki haastatellut pitivät itse koulutustapahtumia hyvin järjestettyinä ja sisällöllisesti antoisina, mutta osa esimiehistä kaipasi koulutukseen jatkoseurantaa ja tukea – lähinnä vertaistukea koulutustapahtumaa seuraavalle ajanjaksolle. Tällainen jatkoseuranta mahdollistaisi jalkautumisen huomattavasti paremmin kuin pelkästään luennoista sekä niihin liittyvistä ryhmä- ja yksilötehtävistä muodostuva kokonaisuus, jonka suorittamisen jälkeen asiaan ei enää palattu. Kehitysehdotuksena näiden tulosten perusteella ehdotankin tämän tyyppisten koulutusten yhteyteen jatkoseurantaa sekä koulutuksen ja käytännön työelämän keskinäistä yhteensovittamista.

Edellisen havainnon kanssa yhtä merkityksellistä on myös se, mitä tapahtuu ennen koulutusta. Tämä ei tullut haastatteluissa yhtä selkeästi suorina lainauksina esille kuin jatkoseurantaa koskevat näkemykset, mutta kaikkien haastateltavien puheissa ilmeni vähintäänkin sivulauseissa yleisenä kommenttina tai huomiona se, että tämän kaltaisia koulutuksia ei lainkaan markkinoida henkilöstölle. Jos henkilöstö saisi etukäteen tietoa siitä, mistä koulutuksessa on kyse, ja mitä hyötyjä sillä organisaatiolle ja henkilöstölle haetaan, motivoituminen koulutusta kohtaan olisi jo lähtötilanteessa varmasti huomattavasti parempaa. Haastateltavien mukaan niin tästä, kuin muistakin koulutuksista tulee ainoastaan sähköposti, jossa käsketään ilmoittautua koulutukseen, jolloin se helposti tuntuu ylimääräiseltä oman työnteon keskeyttävältä tehtävältä. Yhteenvetona voitaisiin siis todeta, että haastatellut esimiehet pitivät itse koulutusta hyvänä, laadukkaana ja tarpeellisena, mutta puutteet ennen ja jälkeen koulutusta tapahtuvissa asioissa vaikeuttivat koulutuksessa saatujen oppien soveltamista käytäntöön.

5.1 Johtamistavan uudistamisprosessin haasteet

Kokonaan uudenlaisen johtamistavan omaksuminen on koulutettujen esimiesten oppimisen kannalta tarkasteltuna monimutkainen prosessi. Sen vieminen käytäntöön vaatisi heiltä sellaista oppimista, jossa heidän pitäisi kyetä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmallejaan ja asenteitaan sekä luomaan aivan uudenlaisia kehyksiä asioiden tarkasteluun. Viitalan (2005, 135–136) mukaan oppimisprosessin tekeekin monimutkaiseksi juuri oppija itse oman historiansa ja ajatusmalliansa takia. Tällaista oppijan ajatusmalleja uudistavaa oppimista kutsutaan transformatiiviseksi eli uudistuvaksi oppimiseksi. Haastatteluissa nousi esiin toimintakulttuuriin juurtuneiden johtamistapojen puolesta puhumista ja uusia johtamistapoja kyseenalaistavia asenteita. Esille nostettiin myös yksityiseltä puolelta tuotavien ajatus- tai toimintamallien sopimattomuus viranomaisorganisaatioon. Johtopäätöksenä tästä voidaan edellisen perusteella todeta, että nyt toteutetun koulutuksen laajuus on varmastikin toiminut alkusysäyksenä uudentalaiselle ajattelulle, mutta omaksuttava muutos on niin suuri, että sen läpivieminen vaatii vielä paljon aikaa ja työstämistä.

Perinpohjaisten muutosten toteuttaminen edellyttää, että ihmiset ottavat vastuuta ongelmistaan. Tätä kutsutaan sisäiseksi sitoutumiseksi. Muutoshankkeissa on kuitenkin miltei sääntönä, että niissä määrätään sekä muutosten sisältö että logiikka eli keinot, joita jokaisen tulee noudattaa, jotta tavoite saavutetaan. Ihmisten odotetaan tekevän jotain, minkä muut ovat miettineet valmiiksi, ja nämä muut ovat useimmiten heidän esimiehiään. Tästä syystä muutoshankkeisiin sisältyy usein piilevä juuri se ongelma, joka on tarkoitus korjata. On nurinkurista pyrkiä *tuottamaan* oppimista ja omatoimisuutta ylhäältä johdetulla ja valvontakeskeisellä menetelmällä; olisi paljon tehokkaampaa luoda ilmapiiri, jossa oppimista ja omatoimisuutta tapahtuu luonnostaan. (Isaacs 2001, 319.)

Isaacsin edellä kuvaama paradoksaalinen asetelma on ollut lähtökohtana myös valmentavan johtamistavan tuomisessa poliisiorganisaatioon. Jalkauttaminen on lähtenyt alusta saakka liikkeelle niin sanotusti ”väärällä jalalla”. Sisäiseen sitoutumiseen tähtäävä sitouttaminen on puuttunut prosessin kaikista vaiheista puhumattakaan etukäteismarkkinoinnista, jossa koulutukseen käsketyille henkilöstölle olisi etukäteen kerrottu koulutuksesta ja siitä seuraavista hyvistä asioista. Kehitysehdotuksena esitänkin, että koulutettavien sitouttamiseen koulutusten kaikissa vaiheissa panostetaan jatkossa huomattavasti enemmän.

5.2 Työpaikan erilaisten toimintakulttuurien moninaisuus

Tässä tutkimuksessa on useissa eri yhteyksissä korostunut se, että poliisissa on arjen työn tekemisessä samanaikaisesti läsnä koko ajan useita niin johtamis- kuin muitakin työkuulttuureita. Mitä suuremmasta yksiköstä puhutaan, sitä useampia ja erilaisempia kulttuureita vaikuttaa kyseisen alayksikön ja yksilöiden toimintaan. Seeckin (2008, 219) mukaan yhtenäiskulttuuri soveltuukin vertauskuvana huonosti suuriin, sisäisesti erikoistuneisiin ja nopeasti muuttuviin organisaatioihin. Helsingin

poliisilaitoksen rikostutkintayksikkö voidaan ainakin suurimmaksi osaksi mieltää tällaiseksi organisaatioksi. Organisaatio on verrattain suuri ja sisäisesti melko pitkälle erikoistunut. Nopeasti muuttuva se on joiltain osin, mutta toisaalta joissain asioissa hyvinkin hitaasti muuttuva. Joka tapauksessa haastateltavien kokemukset vaihtelivat joidenkin asioiden kohdalla erittäin suuresti riippuen siitä, missä he rikostutkintayksikön sisällä työskentelivät. Tätä taustaa vasten kysymys siitä, onko Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikköön syntynyt valmentavaa johtamiskulttuuria valmentavan johtamisen koulutuksen tuloksena, tuottaa varsin epätodennäköisesti selkeää kyllä tai ei -vastusta. Tämän takia tietoa haettiin eri paikoista tutkimuksen kohteena olleen organisaation sisältä ja raportoitiin sekä yhteneväisistä havainnoista, että toisistaan poikkeavista havainnoista.

Tutkimusaineistossa ilmeni kattavaa yksimielisyyttä siitä, että valmentava johtaminen soveltuu tietynlaisissa olosuhteissa osaan rikostutkintayksikön työtehtävistä, mutta joihinkin tilanteisiin tai työtehtäviin se ei sovi. Suurimmat erot näkemyksissä syntyivät sen mukaan, oliko kyse pitkäkestoisemmasta vai lyhytkestoisemmasta tutkinnasta vai erityisryhmästä. Lyhytkestoisessa tutkinnassa työskentelevät esimiehet kokivat selvästi muita vähemmän valmentavan johtamistavan sopivan päivittäiseen esimiestyöhön kuin muut haastateltavat. Keskeisiksi syiksi nousivat tutkittavien juttujen määrä ja niiden tietyllä tavalla vaihtoehdoton luonne sekä tutkijoiden suuri vaihtuvuus. Sen sijaan päällystöesimiehen ja ryhmänjohtajan välisessä johtamisessa he kokivat valmentavan johtamistavan olevan jokapäiväistä. Pitkäkestoisessa tutkinnassa ja erityisryhmissä esimiehet tunnistivat paljon johtamistilanteita, joihin valmentavaa johtamistyyliä pystyttiin käyttämään.

Organisaatiokulttuuri pohjautuu vakiintuneissa pitkään toimineissa viranomaisorganisaatioissa paljolti perinteisiin rakenteisiin ja toimintamalleihin. Sen lisäksi, että nämä rakenteet luovat turvallisuuden tunnetta, niiden tehtävänä on tuoda työlle ja sen tekemiselle merkitystä. Aaltosen ym. (2020, 265) mukaan yhteisön on välttämätöntä luoda rakenteita, jotka tukevat enemmän kuin tuhoavat kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Haastatteluissa nousi esiin poliisissa perinteisesti vallinneita esimieheen kohdistuvia toimintakulttuuriin pohjautuvia odotuksia, joista yksi keskeinen on esimiehen kyky päätöksentekoon ja vastuunottamiseen niiden seurauksista. Valmentava johtamiskulttuuri muuttaa joiltakin osin tätä kulttuuria. Schein (1987, 320) tuokin esille kulttuurin tehtävän organisaatiossa siinä valossa, että se omalta osaltaan ratkaisee ryhmän ja organisaation ongelmia, vakiinnuttaa maailmaa, antaa sille merkitystä ja vähentää sitä ahdistusta, joka syntyisi ellemme tietäisi kuinka jäsenenä ympäristöä ja reagoida siihen. Tässä mielessä kulttuuri antaa organisaatiolle sen ominaisluonteen. On varsin ymmärrettävää, että kun tätä kulttuuria ravistellaan, syntyy vastareaktioita. Tällöin jalkautumisen esteeksi muodostuu yksinkertaisesti haluttomuus muutokseen tai suoranainen muutosvastarinta.

Organisaatiokulttuurissa vaikuttavan hierarkiaan perustuvan johtamiskulttuurin nähtiin vaikuttavan myös toisesta suunnasta. Sen lisäksi, että alaisilla on tietynlaisia kulttuuriin pohjautuvia odotuksia

esimiehistä, myös esimiehillä on samanlaisia odotuksia alaisilta. Tähän näkökulmaan liittyvät kiinteästi ison organisaation muutosprosessien hitaus ja ylimmän johdon ”etäisyys” käytännön työstä ja suorittavan portaan henkilöstöstä. Sydänmaanlakan (2015, 43) mukaan ”muutosten toteuttaminen on hankalaa isoissa siilomaisissa organisaatioissa, joissa usein puuttuu kokonaisnäkemys. Suomessa julkisen hallinnon uudistaminen onkin tavallisesti keskittynyt hallinnon rakenteisiin, ei organisaatioihin sinänsä. Liikutaan ylätasolla ja muutetaan isoja rakenteita, mutta nämä muutokset eivät välttämättä aiheuta muutoksia käytännön tasolla.” Tutkittavana olleen johtamiskulttuurin uudistamiseen tähtäävän hankkeen tyyppisessä muutosprojektissa on suuri vaara päätyä samanlaiseen lopputulokseen. Johtamistavan uudistaminen jääkin ylätasolla liikkuvaksi julistukseksi ja ajallisesti rajoitetuksi koulutustapahtumaksi, jolloin käytännön esimiestyössä tapahtuvat muutokset jäävät toteutumatta.

5.3 Valmentavan johtamistavan jalkauttamisen esteitä

Itse valmentavan johtamistavan käyttöön ottamisesta kysyttäessä esiin nousi kaksi keskeistä estettä. Useimpien haastateltavien vastauksissa nimettiin jalkautumisen esteeksi suuri työntekijöiden vaihtuvuus. Jatkuva kova kiire ja koko ajan kasvava työmäärä puolestaan tuli esille kaikkien haastateltavien vastauksissa. Tämä on varmastikin tätä tutkimusaihetta koskevista haastatteluvastauksista se ennalta-arvattavin. Vastauksissa annetut perustelut ovat kuitenkin loogisia. Esimiesten mukaan kiire aiheuttaa tietynlaista hetkessä elämistä, jolloin on käytännöllisintä antaa alaisille suoria vastauksia näiden kysymyksiin ja ohjeistaa nämä tekemään yksittäisiä asioita kerrallaan. Tällöin valmentavaan johtamiseen olennaisesti kuuluva tulevaisuuteen suuntautuva ja kokonaisvaltainen ajattelu jää pois. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijän kannustaminen oma-aloitteiseen ongelmaratkaisuun ja tämän valmentaminen ja tukeminen tässä prosessissa jää puuttumaan.

Edellisessä kappaleessa kuvailtuun problematiikkaan liittyen on huomioitava, että tässä kohdin haastateltavien antamien vastausten välille muodostui jyrkkiä eroja sen mukaan, missä toiminnossa tai tutkintaryhmässä haastatellut työskentelivät. Vastauksista ilmeni, että valmentava johtaminen on huomattavasti helpompaa kokeneemman ja osaavamman työntekijän kanssa kuin vasta-alkajan. Myös työntekijöiden vaihtuvuudella ryhmässä on suuri merkitys. Tutkintaryhmissä, joissa samat työntekijät pysyvät pitkiä aikoja, työntekijöiden henkilökohtainen ammattitaito ja ryhmän yhteistoiminta kehittyvät sellaiselle tasolle, joka antaa mahdollisuuksia käyttää valmentavan johtamisen metodeja.

Viitalan & Jylhän (2019, 265) mukaan valmentavan johtamisen tyyppisen avoimeen vuorovaikutukseen pohjautuvan johtamistavan edellytyksenä on aina hyvä ilmapiiri, toinen toisensa tunteminen ja hyvät yhteistyötaidot. Haastatteluissa esiintyi toistuvasti valmentavan johtamisen oppien jalkautta-

misen mahdollistamiseen kiinteästi liittyvä kehityskulku, jota pidettiin valmentavan johtamisen käytännön toteuttamisen ehdottomana edellytyksenä. Tämä esimies-alainen suhteen ja hyvän ryhmädynamiikan muodostumisen kehityskulku tuli useasti esiin teemarajoista piittaamatta: **tunteminen, luottamus ja arvostus synnyttävät avointa vuorovaikutusta, jota ilman valmentava johtajuus ei ole mahdollista.**

Valmentajuussuhteen kuvailuissa oli havaittavissa eräänlainen portaittainen kehityskulku, jota seuraten valmentava johtajuussuhde haastateltujen esimiesten näkemyksen mukaan rakentuu:

1. Ensin on opittava tuntemaan toisensa ihmisenä ja työntekijänä
2. yhteinen työn tekeminen synnyttää keskinäistä luottamusta
3. lopuksi luottamuksen vahvistuessa se synnyttää keskinäistä arvostusta.

Haastateltavien kokemuksen mukaan valmentavan johtamisen periaatteiden soveltamiselta puuttuu pohja ilman nousua vähintään luottamuksen portaalle. Tämä näkemys on linjassa sen tutkimushavainnon kanssa, jonka mukaan sellaisissa ryhmissä, joissa vaihtuvuutta on vähän, käytetään valmentavan johtamisen metodeja huomattavasti enemmän kuin suuren vaihtuvuuden ryhmissä. Mirjami Iksen (2015) esimies-alaisuuden luottamusta käsittelevässä artikkelissa todetaan puolestaan molemminpuolisen arvostuksen ja kunnioituksen rakentavan luottamusta, eli nämä hyvän johtajuussuhteen eri osa-alueet näyttäisivät vaikuttavan molempiin suuntiin.

Kun henkilö kokee luottamusta ja turvallisuudentunnetta, on hän valmis kuuntelemaan muiden mielipiteitä sekä kyseenalaistamaan omat näkemyksensä. Dialoginen keskustelu voi johtaa täysin uusiin ideoihin, tai myös toisen henkilön esittämään tai omaan alkuperäiseen näkemykseen. Lähtökohtana on kuitenkin avoimuus ja valmius kuunnella toisten näkemyksiä. (Virolainen & Virolainen 2016, 71.)

Haastateltujen lähiesimiesten kokemus oli, että suuressa organisaatiossa etäisyys on työntekijän ja organisaation johdon välillä liian pitkä siihen, että aitoa luottamussuhdetta pääsisi syntymään tuntemisen ja arvostamisen kautta. Tämän takia koettiin, että organisaatiotasolla ei vallitse samanlaista hedelmällistä arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä kuin pienemmissä toimintayksiköissä. Viitalan (2013, 173) mukaan onkin niin, että pelkästään itse osaamisen lisääminen organisaatiossa ei kehitä organisaation kyvykkyyttä, vaan samalla on kehitettävä organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. Johtamisen ja toimintaedellytysten on oltava kunnossa, ennen kuin osaaminen voi kukoistaa ja kanavoitua organisaation hyödyksi.

Motivoinnin ja valmentavan johtajuuden yhteyttä käsiteltäessä nousi toistuvasti esille alaisten ammatillinen osaaminen ja sitä ainakin jossain määrin kuvastava työkokemuksen pituus. Haastateltavat kuvailivat aloittelevan tutkijan ja pitkän tutkintakokemuksen omaavan tutkijan motivoinnin eroja

muun muassa termillä ”valtava kontrasti”. Kokenutta tutkijaa voidaan motivoida osoittamalla luottamusta ja antamalla vastuuta sekä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Sen sijaan kokemattoman tutkijan kanssa esimies joutuu antamaan työtehtävät pienissä erissä ja ohjeistamaan yksityiskohtaisesti niiden suorittamisessa. Esimiehet pitivät motivoimista sitä olennaisempänä johtamiskeinona, mitä kokeneempi tutkija on kyseessä. Nämä havainnot ovat linjassa Aaltosen ym. (2011, 209) mainintaan, jonka mukaan kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaation lisääminen parantaa niiden suoritustasoa, joilla on riittävät valmiudet selviytyvät tehtävästä. Jos valmiudet ovat heikot motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin.

Edellä mainittu ero sen suhteen, miten esimiehellä on mahdollisuuksia motivoida alaisiaan kokenempien ja kokemattomampien työntekijöiden suhteen ilmeni haastatteluissa hyvin mustavalkoisena. Tutkintayksiköissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja kokeneet työntekijät ovat harvinaisuus, koettiin kaikenlaiset motivointikeinot täysin mahdottomiksi toteuttaa. Sen sijaan tutkintayksiköissä, joissa vaihtuvuus on pientä ja työntekijät ovat suurimmaksi osaksi suhteellisen kokeneita, heijastui haastateltavien esimiesten vastauksista hyvinkin paljon lähdekirjallisuudessa kuvattuja motivoimiskeinoja ja johtamisen tapoja, jotka ovat sidoksissa valmentavan johtamisen teorioihin ja niissä kuvailtuihin motivaatioon ja motivointiin liittyviin asioihin. Tässä onkin mielestäni yksi tämän tutkimuksen tärkeimmistä havainnoista: Valmentavan johtamisen jalkautumisen yksi merkittävä edellytys on ryhmän riittävän pieni vaihtuvuus, mikä tuo luonnollisesti mukanaan myös riittävän kokemuksen ja ammattitaidon ryhmään. Kääntäen voidaan todeta, että sellaisissa olosuhteissa, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on jatkuvaa, ja tämän seurauksena perehdytettäviä on koko ajan paljon, ei esimiehillä ole juurikaan edellytyksiä valmentavan johtamistavan jalkauttamiselle.

Haastateltavat toivat esille myös näkökulman, jossa kysymys motivaatiosta osittain tai kokonaan sivuutetaan. Kyseessä voi Harisalon (2021, 142) mukaan tällaisissa tapauksissa olla eräänlainen mukautuminen ja esimerkiksi sisäistetty ajatus organisaatorakenteesta ja siitä johtuvasta vastuunjaosta työtehtäviin liittyen. Käytännössä tämä sivuuttaminen ilmeni sellaisina toteamuksina, joissa kyyniseen ja lakoniseen tapaan vähäteltiin motivaation merkitystä, varsinkin kun puhuttiin siitä, miten esimiehet ovat kokeneet itseään motivoidun. Harisalo (2021, 142) muistuttaa, että motivaatioissa, sitoutumisessa ja mukautumisessa on kyse kahden toimijan – työntekijän ja organisaation – vastavuoroisesta sopimuksesta. Tämä sopimus on yhtä usein psykologinen kuin kirjallinen ja siksi siitä on helppoa tehdä erilaisia konflikteihin johtavia ja toisilleen jopa vastakkaisia tulkintoja. Kun vastavuoroisuus ei toimi, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa esitetään tiettyä roolia ja joudutaan teeskentelemään, että kaikki on kunnossa. Haastatteluissa esiin tulleissa kyynisissä kommentteissa puhuttiin juuri tällaisesta teeskentelemisestä ja esimerkiksi ainoastaan palkan takia töissä olemisesta sekä linjaorganisaatiosta sellaisena rakenteena, jossa ”ei tarvitse itse miettiä”.

6 POHDINTA

”I don’t want obedient robots in my team. I want people that think, solve problems and take action.” Tässä on mielestäni tiiviisti kiteytettynä se, mistä valmentavassa johtamisessa on kyse. Sitaatti on entisen Navy Seal -upseerin – sittemmin muun muassa johtamiskoulutuskonsultointiin siirtyneen Jocko Willinkin 23.4.2021 Twitterissä julkaisema twiitti. Tätä tutkimusta tehdessäni kyseinen twiitti on tullut useaan otteeseen mieleeni, kun olen joutunut pohtimaan, mikä on se organisaatioille koituva keskeinen hyöty, jota valmentavalla johtamisella voidaan olettaa saavutettavan. Valmentavan johtamisen yhtenä perusajatuksena ja kantavana teemana onkin ajatus siitä, että työntekijät, jotka ovat valmennettu ajattelemaan, ratkaisemaan itsenäisesti työhönsä liittyviä ongelmia ja toimimaan ilman erikseen annettua kehottamista, nostavat organisaation työtehoa verrattuna johtamiskulttuuriin, jossa pelätään tehdä asioita ilman esimiehen tarkkaa ohjeistusta – ”tottelevaiset robotit”. Myös aiemmin esittelemässäni Poliisin henkilöstöstrategiassa 2017–2020 sanotaan tämä asia lähes samoin sanoin: *”Esimiesten roolissa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö. Esimiehen tehtävänä on tukea työn suorittamista ja **työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä.**”* Tätä kautta asiaa pohdittaessa valmentavan johtamisen metodien käyttöönoton lisääminen organisaation johtamiskulttuurissa vaikuttaa hyvinkin perustellulta.

Edellisen sitaatin vastapainona minulla on ollut tätä tutkimusta tehdessä usein mielessä myös toinen, edellistä tunnetumpi johtamiskirjailija ja hallintotieteilijä Peter Druckerin sitaatti: ”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi.” Tämän tutkimuksen kontekstissa se tarkoittaa sitä, että Poliisihallituksen strategisen tason päätös ottaa valmentavan johtamisen johtamistapa käyttöön koko hallinnossa tarkoittaa johtamiskulttuurin muutosta, ja kuten kaikissa kulttuurimuutoksissa, myös tässä vanha kulttuuri syö pitkään tätä strategiaa, ennen kuin tosiasiallisia muutoksia tapahtuu. Isot kulttuuria koskevat muutokset vaativat aina aikaa ja kärsivällisyyttä.

Tämän tutkimuksen päämääränä oli löytää lähiesimiesten kokemukseen pohjautuvia valmentavan johtamistavan jalkautumisen esteitä Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä. Tutkimusaineisto kerättiin laadulliselle tutkimusmenetelmälle tyypilliseen tapaan haastattelemalla. Vaikka haastattelut oli etukäteen teemoitettu haastattelukysymysten avulla, ei tutkijan tekemä haastattelurunko kuitenkaan ollut sitova, vaan haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda aineistoon sellaisia asioita, joita tutkija ei ollut etukäteen asiaan liittyvästä teoriapohjasta liittänyt haastattelujen teemoihin. Lopputuloksena oli, että teemojen ulkopuolelta ei juurikaan kerääntynyt aineistoa, eikä teemoittelua ollut tarpeen muuttaa. Toisaalta teemojen keskinäisessä vertailussa aineistoa kerääntyi varsin epätasaisesti. Jotkin teemat tuottivat aineistoa selkeästi enemmän kuin toiset teemat.

6.1 Organisaatiokulttuurit, sitoutuminen ja motivointi

Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikön sisällä on useita organisaatiokulttuureita. Kulttuurit vaihtelevat keskenään organisaation eri hierarkiatasoilla ja myös horisontaalisesti eri tehtäviä suorittavien ryhmä- ja toimintotason yksiköiden välillä. Suorittajatasosta ylöspäin kaikki yksilöt joutuvat toimimaan vähintään kahdessa eri organisaatiokulttuurissa päivittäin – usein jopa useammassa. Tätä taustaa vasten tutkimuksen ensimmäisenä teemana ollut valmentava johtamiskulttuuri ja sen jalkautuminen rikostutkintayksikköön ei olekaan enää yksiselitteinen asia.

Scheinin (1987, 25) mukaan kulttuuri on ryhmäkokemuksen opittua tulosta. Kulttuuri on löydettävissä vain sieltä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. Etsittäessä vastausta kysymykseen, onko johtamiskulttuurissa tapahtunut muutoksia saadun koulutuksen jälkeen, nousi vastauksissa esille uusia kysymyksiä siitä, onko rikostutkintayksiköllä yksi ainoa kulttuuri useine alakulttuureineen, vai poikkeavatko nämä alakulttuurit niin paljon toisistaan, ettei enää voida puhua saman kulttuurin alakulttuureista? Tähän kysymykseen en tässä tutkimuksessa löytänyt suoraa vastausta, joten tässäkin saattaisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen paikka. Tutkimusaineiston perusteella on kuitenkin tehtävissä isossa kuvassa havainto, jonka perusteella tutkimuksen kohteena olevassa suuremmassa sosiaalisessa yksikössä, tässä tapauksessa Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksiköksi kutsutussa organisaatiossa, voidaan esittää olevan useita kulttuureja: hallinnollisten asioiden ja niiden parissa työskentelevän henkilöstön kulttuuri, toiminta-kohtaisten yksiköiden tehtäväperustaisia kulttuureja, yhteiseen kokemukseen perustuvia työntekijäportaan omia kulttuureja, lähiesimiesten keskinäisiä toimintakulttuureja, ja niin edelleen.

Tarkasteltaessa haastateltavien esimiesten sitoutuneisuutta valmentavan johtamisen menetelmien käyttöön, erot syntyivät tässäkin tapauksessa sen pohjalta, minkä tyyppisen tutkintaryhmän tai erityisryhmän lähiesimiehenä kyseinen esimies toimii. Kaikki esimiehet olivat motivoituneita lisäämään valmentavan johtamisen metodien käyttöä omassa johtamistyöskentelyssään, mutta suuren henkilöstövaihtuvuuden ryhmässä esimiehet pitivät jalkauttamista lähtökohtaisesti vaikeana ja päinvastoin kiinteämmiksi sosiaalisiksi joukoiksi muodostuneissa ryhmässä toimivat esimiehet kokivat koko ajan etenevänsä tällä saralla.

Kokonaisuutena arvioiden esimiehet pitivät varsin yhteneväisesti sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden parantamista työntekijöiden keskuudessa koko ajan vaikeampana. Tilanteen kerrottiin pahentuneen viimeisten vuosien aikana. Syyksi tähän he kertoivat työmäärässä ja työntekijöiden määrässä vallitsevan epäsuhdan, jonka seurauksena rikostutkinnan työn luonne on muuttunut epämotivoivaksi. Liiallisen työmäärän vuoksi työn sisältö koostuu koko ajan enemmän ja enemmän nopeamman läpivirtauksen tavoittelusta, mikä on sisällöllisesti mielekästä hyvin harvoille ihmisille – ja vielä harvemmille sellaisille ihmisille, jotka ovat tietoisesti hakeutuneet poliisin ammattiin. Lisäksi mainittiin useammassa yhteydessä voimakkaasti motivaatiota alentavana tekijänä se, että

juuri parhaiten työtehtävistään suoriutuville työntekijöille kasaantuu entistä enemmän työtehtäviä. On selvää, että jos *”tee työsi hyvin, niin pääset jatkossa tekemään mielenkiintoisempia ja ammatillisesti motivoivampia töitä”* vaihtuu *”tee työsi hyvin, niin saat hoitaa muidenkin työt”* -asetelmaan ilman toivoa omien ammatillisten ambiitioiden toteuttamisesta, motivoiminen ja motivoituminen ovat lähes mahdottomia asioita saavuttaa.

Haastatteluissa nousi esille luottamuksen ilmapiiriä ruokkivina tekijöinä pienen työyhteisön kollektiivisuus ja yhteishenki, jotka yhdessä myös luovat itse työlle ja sen tekemiselle mielekkyyttä. Toive pienen työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta myös suurempiin toimintayksiköihin nousi esille. Suurempiin yksiköihin siirryttäessä koettiin luottamuksen puuttuvan, ja tilalla esiintyvän lähinnä erilaisia valvontamekanismeja ja byrokratiaa. Aaltosen ym. (2020, 192) mukaan liian tiukka kontrollointi on erityisen vahingollista motivaatiolle. Se tukahduttaa ihmiselle luontaisen autonomian ja itsemääräämisoikeuden ja samalla motivaation toimintaan. Siksi myös johtamisen näkökulmasta on tärkeää ja samalla vaikeaa tasapainoilla ohjauksen ja kontrollin sekä vapauden ja valtuuksien antamisen välillä. Pienissä toimintayksiköissä tämä on luonnollisesti huomattavasti helpompaa kuin koko organisaation tasolla.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaineiston keräämisen suoritin käyttäen niin sanottua ”puolistrukturoitua” haastattelua, joka osoittautui sekä hyväksi, että huonoksi menetelmäksi tutkimuskysymysten selvittämisen kannalta. Hyväksi siksi, että teemoittelu yhdistettynä haastateltavien vapauteen viedä keskustelua myös teemojen ulkopuolelle nosti haastateltavat ja heidän kokemuksensa tutkimuksen keskiöön. Myös tutkijan mahdollisuus esittää spontaaneja lisäkysymyksiä haastatteluvastausten pohjalta loi haastatteluihin hedelmällisen dialogimaisen kehän. Huonoksi siksi, että välillä tämä vapaus meni liiallisuuksiin, ja osa haastattelumateriaalista oli tämän johdosta hyödyntämiskelvotonta haastateltavien ekssyessä liiaksi pois aiheesta.

Haastattelin tähän tutkimukseen viittä Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikön lähiesimiestä. Heistä jokainen on niin sanotusti ”pitkän linjan lähiesimies”, eli he ovat kaikki työskennelleet pitkään rikostutkinnan lähiesimiestehtävissä ja tätä kautta omaavat kokemusta ja näkemystä niin poliisin työstä kuin erilaisista muutosprosesseista, jollaiseksi nyt tutkittavana ollut ylhäältä päin ohjattu johtamiskulttuurin muutosprosessikin voidaan laskea. Suoritin neljä haastattelua lokakuussa 2021 ja yhden haastattelun helmikuussa 2022. Haastatteluaineiston analyysin suoritin teemoittelemalla sen saman teemoittelun pohjalta, jolla olin laatinut tutkimuksen teoriapohjan. Perustin aineiston analyysin tähän teoriapohjaan, joka toimi tutkimuksen viitekehyksenä.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että sen tulosten yleistettävyys on rajallista, ja tämä on tosiasia myös tässä tutkimuksessa. Informanttien haastatteluvastauksista saatiin kuitenkin esiin ilmiöitä,

jotka ovat todennettavissa myös teoriapohjana toimineesta tieteellisestä kirjallisuudesta. Vaikka, kuten todettua, tutkimuksen tulosten yleistettävyyks on rajallista, nousi niistä useita sellaisia seikkoja, jotka ovat huomionarvoisia suunniteltaessa ja toteutettaessa vastaavia organisaation uudistamiseen tähtääviä projekteja koulutus- ja jalkauttamisosioineen.

Tulosten tulkinnassa on myös luonnollisesti huomioitava se seikka, että työskentelen itse Helsingin poliisin rikostutkintayksikössä ja kaikki haastatellut ovat minulle entuudestaan ainakin jossain määrin tuttuja henkilöitä. Tämä yhteys on haastatteluiden vuorovaikutustilanteissa varmasti vaikuttanut. On mahdollista, että ulkopuolisen tutkijan suorittamien haastatteluiden tulokset olisivat jossain määrin poikenneet nyt saaduista tuloksista. Eskolan ja Suorannan (2014, 17–18) mukaan objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. Tutkimussuhde on eräs sosiaalisen olemisen ja kanssakäymisen muoto. Arkisesta se eroaa ainakin siinä mielessä, että arkinen kanssakäynti on useimmiten itsestään selvää ja automatisoitunutta, kun taas tutkimuksellisessa olemisessä kaikkien tässä olemissuhteessa olennaisten asioiden pitäisi olla periaatteellisesti ja tiedostetusti epäselviä, jotta mitään olennaista ei jäisi itsestäänselvyyksien piiriin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan objektiivisuuden ongelmaa tarkasteltaessa totuuskysymyksen lisäksi täytyy toisistaan erottaa myös havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuus nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi.

Tutkijan puolueettomuutta mietittäessä nousevat kysymyksiksi tutkimuksen aiheenvalinnan motiivi ja tutkijan ennakko-odotukset. Pidän tätä tutkimusta tärkeänä siksi, että poliisihallinnossa tullaan jatkossakin järjestämään vastaavia esimieskoulutuksia, jolloin on hyödyllistä omata tietoa niistä haasteista, joita minkä tahansa uudenlaisen toimintamallin jalkauttaminen kohtaa. Minulla ei tutkijana ollut ennakko-odotuksia sen suhteen millaisia esteitä haastateltavat nostaisivat haastatteluissa esille. Sen sijaan aiheesta tehtyjen edeltävien opinnäytetöiden pohjalta minulla oli ennakko-odotus, että valmentavan johtamisen jalkauttaminen ei ole edennyt suunnitellulla tavalla.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt kaikilla tavoin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen huomionnut ja kirjoittanut auki sen tosiseikan, että olen osa sitä organisaatiota, jota tässä tutkimuksessa käsittelen. Olen merkinnyt hyvän tieteellisen käytännön mukaan kaikki käyttämäni lähteet mahdollisimman tarkasti. Olen haastatteluja varten anonut Helsingin poliisilaitokselta tutkimusluvan, jonka pohjalta on toimittu esimerkiksi haastatteluista koskevien pelisääntöjen mukaan niin, että haastateltavat ovat osallistuneet haastatteluihin vapaaehtoisesti ja omalla työajallaan. Olen jättänyt tutkimuksen julkaistavasta aineistosta kaiken sellaisen materiaalin pois, jonka avulla olisi mahdollista kyetä identifioimaan haastateltujen henkilöllisyydet.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusta ajateltaessa seuraava looginen askel olisi mielestäni tehdä samantyyppinen tutkimus valvonta- ja hälytyssektorilta. Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, työtehtävät ja toimintakulttuuri rikostutkinnan ja VHT-sektorin välillä poikkeavat merkittävästi toisistaan, joten tämä tutkimus ei todennäköisesti juurikaan valaise valmentavan johtamisen jalkautumisen esteitä valvonta- ja hälytystoiminnan toimintaympäristössä. Tulevia laajamittaisia koulutuskokonaisuuksia varten olisi hyvä saada etukäteistietoa niistä keskeisistä esteistä, jotka koskevat saadun johtamiskoulutuksen jalkautumista myös VHT-sektorille.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi jonkin tässä tutkimuksessa esiin nousseen valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteen ja siihen vaikuttavien taustatekijöiden syvempi tutkiminen. Saadaksemme yhä käyttökelpoisempaa tietoa organisaation uudistamishankkeiden onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, olisi hyödyllistä syventyä myös havaittujen asioiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

LÄHTEET

Aaltonen Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020: Johda merkitystä. BALTO print Liettua: Alma Talent.

Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011: Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Hämeenlinna: Talentum.

Ahoniemi, Ari 2019: Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiestaidot Hämeen poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö / ylempi AMK. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263447/ON_Ahoniemi.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 28.9.2021.

Alasuutari, Pertti 2001: Laadullinen tutkimus. 3. uud.p. Jyväskylä: Gummerus.

Armstrong, Michael & Baron, Angela 2002: Strategic HRM – The Key to Improved Business Performance. London UK: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.

Autio, Tiina 2022: Valmentava johtaminen Pohjois-Suomen hallinto-oikeudessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelman opinnäytetyö / ylempi AMK. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749466/Opinnaytetyo_Autio_Tiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 31.10.2022.

Bennet, Bill 2019: The Four Steps to Building a Coaching Culture. HR Daily Advisor. Noudettu osoitteesta <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/06/13/the-four-steps-to-building-a-coaching-culture/>. Viitattu 18.2.2022.

Carlsson, Maria & Forssell Christina 2017: Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma.

Cauffman, Louis 2017: Ratkaisukeskeinen coaching – Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Cremin Hilary & Aryoubi Hogai & Hajir Basma & Kurian Nomisha & Salem Hiba 2021: Post-abysal ethics in education research in settings of conflict and crisis. University of Cambridge, UK. British Educational Research Journal Vol. 47, No. 4, August 2021, pp. 1102–1119 DOI: 10.1002/berj.3712. Noudettu osoitteesta <https://web-p-ebSCOhost-com-po-lamk.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4608bdab-a5f7-4e1b-b3ec-52b4d26fcf8d%40redis> Viitattu 22.10.2022.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2014: Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Noudettu osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/153032> Viitattu 19.10.2022.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10.p. Tallinna: Vastapaino.

Furu, Patrick 2013: Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa. Helsinki: Sanoma Pro.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010: Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen University Press.

Harisalo, Risto 2021: Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanoma.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2000: Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005: Voimaantumisen työyhteisön haasteena. WSOY.

Hietanen, Arto 2021: Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa – Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tampereen yliopiston väitöskirjat 476. Luettavissa: [Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa: Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma - Trepo \(tuni.fi\)](#)

Hiltunen, Arto 2014: Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 5.p. Print Best, Viro: Talentum Media.

Hiltunen, Arto 2015: Johtamisesta. BALTO Print, Liettua: Talentum Media.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2017: Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja Kirjoita. 15. uud.p. Hämeenlinna: Kirjayhtymä.

Hougaard, Rasmus & Kalajo, Teetta & Ora, Heljä 2018: Ajatteleva johtaja – Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Liettua: Alma Talent.

Hämäläinen, Elias 2021: Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö / AMK. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502077/ON_H%c3%a4m%c3%a4l%c3%a4inen.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 29.9.2021.

Ikonen, Mirjami 2015: Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi. Noudettu osoitteesta

<https://journal.fi/prologi/article/view/95906>. Viitattu 18.2.2022.

Isaacs, William 2001: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017: Vuorovaikutus johtajan työssä. Baltoprint Liettua: Talentum Media.

Jokivuori, Pertti 2004: Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus, 24(4), 284–294. Noudettu osoitteesta

<https://doi.org/10.33336/aik.93582>. Viitattu 24.2.2022.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli 2013: Jaetun johtamisen taito: Juva: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2018: Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus.

Järvinen, Pekka 2011: Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, Pekka 2018: Ammatillinen käyttäytyminen – Tie onnistumiseen. Balto Print Liettua: Alma Talent.

Järvinen, Pekka 2020: Miten johtaa ihmistä – 102 Ohjetta esimiehelle. Balto Print Liettua: Alma Talent.

Kananen, Jorma 2014: Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

Koivuniemi, T 2020: Aivoystävällinen työpaikka käytännössä. Seinäjoki: Triforma.

Kononen, Leena 2011: Johtaminen tiedon ekosysteemissä. Signum, (6). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/signum/article/view/3904>. Viitattu 18.2.2022.

Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010: Arvostus – Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Kuusela, Sari 2013: Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Kärkkäinen, Tiina & Tikkanen, Paula 2021: Valmentavan johtamisen käytännöt – Valmentavan johtamisen käyttöönotto Ylä-Savon SOTE -alueen kotihoidon kuntayksiköissä. Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyö / ylempi AMK. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493479/Karkkainen_Tiina.pdf?sequence=2 Luettu 31.10.2022.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007: Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Larsson, Gerry & Alvinus, Aida & Ohlsson Alicia 2020: Indirekt ledarskap – Det högre ledarskapets “mjuka” sidor. Lund, Sverige: Studentlitteratur.

Lämsä, Ilkka 2020: Valmentava johtaminen poliisissa ja rikosseuraamislaitoksessa – Mitä poliisi voisi oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö / AMK. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345698/ONAMK_IlkkaL%c3%a4ms%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 29.9.2021

Malinen, Anne 2020: Valmentava johtamiskulttuuri itseohjautuvuuden tueksi Tullissa. LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö / ylempi AMK. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345894/Malinen_Anne.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 2.11.2022.

Mattila-Aalto, Minna 2020: Työelämän uudistumisen esteet – Työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki: Basam Books.

Metsämuuronen, Jari 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.uud.p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Mäkelä, Klaus (toim.) 1998: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gaudeamus.

Poikela, Esa 1999: Vaikuttava oppiminen on sidoksissa oppijan oppimis- ja kehitysprosesseihin. Aikuiskasvatus, 19(4), 358–359. Noudettu osoitteesta

<https://doi.org/10.33336/aik.93256>. Viitattu 21.2.2022.

Poliisin henkilöstöstrategia 2017–2020.

<https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Documents/Poliisin%20henkilöstöstrategia.pdf>. Viitattu 20.2.2022.

Poliisin henkilöstösuunnitelma 2021–2024.

https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Documents/Poliisin%20henkilöstösuunnitelma%202021_2024;%20kooste%20linjauksista.pdf. Viitattu 20.2.2022.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014: Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Talentum.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2017: Valmentava johtajuus. 4. p. Liettua: Talentum Media.

- Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo Marjut 2019: Valmentava mentorointi. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo Marjut 2020: Valmentava mentorointi – Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uud.p. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021: Valmentava tiimin johtaminen. Liettua: Talentum Media.
- Rubanovitsch, Mika D. 2020: Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo. Hämeen kirjapaino, Vantaa: Imperial Sales / Johtajatiimi.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010: Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino.
- Räsänen, Mikko (toim.) 2007: Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Publishing.
- Sankari, Johanna 2018: Valmentava johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työssä: Työhyvinvoinnin kehittämishanke. Laurea-ammattikorkeakoulu. Sosiaalisen kuntoutumisen ja terveyden edistämisen johtaminen ja kehittäminen / ylempi AMK. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151545/Valmentava%20johtaminen%20pdf.pdf?sequence=1> Luettu 31.10.2022.
- Schein, Edgar H. 1987: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudemus Helsinki University Press.
- Soback, Dan 2015: Mitä on johtajuus. Dan Soback. ISBN 978-952-7016-14-5s.
- Soback, Dan 2021: Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.
- Siljander, Pauli 2014: Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen – Peruskäsitteet ja pääsuuntaukset. Tampere: Hansaprint.

Strömquist, Siv 2006: Uppsatshandboken – Råd och regler för utformningen av examensarbeten och vetenskapliga uppsatser. Uppsala: Hallgren & Fallgren studieförlag.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015: Älykäs julkinen johtaminen. BALTO Print, Liettua: Talentum Media.

Tomperi, Tuukka & Niemelä, Juhani 2013: Dialogi yksilöstä ja yhteisöistä. Helsinki: Sanoma Pro.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Ulrich, Dave & Smallwood, Norm & Sweetman, Kate 2008: The Leadership Code – Five Rules to Lead By. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Press.

Valli, Raine (toim.) 2018a: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5. uud.p. Keuruu: PS-kustannus.

Valli, Raine (toim.) 2018b: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu: PS Kustannus.

Viitala, Riitta 2005: Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, Riitta 2013: Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uud.p. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä Eila 2019: Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing.

Vilkka, H. 2021: Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-Kustannus.

Virolainen H. & Virolainen I. 2016: Mielen voima työssä. Tallinna: Viisas elämä.

Virtainlahti, Sanna 2009: Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.

Välilä, Iina 2014: Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Vaasan yliopisto. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu -tutkielma. Luettavissa:

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6574/osuva_5697.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luettu: 2.11.2022.

Whitmore, John 2017: Coaching for Performance – The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5. p. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Åberg, Leif 2006: Johtamisviestintää – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Leif Åberg ja Inforviestintä.

LIITE 1

Liite 1: Teemahaastattelun kysymysrunko

Tapaustutkimus Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä

1. Yleisluonteiset alkukysymykset
 - työhistoria, esimiesasema, koulutus?
 - millaista on hyvä johtaminen?
 - millaisia ominaisuuksia on hyvällä johtajalla?

Teemoitettut kysymykset:

VALMENTAVA JOHTAMISKULTTUURI:

2. Millaista on mielestäsi valmentava johtamiskulttuuri?
3. Soveltuuko valmentava johtamistapa mielestäsi yleisesti poliisiorganisaatioon ja erityisesti rikostutkintaan?
4. Onko omassa yksikössäsi ja/tai lähityöyhteisössäsi käytössä valmentavaa johtamistapaa?
5. Miten kokemuksesi mukaan valmentavaa johtamiskulttuuria esiintyy poliisiorganisaation eri hierarkiaportilla?
6. Oletko valmentavan johtamisen koulutuksen jälkeen muuttanut toimintaasi valmentavaa johtamiskulttuuria tukevaksi?
7. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet valmentavan johtamiskulttuurin lisääntymiselle poliisin rikostutkinnassa?

VALMENTAVA JOHTAJUUS

8. Millaisia asioita pidät vahvuuksinasi esimiestyössä?
9. Oletko kyennyt tukemaan vastuualueellesi kuuluvien työntekijöiden työntekoa haluamallasi tavalla jokapäiväisessä käytännön työssäsi?
10. Osaatko kuvailla niitä syitä, jotka ovat aiheuttaneet sen, että et ole pystynyt hyödyntämään valmentavaa johtamistapaa ainakaan kaikilta osin työssäsi?

AVOIN VUOROVAIKUTUS, PALAUTTEEN ANTAMINEN JA PUHEEKSI OTTAMINEN

11. Millaista on esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus omassa työyhteisössäsi ja suuremmissa yksiköissä?
12. Mihin suuntiin palautetta annetaan?
13. Millaisilla tavoilla palautetta annetaan työyhteisössäsi?
14. Millaisia esteitä näet hyvän ja avoimen palautteenantokulttuurin kehittymiselle?

15. Millaisia vaikeuksia olet havainnut avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa omassa työyhteisössäsi ja suuremmissa yksiköissä?

DIALOGI

16. Tapahtuuko osaamisen kehittymistä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa?

17. Onnistutaanko työyhteisössäsi ylipäätään toimimaan yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi niin ryhmätasolla kuin suurempienkin yksiköiden osalta?

18. Millaisia yhteistyön esteitä olet havainnut?

LUOTTAMUS, ARVOSTUS JA VALTUUTTAMINEN

19. Vallitseeko esimiesten ja alaisten välillä luottamuksen ilmapiiri työyhteisössäsi?

20. Vallitseeko työyhteisössäsi arvostava ilmapiiri?

21. Millaisia ongelmia tai puutteita olet havainnut arvostavan ilmapiirin rakentumisessa?

MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN

22. Millä tavoilla työntekijöitä motivoidaan ja sitoutetaan toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

23. Millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon?