

# Johtamistyyli ja ryhmän toiminta

Sisä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstön näkemyksiä ryhmänjohtamisesta ja sen vaikutuksista ryhmän toimintaan

Mikko Martikainen

11/2023

# TIIVISTELMÄ

**Mikko Martikainen: Johtamistyyli ja ryhmän toiminta - Sisä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstön näkemyksiä ryhmänjohtamisesta ja sen vaikutuksista ryhmän toimintaan**

**Opinnäytetyön muoto:** tutkimuksellinen

**Julkisuusaste:** julkinen

**Ohjaaja:** Tiina Koivuniemi, Timo Korander

**Tutkinto:** Poliisi (ylempi AMK)

---

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu Sisä-Suomen poliisilaitoksen miehistön ja alipäällystön näkemyksiä siitä, millaisia johtamistyyliä Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajat käyttävät johtamistyössään, kuinka hyvin ryhmätyöskentely poliisilaitoksessa toimii ja onko ryhmänjohtajien käyttämällä johtamistyyliellä vaikutusta ryhmien toimintaan. Ryhmätyöskentely ja sen johtaminen ovat poliisin työssä ja koulutuksessa keskeisessä roolissa ja aiheesta on saatavilla runsaasti yleistä kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Tästä huolimatta poliisihallinnon ryhmiä, niiden sisäistä toimivuutta ja johtajuuden vaikutusta siihen ei ole kuitenkaan aiemmin tutkittu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin ryhmiä käsitteenä ja selvitetään niiden merkitystä yksilön toiminnan ja työyhteisön näkökulmista sekä pyritään tutkimustiedon ja johtamiskirjallisuuden pohjalta määrittämään millaisia ominaisuuksia hyvin toimivaan ryhmään kuuluu. Toisena kokonaisuutena teoriassa on kolmen erilaisen johtamistyylin tarkastelu henkilöstöjohtamisen ja työtehtävien päivittäisjohtamisen näkökulmasta. Tarkasteltavia johtamistyyliä ovat autoritaarinen, demokraattinen/valmentava sekä niin kutsuttu laissez-faire-johtajuus, jossa johtaja ei ole kiinnostunut johtamistyöstä.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Kohderyhmän perusjoukolla tehtiin Webropol-kysely, johon vastasi 310 henkilöä 643:sta potentiaalisesta vastaajasta. Vastausprosentti oli hieman yli 48. Strukturoitujen kysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus tarkentaa mielipiteitään avoimissa vastauksissa.

Valtaosa vastaajista koki demokraattisen tai valmentavan johtajuuden olevan ryhmänjohtajien eniten työssään käyttämä tapa hoitaa päivittäistoimintaan ja henkilöstöasioihin liittyvää johtamista. Noin 20 prosenttia kaikista vastaajista koki yleisimmäksi johtamistyyliksi autoritaarisen ja vastaava osuus päätyi laissez-faire-tyyliin. Vastauksissa oli selviä eroja ryhmänjohtajien ja ryhmien jäsenten välillä. Ryhmänjohtajat arvioivat huomattavasti jäseniä enemmän oman johtamistyyliensä sijoittuvan demokraattisen tai valmentavan johtamisen kategoriaan. Myös hyvin toimivaa ryhmää kuvaavien ominaisuuksien osalta ryhmänjohtajat näkivät asian olevan kauttaaltaan paremmalla tasolla, kuin ryhmien jäsenet. Se, että noin viidesosa vastaajista koki, ettei hänen ryhmänjohtajansa ole kiinnostunut johtamisesta, on huolestuttavalla tavalla merkittävä havainto.

Kyselyn tulosten perusteella ryhmänjohtajan käyttämällä johtamistyyllillä on yhteys siihen, kuinka hyvin ryhmä toimii. Demokraattinen tai valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen ja työtehtävien päivittäisjohtamisen pääasiallisena johtamistyylinä tuottaa selvästi kahta muuta käsiteltyä johtamistyyliä paremman tuloksen hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksia tarkasteltaessa.

**Sivumäärä: 87**

**Tarkastuskuukausi ja vuosi: 11/2023**

**Avainsanat:** ryhmä, tiimi, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, johtamistyyli

## ABSTRACT

**Mikko Martikainen: Leadership style and team functioning - Perspectives of the personnel of the Central Finland Police Department on team leadership and its effects on team functioning**

**Type of thesis:** Research-based thesis

**Publicity:** Public

**Supervisor:** Tiina Koivuniemi, Timo Korander

**Degree:** Master of police services

---

This thesis explores the perspectives of the personnel and subordinates of the Central Finland Police Department regarding the leadership styles used by the team leaders within the department, how well teamwork functions within the police organization, and whether the leadership styles employed by the team leaders have an impact on team functioning. Teamwork and its leadership play a central role in the work and training of the police, and there is ample general literature and research information available on this topic. However, the specific focus on police administration teams, their internal functionality, and the impact of leadership on them has not been previously studied.

The theoretical part of the thesis first addresses teams as a concept, elucidating their significance from both an individual's perspective and a workplace perspective. Drawing on research and leadership literature, an attempt is made to determine the characteristics of a well-functioning team. The second major aspect of the theory involves examining three different leadership styles in terms of personnel management and daily task leadership. The leadership styles under scrutiny are authoritarian, democratic/coaching, and the so-called laissez-faire leadership, where the leader shows little interest in leadership tasks.

Answers to the research questions were sought using a quantitative research method. A Webropol survey was conducted among the target group's population, with 310 individuals responding out of 643 potential respondents. The response rate was slightly over 48%. In addition to structured questions, respondents had the opportunity to elaborate on their opinions in open-ended responses.

The majority of respondents perceived democratic or coaching leadership to be the most commonly used approach by team leaders for managing daily operations and personnel matters. About 20% of all respondents considered authoritarian leadership to be the most common style, with a similar proportion leaning towards laissez-faire. Clear differences were observed between team leaders and team members in their responses. Team leaders were significantly more likely to cate-

gorize their leadership style as democratic or coaching compared to team members. When describing the characteristics of a well-functioning team, team leaders also believed that these attributes were more prevalent in their team compared to what team members indicated. The fact that about one-fifth of the respondents felt that their team leader lacked interest in leadership is a concerning observation.

Based on the survey results, there is a connection between the leadership style employed by a team leader and the effectiveness of the team. Democratic or coaching leadership, as the primary style for personnel management and daily task leadership, produced better results in terms of the attributes of a well-functioning team compared to the other two examined leadership styles.

---

**Pages: 87**

**Month and year of review: 11/2023**

**Keywords:** group, team, leadership, personnel management, leadership style

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset .....	2
2 RYHMÄ JA SEN JOHTAMINEN POLIISISSA .....	4
2.1 Ryhmä käsitteenä.....	4
2.2 Millainen on hyvin toimiva ryhmä? .....	12
2.3 Ryhmän johtaminen ja erilaiset johtamistyyli.....	30
2.3.1 Autoritaarinen johtajuus .....	32
2.3.2 Demokraattinen ja valmentava johtajuus.....	33
2.3.3 Laissez-faire -johtajuus .....	39
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	40
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	40
3.2 Tutkimuksen kohderyhmä.....	40
3.3 Tutkimuksen rakenne ja aineiston analysointi.....	41
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja käsitteiden operationalisointi .....	44
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	46
4.1 Kyselyn toteutuksesta ja vastaajista .....	46
4.2 Ryhmänjohtajien käyttämät johtamistyyli .....	47
4.3 Luottamus ryhmien sisällä .....	51
4.4 Ryhmien sisäinen vuorovaikutus .....	57
4.5 Ryhmissä vallitseva työilmapiiri .....	63
4.6 Roolien ja vastuiden selkeys ryhmissä .....	69
4.7 Tavoitteiden ja päämäärien selkeys ryhmissä.....	74
4.8 Johtamistyylien vaikutukset ryhmien toimintaan .....	81
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	83
5.1 Johtamistyyli.....	83
5.2 Hyvin toimivan ryhmän ominaisuudet ja niihin liittyvät kehityskohteet .....	84
5.3 Lopuksi.....	86
LÄHTEET .....	88

LIITE 1.....	92
LIITE 2.....	97

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Ryhmässä toimimisesta ja työskentelystä löytyy runsaasti kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Yritysmailmassa ja monissa julkisissakin organisaatioissa tässä yhteydessä puhutaan usein tiimeistä. Myös johtamista yleisesti ja johtamista poliisiin on työssä tutkittu paljon ja johtamistyön tekemiseen löytyy runsaasti eri näkökulmista kirjoitettuja oppaita.

Poliisihallinnossa, etenkin paikallispoliisissa, perustyötä tehdään lähes aina ryhmissä, joihin organisaatio on hallinnollisesti jaettu. Ryhmällä on yleensä johtaja, varajohtaja sekä erinäinen määrä jäseniä. Ryhmätyöskentelyn osaaminen mainitaan muutamassa yhteydessä Poliisi (AMK) -tutkinnon opetussuunnitelmassa. Esimerkiksi yleisenä ammattikorkeakoulututkinnon tehtävänä on, että opiskelija saa valmiudet toimia erilaisten ihmisten kanssa työyhteisössä sekä muissa ryhmissä ja verkostoissa. Myös Poliisi (AMK) -tutkinnon yleisten ja ammatillisten kompetenssien määritelmässä mainitaan yhdeksi osaamisalueeksi se, että "opiskelija kykenee ottamaan vastuuta ryhmän oppimisesta ja opitun jakamisesta. (Poliisiammattikorkeakoulu 2022, 9.) Poliisin koulutusrakenteessa on myös mahdollista suorittaa erilliset, kohtalaisen kattavat erikoistumisopinnot, jotka valmistavat toimimaan ryhmänjohtajan tehtävässä.

Vaikka ryhmätyöskentely ja sen johtaminen ovatkin poliisiin työssä ja koulutuksessa merkittävässä roolissa, ei poliisihallinnon ryhmistä, niiden sisäisestä toimivuudesta ja johtajuuden vaikutuksista siihen ole kuitenkaan tehty aiemmin tutkimuksia tai opinnäytetöitä.

Poliisin organisaatio on julkinen byrokraatia ja linjaorganisaatio. Esihenkilöt vastaavat johtamiensa yksiköiden tuloksista. Olen nähnyt poliisiurani aikana esihenkilöitä, jotka tekevät kaikki merkittävät päätökset itse ja jakavat tehtävät alaisilleen. Nämä taas suorittavat heille osoitetut toimet, joskus mukisematta, toisinaan valitusten ja kirousten saattamana. Poliisin työ, etenkin operatiivinen toiminta, on luonteeltaan sellaista, että autoritaarinen ja saneleva johtaminen on ajoittain lähes välttämätöntä. Kiireellisiä tilanteita johdettaessa ei ole aikaa kysellä henkilöstön tunteita ja yrittää yhdessä pohdiskella parasta tapaa toimia. Onko perinteinen esihenkilöohjautuvuus kuitenkaan enää soveltuva johtamistyyli nykyaikaisessa poliisiorganisaatiossa silloin, kun on kyse päivittäistoiminnasta tai henkilöstöasioista? Peruspoliisityöhön vaadittava koulutus on nykyään ammattikorkeakoulutasoinen, joten poliisityötä ei voi luonnehtia ainakaan sellaiseksi, jossa työn suorittaja selviäisi suhteellisen vähällä asiantuntemuksella. Tyypillisen esihenkilöohjautuvuuden vastaisesti myös työntekijöiden oma-aloitteisuutta mitataan, varsinkin valvonta- ja hälytystoiminnassa sekä liikennevalvonnassa hyvinkin ahkerasti. Ehkäpä poliisityön johtaminen ja organisaation suunnittelu ei sovi täysin mihinkään muuhunkaan yritysmaailmassa käytettävään malliin. Näkisin, että poliisityö on

eräänlainen sekoitus luovaa, ongelmia ratkaisevaa asiantuntijatyötä ja rutiininomaisia toimenpiteitä suorittavaa liukuhihnatyötä.

Myöhemmin tämän opinnäytetyön teoriaosiossa selvitetään, että pelkkä ihmisjoukon tiimiksi nimeäminen ei tee siitä vielä todellista tiimiä, mikäli se ei sisäisesti ole sellainen. Tämä myös yleensä johtaa työn huonompaan tuloksellisuuteen, kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa työskenteleminen. Kenties voimme kuitenkin oppia jotain yritysmaailmassa hyvin menestyviltä tiimeiltä ja soveltaa opittua poliisitoimen monisyisessä maailmassa.

## **1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, millaisia johtamistyyplejä Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajat käyttävät johtamistyössään ja kuinka ne vaikuttavat ryhmätyöskentelyyn.

Aluksi työssä esitellään teoriaa ryhmistä tai tiimeistä käsitteenä ja selvitetään niiden merkitystä sekä yksilön toiminnan, että työyhteisön kannalta. Teoriaosiossa pyritään myös luomaan kuvaa siitä, millaisia piirteitä hyvin toimiva ryhmä pitää sisällään. Tutkimuksen ja johtamiskirjallisuuden pohjalta teoriaosiossa on valittu hyvin toimivaa ryhmää kuvaaviksi ominaisuuksiksi luottamus, avoin vuorovaikutus, hyvä työilmapiiri, selkeät roolit ja vastuut sekä selkeät tavoitteet ja päämäärät.

Toisena painotuksena teoriassa on kolmen erilaisen johtamistyylin tarkastelu. Näitä ovat autoritaarinen, demokraattinen/valmentava sekä niin kutsuttu laissez-faire-johtajuus, jossa johtaja ei ole kiinnostunut johtamistyöstä. Opinnäytetyössä johtamista käsitellään henkilöstöjohtamisen ja työtehtävien päivittäisjohtamisen näkökulmasta. Tilannejohtaminen rajataan tutkimuskohteista pois, vaikka se mainitaankin ajoittain poliisin johtamistyötä kuvattaessa.

Tutkittavia seikkoja tarkastellaan Sisä-Suomen poliisilaitoksen valvonta- ja hälytystoimintasektorin sekä rikostorjuntasektorin miehistön ja alipääallystön näkökulmasta. Teorian pohjalta suoritettiin kohderyhmälle kyselytutkimus, jossa ei yksilöidä poliisilaitoksen ryhmiä vastausten perusteella. Tarkoitus ei siis ole asettaa ryhmiä millään mittarilla paremmuusjärjestykseen, vaan saada yleiskuva ryhmien ja niiden johtamisen tilasta.

Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt työskentelevät ryhmissä ryhmänjohtajina, ryhmän varajohtajina sekä ryhmän jäseninä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka ryhmien jäsenet kokevat ryhmiensä johtajien tekemän johtamistyötään ja millaisena johtajat näkevät oman johtamistyyliinsä. Selvitettävänä on myös se, kuinka hyvin toimivan ryhmän ominaisuudet ilmenevät Sisä-Suomen poliisilaitoksen hallinnollisissa ryhmissä niiden johtajien ja jäsenten näkökulmasta katsottuna, pitävätkö vastaajat näitä ominaisuuksia ylipäättään tärkeinä ryhmän toiminnan kannalta ja onko johtamistyyllillä yhteyttä hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksien esiintymisessä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia johtamistyyliä Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajat käyttävät johtamistyössä?
2. Kuinka opinnäytetyössä hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksiksi määritellyt luottamus, avoin vuorovaikutus, hyvä työilmapiiri, selkeät roolit ja vastuut sekä selkeät tavoitteet ja päämäärät ilmenevät Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmissä?
3. Onko johtamistyylin ja ryhmän toimivuuden välillä havaittavissa yhteyttä Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmissä?

## 2 RYHMÄ JA SEN JOHTAMINEN POLIISISSA

### 2.1 Ryhmä käsitteenä

Englanninkielinen sana team, jota tämän työn aihetta koskevassa kirjallisuudessa runsaasti käytetään, voidaan kääntää suomeksi tarkoittamaan joko tiimiä tai ryhmää. Suomenkielisessä työelämää käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan usein tiimeistä. Ryhmälle on myös englannin kielessä sana group. Poliisihallinnon, ainakin paikallispoliisin, organisaatorakenteessa puhutaan ryhmistä. Onko näiden sanojen merkityksillä eroa, vai riippuuko valinta ainoastaan siitä mitä sanaa kirjoittaja päättää käyttää?

Aloitetaan yksinkertaisesti englanninkielisten sanojen määritelmillä. Websterin sanakirjan työhön liittyvä suomeksi käännetty määritelmä sanasta team on ”ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä.” Sanan group vastaava määritelmä on ”joukko ihmisiä tai asioita, jotka ovat yhdessä tai samassa paikassa.”

Eräs suhteellisen usein siteerattu sosiaalipsykologian luonnehdinta ryhmästä on McDavidin ja Hararin määritelmä, joka on vapaasti suomennettuna ”kahden tai useamman yksilön muodostama järjestelmä, jonka jäsenet liittyvät toisiinsa siten, että järjestelmä suorittaa jonkin toiminnon, jäsenten välillä on vakiintuneet roolit ja sillä on joukko normeja, jotka säätelevät ryhmän ja kunkin sen jäsenen toimintaa” (McDavid & Harari 1968, 237). Sosiaalipsykologit eivät ole yksimielisiä ryhmää määrittelevistä ominaisuuksista. Lähes kaikki määritelmät kuitenkin korostavat, että ryhmä ei ole pelkkä joukko yksilöitä. Ryhmä on pikemminkin kahden tai useamman yksilön yhteenliittymä, jossa he ovat jollain tavalla sidoksissa toisiinsa. Yleensä tämä tarkoittaa, että he ovat vuorovaikutuksessa keskenään, vaikuttavat toisiinsa ja jakavat käsityksen itsestään ryhmänä. (Iresearchnet)

Entäpä sitten tiimi? Aaltonen ym. kuvaavat ihmisjoukon muodostumista tiimiksi esimerkin avulla. Joukko bussipysäkillä seisovia ihmisiä ei ole tiimi, vaikka heillä olisikin sama tavoite, eli nousta bussiin. He eivät tarvitse toisiaan tämän tavoitteen toteuttamiseksi, eivätkä todennäköisesti ole edes vuorovaikutuksessa keskenään. Jos taas samainen bussi ajaa ojaan ja matkustajat yhdessä kuljettajan kanssa yrittävät saada sitä takaisin tielle, muodostavat he hetkeksi tiimin. Nyt heidän tekemisellään on yhteinen tarkoitus ja he toimivat vuorovaikutuksessa keskenään tämän saavuttamiseksi. (Aaltonen ym. 2020, 246.) Katzenbachin ja Smithin mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet työskentelemään toistensa kanssa saavuttaakseen sovitun tarkoituksen ja pitävät toisiaan vastuullisina tiimin tuloksista. (Katzenbach & Smith 1993, 21.) Tilastokeskuksen määritelmän mukaan tiimityö tarkoittaa työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä sekä mahdollisuus suunnitella itse työtään. Ryhmä kuvaillaan usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi joukoksi, jonka jäsenet ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja joilla on yhteinen päämäärä. Työelämässä ryhmä tai

tiimi voi hoitaa jatkuvaa tehtävää tai olla olemassa vain jotain rajattua tehtävää varten. (Tilastokeskus.) Spiikin määritelmä tiimistä on ryhmä ihmisiä, joka on organisoitunut suhteellisen pysyvästi tietyn työkokonaisuuden suorittamista ja sovitun päämäärän sekä tavoitteiden saavuttamista varten (Spiik 2007, 39.)

Tiimin ero ihmisjoukkoon on kyky hyödyntää sen jäsenten taitoja ja eroja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvin toimivassa tiimissä on synergiaa, joka tekee siitä suuremman, kuin mitä sen jäsenet ovat yhteen laskettuna. Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan, eivätkä he kykene saavuttamaan tiimin tavoitetta ilman muita jäseniä. Hyvän tiimin jäsenet täydentävät toistensa tekemisiä ja kykenevät koordinoimaan työtehtäviä tavoitteen vaatimalla tavalla. Tiimillä täytyy olla yhteiset toimintamallit, joiden mukaan työtä tehdään. Tiimi priorisoi yhteisen keskustelun pohjalta ne organisaation toimintamallit, joihin sen sitoutuu. Näistä täytyy osata valita ne, jotka ovat tiimin perustehtävän kannalta olennaisia. On myös luotava yhteinen ymmärrys siitä, mitä toiminta on käytännössä. Toimintamallien lisäksi tiimillä on oltava pelisääntöjä, jotka edesauttavat yhteisen työn ohjautumista. Tiimi on aina osa laajempaa kokonaisuutta, joten organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin olevia yhteistyösuhteita täytyy ylläpitää ja kehittää. Tiimillä on yhteinen vastuu, joka tarkoittaa sitä, että tiimi menestyy tai kaatuu yhdessä, yhtenä yksikkönä. Tekojen lisäksi yhteinen vastuu välittyy myös puheessa, jossa korostuu Me-sana. (Ristikangas ym. 2021, 26–27.)

Paikallispoliisin hallintorakenteessa organisaation pienimpiä hallintoyksiköitä kutsutaan ryhmiksi. Lähes jokainen niin kutsuttua ”ruohonjuuritason” poliisityötä, valvonta- ja hälytystoimintaa tai rikostorjuntaa tekevä henkilö toimii osana hallinnollista ryhmää, joko ryhmänjohtajana, ryhmänvarajohtajana tai ryhmän jäsenenä. Ryhmän ja siihen kuuluvien yksilöiden työtehtävät määräytyvät sen mukaisesti, mihin ryhmä sijoittuu hallinnossa. Ryhmän päätehtävänä voi olla esimerkiksi hätäkeskuksen antamien hälytystehtävien hoitaminen sekä yleisen järjestyksen ja turvallisuuden valvonta, liikennevalvonta tai rikosten selvittäminen. Ryhmällä on kuitenkin aina määritelty perustehtävä ja ryhmän jäsenten työnkuva on sen mukainen. Jäsenillä voi olla lisätehtäviä, mutta perustoimenkuva on yleensä kaikilla sama. Töitä tehdään yhdessä ryhmälle asetetun päämäärän toteuttamiseksi.

Voidaan sanoa, että ryhmäksi nimetty hallintoyksikkö täyttää ainakin Websterin sanakirjan group-sanan määritelmän, koska he ovat joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä. Myös sosiaalipsykologinen määritelmä täyttyy: Jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa, toimivat vuorovaikutuksessa keskenään, vaikuttavat toisiinsa ja jakavat käsityksen itsestään ryhmänä.

Täyttääkö poliisin hallinnollinen ryhmä sitten tiimin määritelmiä? Ryhmän jäsenillä on yhteinen tarkoitus ja he toimivat vuorovaikutuksessa keskenään tämän saavuttamiseksi. He ovat myös pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Usein ryhmän jäsenillä on tiettyjä erityisosaamisia, joita hyödynnetään yhteisessä toiminnassa. Ryhmään kuuluvat henkilöt ovat, ainakin teoriassa,

sitoutuneet työskentelemään toistensa kanssa saavuttaakseen sovittu lopputuloksen. Useat tiimin määritelmät siis toteutuvat poliisiryhmän olemuksessa. Katzenbachin ja Smithin tiimin määritelmässä kuvattiin myös se, että tiimin jäsenet pitävät toisiaan vastuullisina tuloksista. Tämän osalta joudutaan pohtimaan, tarkoitetaanko tällä kirjaimellista yhteisvastuullisuutta, jolloin tiimillä ei olisi selkeää vastuun kantavaa johtajaa. Vai tarkoittaako toistensa vastuullisena pitäminen enemmänkin yhteistä sanallista tai sanatonta sopimusta siitä, että kaikki hoitavat oman osansa yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. Poliisihallinnossa varsinainen työnkuvaan kuuluva vastuu ryhmän tuloksista on ryhmän esihenkilöllä, mutta kokemukseni kautta uskallan väittää, että hyvin toimivassa ryhmässä vastuu tehtävien hoitamisesta koetaan yhteiseksi. Toisaalta saattaa olla, tai on ehkä jopa todennäköistä, että joissain ryhmissä jotkut jäsenet kokevat velvollisuudekseen ainoastaan hoitaa omat tehtävänsä. Yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista onkin selvittää yhteiseksi koetun vastuullisuuden esiintymistä ryhmissä. Voisiko olla, että osa samaa perustehtävää hoitavista ryhmistä muistuttaa piirteiltään enemmän tiimiä ja toiset taas ovat vain joukko ihmisiä, jotka on määrätty työskentelemään samassa hallinnollisessa yksikössä?

Voitaneen sanoa, että ryhmän tai tiimin määritelmälle on vaikea löytää kirjallisuudesta selkeää eroa, koska määritelmä riippuu pitkälti siitä, kuinka kukin käsitteen ymmärtää ja sitä käyttää. Esimerkiksi Rasila ja Pitkonen käyttävät sekä tiimin, että ryhmän määritelmää puhuessaan joukosta yhdessä työskenteleviä ja yhteisen tavoitteen omaavia ihmisiä. (Rasila & Pitkonen 2009, 8). Spiikin mukaan tiimin käsitettä käytetään melko laveasti ja tiimeistä puhuttaessa saatetaan tarkoittaa vaikkapa joukkuetta, ryhmää tai työryhmää (Spiik 2007, 39). Ryhmässä työskentelyä voi olla myös vaikeaa erottaa tavallisesta pienehköstä työyksiköstä, joka toimii jonkin työnjaon mukaisesti. Henkilön oma näkemys asiasta oikeastaan ratkaisee sen, kutsuuko hän työtään tiimi- vai ryhmätyöksi. Metalliteollisuuden alalla esimerkiksi vastaavia yksiköitä kutsutaan soluiksi. (Tilastokeskus) Tämän perusteella voitaneen myös todeta, että tiimeihin liittyvää tietokirjallisuutta ja tutkimustietoa voidaan ainakin soveltuvin osin käyttää hyödyksi tutkittaessa poliisihallinnon ryhmiä ja niiden ominaisuuksia. Tässä opinnäyte-työssä puhutaan jatkossa tiimeistä tai ryhmistä sen mukaisesti, mitä sanaa lähteen kirjoittaja on käyttänyt, mutta niillä tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa.

## **Tiimityön hyödyt**

Salmisen mukaan tiimityön tarkoitus on organisaation johtamisen näkökulmasta katsottuna toiminnan tehostaminen ja parempien tulosten aikaansaaminen. Etenkin organisaation sisäisen yhteistyön ja tiedonhallinnan näkökulmasta hyvin toimiva tiimityö on yleensä huomattavasti perinteistä yksilösuoritusta painottavaa työtapaa tehokkaampaa. Työyhteisöissä jää usein voimavaroja käyttämättä heikon sisäisen yhteistyön vuoksi. Salmisen mukaan tiimitoiminta auttaa käyttämään suuremman osan henkilöstön henkisestä kapasiteetista. (Salminen 2017, 25–26.)

Salmisen määritelmässä tiimi on työyhteisö, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Pelkkä työporukka, jonka kanssa työaikaa on mukava viettää, ei ole vielä tiimi. Tiimin jäsenet ymmärtävät yhteisön merkityksen ja ottavat yhteisen vastuun tuloksista. Salmisen mukaan selkeimpänä tiimin erona perinteiseen esihenkilövetoiseen linjaorganisaatioon on se, jälkimmäisissä keskitytään etupäässä yksilösuorituksiin ja esihenkilö määrittelee tavoitteet yksilötasolle asti. Aidossa tiimityössä taas tarkastellaan toimintaa koko tiimin näkökulmasta ja sovitaan yhteistavoitteista. Tiimeissäkin yksilöillä on tuki omat vastuualueensa, mutta toiminnassa korostuu tämän lisäksi yhteisvastuullisuus tuloksista. Tiimi-sanaa käytetään usein myös ryhmistä, jotka eivät kuitenkaan toimi tiimin ominaisuuksien mukaisesti. Salminen käyttää tällaisesta ryhmästä nimitystä ”valettiimi”. Nämä ovat yleensä tuloksiltaan perinteistä linjaorganisaatiota huonompia ja työkuorma on jakautunut epätasaisesti. (Salminen 2017, 21–22, 58.) Todellisesta tiimityöstä voidaan Spiikin mukaan puhua vasta siinä vaiheessa, kun tiimi on sisäistänyt vastuualueensa, tehtävänsä, tavoitteensa sekä pelisääntönsä ja nämä ovat samassa linjassa koko organisaation päämäärän kanssa (Spiik 2007, 47.)

Hiila ym. kuvaavat hyvin toimivaa tiimityöskentelyä tiimiällyn käsitteen kautta. Lyhyesti sanottuna tiimiäly kiteytyy kuuteen onnistuneeseen tiimityön organisaatiolle tuottamaan hyötyyn:

- Tiimi on enemmän, kuin sen jäsenten vahvuudet laskettuna yhteen – yksilöiden yhteistyön pohjalta voidaan rakentaa ajattelua, jollaista ei synny itsenäisessä työskentelyssä.
- Yksilö oppii tiimissä enemmän, kuin työskennellessään yksin – ihmisten, kokemusten ja näkökulmien kohtaaminen ja toisten toiminnan seuraaminen tehostaa uuden oppimista.
- Tiimi kykenee ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin yksi ihminen – monimuotoinen ja luova ajattelu syntyy parhaiten tiimityön tuloksena.
- Tiimi havaitsee ongelmat yksittäistä ihmistä nopeammin – yksilötyössä omien virheiden havaitseminen on usein hidasta. Tiimin jäsenet katsovat asioita eri näkökulmista ja kiinnittävät huomioita erilaisiin asioihin.
- Tiimin työskentely on tehokkaampaa kuin yksilön. Jos tiimi on organisoitu hyvin, päästään päämääränä oleviin lopputuloksiin nopeammin. Tämä korostuu ajatustyötä vaativissa asiantuntijatehtävissä.
- Tiimissä työskentely, hyvin toimiessaan, parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Hiila ym. 2019, 54.)

Salminen käyttää käsitettä ”perinteinen esihenkilöohjautuvuus” kuvaamaan yleisesti suorittavissa, suhteellisen vähän asiantuntemusta ja oma-aloitteisuutta vaativissa työtehtävissä käytössä olevaa johtamistapaa, jonka voisi ajatella olevan johtamisen toisessa ääripäässä tiimin johtamiseen verrattuna. Tällaisella johtamisella on pitkät perinteet niin kutsutussa liukuhihnatyössä ja julkisissa byrokraatioissa. Esihenkilö jakaa tehtävät, valvoo niiden suorittamista, tekee itse kaikki merkittävät päätökset ja kantaa vastuun niiden toteutumisesta. Työntekijän tehtävä on noudattaa annettuja ohjeita.

Tiimiytyminen käynnistyy Salmisen mukaan yhteistyön tarpeesta. Työntekijöiden keskinäinen riippuvuus kasvaa, kun he ymmärtävät hyötyvänsä yhteistyöstä myös omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Aidossa tiimiorganisaatioissa esihenkilö johtaa tiimiä kokonaisuutena, eikä keskity enää niinkään yksittäisten jäsenten johtamiseen. Tällaiseen tilaan edennyt tiimi saavuttaa yleensä parempia tuloksia, kuin yksilösuorituksiin keskittyvät ryhmät. Joskus tiimeille luovutetaan myös päätösvaltaa esimieheltä, mutta tavoitteet ja niiden saavuttamiseen käytettävät resurssit perustuvat edelleen esimiehen ja tiimin väliseen sopimukseen, jonka tekemisessä esimiehellä on lopulta päätösvalta. (Salminen 2017, 22–24.) Tiimin osaamistason karttuessa ja itseohjautuvuuden lisääntyessä on myös esihenkilöiden ja johdon syytä kuunnella tiimin näkemyksiä (Spiik 2007, 47).

### **Tiimin kehitysvaiheet**

Poliisilaitosten hallintorakenteen voidaan sanoa olevan suhteellisen stabiili. Perustehtävää hoitavat ryhmät ovat pysyviä tai ainakin hyvin pitkäikäisiä. Henkilöstö toki vaihtuu, kun vanhat lähtevät ja nuoret tulevat tilalle, mutta usein ryhmän kokoonpano saattaa pysyä lähes muuttumattomana jopa vuosien ajan. Hallintorakenteessa tapahtuu kuitenkin muutoksia aina silloin tällöin. Uusi toimintatapa tai vaikkapa pienemmän poliisiaseman lakkauttaminen voi johtaa uuden ryhmän perustamiseen. Tämän vuoksi ryhmien olemuksen ymmärtämiseksi on syytä perehtyä myös niiden perustamisen ja toiminnan vakiintumisen välisiin vaiheisiin.

Bruce Tuckmanin vuonna 1965 kehittämää ryhmien kehityksen mallia on siteerattu runsaasti erita-soisissa opinnäytetöissä. Myös Salminen käyttää määritelmässään samankaltaista hahmotelmaa tiimin kehityskaaresta (Salminen 2017, 51). On syytä huomioida, että Salminen puhuu määrittelyssään tiimien kehityksestä, kun taas Tuckman käyttää sanaa group, eli ryhmä. Tuckmanin määritelmä ei myöskään perustu työorganisaation tiimeihin, vaan siinä tarkoitetaan yleisesti minkä tahansa ryhmän kehityskaarta. Molemmat kirjoittajat puhuvat kuitenkin samasta asiasta ja tausta Salmisen määritelmille onkin Tuckmanin teoriassa. Tuckmanin ja Salmisen lisäksi esimerkiksi Kaski ja Kiander käyttävät täysin vastaavaa kehitysvaiheiden jaottelua (Kaski & Kiander 2005, 153–154).

Tuckman kutsuu ensimmäistä vaihetta nimellä forming, suomeksi muodostamis- tai perustamisvaihe. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet testaavat toisiaan ja opettelevat tunnistamaan toistensa välisen vuorovaikutuksen ja työkäyttäytymisen rajoja. Samalla luodaan roolit johtajien ja muiden ryhmän jäsenten välillä sekä opetellaan toimimaan määriteltujen standardien mukaisesti. (Tuckman 1965, 396.) Salmisen mukaan ryhmä ei tässä kohdassa ole vielä muodostunut tiimiksi, vaan on vasta eräänlainen ”tiimiaihiö”. Jäsenet opettelevat hahmottamaan tiimitoimintaa, oman roolinsa ymmärrystä ja kehittelevät yhteistä näkemystä tavoitteista. Tässä vaiheessa jotkut jäsenistä ovat yleensä innostuneita uudesta ja pitävät odotuksensa korkealla. Jotkut taas vastustavat uuden tiimin perustamista ja haluaisivat palata vanhaan, omalle mukavuusalueelleen. Perustamisvaiheen aikana jäsenet

ovat usein voimakkaasti riippuvaisia esimiehestä ja tiimivalmentajasta, jotka ovat valinneet tiimin jäseniä ja ovat muita paremmin selvillä tavoitteista. Tärkeitä perustamisvaiheessa huomioitavia asioita on koko tiimin sekä yksittäisten jäsenten tehtävien selkeä määrittely sekä vallan ja vastuiden jakautuminen. Jälkimmäisten täytyy olla tasapainossa. Mikäli vastuuta vieritetään runsaasti tiimin harteille, täytyy sillä olla myös riittävästi valtaa päättää omista asioistaan. Tiimin jäsenet on syytä ottaa mukaan edellä mainittujen asioiden pohdintaan, jotta saadaan heti alusta lähtien luotua aitoa vuorovaikutusta tiimin sisällä. (Salminen 2017, 51–53.) Poliisihallinnossa, ainakin omassa työyhteisössäni, tätä kirjoitettaessa on tiimivalmentajan käsite täysin vieras. Ryhmillä on kuitenkin aina sekä alipäällystö-, että päällystötasoinen esihenkilö, joten uudessa ryhmässä on vähintään kaksi tällaista ”tukihenkilön” roolia.

Toinen Tuckmanin määrittelemä vaihe on nimeltään storming. Tästä voidaan käyttää suomennosta myrskyvaihe. Tämän vaiheen ominaispiirteitä ovat henkilöiden väliset konfliktit ja huomion keskittyminen ihmisten välisten asioiden ympärille. Tällainen käytös on ikään kuin yksilön vastareaktio ryhmän vaikutuksille ja vaatimuksille. (Tuckman 1965, 396.) Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat pikkuhiljaa syvemmin toisiinsa. Kehitys ei tässä vaiheessa ole syntyvien yhteentörmäysten vuoksi välttämättä kovin helppoa. Eriävät näkemykset, vastakkaiset tavoitteet ja jopa valtataistelu ovat läsnä. Syvällistä luottamusta jäsenten välillä ei ole vielä syntynyt ja huomio keskittyy enemmän erottaviin, kuin yhdistäviin tekijöihin. Tilanne voi helposti muuttua sellaiseksi, että äänekkäimmät ja toimeliaimmat yksilöt ottavat tiimin sisäisen vallan itselleen ja alkavat ohjaamaan toimintaa haluamaansa suuntaan. Myrskyvaihe on kuitenkin hankaluuksistaan huolimatta erittäin tarpeellinen tiimin kehittymiselle, koska sen aikana jäsenet oppivat tuntemaan toisensa syvemmin ja toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa. Esimiehen on syytä tiedostaa vaara kuppikuntien syntymisestä ja tukea erilaisuuden hyväksymistä sekä kaikkien tiimin jäsenten kunnioittamista. (Salminen 2017, 54–55.)

Kolmatta kehittymisen vaihetta Tuckman kutsuu nimellä norming. Tätä voisi suomeksi kutsua vaikkapa sanalla vakiintuminen. Tässä kohtaa uuteen sopeutumisen vastustus on lievennyt. Ryhmytymisen tunne ja yhteenkuuluvuus sekä uudet standardit kehittyvät ja uusia rooleja omaksutaan. Ryhmän jäsenet uskaltavat ilmaista henkilökohtaisia mielipiteitään aiempaa avoimemmin. (Tuckman 1965, 396.) Salminen kutsuu tiimin kehityksen kolmatta osaa oppimisvaiheeksi. Kehitys on tässä vaiheessa nopeaa, yhteistyösuhteet syntyvät ja yhteinen näkemys tavoitteista syventyy. Tiimin jäsenet oppivat hyväksymään toistensa erilaisuuden ja erilaiset ajatukset, mutta toisaalta tunnistavat toisissaan myös samankaltaisuuksia. Oppimisvaiheessa jäsenten sitoutuminen tiimiin kasvaa ja syntyy ymmärrys yhteistyön voimasta, joka on tiimitoiminnan pyrkimyksenä. Tiimille kehittyi identiteetti, joka näkyy osana sen jäsenten toimintaa. (Salminen 2017, 56.)

Neljäs ja viimeinen ryhmän kehitysvaihe on Tuckmanin määritelmässä nimeltään performing, suoritussvaihe. Tässä vaiheessa rooleista tulee joustavia ja toimivia. Ryhmän energia voidaan kanavoida tavoitteeseen tähtäävään toimintaan. Rakenteelliset ongelmat on ratkaistu ja rakenteesta voi nyt tulla

sellainen, että se tukee tehtävien suorittamista. (Tuckman 1965, 396.) Salmisen mukaan tiimin suoritusaste ylittää tässä vaiheessa yleensä perinteisen esihenkilövetoisen linjaorganisaation tulokset. Työntekijät ovat sitoutuneet työntekoon ja kaikilla on yhteinen suunta. (Salminen 2017, 56.)

Salminen on lisännyt Tuckmanin malliin suoritusvaiheen päälle vielä huipputiimivaiheen, johon kaikki tiimit eivät kuitenkaan pääse. Tällaisessa tilassa olevat tiimit pystyvät toimimaan aidossa yhteistyössä ja jäsenet määrittelevät onnistumistaan etupäässä tiimin onnistumisen kautta. Työ on sujuvaa ja hyvin organisoitua, konfliktit ratkaistaan ja ihmiset eivät riitele keskenään tarpeettomasti. Erilaiset mielipiteet huomioidaan ja niitä pyritään käyttämään hyväksi parempien päätösten tekemiseksi. Huipputiimi arvioi jatkuvasti omaa toimintaansa ja pyrkii kehittämään tehokkaampia toimintatapoja. Vastuita ja rooleja voidaan tarpeen mukaan vaihtaa jäsenten välillä. Huipputiimivaihe ei kuitenkaan ole pysyvä tila ja se reagoi herkästi erilaisiin häiriöihin, esimerkiksi organisaation johdon muutoksiin tai yhdenkin jäsenen lähtemiseen. Tehokkuus hiipuu muutenkin yleensä ajan myötä ja tiimi saattaa elinkaarensa aikana käydä läpi kehitysvaiheita useampaan kertaan olosuhteiden muuttuessa. (Salminen 2017, 56–57.)

### **Ryhmän merkitys yksilölle**

Ryhmän merkitystä on myös syytä käsitellä siihen kuuluvan yksilön näkökulmasta, koska ryhmällä on suuri vaikutus yksilöön ja tämän ajatteluun. Esihenkilötyössä olisi syytä huomioida tapa, jolla työntekijä arvioi ryhmän suhtautumista itseensä. Liittyminen uuteen ryhmään saa yksilön pohtimaan sitä, kuinka hän löytää itselleen sopivan tavan toimia ryhmässä ja olla sen jäsen. Mikäli hän löytää tähän tyydyttäviä vastauksia, on hänen mahdollista ottaa itselleen rakentava rooli osana ryhmää. Jos taas ei, turvautuu hän usein negatiivisiin selviytymiskeinoihin, kuten auktoriteetin vastustamiseen, välinpitämättömyyteen tai piiloutumiseen. Yksilöllä on jo ryhmään tullessaan sosiaalisia taitoja, joiden avulla hän on tottunut toimimaan. Samalla yksilön pyrkimyksenä on saada itselleen mahdollisimman hyvä asema ryhmässä. Yleensä ryhmä antaa yksilöille rooleja sekä tehtäviä ja yksilöt ottavat niitä vastaan juuri näiden henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. (Kaski & Kiander 2005, 147–150.)

Perttula ja Syväjärvi viittaavat psykologi Likertin vuonna 1961 esittämiin, edelleen ajankohtaisiin ajatuksiin ryhmien merkityksestä, joiden johtavana ajatuksena on työyhteisön ja sen johtamisen tarkastelu toisiinsa kytkeytyvien ryhmien, eikä niinkään erillisten yksilöiden joukkona. Likert on esittänyt toimivista ryhmistä seuraavat ajatukset:

- Työpaikan ryhmät ovat tärkeitä tarpeiden tyydyttäjiä niiden jäsenille.
- Ihmisten psykologisia tarpeita tyydyttävät ryhmät ovat muita ryhmiä tuottavampia.
- Johdon tulee luoda tehokkaita ryhmiä kehittämällä hyviä ja palkitsevia ihmisten välisiä suhteita.

Perttulan ja Syväjärven mukaan ryhmien toimintaa voidaan jaotella primaari- ja sekundaariryhmiin sosiaalisen läheisyyden perusteella. Jos henkilö on vahvasti sitoutunut työhönsä, kokee hän yleensä työyhteisönsä primaariryhmäksi. Tällaisessa ryhmässä yksilöt ovat keskenään henkilökohtaisessa, kiinteässä ja epämuodollisessa vuorovaikutuksessa. Ryhmässä vallitsevat yhteenkuuluvuuden henki ja voimakas sisäinen sosiaalinen tuki, jotka mahdollistavat yksilön tunteisiin liittyvien tarpeiden tyydyttämisen. Sekundaariryhmässä toimiminen taas on muodollista, vuorovaikutus on löyhää ja yksilöiden väliset tunnesiteet vähäisiä. Tällaisen ryhmän vuorovaikutus saattaa perustua pitkälti kirjoitetuihin sääntöihin ja sitä pitää koossa lähinnä yhteinen tavoite. Ryhmän toiminta perustuu yksilöiden väliseen yhteistyöhön, joka onnistuessaan auttaa havaitsemaan uusia mahdollisuuksia ja lisäämään tehokkuutta, kun yksilöiden osaamista saadaan yhdistettyä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 63–64.)

Toiminnallisen yhteenkuuluvuuden lisäksi yksilöiden välille voi kehittyä symbolista yhteenkuuluvuutta, joka on käsitteenä hieman abstraktimpi. Tämän esiintymiä ovat ryhmän toiminnassa näkyvät asenteet, käyttäytymismallit sekä ryhmäläisten toisiaan ja johtoa kohtaan kokemat tunteet. Kiinteään ryhmään kuuluvien yksilöiden omaksuma ryhmäajattelu ilmentää tällaista yhteenkuuluvuutta. Yksilöt vertaavat jatkuvasti itseään suhteessa ryhmän muihin jäseniin. Yhtenä syynä tähän on oman roolin säilyttäminen ryhmän sisällä. Toinen syy on pyrkimys oikean vastauksen löytämiseen, johon epävarmat yksilöt hakevat tukea ryhmän muilta jäseniltä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 68–69.) Ryhmä takeruu tyypillisesti totena pitämiinsä uskomuksiin ja hylkää tietoisuudestaan sellaiset käsitykset, jotka eivät tue näitä näkemyksiä. Tällöin yksittäisen työntekijän eriävät näkemykset saattavat jäädä noteeraamatta. (Kaski & Kiander 2005, 148.)

Jos ihminen saa työstään pelkkää taloudellisen tarpeen tyydytystä, asennoituu hän siihen yleensä sen mukaisesti. Jos hän taas arvostaa omaa työtään tai kokee sen jopa kutsumukseksi, on hän valmis käyttämään siihen ja sen kehittämiseen paljon aikaa ja energiaa. Tiimityöskentely tyydyttää Spiikin mukaan useita inhimillisiä tarpeita. Hän kuvaa niitä laajalti käytetyn Maslow'n tarvehierarkian neljän ylimmän asteen mukaisesti. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun ihminen tietää mitä tehdään ja mihin ollaan menossa; sosiaaliset tarpeet täyttyvät joukkoon kuulumisen sekä yhdessä tekemisen kautta ja yhteinen vastuu vähentää myös yksilön kokemaa henkistä painetta; arvostuksen tarpeet täyttyvät vaikutusmahdollisuuksien myötä sekä silloin, kun hänellä on mahdollisuus osallistua asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon; itsensä toteuttamisen tarpeet täyttyvät mahdollisuudesta esittää omia ideoitaan siten, että ne hyväksytään tiimissä ajoittain. (Spiik 2007, 44–45.)

Ristikangas ym. esittävät keinoja saada tiimin jäsen identifioitumaan tiimiin. Ensinnäkin esimiehen tulee edistää tiimin asiaa enemmän kuin henkilökohtaista agendaansa. Tiimin johtaja on osa tiimiä ja toimii sen sisällä, joten hänen tulisi pysytellä työssään lähellä tiimin arkea. Tiimiläisten on helppo ottaa mallia, kun esimiehen toiminnasta välittyy aito halu tehdä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Toiseksi jokaista työntekijää tulisi arvostaa ja kuunnella omalla tavallaan ja tämän persoona, vah-

vuudet, intohimot ja haasteet huomioiden. Esimiehen tulee myös ylläpitää yhteistä keskustelukulttuuria ja rakentaa avointa vuorovaikutusta. Keskustelun aktivointi tiimin olemassaolosta, jäsenten uskomuksista ja prioriteeteista synnyttää tiimin identiteetin. (Ristikangas ym. 2021, 29.)

Uusien sukupolvien astuminen työelämään ja vastaavasti vanhojen poistuminen siitä, kun suuret ikäluokat asteittain eläköityvät, on myös yksi oleellinen ryhmän johtamiseen ja tiimityöskentelyyn vaikuttava tekijä. Nuoremmilla sukupolvilla on toisenlainen suhtautuminen työhön, kuin heidän edeltäjiillään. Työn täytyy olla heille innostavaa, työyhteisön miellyttävä ja johtamisen oikeudenmukaista. Jos motivoituneet ammattilaiset halutaan pitää organisaatiossa, täytyy johtamiseen kiinnittää huomiota. Olemassa olevia hierarkioita kyseenalaistetaan helposti, koska sosiaalisen median ja internetin ympäristössä kasvaneet ovat tottuneet tasa-arvoon, eikä pelkkään asemaan tai titteliin perustuva johtajuus aiheuta heissä arvostusta. Oppiminen kuuluu tämän sukupolven elämäntavaksi, joten jatkuvaa mahdollisuutta kasvuun ja kehittymiseen pidetään arvossa. Johtamiseen tarvitaan keskustelua ja kuuntelua sekä osuvien kysymysten esittämistä ja perusteltua palautetta, esimiehen ohella myös kollegoilta. Vertaisryhmän merkitys oppimisen mahdollistamisessa korostuu nuorempien sukupolvien johtamisessa. Tämän myötä johtaminen käsitteenä sekä esimiehen rooli muuttuvat, kun hierarkiat madaltuvat ja tasavertaisuus lisääntyy. Työn tekeminen ei myöskään ole yleensä nykyajan nuorille aikuisille elämän tarkoitus, vaan enemmänkin väline, jolla hyvinvointi ja tyytyväisyys voidaan saavuttamiseksi. Stressittömyys työelämässä on tärkeää, koska arkielämään halutaan muuttakin sisältöä. Tämän ajattelutavan mukaisesti automaattinen uskollisuus työnantajaa kohtaan vähennee. Oma tiimi nousee koko työnantajaa merkityksellisemmäksi ja työtä tehdään enemmänkin tiimiä, kuin työnantajaa varten. Myös itse työn sisällön merkityksellisyys koetaan tärkeämmäksi, kuin vaikkapa tuloksen tekeminen organisaatiolle. Yhteisöllisyys on myös uuden sukupolven myötä nousemassa äärimmäisen yksilöllisyyden korostamisen yläpuolelle. Ryhmään kuulumisen tarpeet ja hyväksytyksi tuleminen ryhmän jäsenenä nousevat entistä merkityksellisemmäksi. Tällainen ajattelun painotuksen muutos yksilökeskeisyydestä yhteisökeskeisyyteen tuo myös uusia vaatimuksia esihenkilöiden ja työyhteisön vuorovaikutustaidoille. Yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu ja johtamisesta tulee koko ryhmää koskeva osallistava prosessi. Kanterin vuoden (2004) tutkimuksen mukaan parhaiten menestyneet keskijohtoon kuuluvat esimiehet keskittyivätkin johtamisessaan tiimityöhön yksilöiden sijaista. Muissakin tutkimuksissa on havaittu ryhmän johtamisen kysymysten olevat yksilöiden johtamista tärkeämpiä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–21.)

## **2.2 Millainen on hyvin toimiva ryhmä?**

Kuten ryhmälle käsitteenä, ei myöskään hyvin menestyvälle sellaiselle ole olemassa yhtä ja ainoaa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Toki sellainen ryhmä on hyvä, joka tekee hyvää tulosta ja kaikkien jäsenet nauttivat työstään, mutta mistä tällainen syntyy? Ryhmät ovat tehtäväkentältään ja toiminnan luonteeltaan erilaisia, joten välttämättä kaikki ominaisuudet eivät ole yhtä oleellisia kaikissa

ryhmissä. Voitaisiin esimerkiksi ajatella, että luovaa kehittämistyötä tekevissä tiimissä avoin keskustelukulttuuri nousee toiminnan tehokkuudenkin kannalta merkittävämpään asemaan, kuin mekaanista työtä tekevissä teollisuuden kokoonpanoryhmässä, jossa taas työprosessien sujuvuudella voisi olettaa olevan suurta merkitystä.

Pyrin hahmottamaan hyvän ryhmätoiminnan ominaisuuksia viidestä johtamiskirjallisuuden teoksesta, joissa käsitellään ryhmässä tai tiimissä työskentelyä. Näiden lisäksi otin käsiteltäväksi yhden tutkimuksen. Esittelen ensin kaikista teoksista tiivistetysti kirjoittajien ja tutkijoiden näkemykset hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksista, jonka jälkeen kokoan yhteen sellaiset ominaisuudet, jotka ilmenevät jokaisessa kirjassa ja tutkimuksessa. Toisin sanoen pyrin löytämään sellaisia ryhmälle tärkeitä piirteitä, joiden merkityksestä useat asiantuntijat ovat samaa mieltä.

Opinnäytetyöhön on ammennettu toimivien tiimien ominaisuuksista tietoa kahdesta Jari Salmisen teoksesta; Taitava tiimivalmentaja (2013) sekä Onnistu tiimityössä (2017). Teoksissa on käsitelty osin samoja asioita, mutta niissä olevat tiedot myös täydentävät toisiaan. Kolme muuta käsiteltävää kirjaa ovat Juha Perttulan ja Antti Syväjärven Johtamisen Psykologia (2012), Karl-Magnus Spiikin Tulokseen tiimityöllä (2007) sekä Ilona Hiilan, Maaretta Tukiaisen ja Ida Hakolan Tiimiäly (2019). Kirjojen lisäksi tietoa on haettu verkkopalveluiden tarjoamiseen keskittyneen Googlen 2010-luvulla tekemästä Project Aristotle -nimellä tehdystä monivuotisesta ja laajasta tutkimuksesta, jossa yhtiö pyrki selvittämään, millainen on hyvä Googlen yhtiössä toimiva tiimi. Kirjoissa ja tutkimuksessa on hieman erilaisia näkökulmia tiimi- tai ryhmätyöskentelyyn, mutta kaikissa niissä on myös jotain yhteistä, jota tässä kappaleessa pyritään tuomaan esiin.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on koottu yhteen keskeiset kussakin lähteessä esitetyt ominaisuudet, joiden katsotaan olevan tärkeitä hyvin toimivan ryhmän työskentelyssä. Taulukossa korostetut kohdat ovat sellaisia, joiden tulkitseen esiintyvän jossain muodossa kaikissa lähteissä.

Psykologinen turvallisuus nähtiin Googlen tutkimuksessa kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena hyvin menestyvän tiimin toiminnassa. Aihetta käsitellään runsaasti tuoreissa henkilöstöjohtamista koskevissa kirjoissa, artikkeleissa ja johtamiskonsulttien oppaissa ja siitä kerrotaan lisää myös myöhemmin tässä työssä. Se ei käsitteenä ilmene muissa tässä työssä lähteinä käytetyissä tiimejä käsittelevissä teoksissa, mutta määritelmän kautta sen voidaan nähdä olevan vahvasti osa hyvää vuorovaikutusta ja työilmapiiriä.

<i>Salminen 2013, 35–47 &amp; Salminen 2017, 49–57</i>	<p><b>Yhteinen päämäärä ja voimavarojen tarkoituksenmukainen suuntaaminen.</b></p> <p>Jäsenten yhteinen vastuu tiimin toiminnasta ja tuloksista sekä sitoutuneisuus tiimiin.</p> <p>Hyvä yhteishenki ja jäsenten osaamisalueiden hyödyntäminen.</p> <p>Kaikkien oikeus antaa toisilleen avointa ja rehellistä palautetta.</p> <p>Tasa-arvo tiimin jäsenten välillä.</p> <p>Avoin, läpinäkyvä ja tulevaisuuteen suuntautuva kulttuuri tiimin sisällä.</p> <p>Halu kehittyä ja parantaa toimintaa jatkuvasti.</p> <p>Erilaisuuden arvostus.</p> <p><b>Ilmapiiri, joka tukee jokaisen jäsenen onnistumista työssään.</b></p> <p><b>Luottamus tiimiin kokonaisuudessaan ja tiimin jäsenten välillä.</b></p> <p><b>Hyvä vuorovaikutus jäsenten välillä.</b></p> <p><b>Tiimin jäsenten selkeät roolit ja vastuut.</b></p> <p>Tehokas ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky.</p> <p>Kyky muuttua.</p>
<i>Perttula &amp; Syväjärvi 2012, 60–71.</i>	<p><b>Kyky vuorovaikutukselliseen ryhmätyöhön</b></p> <p>Työntekijöiden sitoutuminen</p> <p>Asiantuntijuuden jakaminen</p> <p><b>Luottamus ryhmän toimintaan</b></p> <p>Konfliktien hallinta</p> <p><b>Avoin ilmapiiri, jossa vaikeistakin asioista voidaan keskustella</b></p> <p><b>Kyky hyödyntää yksilöiden erilaisuutta</b></p> <p><b>Sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen</b></p>
<i>Spiik 2007, 43; 58–62; 134–139; 141 ja 153–154</i>	<p>Hyvät jäsenten väliset suhteet - jäsenet auttavat toisiaan</p> <p><b>Hyvä yhteishenki ja ilmapiiri</b></p> <p><b>Avoin vuorovaikutus - jäsenet voivat tuoda avoimesti esiin omia ajatuksiaan</b></p> <p>Jäsenten sitoutuneisuus toimintaan</p> <p><b>Jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja</b></p> <p>Yhteisvastuullisuus</p> <p><b>Tiimille määritelty tehtävä on sen tärkein tavoite</b></p> <p><b>Jäsenten keskinäinen luottamus</b></p>
<i>Hiila ym. 2019, 7–8 ja 51–62</i>	<p>Tiimin itsetuntemus – jäsenten kykyjen ja osaamisen tunnistaminen ja tukeminen</p> <p>Yhteinen suunta – tunne jaetusta merkityksestä ja <b>selkeä yhteinen tavoite</b></p> <p><b>Salliva ilmapiiri – tiimin sisällä vallitsee luottamus</b> ja jäsenet uskaltavat kokeilla uutta</p> <p>Lupa ja vastuu toimia – <b>selkeät roolit</b> ja mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä</p> <p><b>Rikastava vuorovaikutus</b></p>
<i>Google</i>	<p><b>Psykologinen turvallisuus.</b></p> <p><b>Luottamus.</b> Laatu ja tehtävistä selviäminen tavoitteen mukaisesti</p> <p>Rakenne ja selkeys. <b>Ryhmän jäsenten roolit ovat selkeät ja tavoitteet kaikkien tiedossa.</b></p> <p>Merkitys - Tavoitteen löytäminen joko itse työstä tai sen tuloksesta.</p> <p>Vaikuttavuus. Jokaisen jäsenen usko siihen, että hänen työllään on tarkoitus ja hyvä päämäärä</p>

Taulukko 1. Johtamiskirjallisuudesta ja tutkimuksesta koottuja tietoja hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksista.

Kuten aiemmin todettiin, ei hyvin toimivalle tiimille tai ryhmälle ole mahdollista esittää yhtä ja ainoaa tieteellisesti todistettua määritelmää, mutta asiantuntijoiden näkemyksistä on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä. Olen koonnut tähän viisi hyvin toimivassa ryhmässä esiintyvää ominaisuutta, jotka esiintyvät jossain muodossa jokaisessa yllä mainitussa teoksessa ja tutkimuksessa:

- Luottamus
- Avoin vuorovaikutus
- Hyvä työilmapiiri
- Selkeät roolit ja vastuut
- Selkeä tavoite ja päämäärä

Yllä mainitut ominaisuudet ovat ne, joita tässä opinnäytetyössä käytetään hyvin toimivan ryhmän tunnusmerkkeinä ja niiden esiintymistä käytetään yhtenä mittarina myöhemmin esiteltävässä kyselytutkimuksessa. Samansuuntaisia seikkoja on käsitelty myös poliisihallituksen ohjeessa työkyvyn johtamisesta ja tukemisesta poliisissa. Ohjeessa työyhteisöön liittyviksi hälytysmerkeiksi on mainittu esimerkiksi ilmapiirikyselyn heikot tulokset, työprosessien sujumattomuus ja epäselvät työnkuvat, työyhteisössä ilmenevä huono käytös sekä lisääntynyt välien selvittely, vähäinen vuorovaikutus ja myönteisyys, tiedon pantaaminen sekä vähäinen keskustelukulttuuri. (Poliisihallitus 2021, 10–11.)

Tiedostan, että arvokkaana lisänä ryhmän toiminnan arvioinnissa olisi varinaisen numeerisesti mitattavan ryhmän toiminnan tuloksellisuuden, kuten vaikkapa toimintavalmiusaikoihin pääsemisen tai ryhmän tuottamien suoritteiden määrän esittäminen. Tämä aiheuttaisi kuitenkin kaksi ongelmaa. Ensimmäkin poliisin valvonta- ja hälytystoiminnassa osa tulostavoitteista on sellaisia, ettei niitä tilastoida ryhmätasolla, jolloin tuloksellisuutta täytyisi arvioida puutteellisilla tiedoilla, eikä tämä antaisi totuudenmukaista kuvaa ryhmän toiminnasta. Toiseksi tämä hankaloittaisi kyselyn toteuttamista ja esittämistä anonymisti ja täten saattaisi vaikuttaa ihmisten vastaushalukkuuteen negatiivisesti.

## **Luottamus**

Turvallisuusviranomaisen toimialaan kuuluvilla tehtävillä työn hoitaminen vaatii organisaation sisällä vallitsevaa luottamusta. Sitä täytyy löytyä kollegoiden kesken sekä työntekijän ja esimiehen välillä. Tärkeää on myös työntekijän ja organisaation välinen luottamus. Tarve luottamukselle korostuu vaativissa operatiivisissa tehtävissä, joihin kytkeytyy sekä viranomaisen omasta toiminnasta, että ulkoisista tekijöistä johtuva loukkaantumiseriski. (Hietanen 2021, 90.)

Vallitseva näkemys kirjallisuudessa on, että ryhmän sisäinen luottamus vaikuttaa positiivisesti ryhmän suorituskykyyn. Vaikka taustalla olevat mekanismit ovat todennäköisesti erilaisia riippuen luottamuksen tasosta, on kokonaisvaikutus kuitenkin sellainen, että luottamus vähentää epävarmuuden

ja haavoittuvuuden tunteita työtovereita kohtaan, mikä taas mahdollistaa vuorovaikutuksellisen työskentelyn. Luottamuksen synnyttämä yhteisöllisyys mahdollistaa sen, että ryhmän jäsenet pystyvät työskentelemään yhdessä tehokkaammin, kohdistamaan energiansa oikeisiin asioihin ja käyttämään toistensa kykyjä tavoilla, jotka edistävät ryhmän suorituskykyä. Luottamuksen puute sitä vastoin saa ryhmän jäsenet unohtamaan ryhmän tavoitteet sekä sen tuomat hyödyt ja keskittymään henkilökohtaisten intressiensä tavoitteluun. Ryhmän sisäisen luottamuksen ollessa alhainen, ryhtyvät ryhmän jäsenet todennäköisesti eräänlaisiin puolustustoimiin, joilla pyritään suojaamaan itseä toisten mahdollisesti aiheuttamalta vahingolta. Tämä kuluttaa arvokkaita resursseja, jotka voitaisiin hyödyntää ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, kuinka suuri vaikutus luottamuksella on ryhmän suoritukseen, saattaa vaihdella ryhmän työnkuvan mukana. Jos ryhmän suorittamisessa tehtävissä ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus on korkea, on luottamus kriittinen osa ryhmän suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista. Sellaisissa ryhmissä, joissa jäsenten keskinäinen riippuvuus on vähäistä ja jäsenet työskentelevät suhteellisen itsenäisesti ja vähäisessä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, on luottamuksen vaikutus suoritustasoon taas vähäisempää. (Braun ym., 2013; Dirks, 1999; De Jong & Elfring, 2010; Jones & George, 1998; Joshi, Lazarova, & Liao, 2009; Mayer & Gavin, 2005, esitetty teoksessa De Jong ym. 2016, 6–7.)

Luottamuksen käsite voidaan esittää usealla tavalla, joista yksi osuva on Hosmerin vuonna 1995 lanseeraamaa määritelmä, jonka mukaan ihmisten välinen luottamus rakentuu siitä, että henkilöllä on myönteinen odotus toisen osapuolen käyttäytymisestä, vaikka tällä olisi mahdollisuus haavoittaa häntä. (Hosmer 1995, esitetty teoksessa Kalliomaa & Kettunen 2010, 40.)

Kalliomaa ja Kettunen esittävät useita muita näkemyksiä mukaillen, että luottamukseen liittyy seitsemän elementtiä:

1. Osapuolten välinen riippuvuus
2. Optimistinen odotus toisen osapuolen myönteisestä käyttäytymisestä
3. Luottamus sisältää riskin, eli mahdollisuuden haavoittuvuuteen
4. Usko tai odotus siitä, että toinen osapuoli ei käytä tätä haavoittuvuutta hyväkseen
5. Luottamus on vapaaehtoista, osapuolia hyödyttävää yhteistyötä
6. Luottamukseen ei voi pakottaa
7. Luottamus sisältää oletuksen toisten oikeuksien suojelemisesta (Kalliomaa, Kettunen 2010, 40–41.)

Luottamusta on tutkittu työhön liittyvänä ilmiönä jo 1960-luvulta lähtien, mutta organisaatiopsykologisena käsitteenä laajempi kiinnostus sitä kohtaan on noussut vasta 1990- ja 2000-luvuilla. Luottamus voi olla kohdistunut toiseen ihmiseen, ryhmään tai organisaatioon ja se voi liittyä myös henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Luottamuksella on vahva yhteys työmotivaatioon ja kokemukseen kompetenssista. Se vaikuttaa myös työsuorituksen tasoon. Luottamuksen kautta ihminen saa työhön

liittyviä hyviä kokemuksia ja tämän perusteella on ymmärrettävää, että luottamusta tunteva työntekijä myös viihtyy työssään paremmin kuin vähäistä luottamusta kokeva. (Keskinen 2005, 78–79, 83.)

Hyvin koulutetut ihmiset haluavat kantaa vastuuta omasta työstään ja samalla vaativat esihenkilötyöltä paljon. Tällaisten ihmisten johtamiseen ei sovellu asemaan ja käskytyksvaltaan perustuva johtajuus. Ihmisten sitoutuminen työhönsä ja siinä viihtyminen on selkeästi paremmalla tasolla, kun he voivat itse vaikuttaa työnsä ohjaamiseen ja heihin luotetaan siinä. Luottamuksella on myös suora yhteys työajan käyttöön ja siitä johtuviin kustannuksiin, koska jatkuva työntekijöiden valvonta vähentää esimiehen mahdollisuuksia keskittyä muihin tehtäviinsä. Samalla se hidastaa työntekijöiden suoriutumista, jos he kokevat toimintansa olevan jatkuvan tarkkailun alla ja pelkäävät tekevänsä virheitä. Korkea luottamus taas voi lisätä työntekijän halua työskennellä organisaation eteen enemmän, kuin häneltä odotetaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–12.)

Keskisen mukaan luottamus rakentuu syvenevästi kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa verrataan annetun panoksen ja siitä seuranneen tuotoksen välisiä hyötyjä. Jos yhteistyön hyödyt havaitaan haittoja suuremmiksi, luottamus syvenee. Toisessa vaiheessa yhteistyön jatkuessa henkilöt saavat tietoa ja näkemystä toistensa toiminnasta, jolloin luottamus perustuu tietoon. Kolmannessa ja syvällisimmässä vaiheessa osapuolten välille on kehittynyt yhteisymmärrys toistensa tarpeista ja tavoitteista. Luottamukseen tai sen puutteeseen vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri, joka voi kantaa pitkältikin ajalta menneisyyteensä sisältyviä kokemuksia luottamuksesta. Luottamuksen rakentumiseen organisaatiossa liittyy useita samanaikaisesti vaikuttavia seikkoja. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, tavat ajatella, pysyvä oletus siitä, että itseän luotetaan ja samalla yleinen taipumus ihmisiin ja asioiden järjestymiseen luottamisesta. (Keskinen 2005, 79–80.)

Ryhmän jäsenet ovat aina jossain määrin riippuvaisia esihenkilöstään, joten heille kehittyy todennäköisesti jonkinasteinen luottamussuhde häneen. Ryhmän luottamus johtajaansa toimiikin tärkeänä tekijänä suorituskyvyn rakentumisessa ja jotkut tutkijat ovat nostaneet sen jopa muuta ryhmän sisäistä luottamusta tärkeämmäksi. De Jongin ym. metatutkimuksessa on kuitenkin tultu siihen johtopäätökseen, että ryhmän sisäisellä luottamuksella ja ryhmän luottamuksella johtajaansa on molemmilla hyvin ainutlaatuinen vaikutus ryhmän suorituskykyyn. Ryhmän jäsenillä ja sen esihenkilöllä on erilaiset roolit, joten nämä aiheuttavat näin ollen yksilöille riippuvuutta ja haavoittuvuutta eri muodoissa. Ryhmän jäsenet luottavat tyypillisesti johtajaansa erityisesti toiminnan suunnan määrittämisessä, tehtävien koordinoinnissa, tuloksellisuuden seurannassa sekä ryhmän tehtävien ulkopuolisissa toimissa, kuten resurssien, tiedon ja tuen hankkimisessa sekä ryhmän edustamisessa organisaation ylemmille tasoille. Jäsenten keskinäinen riippuvuus sen sijaan keskittyy tyypillisesti operatiiviseen toimintaan, ryhmän tehtävien ja vastuiden suorittamiseen, ryhmän sisäiseen yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen. Tehokas ryhmässä työskenteleminen edellyttää sekä ryhmänjohtajalta, että

ryhmän jäseniltä sen, että he täyttävät velvollisuutensa luotettavasti. (Druskat & Wheeler, 2003; Hackman, 1987; Dirks, 2000, esitetty teoksessa De Jong ym. 2016, 13–14.)

Luottamuksen syntymisen mielletään yleensä vaativan aikaa ja läsnäoloa, mutta tutkimuksissa on osoitettu, että se voi syntyä nopeastikin ja jopa verkon välityksellä toimivissa ryhmissä, jos yhteinen toiminta vaikuttaa tulokselliselta. Tämän lisäksi organisaation sisällä luottamuksen syntyyn ja pysymiseen vaikuttaa laadukas työölojen ja työnteon järjestely. Työ on yleensä tuloksellista ja laadukasta, kun työvälit ja -menetelmät ovat kunnollisia ja työtehtävät ovat selkeitä, mielekkäitä, hyvin resursoituja, jaettu oikeudenmukaisella ja hyvin perustellulla tavalla ja tarjoavat mahdollisuuden kehittyä. Kolmas luottamuksen syntyyn vaikuttava seikka on selvästi kytköksissä edelliseen, mutta sen voi myös nähdä siitä erillisenä. Tämä on toimiva johtaminen ja hyvät suhteet esihenkilöiden ja alaisten välillä. Luottamuksen kokemuksen näkökulmasta esihenkilö edustaa koko organisaatiota. Jos häneen luotetaan, on helppo nähdä hyvää myös organisaatiossa. Tiedon jakamisen ja kommunikoinnin lisäksi tarvitaan myös sitä, että esihenkilö toimii lupaamallaan tavalla, jolloin hänen sanaansa opitaan luottamaan. (Keskinen 2005, 79–81.)

### **Avoim vuorovaikutus**

Avoimen vuorovaikutuksen tärkeys on helppo ymmärtää. Lähtökohtaisesti ihmiset toivovat aina, että omassa työpaikassa toiminta olisi avointa. Avoimuuden käsite on kuitenkin yleisluontoinen ja ihmisillä voi olla siitä hyvin erilaisia käsityksiä. (Järvinen 2008, 94.)

Vuorovaikutuksen prosessit ja luottamus ryhmän toimintaan kuuluvat kiinteästi yhteistyöosaamiseen. Oikeastaan koko työyhteisö ja sen mukana yksittäinen ryhmä rakentuu vuorovaikutuksen pohjalta. Siinä on kyse sanallisesta sekä sanattomasta viestimisestä ja havainnoimisesta kahden tai useamman yksilön välillä. Vuorovaikutustaitoja voidaan eritellä esimerkiksi tunteiden ilmaisuun ja tulkintaan, kontrolliin, tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Myös konfliktien hallinnan ja empatian taidot ovat osa vuorovaikutusosaamista. Yksilöiden kokema ryhmäidentiteetti muodostuu vuorovaikutuksen kautta ja tämä taas konkretisoituu ryhmän toiminnaksi. Yhteistyöosaaminen on sitä, että yksilöt kykenevät työskentelemään yhdessä ja selvittämään keskinäiset ristiriitansa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 65–67.)

Vuorovaikutus voi Ruuskasen mukaan luoda luottamusta siten, että toisen osapuolen toiminta muuttuu ennustettavaksi sillä tavalla, että tämä ei oletusarvoisesti toimi petollisesti tavoitellakseen itselleen etua lyhyellä tähtäimellä. Luottamus voi toisaalta myös rakentua vuorovaikutuksen synnyttämän sosiaalisen ympäristön luoman kontrollin, yksilöiden välille muodostuvan yhteisen identiteetin tai pitkän aikavälin yhteisöllisten etujen tavoitteluun tähtäävän ”valistuneen rationaalisuuden” kautta. (Ruuskanen 2001, viitattu teoksessa Perttula & Syväjärvi 2012, 66.)

Mönkkönen ja Roos vertaavat vuorovaikutusta tanssiin, jossa käytetään erilaisia askelkuvioita: Joskus toinen henkilö vie ja toinen on vietävänä. Joskus hallitseva osapuoli saattaa kuljettaa tilannetta myös muita loukkaavalla tavalla. Taitavasti vuorovaikutuksen hallitseva taas tunnistaa toisen rytmin ja osaa antaa tälle tilaa. Askelkuvioita voisi kutsua vuorovaikutuksen positioiksi, jotka määrittelevät henkilöiden aseman keskustelussa ja vaikuttavat vuorovaikutuksen kulkuun. (Mönkkönen & Roos 2010, 151–152.)

Mönkkönen ja Roos kuvaavat työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria kolmen erilaisen painotuksen kautta, joista jokaisen näkökulmaa perustuu sille, kuka vuorovaikutusta hallitsee ja kuinka totuus sen myötä rakentuu. Ensimmäinen näistä näkökulmista on dominoiva vuorovaikutus, jossa puhuja näyttää olevansa aina oikeassa. Dominoivaa vuorovaikutustapaa esiintyy usein autoritäärisen johtamisen yhteydessä, mutta sitä voi ilmetä joidenkin henkilöiden toiminnassa myös avoimeen ja keskustelemaan kulttuuriin perustuvissa työyhteisöissä, eikä se liity aina suoraan valta-asemaan. Dominoiva suhtautuminen voi näyttäytyä myös siinä, kuinka henkilö suhtautuu omaan ja toisen osaamiseen ja mielipiteisiin tai siinä, kuinka tämä tuo esiin omaa asiantuntemustaan. Tuttavallisemmin tällainen henkilö tunnetaan nimellä ”besserwisser”. Hän ei ikinä kyseenalaista omia toimintatapojaan tai ajatuksiaan ja on useimmiten valmis kyseenalaistamaan muiden näkemykset. Dominoivasti käyttäytyvä henkilö saattaa ottaa samanlaisen asenteen myös asiakaskohtaamisissa. Ongelmana tällaisessa roolissa on, että, henkilö ei välttämättä kykene jakamaan omaa tietoaan muiden kanssa, eikä toisaalta myöskään ottamaan muiden näkemyksiä huomioon. Dominoivaa vuorovaikutustapaa voidaan kutsua myös eräänlaiseksi monologiksi, koska puhuja ei hyödynnä tai huomioi toisten ihmisten ääniä. Jos esihenkilö tai työntekijä pyrkii näyttäytymään siten, että on aina oikeassa suhteessa muihin työyhteisön jäseniin, saa se usein muut vetäytymään. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa tulisi lähtökohteisesti pyrkiä palauttamaan toiselle henkilölle tämän autonomia, vaikka hän itse olisikin valmis siirtämään vastuun tästä toiselle. Dominoiva vuorovaikutus ei anna tälle mahdollisuutta, eikä tue työntekijöiden itsenäistä ongelmanratkaisua. Pikemminkin se estää dialogisen ymmärryksen rakentumisen. (Mönkkönen & Roos 2010, 152–155.)

Dominoivan vuorovaikutuskulttuurin rinnalle on asiakaslähtöinen näkökulma, joka on levinnyt liike-elämässä kaikille palvelualoille. Sama näkökulma on tullut myös johtamiseen ja sen osalta se tarkoittaa työntekijöiden kuuntelemista ja osallistamista päätöksentekoon sekä yhteistyötä ja henkilöstön voimavarojen parempaa huomioimista. Mönkkönen ja Roos kuvaavat tätä näkökulmaa nimellä ”Loputon kuuleminen ja joustaminen”. Asiakaslähtöisyyden ideana on, että asiakkaan tarpeet huomioidaan mahdollisimman laajasti. Vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan ole mitään syytä kulkea pelkästään toisen ehdoilla. Vuorovaikutuskulttuurissa jännite sosiaalisen vaikuttamisen ja toisen tarpeiden huomioimisen välillä näkyy laajasti. Liiallinen työntekijäkeskeisyys voi myös ilmetä siinä, että johtaja menettää otteensa. Johtaja ei enää kykene hoitamaan ikävältä tuntuvia asioita, kun hän on tottunut ainoastaan myötäilemään työntekijöitään. Tämä voi myös johtaa niin sanottuun joulupukki-

syndroomaan, jossa työntekijät ikään kuin kilpailevat lahjoista ja paikasta joulupukin. Jatkuva yksittäisissä tilanteissa tyytyväisyyteen pyrkiminen voi täten jopa aiheuttaa pitkässä juoksussa tyytymättömyyttä. Liiallinen myötäily ja työntekijöiden miellyttämisen tarve voi myös johtaa siihen, että työntekijät käyttävät valtavasti esimiehen aikaa siihen, että selittävät esimiehelle omia työtehtäviään ja odottavat tämän tekevän kaikki hankalat päätökset. Pahimmillaan esihenkilö päätyy hoitamaan itse kaikki hankalat asiat ja asiakkaat. Parempi keino olisi tukea työntekijöitä ajattelemaan omilla aivoillaan ja rohkaista itsenäiseen päätöksentekoon. Työntekijän tarpeiden huomioiminen on tärkeää, mutta ne täytyy saada yhteisen puntaroinnin piiriin; eli kokonaisuus ratkaisee. (Mönkkönen & Roos 2010, 156–159.)

Kolmas Mönkkösen ja Roosin esittämä vuorovaikutuksen näkökulma on dialoginen orientaatio, jonka tarkoituksena on pysyä poissa kummastakin aiemmin kuvatusta ääripäästä. Työyhteisön sisäisestä näkökulmasta tätä voisi kuvata siirtymisenä yksilökeskeisyydestä yhteisökeskeisyyteen. Dialogisella vuorovaikutuksella pyritään rakentamaan yhteistä tietämystä ja ymmärrystä. Joskin täydellisen yhteisymmärryksen saavuttaminen vuorovaikutuksen kautta tuskin on mahdollista, koska osapuolet tulkitsevat asioita aina oman historiansa ja kokemustensa kautta. Ymmärrys ei dialogisessa vuorovaikutussuhteessa tarkoitakaan sulautumista toisiin, vaan näkemysten yhdistämisen kautta syntyvän uuden alueen löytymistä. Toisten kuuntelu, avoin puhuminen ja liian tiukkojen mielipiteiden välttäminen auttavat herättämään uinuvaa älykkyyttä yksilöissä. Ajattelun ja ideoiden vapauden korostamisesta huolimatta dialogista vuorovaikutusta ei pidä nähdä ilman vastuuta. Jokaiselle osapuolelle kuuluu vastuu paitsi omasta osuudestaan, myös yhteisistä tehtävistä. Johtajuuden dialoginen rooli voidaan nähdä siten, että johtaminen on lähinnä valtuuttamista ja voiman antamista toisille. Johtajan tulee kuitenkin näyttää suunta, yhdistellä kokonaisuuksia ja tuoda yhteisön osapuolet keskinäiseen vuoropuheluun. Dialoginen toimintakulttuuri voi syntyä vain siitä, että työnteossa on dialoginen ote, jossa pyritään rakentamaan yhteisöllinen suhde muihin jäseniin ja tavoittamaan yhteinen tietämys. Jotkut asiantuntijat ja johtajat saattavat nähdä tämän uhkana, jos he kokevat, että heidän oma epävarmuutensa ja tietämättömyytensä murentavat heidän auktoriteettiaan. Perinteinen yksisuuntainen viestintä saattaa myös tuntua turvallisemmalta vaihtoehdolta, jos ei ole koskaan joutunut opettelemaan muunlaisia vuorovaikutustaitoja. Dialoginen vuorovaikutus ei synny itsestään ja se edellyttää harjoittelua, tietoista huomion kiinnittämistä ja johdonmukaista pyrkimystä. Työyhteisössä täytyy luoda joustavia vuorovaikutustilanteita ja myös ennakoida niiden aiheuttamia vastareaktioita. Johtajan tulee saada ihmiset muokkaamaan näkemyksiään ja hylkäämään omaksumiaan pinnallisia oletuksia. Yksi tärkeä tekijä dialogisen toimintakulttuurin kehittämisessä on huumori, koska se luo epäjärjestystä normaaliin tilaan. Karnevalisaation idean mukaan nauru ja huumori aiheuttavat tilapäisen asemien murtumisen, jolloin uusille ajatuksille syntyy tilaa. Hetkeksi omasta näkökulmasta irrottautumalla voidaan tutkia ja kenties ymmärtää toisen ihmisen logiikkaa paremmin. Loppujen lopuksi vuorovaikutuksessa ja koko yhteisön kehittämisessä on kyse suhteiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta ja toimintakulttuurin muutoksen esteenä saattaa olla työyhteisön voimahahmoja, joilla

olisi vaikutusvaltaa avata tie muutokselle. Sosiaalisia järjestyksiä ei ole kuitenkaan helppoa muokata, koska se tarkoittaa aina myös vallan uudelleen jaottelua. (Mönkkönen & Roos 2010, 160–170.)

Järvinen luettelee neljä näkökulmaa, joiden toteutuessa työyhteisön toimintatapaa voidaan luonnehtia avoimeksi. Ensimmäiseksi kohdaksi Järvinen mainitsee avoimen puhumisen työstä ja siihen liittyvistä asioista. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja samalla velvollisuus kertoa muille itse havaitsemistaan työn ongelmista ja kehittämistarpeista. Ongelman tiedon kulkemisessa johtuvatkin usein siitä, että ihminen ajattelee informoinnin olevan jonkun toisen vastuulla. Avoimuus ei siis tarkoita, että työpaikalla tarvitsisi keskustella henkilökohtaisista asioista tai käsitellä yksityiselämän ongelmia. Ei sekään sinänsä poissuljettua ole ja toimivassa työyhteisössä voidaan kyllä jakaa myös oman elämän murheita ja iloja, mutta tämä on kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja muutenkin sivuosassa. Epäterveessä työyhteisössä erilainen juoruilu ja toisten ihmisten henkilökohtaisten asioiden käsittely saattaa viedä isonkin osan työpäivästä. Tällaisessa yhteisössä on myös tyypillistä etsiä syytä ongelmille ihmisten persoonista ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Henkilöivä tapa käsitellä asioita on vaarallinen, koska se rappeuttaa jäsenten keskinäistä luottamusta sekä kunnioitusta ja vie myös fokuksen pois itse työstä. Ammatillinen työroolissa pysyminen vuorovaikutuksessa on hyvä keino osoittaa arvostusta työkavereille. (Järvinen 2008, 94–95.)

Toinen Järvisen käyttämä avoimuuden indikaattori on se, että asioista puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat. Pelkkä ammatillisessa hengessä puhuminen ei siis riitä, mikäli varsinaiset osalliset eivät ole keskusteluissa mukana. Esimerkkinä hyvin yleisestä epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta Järvinen käyttää tilannetta, jossa huonoa työsuoritusta tehneen henkilön toiminnasta oli keskusteltu työporukassa, mutta henkilölle itselleen ei ollut koskaan annettu suoraa palautetta. Tässä on kyse eräänlaisesta syntipukin asettamisesta ja etenkin esihenkilö voi roolinsa vuoksi joutua helposti tähän asemaan. Esihenkilö joutuu välillä tekemään päätöksiä tai vaatimuksia, jotka eivät miellytä kaikkia. Useat myös saattavat kokea jonkin asteista pelkoa esimiehen auktoriteettiasemaa kohtaan, eivätkä uskalla ottaa asioita hänen kanssaan puheeksi. Palautteen antamista esimiehelle olisi kuitenkin hyvä harjoitella, koska se hyödyttää molempia osapuolia ja oikeastaan koko työyhteisöä, mikäli esihenkilö ottaa palautteen vastaan ja kehittää työtapojaan. (Järvinen 2008, 95–98.)

Kolmantena avoimuuden mittarina on keskustelun rakentava ja asiallinen sävy. Yleisohjeena voisi pitää sitä, ettei työpaikalla tulisi olla ollenkaan hajottavaa ja hyvän ilmapiiriin vaarantavaa vuorovaikutusta. Kanssakäymisen tulisi aina pyrkiä tukemaan työn tekemistä, ongelmien ratkomista ja yhteistyötä. Työyhteisöä ei voi verrata esimerkiksi parisuhteeseen, jossa välillä huudetaan tai pidetään mykkäkoulua. Kommunikoinnin hienovaraiset tyyliin liittyvät seikat joskus olla hankalia, koska ne perustuvat loppupelissä aina vastaanottajan tulkintaan, jolloin huumoriksi tarkoitettu asia voidaan nähdä myös negatiivisessa valossa. Yleensä kanssakäymisen sävy on kuitenkin suhteellisen helposti ymmärrettävissä. Rakentava vuorovaikutus on oikeastaan juuri sitä, mitä se sanana tarkoittaa,

vuorollaan vaikuttamista. Kukin tuo vuorollaan keskusteluun omia näkemyksiään, kokemuksiaan tai ideoitaan ja päätöksiä tai ratkaisuja tehdään niiden pohjalta. Tämä edellyttää kaikilta myös taitoa kuunnella avoimesti toisten ideoita, eli asettua alltiiksi toisen vaikuttamiselle. Pelkästään se, että kaikki puhuvat palaverissa vuorollaan kuuntelematta toisten asioita ei ole avointa vuorovaikutusta. Rakentava vuorovaikutus ei ole aina helppoa ja miellyttävää, koska se asettaa puhujan mielipiteet ja kannanotot kriittisen tarkastelun kohteeksi. Idea voi paljastua huonommaksi, kuin sen kehittänyt olisi itse ajatellut. (Järvinen 2008, 98–99.)

Viimeinen Järvisen kuvaama avoimuuden vaatimus on varmistuminen siitä, että viesti on ymmärretty oikein. Jotta avoin kommunikointi toimii, edellyttää se sekä viestijältä, että vastaanottajalta aktiivista varmistamista ymmärryksestä. Muussa tapauksessa viestintä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja johtaa virheisiin. Varmistamisen merkitys juontuu siitä, että vain osa ihmisten puheellakin tapahtuvasta kommunikoinnista perustuu sanoihin. Suurin osa tästä itse asiassa on sanatonta, äänensävyihin ja -painoihin, tauotukseen, ilmeisiin ja eleisiin sekä sanavalintoihin perustuvaa informaatiota. Kuulija tai kirjoitetun viestin lukija tekee tulkinnan viestin tarkoituksesta näiden kaikkien perusteella. Tulkinta voi olla myös vastaanottajasta riippuen täysin erilainen, joten väärinymmärryksen mahdollisuus on suuri. Käytännössä tästä tulee ongelma siitä syystä, että jokaisen puhutun ja kirjoitetun viestin tarkentaminen tekisi kommunikoinnista hyvin hidasta ja kömpelöä. Viestin ymmärtämistä helpottaa se, että käytetään mahdollisimman yksiselitteistä kieltä. Järvinen pohtii, että useita työyhteisöjä vaivaava vuorovaikutuksen puute saattaa kertoa siitä, kuinka vaikeaa tai jopa pelottavaa avoimuus monille on. Ei ole helppoa saattaa ajatuksiaan tai osaamistaan kriittisen tarkastelun alaiseksi ja ottaa riskiä, että ne osoittautuvat toisten mielestä puutteellisiksi. (Järvinen 2008, 99–102.) Ehkäpä ratkaisu tähän voisi toimia ryhmän sisällä vallitseva hyvä työilmapiiri ja tarkemmin ottaen psykologinen turvallisuus, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## **Hyvä työilmapiiri**

Työilmapiiristä puhutaan usein silloin, kun se on huono ja useimmiten syyksi siihen nähdään organisaation johto ja esimiehet, jotka eivät kuuntele alaisiaan ja kohtelevat näitä epäoikeudenmukaisesti. Henkilöstö taas yleisesti nähdään viattomana osapuolena, joka yrittää vain tehdä työnsä ja kaipaa työrauhaa. Työilmapiiriin olisi kuitenkin syytä kiinnittää huomiota jo ennen ongelmien ajautumista, koska hyvin toimiessaan se parantaa työhyvinvoinnin ja terveyden lisäksi myös työn tuloksellisuutta ja helpottaa yhteistyön tekemistä. Rakennusaineet hyvän työilmapiirin aikaansaamiseksi ovat helposti muistettavia ja omaksuttavia perusasioita, eikä sen kehittämiseksi tarvita erillistä koulutusta. Määrätietoista yhdessä tekemistä ja kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista se kuitenkin vaatii. Hyvä työilmapiiri ei myöskään pidä itsestään yllä ja se täytyy luoda joka päivä uudestaan. (Aro 2018, 24–25.)

Hyvä ilmapiiri edesauttaa jäsenten välistä vuorovaikutusta ja mielipiteiden vaihtoa. Toisten virheisiin tulee voida puuttua suoraan, rakentavalla tavalla ja jäsenten välisiin ristiriitoihin täytyy reagoida aktiivisesti. Kun keskinäinen luottamus on kunnossa ja vuorovaikutus avointa, on tiimin toiminta jouhevaa ja tehokasta. (Spiik 2007, 153–154.)

Kaikilla jäsenillä on tiimissä oma sosiaalinen vastuunsa, koska jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia. Vastuun ymmärtäminen ja kantaminen ovat Spiikin mukaan keskeinen osa tiimissä työskentelyä. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa oman käyttäytymisen hallitsemista ja ohjaamista sekä toisten oikeudenmukaista kohtelua. Kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa yleisestä ilmapiiristä ja hyvä tiimi ei hyväksy jäseniltään liian itsekästä asennetta ja käytöstä, joka pilaa tiimin henkeä. Esimerkkejä tällaisesta käyttäytymisestä ovat turha hermostuminen, pienistä asioista suuttuminen, passiivisuus toisten avunpyyntöjä kohtaan ja toisten avoin moittiminen. Vaikka muut tekisivät loistavaa työtä, voi yhden jäsenen huolimaton työskentely tai huono asenne pilata kokonaisuuden. Huonoa ammattitaitoa voidaan kyllä pyrkiä parantamaan koulutuksella ja asennetta palautteella. Jokainen kykenee halutesaan toimivaan yhteistyöhön. (Spiik 2007, 137–139.)

Työilmapiiri kytkeytyy toisensa kohtaavien ihmisten tunteisiin, myönteisiin ja kielteisiin, joista molemmat kuuluvat luonnollisena osana terveeseen työpaikkaan. Sekä hyvät, että huonot tunteet ovat helposti tarttuvia ja näin ollen vaikuttavat suoraan työilmapiiriin. Tunteiden kokeminen ja niiden ilmaisu eivät kuitenkaan tarkoita samaa; negatiiviset tunteet eivät oikeuta vihamieliseen käyttäytymiseen toisia kohtaan. Yleisesti ottaen tunteita kyetään säätelemään työpaikalla hyvin, mutta liian suureksi käynyt negatiivinen kuormitus saattaa alkaa näyttäytymään vihamielisyytenä. Myönteisiä tunteita taas tulee vaalia ja vahvistaa. Ihminen kokee positiivisia työtunteita, kun hän pääsee toteuttamaan psykologisia perusmotiivejaan, joita ovat itsemäärääminen, pätevyys, läheisyys ja osallisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, työn osaamista, merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin olemista ja osallistumista johonkin itseä suurempaan kokonaisuuteen. Työilmapiirin johtaminen on ihmisten ja näistä koostuvien ryhmien johtamista. Hyvää työilmapiiriä tukevia johtamisen piirteitä ovat esimerkiksi tuen ja vastuun antaminen, rohkeus ottaa järkeviä riskejä ja kokeilla uusia tapoja ja toisten hyväksyminen. Johtamisen läpinäkyvyys luo luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välillä ja luo mahdollisuuden itseohjautuvuuden lisäämiseen. Tällainen palveleva suhtautuminen johtamiseen auttaa tukemaan hyvää työilmapiiriä, koska se vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Vahva yhteisö, jonka sisällä vallitsee tasa-arvo, selkeä tavoitteellisuus, toiminnan ennakoitavuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus, luo ihmisille innostusta ja turvallisuuden tunnetta. Työilmapiiri on myös riippuvainen monista työoloihin kytkeytyvistä tekijöistä, kuten arvoista, ihmisten käyttäytymisestä, työpaikan tapakulttuurista, ongelmanratkaisukäytännöistä sekä tavoitteiden, prosessien ja työroolien selkeydestä. Kaikki nämä tekijät liittyvät organisaatiokulttuurin terveyden tasoon, joka taas liittyy työn rakenteiden toimivuuteen. Esimerkiksi selkeät, mutta joustavat rakenteet tukevat työn tekemistä, kun taas liian jäykät rakenteet hidastavat ja haittaavat työtä. Kaikkeen työhön

ja jokaiseen työyhteisöön liittyy ongelmia ja niitä pidetään usein turhaan merkinä epäonnistumisesta. Tilanne on huono vasta siinä pisteessä, kun ongelmia ei kyetä ratkaisemaan, ongelmat kielletään, lakaistaan maton alle tai samaa ongelmaa yritetään ratkaista samalla kaavamaisella tavalla siinä onnistumatta. Ratkaisemattomat ongelmat vievät usein fokuksen pois itse työn tekemisestä ja niiden käsittely vapauttaakin huomattavasti voimavaroja varsinaiseen tavoitteeseen kohdennettavaksi. Ongelmanratkaisu edellyttää johtajuutta ja joskus liian kauan hautuneiden asioiden hoitamiseen voidaan tarvita myös ulkopuolista apua. (Aro 2018, 28–31; 71–78; 104–108.)

Psykologinen turvallisuus on yksi avaintekijäksi noussut oppimisprosessia, organisaatiomuutosta ja työntekijän sitoutumista helpottava kognitiivinen tila. (Edmondson 1999, viitattu teoksessa Frazier ym. 2015, 114). Se voidaan mieltää ilmapiiriksi, jossa osaaminen on aidosti arvostettua ja suhtautuminen kollegoihin on myönteistä. Ryhmässä omana itsenään oleminen koetaan turvalliseksi ja eriäviäkin mielipiteitä voi esittää vapaasti, myös epäonnistumiset tuodaan avoimesti esille. Tällaisessa tilassa ryhmän paine ei ohjaa yksilöiden käyttäytymistä, jolloin jäsenet voivat antaa aidosti pahaan työpanoksensa ja jopa ylittää itsensä suorituksissaan. Kuinka psykologista turvallisuutta voi lisätä työpaikalla? Vahvistamalla positiivista, avointa ja toisia kunnioittavaa vuorovaikutusta. Esihenkilöiden ja johtajien roolit ovat oleellisia turvallisen ilmapiirin luomisessa. Esihenkilö ei ole itsekään tiedä kaikkea tai ole immuuni virheille. Psykologisen turvallisuuden luominen edellyttää häneltäkin omana itsenään vuorovaikutukseen heittäytymistä ja ihmisyytensä paljastamista. (Aaltonen ym. 2021, 260–261.)

Nykypäivän nopeasti muuttuva ja vahvasti kilpailullinen ympäristö on saanut aikaan sen, että organisaatiot kehittävät uusia, menestykselle välttämättömiä prosesseja kehittyäkseen oppimisen, muutoksen ja innovaatioiden kautta. Työntekijöiden oletetaan vastaavasti ottavan enemmän osaa tähän kehitykseen, jonka seurauksena on alettu tutkia sitä, mikä motivoi työntekijät niin sanotusti panemaan itsensä likoon ja positiivisessa mielessä ottamaan riskejä panostamalla työhön. Organisaatiotutkimuksen pioneerit Edgar Schein ja Warren Bennis tutkivat psykologisen turvallisuuden merkitystä jo vuonna 1965, mutta laajempi kiinnostus sitä kohtaan on noussut vasta lähivuosina. (Frazier ym. 2017, 114).

Schein ja Bennis esittivät, että psykologinen turvallisuus vähentää koettua uhkaa, poistaa muutoksen esteitä ja luo kontekstin, joka rohkaisee yrittämistä ja hyväksyy epäonnistumisen ilman syyllisyyden tunnetta ja seurausten pelkoa (Schein & Bennis 1965, viitattu teoksessa Frazier ym. 2017, 115). Kahn ehdotti, että psykologinen turvallisuus on välttämätön tila, jotta ihmiset voivat kokea kiintymystä ja sitoumusta työhönsä (Kahn 1990, viitattu teoksessa Frazier ym. 2017, 115). Edmondson taas esitteli psykologisen turvallisuuden ryhmään liittyvänä jaettuna kokemuksena, jossa ryhmä koetaan turvallisenä ympäristönä riskien ottamiselle (Edmondson 1999, 1).

Vaikka käsite voidaankin nähdä yksilön tai ryhmän toimintaan liittyvänä piirteenä, on sen pohja-ajatuksena aina kuitenkin sellaisen työympäristön luominen, jossa työntekijöiden välillä koettu keskinäinen uhka on minimoitu. Tällöin työntekijät ovat halukkaita avoimesti jakamaan näkemyksiään ja ideoitaan (Frazier ym. 2017, 116).

Psykologisen turvallisuuden tarpeelle löytyy useita selittäviä tekijöitä. Yksi syy on työn jatkuva muutos. Työyhteisöjen ja työntekijöiden täytyy kyetä ja haluta muuntautua. Yksittäiseltäkin työntekijältä odotetaan tahtoa kehittää omaa työtään ja kokeilla uusia työtapoja. Tällainen onnistuu ainoastaan, mikäli työyhteisön koetaan olevan turvallinen. Toinen psykologisen turvallisuuden korostumista selittävä syy on verkostomaisen työn sekä yhteistyön lisääntyminen ryhmien sisällä ja niiden välillä. Täysin itsenäinen työskentely on harvoin mahdollista. Psykologisen turvallisuuden puute työyhteisössä alkaa ilmetä tiedon panttaamisena, virheiden salaamisena, uusien ideoiden vähenemisenä ja kokeilevan kulttuurin sammumisena. Esimerkkinä psykologisesta turvallisuudesta voidaan käyttää vuoden 2019 jääkiekon maailmanmestaruuden voittanutta Suomen maajoukkuetta, jossa valmentaja Jukka Jalonen panosti aiempia vuosia enemmän ryhmäytymiseen ja keskinäisen luottamuksen rakentamiseen. Aikaisemmin joukkueen lopullinen kokoonpano oli ollut auki vielä jopa kilpailun alettua, kun suurimpia tähtiä odotettiin NHL:stä. Pelaajilla oli epävarmuutta siitä kuka saa jäädä joukkueeseen ja kuka joutuu lähtemään. Vuonna 2019 Jalonen oli tehnyt jo alussa päätöksen, että kaikki valitut pelaajat pysyvät joukkueessa. Epäonnistuminen ja virheiden tekeminen oli sallittua, eikä pelaajia hylätty niiden vuoksi. Joukkue oli myös tiiviillä harjoitusleirillä viisi viikkoa ennen turnausta. Pelaajilla ja valmentajilla oli hyvin aikaa ryhmäytyä ja tutustua toisiinsa. He saivat olla omana itsenään ja tehdä parhaansa ilman pelkoa mahdollisesta ulos joutumisesta. Tulos tai ulos ei ollut päälimmäisenä pelaajien mielessä. (Aaltonen ym. 2021, 260–261.)

Työyhteisön, kuten ryhmän, ei tarvitse olla ilmapiiriltään täydellinen, koska sellaisen tilan saavuttaminen ei ole käytännössä mahdollista. Aron mukaan tavoitteeksi kannattaa ottaa riittävän terve yhteisö, joka on työhön suuntautunut ja jossa työntekoa edistävät ja tukevat seikat ovat tärkeitä ja häiriötekijät on minimoitu, yksilöidenkin tarpeet ja motiivit huomioidaan työtä palvelevalla tavalla, tavoitteet ovat selkeitä sekä toteutettavissa olevia ja niistä vallitsee yhteisymmärrys. Perustehtävän kirjastaminen ja huomion palauttaminen siihen onkin ensimmäinen lääke ongelmatilanteisiin. Terveen työyhteisön johtaminen on työntekoa palvelevaa, oikeudenmukaista, tasapuolista sekä johdonmukaista ja työntekijöiden roolit ja yhteisön sisäiset pelisäännöt ovat selkeät ja kaikkien tiedossa. (Aro 2018, 181–182.)

## Selkeät roolit ja vastuut

Rooli voidaan määritellä käyttäytymiseksi, jota tietyn aseman haltijan odotetaan noudattavan. Roolit ovat kaikkiin virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin kuuluva piirre, joita löytyy niin työryhmistä, kuin nuori-sojengeistäkin. Roolien syntyminen voi tapahtua joko luonnollisena prosessina tai virallisen nimityksen, kuten ryhmänjohtajan valinnan seurauksena. Rooliin liittyy käyttäytymiseen liittyviä normeja, mutta myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka kukin niitä toteuttaa. Yksilöillä voi olla useita erilaisia rooleja eri ryhmissä ja toisaalta myös saman ryhmän sisällä. Toisinaan tästä saattaa aiheutua niin sanottua roolistressiä, joka tarkoittaa vaikeutta tietyn roolin esittämisessä. Stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi roolin vaatiman kokemuksen tai ammattitaidon puute, taikka muiden jäsenten erilaiset tai jopa epärealistiset käsitykset roolin hoitamisesta. (Pennington 2005, 90.) Roolin omaksumisen edellytyksenä on, että johtaja ilmaisee johdettavalleen selkeästi sen, mitä häneltä odotetaan. Tietoisuus tästä luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta ja helpottaa tehtävään ja rooliin heittäytymistä. (Kaski & Miettinen 2018, 58.)

Ryhmässä esiintyy usein kaksi erilaista johtajuuden roolia. Toinen rooli on niin sanottu tehtäväjohtaja, joka varmistaa ryhmän toiminnan edistymisen ja toinen taas sosioemotionaalinen, joka vastaa konfliktien ratkaisusta ja ryhmän jäsenten hyvien suhteiden jatkumisesta. Molemmat johtajuusroolit ovat tärkeitä ryhmän tehokkaan toiminnan kannalta. (Pennington 2005, 91.) Ryhmän johtajuus on Yuklin (1994) määritelmän mukaan ”prosessi, jossa yksi ryhmän jäsenistä vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmä suuntautuu kohti tiettyjä yhteisiä tavoitteita”. Määritelmästä voidaan erottaa johtajan roolin kannalta olennainen seikka, eli hän on yksi ryhmän jäsenistä ja jotta hänen johtajuutensa olisi tehokasta, täytyy muiden jäsenten tunnustaa ja hyväksyä hänen asemansa. Mikäli ryhmä ei hyväksy tämän johtajuutta, on johtaminen pelkästään pakottamista ja vallan käyttöä. Pakkovallan käyttö taas synnyttää yleensä kielteisiä tunteita alaisissa. (Pennington 2005, 120–121.)

Ryhmässä voi olla sekä virallisia, että epävirallisia rooleja. Epävirallinen rooli liittyy pelkästään käyttäytymiseen ja tällainen voi olla vaikkapa ryhmän ”naurattaja” tai ”sovittelija”. Jos epävirallisen roolin haltija poistuu ryhmästä, ei hänen tilalleen palkata uutta henkilöä ainakaan tämän roolin täyttämiseksi. Sen sijaan virallinen rooli, kuten johtaja, täytyy löytyä ryhmästä aina. Viralliset ja epäviralliset roolit luovat ryhmään roolirakenteen, jolla voidaan määritellä ryhmän sisäisen yhteistyön toimivuutta. Jos yhteistyö ei toimi, esiintyy ryhmässä roolikonflikteja, joita voidaan luokitella eri tavoin. Ensimmäinen on roolinsisäinen konflikti, joka ilmenee esimerkiksi alaisten ristiriitaisina odotuksina johtajaa kohtaan. Toisena on roolienvälinen konflikti, joka tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöllä on kaksi roolia, joiden odotuksia hänen on vaikea täyttää yhtä aikaa. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikkapa edempänä mainittua kahta erilaista johtajuuden roolia, joissa tulee samaan aikaan vastata tuloksellisuudesta ylemmille tahoille ja toisaalta huolehtia ryhmän jäsenten hyvinvoinnista. Kolmantena ristiriitana on henkilön roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti. Esimerkki tästä voisi olla johtajaksi valittu

henkilö, jolta puuttuu roolin vaatima aloitekyky ja määrätietoisuus. Taidot tämän jälkimmäisen roolikonfliktin ratkaisemiseksi voivat olla vaikeasti saavutettavissa, mutta niihin voidaan yrittää panostaa koulutuksella. Ongelman ennaltaehkäisemiseksi olisi syytä panostaa henkilöiden valintamenetelyyn. Kahta ensimmäistä roolikonfliktia taas on mahdollista lieventää selkeillä pelisäännöillä siitä, mitä mihinkin tehtävään kuuluu. Roolikonfliktien lisäksi yksi ryhmän toiminnan tehokkuutta ja jäsenten hyvinvointia laskeva tekijä on roolin epämääräisyys eli toisin sanottuna roolinhaltijan vajavainen tieto siitä, mitä hänen odotetaan tekevän (Helkama ym. 2010, 268–269.)

Hyvin toimivassa ryhmässä jäsenillä on tarpeeksi selkeät roolit ja vastuut tehtävistä. Tämän selkeyttäminen on yksi valmentavaa otetta käyttävän johtajan tehtävistä, mutta myös ryhmän jäsenten on hyvä olla aktiivisia oman roolinsa löytämisessä. Roolilla ei välttämättä tarkoiteta kovinkaan tiukkaa kuvausta tietyn henkilön tehtävistä, vaan pikemminkin sitä miten kenenkin vastuut linkittyvät yhdessä perustyön kokonaisuuteen ja yhteiseen tavoitteeseen. Tähän pääsemiseksi tarvitaan riittävästi kommunikointia kunkin jäsenen tehtävistä ja yhteisen tavoitteen ymmärtämisestä. Liian tarkka yksilöiden tehtävien määrittely johtaa siihen, että ryhmän sisälle rakentuu rajoja ja työntekijät alkavat näkemään tietyt tehtävät tietyn henkilön tonttina, jolle toisten ei ole syytä astua. Tiimityöskentelyn ideana kuitenkin on rakentaa yhteisvastuullisuutta, jolloin toisen tontille meneminen ainakin jossain määrin kuuluu asiaan. Ryhmän sisäiset roolit liittyvät yksilön vahvuuksiin ja osaamisiin, joiden kautta tehtäviä vastuuttamalla pyritään tukemaan yhteisen tavoitteen saavuttamista. Joskus osaaminen voi olla piilossa ja sellainen tulisikin keskusteluissa saada tuotua esille, jotta sitä voidaan hyödyntää. Nykyisen osaamisen lisäksi täytyy myös pohtia, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Ristikangas ym. 2021, 105–106.)

Roolien päätehtävät voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen tehtävä on työnjaon mahdollistaminen ryhmän jäsenten välillä. Tämä helpottaa tehokkaan työskentelyn saavuttamista ryhmän tavoitteen aikaan saamiseksi. Toiseksi roolit luovat ryhmään järjestystä ja ennustettavuutta, kun kaikki tietävät oman sekä muiden jäsenten tehtävät. Kolmantena tehtävänä rooleilla on identiteetin tuottaminen yksilöille. Rooli kertoo jonkin asteisesta statuksesta, jolloin se määrittelee henkilön aseman muiden jäsenten joukossa ja saattaa luoda itseluottamusta. (Pennington 2005, 90.)

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävissä ryhmissä virallisia rooleja ovat ryhmänjohtaja, ryhmän varajohtaja sekä ryhmän jäsen. Ryhmän sisällä saattaa olla näiden lisäksi lukematon määrä erilaisia epävirallisia ja myös joitain virallisia rooleja, kuten koiranohjaaja tai TEPO-koulutettu. Nämä eivät kuitenkaan ole standardi, eikä niitä ole kaikissa ryhmissä. Ryhmän jäsenen perustyö voi pitää sisällään hyvinkin tärkeän roolin, joka ei välttämättä ilmene muodollisena asemana. Ajatellaanpa esimerkiksi valvonta- ja hälytystoimintaa suorittavaa ryhmää, joka on jakautunut maantieteellisesti laajalle, usean poliisiaseman kattavalle alueelle. Pienellä poliisiasemalla saattaa olla kaksi tällaiseen etäjohtettavaan ryhmään kuuluvaa jäsentä, joiden perustehtävä on samanlainen, kuin muillakin ryhmän jäsenellä. Ajatellaan vielä, että toinen näistä henkilöistä on tullut virkaansa hiljattain ja toinen on

työskennellyt paikalla vuosikymmeniä. Vanhemmalla esimerkin virkamiehistä on kokemuksensa ja aluetuntemuksensa vuoksi hyvinkin merkittävä epävirallinen rooli hiljaisen tiedon haltijana ja osaamisen siirtäjänä ryhmän sisällä. Hänen tietonsa alueesta ja siellä vaikuttavista ihmisistä on oleellinen voimavara tehtävien menestyksekkään hoitamisen kannalta.

## **Selkeät tavoitteet ja päämäärät**

Tiimillä tulee olla selkeä ja yhteinen tavoite, joka saa jäsenet tekemään työtä yhdessä. Yhteinen tavoite ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan sen saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien tiimin jäsenten sitoutumista. Yhteisen tavoitteen eteen tehtävän työn täytyy mennä yksilöllisen tavoitteen edelle. Se vaatii mm. kannustimia, jotka korostavat yhteistä tavoitetta ja kokemusta tiimiin liittymisen merkityksestä. (Ristikangas ym. 2021, 26.) Ryhmä ei toimi optimaalisesti, ellei sen toiminnalla ole selkeää suuntaa. Mitä selkeämmät yhteiset tavoitteet ovat, sitä tehokkaammin ryhmän jäsenet voivat työskennellä niiden saavuttamiseksi. Mitä enemmän tavoite saa aikaan innostusta, sitä enemmän ryhmän jäsenet ovat valmiita siihen panostamaan. Esimiehen täytyykin säännöllisesti selventää yhteisiä tavoitteita ja suuntaa, johon ollaan menossa sekä kertoa avoimesti miksi jotain tehdään tai tavoitellaan. (Kupias ym. 2014)

Tutkimukset osoittavat, että tavoitteiden asettaminen on tärkeää tietoisten positiivisten muutosten tekemiseksi. Jotta tavoitteet olisivat hyödyllisiä, on niiden oltava konkreettisia, koska ilman tätä tavoitteiden saavuttamista on vaikeaa mitata. Usein puhutaan, että tavoitteiden täytyy olla SMART-määritelmän mukaisia, eli selkeästi määriteltyjä, mitattavia, houkuttelevia, realistisia ja ajallisesti rajoittajia. Liiallinen fokus lopputulokseen tai tavoitteiden liian tiukka soveltaminen voi kuitenkin rajoittaa kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Johtajan on oltava joustava tavoitteiden käyttämisessä ja hänen on tarkastettava niiden tarkoituksenmukaisuus ajoittain. (Grant & Hartley 2013, 111.)

Locken (1968) päämääräteoria perustuu yksinkertaiseen ajatukseen, että ihmisen tietoinen käyttäytyminen on tarkoituksellista ja yksilön tavoitteiden säätelyä. Oikeastaan päämääräsuuntautuneisuus koskee kaikkien elävien organismien, jopa kasvien toimintaa. Ihmiset kykenevät kuitenkin korkeamman tietoisuuden omatessaan käsitteellistämään tavoitteitaan ja asettamaan niitä pitkällekin aikavälille. Päämääräteoria keskittyy kysymykseen siitä, miksi jotkut ihmiset suoriutuvat työtehtävistään toisia paremmin. Jos kaksi ihmistä on kyvyiltään ja tiedoltaan tasavertaisia, löytyy syy eri tasoiselle työsuoritukselle motivaatiosta ja syynä erilaiselle motivaatiolle nähdään erilaiset omaa suoritusta koskevat tavoitteet. (Latham & Locke 1991, 212–213.) Selkeä päämäärä nähdään myös yhtenä niin kutsutun flow-tilan edellytyksenä. Vaikka esimerkiksi päivittäisten raporttien laatiminen tai yksityiskohtien loputon hiominen ei välttämättä tunnu mielekkäältä, auttavat kirkas päämäärä ja tavoite säilyttämään sisäisen motivaation rutiinienkin keskellä. (Aaltonen ym. 2020, 224–225)

Tavoitteiden asettaminen tarkoittaa sitä, että ihminen suuntaa oman tekemisensä ja sitoutumisensa tärkeisiin asioihin, koska tavoitteet priorisoivat toimintaa ja auttavat saamaan asioita aikaan. Henkilökohtaisia tavoitteita itselleen määrittävät ja niitä kohti maltillisesti ja pitkäjänteisesti etenevät ihmiset ovat tutkimusten perusteella muun muassa tyytyväisempiä, energisempiä, terveempiä ja he näkevät tulevaisuuden positiivisessa valossa. Asetetun tavoitteen täytyy olla kuitenkin olla innostava ja sitä kohtaan täytyisi herätä muitakin, kuin pelkkiä velvollisuuden ja syyllisyyden tunteita ja saavuttamisen pakkoa. Myös se, että tavoitteita asetetaan jatkuvasti lisää ja niihin suhtaudutaan joustamattomasti, saattaa se johtaa jatkuvaan suorittamisen kehään, joka taas voi johtaa uupumukseen. Pelkästään materialistiset tavoitteet voivat myös olla petollisia. Tutkimuksissa on osoitettu, että esimerkiksi työssä saatu ylennys tai tienatulla rahalla hankittu omaisuus lisäävät ihmisen hyvinvointia vain lyhytaikaisesti ja voivat johtaa lopulta jopa henkiseen pahoinvointiin. Mentaaliseen kehitykseen ja oppimiseen tähtäävät päämäärät taas lisäävät hyvinvointia pysyvämmiin. Yksi hyvän esihenkilötyön tärkeimpiä asioita on saada johdettavat löytämään itselleen tavoitteita, jotka ovat heille henkilökohtaisesti motivoivia. Jos ihmiset kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin tavoitteisiin, ovat he usein varsin tehottomia ja uupuneita. Työntekijää hyvin motivoivat tavoitteet ovat sellaisia, joista hän on aidosti kiinnostunut ja hyvän johtajan tulisikin pyrkiä auttamaan työntekijöitä tällaisten löytämisessä. Numeeristen, organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä merkitse työntekijälle paljoakaan. Ihmiset sitoutuvat toimintaan ja innostuvat itsensä kehittämisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta enemmän silloin, kun he ymmärtävät tekemänsä työn merkityksen kokonaisuuden kannalta ja kokevat saavansa työstään arvostusta. Tämä ei toki tarkoita sitä, etteikö esihenkilö voisi näyttää suuntaa, johon työssä on mentävä tai asettaa alaisilleen rajoja. (Leppänen & Rauhala 2012, 250–255.)

Andrew Cartonin (2017) mukaan työhön voidaan luoda merkityksellisyyden tunnetta neljän työnjohdollisen ja perustehtävän kannalta tärkeän tavoitteen asettelun toimenpiteen kautta: Huomio ja energia tulisi suunnata työssä yhteen perimmäiseen päämäärään useiden tavoitteiden sijaan, laajemmasta päämäärästä täytyy luoda selkeitä ja konkreettisia tavoitteita, jokaisen tavoitteen saavuttamiselle täytyy luoda selkeät askelmerkit sekä virstanpylväät ja perimmäisen päämäärän ja konkreettisten tavoitteiden välille täytyy hahmottaa yhteys. (Carton 2017, esitetty teoksessa Aaltonen ym. 2020.)

Leppäsen ja Rauhalan (2012) mukaan ihmisellä täytyy olla sekä konkreettisia lyhyen aikavälin tavoitteita, että kauemmas tulevaisuuteen suuntautuvia inspiroivia pitkän ajan unelmia. Tavoitteisiin on helpompaa sitoutua, jos ne ovat täsmällisiä, toimintaan suuntautuneita, mitattavissa olevia ja ajallisesti määritettyjä. Epämääräiset, kaukaiseen tulevaisuuteen tähtäävät päämäärät eivät välttämättä sitouta henkilöstöä toimimaan, joten nekin tulisi konkretisoida lyhyemmän ajan tavoitteiksi. Johtajan tehtävänä onkin kiteyttää sekä omat tavoitteensa, että alaisten tavoitteet konkreettisiksi ja mitattaviksi. Usein ongelmana toiminnan tavoitteellisuudessa on, että tavoitteet jäävät liian pinnallisiksi ja abstrakteiksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 256–257.)

## 2.3 Ryhmän johtaminen ja erilaiset johtamistyyli

Ryhmä on sekä hyvällä, että huonolla tavalla enemmän, kuin siihen kuuluvat yksilöt erikseen. Jos ryhmä toimii hyvin, se tukee oppimista ja kehitystä sellaisilla ihmisillä, jotka menestyvät yksilöinä heikosti. Huonosti toimiva ryhmä taas saattaa vaikeuttaa tai estää lahjakkaidenkin henkilöiden onnistumista. Esimiehen onnistuminen ryhmän johtamisessa vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ryhmä vahvistaa ja tukee siihen kuuluvien osaamisen kehittämistä. (Kupias ym. 2014.)

On sinänsä jo terveellä kaupunkilaisjärjellä perusteltavissa, että johtaminen vaikuttaa ryhmän toimintaan joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla ja on näin ollen oleellinen osa sitä, kuinka ryhmä toimii. Poliisin ryhmänjohtajan työnkuva saattaa vaihdella hyvinkin paljon tehtävästä ja toimipaikasta riippuen. Esimerkiksi suuren kaupungin valvonta- ja hälytystoiminnassa toimivalla ryhmänjohtajalla saattaa päivittäisestä työstä valtaosa kuluu kenttäjohtajan tehtävien hoitamiseen. Tehtävät muodostuvat etupäässä kansalaisten tekemistä ilmoituksista hätäkeskukseen, eikä niiden määrään voi vaikuttaa. Johdettavana voi myös olla useampi kokonainen ryhmä tai ainakin jonkin verran sellaista henkilöstöä, jotka eivät ole hallinnollisesti päivittäisjohtajan omia alaisia. Päivittäistoiminnan lisäksi työhön kuuluu myös tilannejohtamista. Liikennevalvonnan puolella työ voi onnistuessaan olla lähes täysin yhdessä ryhmänä tekemistä, jolloin ryhmänjohtaja on tiiviisti tekemisissä muiden ryhmäläisten kanssa. Rikostorjunnassa taas tutkijat saattavat olla palavereita ja taukoja lukuun ottamatta koko päivän omissa työhuoneissaan.

Sarverin ja Millerin (2013) kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että johtamistyyli poliisissa voivat tutkimusten perusteella vaihdella tilanteen mukaan ja koulutus auttaa johtajia tunnistamaan tilanteeseen sopivan metodin. Useassa kirjallisuuskatsauksessa käsitellyssä tutkimuksessa on todettu, että autoritaarinen tyyli on poliisissa työskentelevien johtajien eniten suosima tapa johtaa. Toisaalta jotkut tutkimukset näyttivät useimpien näiden tutkimusten kohteena olevien poliisissa toimivien johtajien käyttävän transformationaalista johtamistyyliä. Tutkimusten perusteella ei siis voida tehdä johtopäätöstä, että lainvalvontaviranomaisissa olisi yleisesti käytössä joku tietty johtamistyyli. (Sarver & Miller 2013, 128.) On huomattava, että mainitussa kirjallisuuskatsauksessa käsitellyistä tutkimuksista yksikään ei ole tehty Suomessa, eivätkä ne myöskään ole kovin tuoreita. Poliisi on aina osa sitä yhteiskuntaa, jossa se toimii, joten lienee selvää, että kulttuuri- ja ympäristötekijät vaikuttavat poliisin henkilöstöön siinä missä muihinkin ihmisiin.

Oman kokemuksenikin perusteella olen havainnut, että poliisihallinnon lähiesimiehillä on erilaisia tyylejä johtaa. Osa johtajista on otteeltaan hyvin aktiivisia ja he ohjeistavat yksityiskohtaisesti kaikkea toimintaa. Jotkut esimiehet taas seuraavat tilannetta, mutta luottavat alaistensa osaamiseen ja antavat neuvoja tarvittaessa. On myös niitä, jotka joko osaamisen tai kiinnostuksen puutteesta eivät käytännössä johda työtä ollenkaan.

Etenkin valvonta- ja hälytystoiminnassa työnkuva on sellainen, että selkeä ja käskevä johtaminen on välillä tarpeellista. Näkisin kuitenkin, että tämän kaltaisen johtamisen välttämättömyys rajoittuu etupäässä tilannejohtamiseen ja päivittäistoiminnassa työtä voi hyvin verrata minkä tahansa muunkin alan johtamiseen.

Johtamista ja siinä onnistumista voidaan selittää useilla teorioilla. Eräs runsaasti siteerattu teoria on sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kehittämä määritelmä johtamistyyleistä. Lewin jaotteli johtamisen autoritaariseen, demokraattiseen ja niin sanottuun *laissez faire* ("antaa mennä") -johtamistyyliin. Autoritaarinen johtaja keskittää tehtävän määrittelyn, työn suunnittelun ja henkilöstöasiat itselleen, jolloin alaisille jää ainoastaan suorittava rooli. Demokraattiseen johtamistyyliin taas liittyy johtajan ja henkilöstön välistä keskustelua tavoitteista ja tehtävistä sekä työn ja henkilöstöasioiden suunnittelusta. *Laissez faire* -tyylinen johtaja tekee minimisuorituksen omassa osallistumisessaan ja saattaa ottaa kantaa asioihin erikseen pyydettyäessä, mutta ei tee aktiivista toiminnan ohjaamista. (Pohjanheimo 2012, 33–34.)

Lewinin teoria johtamistyyleistä sopii hyvin yhteen omien havaintojeni kanssa siitä, kuinka poliisin esihenkilöiden johtamistyyliä päivittäistoiminnassa eroavat toisistaan. Tämä jaottelu otetaankin perusteeksi, jonka mukaisesti myöhemmin tässä työssä esiteltävässä kyselytutkimuksessa arvioidaan Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajien esihenkilötyön tekemistä. Otan kuitenkin vapauden ja nostaa jaottelua siten, että demokraattisen johtamistyylin rinnalla työssä käsitellään myös valmentavaa johtamista. Demokraattinen ja valmentava johtaminen eivät ole synonyymejä, mutta niissä on kuitenkin yhteneviä piirteitä, etenkin pyrkimys runsaaseen vuorovaikutukseen ja alaisten osallistamiseen prosesseihin, joka poikkeaa kahdesta muusta Lewinin johtamistyylistä. Valmentava johtajuus on valittu koko poliisin organisaatiossa henkilöstöjohtamisen malliksi ja se on linjattu yhdeksi osaksi poliisin henkilöstöstrategiaa. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshanke aloitettiin poliisissa vuonna 2018 ja tästä seuraavana vuonna poliisiyksiköt aloittivat valmennusten toteuttamisen soveltamallaan tavallaan. Poliisihallinnon valitseman linjan mukaisesti valmentavan otteen omaksuminen johtamiskäyttäytymiseen kuuluu jokaiselle esimiehelle ja valtaosa Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajista on suorittanut siihen liittyvän koulutuksen, joten on perusteltua ottaa se yhdeksi tarkasteltavaksi johtamistyyliksi.

Johtaja ei välttämättä ole absoluuttisesti sitoutunut yhteen johtamistyyliin. Esimerkiksi valvonta- ja hälytystoimintaa johtavan kenttäjohtajan työssä voisi ajatella olevan loogista pysyä päivittäistoiminnassa ja henkilöstöjohtamisessa enemmän demokraattisessa tai valmentavassa tyyliässä ja tilanteen edellyttäessä siirtyä autoritaarisempaan rooliin. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta olisi kuitenkin haastavaa lähteä erittelemään sitä, kuinka paljon vaihtuvuutta tyylien välillä on ja kuinka suuri merkitys sillä on ryhmätyöskentelyn toimivuuteen, joten asiaa joudutaan yksinkertaistamaan. Opinnäytetyössä pyritäänkin selvittämään sitä, mikä johtamistyyli esiintyy eniten kunkin johtajan työssä.

### 2.3.1 Autoritaarinen johtajuus

Autoritaarinen tyyli johtaa tarkoittaa sitä, että johtajalla on mahdollisimman suuri määrä auktoriteettia ja valtaa. Autoritaariset johtajat pitävät kaiken vallan päätöksentekoon itsellään ja tekevät itsenäisesti ratkaisut esimerkiksi tehtävistä, toimintatavoista, palkkioista ja rangaistuksista. Useimmilla autoritaarisilla johtajilla on tarkoituksena säilyttää kontrolli ja he yleensä vaativat ehdotonta tottelevaisuutta ja määräysten noudattamista. Vastaan hangoittelevat alaiset voivat joutua jollain tavalla rangaistuksi tai ainakin heitä uhkaa sellainen. Autoritaaristen johtajien on myös havaittu käyttävän joko avoimesti tai piilotellusti manipuloivia taktiikoita tai jopa suoranaista pelottelua, jolla he pyrkivät varmistamaan tahtotilansa toteutumisen. (Oxford Review.)

Lewinin tutkimusten perusteella autoritaarinen johtamistyyli oli tuottanut demokraattiseen tyyliin verrattuna huonompaa työviihtyvyyttä. Tuloksellisuus taas oli kaksijakoista: Autoritaariset johtajat saivat tehokkaasti tuloksia aikaan silloin, kun he valvoivat toimintaa, mutta valvonnan lakattua tehokkuus laski merkittävästi. (Pohjanheimo 2012, 33.) Du ym. (2020) tutkivat autoritaarisen johtamisen vaikutuksia organisaatiomuutosten yhteydessä 39:ssä tiimissä. Tutkimuksen perusteella autoritaarisella johtamisella oli yleisesti negatiivinen vaikutus työntekijöiden muutoshalukkuuteen. Negatiivista vaikutusta ei kuitenkaan ilmennyt niissä tilanteissa, joissa alaisilla oli vahva luottamus esimieheensä. (Du ym. 2020, 1.)

Moren ja Millerin (2015) mukaan useat esimiehet tuntevat olevansa mukavuusalueellaan toimissaan johtajina autoritaarisesti. Usein tällainen johtamistyyli on opittu aiemmin omana esimiehenä olleelta henkilöltä. More ja Miller käyttävät tämän tyyllisestä johtamisesta kirjassaan termiä ”directive”, eli ohjaava, mutta se rinnastetaan tekstissä autoritaariseen tai diktatoriseen johtamiseen. Vaikka autoritaarinen johtajuus saattaa yleisesti työelämässä olla vähenemässä, monissa lainvalvontaviranomaisissa asia ei ole näin. Itse asiassa joidenkin poliisilaitosten työympäristöt ovat sellaisia, että esimiehet kokevat vaikeaksi käyttää mitään muuta johtamistyyliä. (More & Miller 2015, 150.)

Autoritaarisessa johtamiskulttuurissa alaiset eivät ole mukana päätöksentekoon liittyvässä prosessissa. Johtajien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on hyvin vähäistä, jos sitä on ollenkaan. Tärkein työntekijöitä ohjaava motivaattori on rangaistuksen uhan aiheuttama pelko. Autoritaariset johtajat määräävät tehtäviä suoritettaviksi ilman varsinaisten tavoitteiden syiden yksilöimistä, eivätkä he ole kiinnostuneita työntekijöiden toiveista tai tarpeista. (Beito, 1999; Bruns & Shuman, 1988; esitetty teoksessa Sarver & Miller 2013, 127–128.) Määräyksiin ja selkeisiin ohjeisiin pohjautuvan johtamistavan taustalla saattaa myös olla johtajan oma epävarmuus. Keskustelu saattaisi antaa johdettaville mahdollisuuden esittää johtajaa parempia ratkaisuja, joka taas voi heikentää johtajan tunnetta hallinnasta. Tämän vuoksi alaisten vaikuttamismahdollisuuksia lisäävää vuorovaikutusta pyritään välttämään. (Kaski & Miettinen 2018, 62.)

Ensisijainen kiinnostuksen kohde autoritaarisella johtajalla on saada työ tehtyä ja sosiaalinen vuoro-vaikutus on turhaa, ellei se edistä tavoitteiden saavuttamista. Tämä tarkoittaa, että henkilökohtaiset tarpeet ovat toissijaisia työnantajan tarpeiden rinnalla. Autoritaarinen esihenkilö ei juurikaan ole kiinnostunut alaisistaan ihmisinä, eikä ota heitä mukaan päätöksentekoon. Esihenkilö tekee itsenäisesti päätökset ja varmistaa niiden toteuttamisen. Tilanteen vaatiessa johtaja saattaa kuunnella alaisiaan, mutta sillä ei useinkaan ole vaikutusta päätökseen. Autoritaarisen johtamisen perusajatuksena on, että alaiset ovat laiskoja ja epäluotettavia, jonka vuoksi heille tulee yksiselitteisesti määrätä tehtävät ja heidän käyttäytymistään ja toimintaansa täytyy seurata tarkasti. Johtamistyyli korostaa tehtävien organisointia siten, että alaisia on helppo valvoa. Autoritaarinen esihenkilö käyttää muodolliseen asemaan perustuvaa auktoriteettia alaisen tottelevaisuuden varmistamisen perustana. Jos alainen poikkeaa toiminnassaan siitä, mitä on määrätty, ohjaa esihenkilö tätä nuhteilla. Valvontaa ylläpidetään turvautumalla sääntöihin ja määräyksiin, joilla varmistetaan haluttu tapa toimia. Määrättyjen toimintatapojen noudattamatta jättäminen johtaa tiiviimpään valvontaan ja mahdollisiin kurinpitotoimiin. (More & Miller 2015, 150–151.)

Chiangin ym. (2020) tutkimuksessa todettiin, että autoritaariset johtajat luovat usein tiimiin työilma- piirin, johon kuuluu tunteiden tukahduttamista. Tämä taas lisää tiimin emotionaalista uupumusta, jolla on negatiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn. (Chiang ym. 2020, 1082.) Johtamistyylin alaisissa aiheuttaman pelon on myös havaittu vähentävän työntekijöiden luovuutta, jota pidetään yleisesti tärkeänä tekijänä muun muassa asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden lisäämisessä sekä organisaa- tioiden yleisessä menestyvyydessä. (Guo ym. 2018, 219–226.)

Autoritaarisen johtamisen eräänä selkeänä negatiivisena vaikutuksena on myös se, että henkilöstö ei ilman yksityiskohtaista johtamista tiedä, mitä heiltä odotetaan. Myöskään ongelmanratkaisu ei ole yhden henkilön käsissä yleensä kovin tehokasta. Hyviä puolia tyyliin on esimerkiksi se, että vahva johtaminen antaa alaisille tilanteessa selkeän käsityksen siitä, mitä heidän odotetaan tekevän ja var- mistaa yhtenäisten toimintatapojen käytön, koska työntekijän harkintavalta vähenee merkittävästi. Tämä saattaa vähentää työntekijöiden stressiä ja osoittaa esimiehen pitävän heistä huolta. (More & Miller 2015, 150–151.)

### **2.3.2 Demokraattinen ja valmentava johtajuus**

Autoritaariseen johtajuuteen nähden toisessa ääripäässä on demokraattisuus, jota tyylinään käyt- tävä johtaja mahdollistaa alaisilleen asioihin vaikuttamisen osallistamalla heidät päätöksentekopro- sesseihin. Perusolettamuksena demokraattisessa johtajuudessa on, että kuka tahansa voi olla se, jolla on paras osaaminen käsillä olevaan asiaan, jolloin päätöksenteon laatu paranee. (Viitala & Jylhä 2019, 24.)

Demokraattinen esimiehisyyden yleistyi viime vuosikymmenen lopulla tiimiorganisaatioiden lisääntymisen myötä. Sen fokus on asioiden johtamisen sijasta ihmisten valtuuttamisessa ja johtamisessa sekä yksilöiden osallistamisessa ja tiimin vuorovaikutuksen lisäämisessä. Pyrkimyksenä on mahdollisimman itseohjautuvien henkilöiden ja tiimien rakentaminen, jolloin esimiehen aktiivinen rooli jää pienemmäksi. Demokraattinen johtajuus tiimien rakentamisessa ei kuitenkaan tuottanut haluttua lopputulosta, koska muutos johtajan kaikkietävästä ja vastuun kantavasta roolista yhteisvastuullisuuteen oli liian suuri. Useassa organisaatiossa palattiinkin vanhaan esihenkilökeskeiseen malliin. Delegoiva johtamismalli loi kuitenkin perustaa uudelle yhteistyölle, vastuunotolle ja tasavertaisuudelle tiimeissä, jonka pohjalle valmentava johtajuuskin rakentui. Valmentavaa johtamista voidaan kuvata tämän suuntaisen johtamistyylin seuraavaksi tasoksi. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Coachingin käsite, jota suomen kielessä kutsutaan myös valmennukseksi, on perustana valmentavalle johtamiselle. Valmentavan johtamisen ja coachingin ympärillä oleva käsitteiden kenttä on hyvin laaja ja niihin on erilaisia lähestymistapoja sekä suuntauksia. Coaching on esihenkilötyötä kehittävä metodi, jossa yleensä ulkopuolinen valmentaja toimii organisaation johdon kehittäjänä. Suomessa käytetään termeinä coachingia ja valmentamista rinnakkain. Valmentava esihenkilötyö taas tarkoittaa organisaation sisäistä esihenkilötyötä, jossa esimiehet käyttävät valmennuksellisia menetelmiä. Valmentavan johtamisen malli on monitieteellinen ja se on saanut vaikutteita esimerkiksi kasvatus- ja psykologiasta. (Uutela 2019, 14.) Valmentavat esimiehet ovat McCarthyn ja Milnerin (2013) määritelmän mukaan esimiehiä, jotka valmentavat tiimiensä jäseniä työkontekstissa. Työnkuvaan kuuluu oppimisen edistämistä sekä suorituksen tarkastelua. Heillä on myös rooli työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. Parhaiten he voivat edistää työntekijöiden valmennusta ja kehittää omia valmennustaitojaan, mikäli he ovat itsekin valmennettavana. (McCarthy & Milner 2013, esitetty teoksessa Uutela 2019, 14.)

Valmennus ja johtaminen ovat olleet jo kauan kytköksissä toisiinsa vaistoon pohjautuvana tapana toimia johtajana. Jotkut johtamisen edelläkävijät ovat tietoisesti tai tiedostamatta toimineet alaistensa valmentajina. Vaikka tällaisia henkilöitä onkin todennäköisesti ollut olemassa lähes niin kauan kuin johtajia ylipäätäänkin, on valmentava johtajuus ilmiönä ollut pitkään tunnistamaton ja mallintamaton. (Aaltonen, teoksessa Ristikangas & Ristikangas 2013, 9.)

Hyvien kysymysten tekemisen taito on jo antiikin filosofiassa ollut arvostettua ja sinne coachingin juuret ulottuvatkin. Johtamiskirjallisuuteen käsite on tullut urheilusta 1950-luvulla, mutta todellisen läpimurron se on kuitenkin tehnyt vasta 2000-luvulla. Coaching vaikuttaa nykyään merkittäväällä tavalla erityisesti valmentavan johtamisen ajattelutapaan ja johtamisen ympäristöön yleisestikin. Eroja ammattimaisen coachingin ja valmentavan esihenkilötyön välillä voidaan hahmottaa siten, että ensimmäinen perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen läheiseen yhteistyösuhteeseen, kahdenväliseen oppimisprosessiin, jonka tähtäimessä on valmennettavan henkilön asettamien tavoitteiden toteuttaminen. Metodi ei ole toteutettavissa aivan sellaisenaan arkijohtamisessa, koska ammatti-

coach on ulkopuolinen ja riippumaton toimija. Esihenkilö taas on kiinteä osa työyhteisöä ja täysin mukana toiminnassa. Johtamisessa on myös huomioitava muu työyhteisö, joten se ei voi perustua pelkkään kahdenkeskeiseen suhteeseen. Coachingilla on kuitenkin vahva vaikutus valmentavan johtamisen ajattelutavan taustalla, näistä eroista huolimatta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21–22.)

Vaikka valmentaminen onkin toimintana kasvanut ja kiinnostus sitä kohtaan on lisääntynyt, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Sitä on pidetty kokemus- ja mielipidepohjaisena ilmiönä, josta on niukasti tutkittua ja teoreettista tietoa. Tähän kritiikkiin on sittemmin pyritty vastaamaan tekemällä lisää tutkimusta. Ellingerin ja Bostromin vuonna 1999 tekemä tutkimus oli ensimmäisiä valmentavaa johtamista koskevia tutkimuksia ja se onkin toiminut lähtökohtana valmentavan johtamisen teoretoinnille. Valmentavasta esihenkilötyöstä ja valmentavasta johtamisesta on tämän jälkeen julkaistu useita tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuuskatsauksia. (Uutela 2019, 20–21.)

Valmennuksellisuuden lisäämisellä johtamiskäyttäytymiseen on havaittu olevan useita myönteisiä vaikutuksia sekä yksilöihin, että organisaatioihin. Tämän myötä valmentavaa esihenkilötoimintaa onkin kehitetty ja lisätty organisaatioiden johtamistapana. Uutela listaa väitöskirjassaan useita tutkimuksia, joissa valmentavalla toiminnalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Esimerkiksi aiemmin mainitun Ellingerin ja Bostromin (1999), Ellingerin, Ellingerin ja Kellerin (2005), Kimin ja kumppaneiden (2013) sekä Wangin ym. (2017) tutkimuksissa esimiehen valmentavan johtamistyylin ja työtyytyväisyyden sekä työssä suoriutumisen välillä on havaittu olevan yhteys. Tiedon jakamisen työntekijöiden kesken on myös havaittu lisääntyvän, roolien selkeyden ja työntekijöiden työhön sitoutumisen parantuvan, jos esihenkilö käyttää valmentavaa otetta johtamistyössään. (Uutela 2019, 21.) Organisaation sosiaalista pääomaa, eli sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta on myös mahdollista lisätä valmennuksen avulla. Kun ihmiset tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa, toimivat organisaatiot paremmin. Tiimit ovat tuottavampia ja ihmiset työskentelevät tehokkaammin, kun organisaation toimintaa edistävät suhteet ovat vahvoja. (Grant & Hartley 2013, 111.)

Ristikangas ja Ristikangas kiteyttävät valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilön kyvyt tuodaan ryhmän ja organisaation käytettäväksi. Samalla ryhmän potentiaali tukee siihen kuuluvia yksilöitä. Ristikankaat esittävät edellisen määritelmän valmentavasta johtajuudesta koostuvan viidestä elementistä: Tavasta suhtautua toisiin, keinovalikoimasta asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi, ryhmäkeskeisyydestä, luottamuksen tärkeydestä sekä olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43.)

Grantin ja Hartleyn (2013) kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin esihenkilöiden kehittymistä valmentajina ja listattiin taidot, joita esihenkilö tarvitsee menestyäkseen valmentajan roolissaan. Ensinnäkin

johtajien on sisäistettävä roolinsa ja toimittava sen mukaisesti. Esihenkilön käytöksellä on suuri vaikutus muihin työntekijöihin. Kun johtaja toimii ylimielisesti, halveksivasti tai tönkeytyneesti, hänen ympärillään olevat joko jäljittelevät tätä käytöstä tai jättävät johtajan huomioimatta. Tämä voidaan nähdä positiivisen valmennuskulttuurin vastakohtana. Myös paineen alaisena hyvät johtajat käyttäytyvät tavalla, joka saa muiden hyväksynnän. Grant ja Hartley kannustavat esihenkilöitä pitämään taukoja. Esihenkilön tehtävänä on usein kiirehtiä tapaamisesta toiseen, joka aiheuttaa turhautumisen riskin ja liiallinen stressi voi estää toimimasta valmentajana ja vastaamasta alaisten kysymyksiin positiivisella tavalla. (Grant & Hartley 2013, 110–111.) Ladyshevskyn (2010) tutkimuksen mukaan johtajan ja valmentajan roolin monimutkaisuus aiheuttaa usein sen, että tehtävässä epäonnistutaan ja henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen laskevat. Luottamus ja yhteiset arvot ovat tekijöitä, joita kannattaa vaalia, sillä ne vahvistavat esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta ja edesauttavat esimiehen onnistumista. (Ladyshevsky 2010, 292.)

Perinteisesti johtajuuden on nähty kohdistuvan yksilöihin. Johtamiskoulutus on keskittynyt ymmärtämään, miten yksilöitä ohjataan ja kuinka he toimivat ja ajattelevat. Silti valmentajan on kyettävä johtamaan ihmisten joukkoa, ryhmää. Yksilön johtamisen keskeisiä elementtejä ovat yhdessäolo, valmennuksen kestävyys ja jatkuvuus sekä työntekijöiden voimaannuttaminen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. Ristikangas ja Grünbaum (2014) ovat kiteyttäneet valmentavalle esimiehelle kuusi yksilön potentiaalin hyödyntämisen ydintaitoa, joita ovat kiinnostuminen, innostaminen, haastaminen, kuunteleminen ja kysyminen sekä potentiaalin vaaliminen. Samat ydintaidot ovat käytettävissä myös tiimien johtamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kiinnostuksen osoittamisessa tärkeintä on näyttää, että haluaa tietää toisen osapuolen näkemyksen asiasta, vaikka oma mielenkiinto aiheutta kohtaan ei olisikaan aitoa. Kuunteleminen, kysymysten ja jatkokysymysten esittäminen voivat olla hyödyllisiä. Innostuksen kokeminen on tärkeää työelämässä ja ilman sitä ihmiset tekevät vain sen, mitä on välttämätöntä. Valmentavan johtajan on ensin itse opittava innostumaan asioista, jos hän haluaa inspiroida muita. Innostaminen tulee luonnostaan, kun esihenkilö käyttää tarpeeksi aikaa suhteiden rakentamiseen ja kiinnostuksen osoittamiseen alaisiinsa. Kysymysten asettaminen, uteliaisuus, toisten tavoitteiden huomiointi ja onnistumisen tunteita antavat työtehtävät herättävät innostusta. Tiimin jäsenten vahvuuksien ja intohimojen tunteminen voi olla hyödyksi. Haastaminen on kehittämisen tukityökalu, jonka tarkoituksena on saada ihmiset rohkeasti testaamaan rajojaan ja sitä kautta kehittämään osaamista työssään. Haasteet auttavat katsomaan asioita uudesta näkökulmasta ja laajentamaan ajattelua. Onnistunut haastaminen kuvastaa tavoitteellisuutta ja arvostusta alaisia kohtaan. Esihenkilö osoittaa arvostusta antamalla luvan kokeilla jotain uutta eikä rankaise tehdyistä virheistä, joista voi myös oppia. Haastajan rooli valmentajalla perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen ja hän ymmärtää, ettei onnistuminen ei aina ole mahdollista. Kuuntelemisen tavoitteena on ymmärtää ja tuntea toisia paremmin. Kuuntelemalla etsitään henkilön puheesta esimerkiksi hänen tavoitteitaan, huolenaiheitaan ja intohimojaan. Monet muut valmennuksen esihenkilöiden ydinkompetenssit vaativat aktiivista kuuntelua, jota ilman ne jäävät ikään

kuin tyhjiksi. Kuuntelemista voidaan kuvata poluksi yhteisymmärrykseen ja yhteisiin ratkaisuihin. Se voi paljastaa puhujalle tärkeitä arvoja ja tämän vahvuuksia. Kokeneet kuuntelijat voivat löytää käsitteitä ja malleja, jotka ohjaavat puhujaa. Kuunteleminen myös antaa tilaa muille. Puhuminen voi olla vapauttava kokemus alaisille, koska se antaa mahdollisuuden purkaa ajatuksia ja saada niille esimiehen tuen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Myös Grant ja Hartley (2013) kiinnittivät tutkimuksessaan huomiota kuuntelun merkitykseen valmentavassa johtajuudessa. Ihmiset harvoin kiinnittävät huomiota kuuntelutyylinsä, vaikka tapa, jolla kuuntelemme määrittää sen, mitä kuulemme ja kuinka ihmiset näkevät meidät. (Grant & Hartley 2013, 110.) Kyky esittää hyviä kysymyksiä vaatii hyviä kuuntelutaitoja. Inspiroivien, oivaltavien, kiinnostavien ja palkitsevien kysymysten esittäminen on taito, jonka voi oppia, kun siihen alkaa kiinnittää huomiota. Kysymyksen esittämisen oppiminen osana valmentavaa johtamista voi kestää toisilla hyvinkin kauan ja jotkut taas hallitsevat sen jo muutamana kokeilun jälkeen. Kysymysten esittämisen tarkoituksena on luoda selkeyttä, ohjata fokus oikeaan suuntaan ja havaita uusia mahdollisuuksia. Valmentavan johtajan tulee olla tietoinen jokaisen johtamansa yksilön potentiaalista ja tukea sitä. Jokaisella johdettavalla on omat taitonsa ja kykynsä. Perinteisesti potentiaali liitetään työn sisältöön liittyviin kykyihin, mutta se voi tarkoittaa myös työn sisällöstä riippumattomia metataitoja tai asenteisiin ja työskentelytapoihin liittyviä ominaisuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Grant ja Hartley (2013) kehottavat myös tunnistamaan toisten henkilökohtaiset vahvuudet työssä. Ihmiset toimivat parhaiten, kun he tiedostavat henkilökohtaiset vahvuutensa ja käyttävät niitä hyväkseen työssään. Kuitenkin aivan liian usein johtajat unohtavat päivittäisten kiireidensä lomassa käyttää aikaa tämän huomioimiseen. (Grant & Hartley 2013, 111.)

Ristikankaan ja Grünbaumin esittämien valmentavan esimiehen ydintaitojen voi nähdä liittyvän vuorovaikutukseen. Valmentava vuorovaikutus on systemaattinen ja tavoitteellinen johtamisen työkalu. Tarkoituksena on saada ihmiset pohtimaan työtään ja siihen liittyviä ajatuksiaan. Tämä toimintatapa mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen tai toisaalta olemassa olevien näkökulmien oikeellisuuden tukemisen. Omien oivallusten saaminen on kehittymisen kannalta olennaista, koska oppimista koskevissa tutkimuksissa on todettu, että ajattelua kehittävät toimintamallit, kuten asian omin sanoin kertominen tai yhteenvedon tekeminen, tekevät uuden tiedon konkreettisemmaksi ja auttavat yhdistämään sitä aikaisemmin opittuun. Tämä taas tuo lisää mahdollisuuksia uusien ratkaisujen löytämiseksi. (Parpei 2018, 78.)

Valmentavan vuorovaikutuksen kautta johdettava itse voi peilata asioita, tehdä ratkaisuita ja päätöksiä. Tällainen toimintamalli parantaa itseohjautuvuutta ja vastuun ottamista. Jos johtaja tarjoaa aina omia näkemyksiään ongelmiin ja kertoo miten toimia, estetään tällä johdettavien kehittyminen ja valtava määrä potentiaalia jää hyödyntämättä. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa siihen, että lahjakkaat ihmiset eivät enää tunne voivansa hyödyntää kaikkia kykyjään ja lähtevät etsimään haasteita muualta. Oman pohdinnan tukemisen ohella vähintäänkin yhtä tärkeää on pohdinnasta syntyvä oivallus ja sen toteuttaminen. Tutkimustulokset osoittavat, että jos pelkkä pohdinta korostuu liikaa, jää ihminen helposti paikalleen, eikä etene kohti tavoitetta. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun henkilö

on vahvasti ongelmalähtöinen ja keskittyy pohdinnassaan ratkaisuvaihtoehtojen sijasta ongelmiin. (Parpei 2018, 79.)

Poliisihallituksen tavoite- ja kehityskeskustelukoulutuksia varten laatimassa ”esihenkilöiden valmentava ote” -diasarjassa on määritelty, että poliisin valmentava johtaminen perustuu luottamuksen rakentamiseen, avoimeen vuorovaikutukseen yleisesti ja etenkin kuunteluun, tavoitteelliseen toimintaan sekä henkilöstön työskentelyn itseohjautuvuuteen kannustamiseen. Diasarjassa on myös esitetty muistilista esimiehille siitä, kuinka valmentavaa otetta voi käyttää johtamistyössään. (Poliisihallitus 2019, 5–7.)

Ihmisillä on ristiriitainen tarve olla yhtä aikaa yksilöllisiä ja samalla kuulua porukkaan. Ihmiset haluavat tulla arvostetuiksi ryhmän jäsenenä, joten joukkoon kuulumisen vie näiden tarpeiden kilpailussa ensimmäisen sijan. Pohjimmiltaan ihminen on laumaeläin. Tiimissä työskentely voi onnistuessaan tuottaa kokemuksen joukkoon kuulumisesta ja arvostuksen tunteesta. Pelkkä tiimirakenne ei kuitenkaan saa tätä aikaan, vaan sen lisäksi tarvitaan myös laadukasta johtamista. Valmentavalla johtamisella voidaan rakentaa ryhmän merkitystä ja ryhmään kuulumisen tunnetta. Sen ideologia ei ole yksittäiseen sisällölliseen painopisteeseen sidottu, vaan se keskittyy yksilöiden ja yhteisöjen voimavarojen tavoitteen mukaiseen käyttöön. Tiimien tehokas toiminta ja siihen vaikuttaminen on aina ollut osa valmentavaa johtamista, vaikka kirjallisuudessa onkin painotus selkeästi ollut yksilöiden johtamisessa. Tämäkin on tärkeä perustaito tiimien kanssa työskenneltäessä. Tiimin johtaminen on usein yksilön johtamista haastavampaa, koska ryhmätilanne yleensä muuttaa ihmisten käyttäytymistä. Ihminen voi olla yksilökohtamisessa toisenlainen, kuin ryhmän keskuudessa. On tärkeää huolehtia hyvistä yksilösuhteista, koska ryhmässä fiksukin yksilö saattaa olla todella hankala. Toimiakseen hyvin ja tehokkaasti, tarvitsee tiimi oikeanlaista johtajuutta. Johtajuuteen ja siihen miten johtajuus vaikuttaa tiimin tehokkuuteen, tuloksiin ja prosesseihin on myös alettu kiinnittää huomiota tiimityötä koskevassa tutkimuksessa. Valmentavan tiimin johtamisen tähtäimessä on se, että tiimin sisällä oleva johtajuus olisi mahdollisimman kollektiivista, jaettua johtajuutta. Tällainen johtajuus näkyy yhteisvastuuna ja ohjautumisena yhteisesti määritettyä tavoitetta kohti. (Ristikangas ym. 2021, 14–23.)

Ihminen samaistuu ryhmään tai tiimiin silloin, kun kyseinen ryhmä on hänelle henkilökohtaisesti tärkeä. Ryhmään kiinnittymisen teorian mukaan ihminen puntaroi jatkuvasti ryhmään liittyessään sitä, onko hän sen täysivaltainen jäsen. Lähtökohtana ja tavoitteena valmentavalla tiimin johtajalla on tukea yksilöiden samaistumista tiimiin. Identifioituessaan tiimiin henkilö näkee tiimin jäsenyyden osana omaa identiteettiään ja määrittelee itsensä tiimin jäsenyyden kautta. Tällöin hänelle on syntynyt halu toimia tiimin tavoitteiden hyväksi. (Ristikangas ym. 2021, 28.) Yksilö pohtii ryhmän jäsenyyden kannattavuutta ryhmässä saamansa kohtelun mukaan. Oikeudenmukaisen kohtelun myötä

myönteinen kokemus ja positiivinen asema tiimissä vahvistuu. Vastaavasti arvostuksen puute kohdella viestii henkilölle, ettei hän ole tiimin täysivaltainen jäsen. (Fuchs ym. 2012; Tyler ym. 2003; Tyler ym. 1992, esitetty teoksessa Ristikangas ym. 2021, 28.)

Salminen (2013) käyttää tiimin johtamisen yhteydessä tiimivalmentajan käsitettä, jota hän pitää hie-man erilaisena roolina, kuin varsinaisen johtajan tehtävää. Salminen näkee tiimivalmentajan enem-mänkin tasa-arvoisena tiimin jäsenenä. Valmentajalla on oleellinen merkitys ryhmähengen ja ryh-mässä vallitsevan luottamuksen rakentamisessa. Hän on eräänlainen roolimalli, joka pyrkii toimi-maan tiimin pelisääntöjen mukaisesti, sovittuja toimintamalleja noudattaen ja näin luo tiimille kulttuu-ria ja positiivista ilmapiiriä. (Salminen 2013, 141–144.)

Johtamisrooli tiimin esimiehellä muuttuu olennaisesti siirryttäessä toiminnassa kohti tiimimäisempää työtapaa. Valmentava organisaatiokulttuuri tarjoaa tiimille edellytykset toimia ja ottaa entistä enem-män vastuuta tekemisestä ja tarjoaa näin oikeanlaisen maaperän kasvua ja kehitystä varten. Jos tavoite on kirkas ja ihmiset puhaltavat yhteen hiileen, on matka kohti uudenlaista työtä ja työkuultuu-ria. (Ristikangas ym. 2021, 15.)

### **2.3.3 Laissez-faire -johtajuus**

Ranskan kielen lausahdus "laissez faire" on Google-kääntäjän mukaan suoraan suomennettuna "anna sen olla", mutta käsite on yleensä suomennettu "antaa mennä", joskin alkuperäistä ranskan-kielistä termiä käytetään myös paljon. Tyylin on sanottu olevan tehokkaan johtamisen vastakohta (Schilling 2009, 104).

Tutkijat luonnehtivat tyyliä usein yksinkertaisesti johtajuuden puuttumiseksi. Laissez-faire-johtajuus yhdistetään huonojen johtajien toimimattomuuteen ja kiinnostuksen puutteeseen alaisiaan ja organi-saation tuloksia kohtaan. (Norris ym. 2021, 322.) Laissez-faire-johtamiseen liittyviä johtajan ominai-suuksia ovat alaisten motivoinnin ja huomioimisen sekä toiminnan ohjaamisen ja tavoitteiden aset-tamisen puuttuminen. Myös johtajan kommunikointi on yleisesti ottaen puutteellista. Tyyliä kuvaa täydellinen välinpitämättömyys johtajuutta ja sen tuomaa vastuuta kohtaan. (Schilling 2009, 116.)

Määritelmänsä perusteella laissez-faire on lähes kaikkien tyyliä koskevien tutkimusten mukaan kaik-kein passiivisin ja tehottomin johtajuuden muoto. Laissez-faire edustaa myös vuorovaikutuksen vas-takohtaa. Johtaja ei tee tarvittavia päätöksiä, toimenpiteet viivästyvät, johdon vastuut jätetään huomiotta, joten valtuutus johtajuuteen jää ikään kuin käyttämättä. Tyyli voidaan lyhyesti kiteyttää siihen, että johtaja välttää asiaan sekaantumista, kun jotain tärkeää ilmenee. (Bass & Riggio 2006, 8–9.)

Joissain yhteyksissä laissez-faire-johtaminen yhdistetään myös delegointiin, mikä sinällään voi olla toimivakin johtamistapa esimerkiksi juuri ryhmätoiminnassa. Jaottelun selkeyden vuoksi johtamistyyliä käsitellään tässä työssä kuitenkin pelkästään johtajuuden puutteen näkökulmasta.

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jonka toteuttamiseen käytettiin Webropol-sovellusta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää laajan ihmisjoukon näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, joten kvantitatiivinen menetelmä soveltui tähän parhaiten. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa mielipiteitään kertovien määrä olisi jäänyt kovin pieneksi. Aiheeseen löytynee myös näkemuseroja sekä ryhmien välillä, että niiden sisällä, joten haastateltavien valikointi olisi kokonaiskuvan saamisen kannalta ollut vähintäänkin haastavaa.

Kysely on aineiston keräämiseen tarkoitettu tutkimusmenetelmä, jossa kysymykset ovat vakioidussa muodossa, eli jokaiselle kyselyn vastaajalle esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kyselylomaketta esimerkiksi niissä tapauksissa, kun tutkimuksen havaintoyksikkönä on ihminen, jonka mielipiteitä tutkimuksessa selvitetään. Kysely on toimiva menetelmä tilanteissa, joissa tutkittavia on suuri määrä ja he ovat useassa eri paikassa. Kyselyn negatiivisena puolena on vastausten hidas palautuminen ja todennäköinen muistutusviestin tarve. Riittävän vastausprosentin saamiseksi kannattaa kyselyn ajoitus suunnitella hyvin. (Vilkkä 2007, 28.)

#### **3.2 Tutkimuksen kohderyhmä**

Kyselytutkimuksessa täytyy tutkimuskysymysten perusteella määrittää kohde, eli havaintoyksikkö sekä tehtävä valinta siitä montako havaintoyksikköä tutkimukseen otetaan mukaan. Havaintoyksiköiden perusjoukko muodostuu niiden kokonaismäärästä. Tästä taas voidaan eritellä pienempiä otoksia erinäisiä menetelmiä käyttäen. (Otos ja otantamenetelmät, Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja.) Tässä opinnäytetyössä tehtävässä kyselytutkimuksessa on havaintoyksikkönä Sisä-Suomen poliisilaitoksen poliisimies, joka työskentelee ryhmänjohtajana tai ryhmän jäsenenä rikostorjunta- tai valvonta- ja hälytystoimintasektorilla. Ryhmänvarajohtajat rinnastetaan ryhmän jäseniin, koska jokainen vastaaja arvioi yhtä henkilöä; itseään tai omaa esihenkilöään. Muunlainen jaottelu olisi vaikeuttanut kyselyn tekemistä. Perusjoukon koko oli kyselyn alkaessa ajantasaisten työvuorolistojen pe-

rusteella laskettuna 643 henkilöä, jotka työskentelevät 70:ssä hallinnollisessa ryhmässä. Otantamenetelmiä ei ollut tarpeellista käyttää, koska kysely tehtiin internetissä, eikä sen lähettäminen koko perusjoukolle aiheuttanut suurempaa työmäärää otantaan verrattuna. Kyselyyn osallistuvien määrä ei vaikuta myöskään merkittävästi strukturoitujen kysymysten tulosten analysointiin tarvittavaan aikaan. Avoimien vastausten osalta työmäärä toki lisääntyi.

### 3.3 Tutkimuksen rakenne ja aineiston analysointi

Tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta on oleellista saada laadittua hyvä kyselylomake. Kysymyksiä ei kannata tehdä liikaa, koska monet eivät jaksaa vastata pitkiin kyselyihin. Kysymykset on myös hyvä luokitella asiakokonaisuuksien mukaan. Jos tuloksista halutaan tehdä yleistyksiä, on riittävän suuren vastausprosentin saaminen tärkeää. Internetin kautta tehtävissä kyselyissä on yleensä suurehko kato. Tämä tarkoittaa sitä, että useat potentiaaliset vastaajat jättävät vastaamatta kyselyyn. (Tähtinen ym. 2020, 24–30.) Kyselyn laadinnassa pyrittiin siihen, että vastaamisen voi suorittaa melko nopeasti. Useiden itse tekemiäni testien jälkeen arvioin, että vastaamiseen kuluu noin 4–5 minuuttia ilman vapaaehtoisuuteen perustuviin avoimiin kysymyksiin vastaamista. Vastaushalukkuuden lisäämiseksi päätin myös arpoa halukkaiden vastaajien kesken 50 euron arvoisen rahapalkinnon.

Kyselyssä mitattiin ensiksi vastaajien näkemystä ryhmänjohtajien eniten käyttämien johtamistyylien esiintymisestä. Kysely esitettiin sekä ryhmänjohtajille, jotka arvioivat omaa johtamistyyliään, että ryhmien jäsenille, jotka arvioivat omien esihenkilöidensä johtamistapoja. Tämän lisäksi kyselyssä mitattiin vastaajien näkemystä teoriaosiossa määriteltujen ominaisuuksien, eli luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen, hyvän työilmapiirin, selkeiden roolien ja vastuiden sekä selkeiden tavoitteiden ja päämäärien ilmenemistä Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmässä.

Johtamistyyliä koskevassa osiossa on kolme vastausvaihtoehtoa, joista vastaaja voi valita yhden. Vastaaja arvioi mihin kategoriaan hänen ryhmänjohtajansa johtamistyyli asettuu. Jos vastaaja on itse ryhmänjohtaja, arvioi hän omaa johtamistaan. Ensimmäinen vaihtoehto kuvaa autoritaarista johtamistyyliä, toinen demokraattista tai valmentavaa ja kolmas johtamisesta kiinnostumatonta laissez-faire-tyyliä. Vastaukset jaotellaan sen mukaan, mihin kategoriaan johtamistyyli asettuu ja tulosten analysoinnissa niitä verrataan ryhmän toimintaa koskeviin vastauksiin.

Ryhmän toimintaa koskevassa osiossa on esitetty väitteitä, joihin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla sen mukaan, kuinka samaa mieltä väittämän kanssa oltiin. Porrastettu asteikko antaa kattavamman kuvan vastaajien mielipiteistä, kuin pelkät ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä” -tyyppiset vastaukset. Tulokset Likert-asteikolla mitattavista kysymyksistä esitetään vastausten keskiarvoina, joka antaa yksinkertaisen kokonaiskuvan vastaajien mielipiteistä. Tämän lisäksi kaikkien vastaajien vastaukset esitetään erillisissä taulukoissa niiden prosentuaalisena jakaumana, joka kertoo keskiarvoa

enemmän mielipiteiden jakautumisesta. Lähellä kolmea oleva keskiarvo voi muodostua esimerkiksi joko lähes yhtenäisistä mielipiteistä tai niiden kahteen ääripäähän jakautumisesta. Prosentuaalista jakaumaa käytetään ainoastaan kaikkien vastaajien vastausten yhteydessä siitä syystä, että selittävien muuttujien yhteydessä käytettynä se tekisi kaavioista erittäin suuria ja hankalasti luettavia, eikä palvelisi tarkoitustaan tällaisessa työssä, jonka tarkoitus on hahmottaa yleisellä tasolla ryhmien johtamisen ja ryhmätyöskentelyn toimivuuden tilaa.

Jokaisen ryhmän ominaisuuden kohdalla kysyttiin myös vastaajan mielipidettä siitä, onko tällä ominaisuudella hänen mielestään ylipäättään merkitystä ryhmän toimivuuden kannalta. Tällä pyritään hahmottamaan sitä, ovatko kirjallisuudesta ja tutkimuksesta johdetut hyvin toimivan ryhmän ominaisuudet poliisin henkilöstön näkemyksen mukaan merkityksellisiä poliisin ryhmätyöskentelyssä. Syynä tähän on se, että kyselyssä mitattavat asiat ovat kirjoittajan omaa tulkintaa johtamiskirjallisuudesta ja tutkimustiedosta, eikä tätä ominaisuuksien valikoimaa ole missään muualla määritelty toimivan ryhmän tunnusmerkistöksi. Vastaajien mielipiteillä pyritään siis osaltaan arvioimaan myös tutkittavien ominaisuuksien valinnan onnistumista.

Kyselyn jokaisessa osiossa on yksi avoin kysymys, joka mahdollistaa vastausten tarkentamisen tai muiden mielipiteiden esittämisen. Näen tämän tarpeelliseksi sen kannalta, että vastaajilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä juuri sillä tavalla, kuin he itse sen kokevat. Avoimissa vastauksissa saattaa myös aiheesta nousta pintaan näkökulmia, joita ei kyselyssä ole osattu ottaa huomioon. Johtamiskysymyksen jälkeen ryhmien jäsenenä ja varajohtajina toimivilla on myös mahdollisuus kertoa vapaasti, millaista johtamista he toivoisivat omalta esimieheltään. Samassa kohdassa ryhmänjohtajat voivat tarkentaa näkemystään johtamisesta. Avoimet kysymykset eivät ole pakollisia, koska ne tekevät vastaamisesta hitaampaa ja saattaisivat aiheuttaa sen, että osa vastaajista lopettaisi kyselyyn vastaamisen siihen. Avoimiin kysymyksiin jätetäänkin kyselyissä usein vastaamatta (Tähtinen ym. 2020, 27). Työkaluna avoimien kysymysten analysoinnissa käytetään sisällönanalyysiä. Tällä pyritään saamaan tiivis ja yleisluotoinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi 2018, 87). Sisällönanalyysin teolle ei löydy tiukkoja sääntöjä, koska sen taustalla ei ole mitään teoreettismetodologista näkökulmaa. Menetelmän tarkoituksena on löytää analysoitavasta aineistosta oleelliset asiat, aiheet ja teemat. Sisällönanalyysin taustalla on tutkijan tekemä koodaus, jolla aineistosta eritellään sisällöllisiä elementtejä. Aineistoon tehtävässä koodauksessa etsitään avoimin mielin tutkimuksen kannalta kiinnostavia seikkoja ja siinä voidaan pysyä hyvinkin lähellä tapaa, jolla vastaajat ilmaisevat itseään. (Vuori, Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.) Avoimien kysymysten tulokset esitetään jäljempänä osittain kirjoittajan oman tulkinnan kautta ja osittain suorina lainauksina.

Kyselyssä selvitettiin myös eräiden selittävien muuttujien vaikutusta vastaajien näkemyksiin. Havaintoyksiköt, eli vastaajat luokitellaan näiden muuttujien perusteella, jonka jälkeen sopivan menetelmän

avulla voidaan arvioida muuttujien vaikutusta vastauksiin. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja). Tämän opinnäytetyön kyselyssä vastaajat jaotellaan kahdella tavalla. Ensinnäkin sen mukaan, mihin kategoriaan he ovat arvioineet ryhmänjohtajansa tai oman johtamistyylinsä kuuluvan ja toiseksi sen mukaan mikä heidän hierarkkinen asemansa ryhmässä on, ryhmänjohtaja vai ryhmän jäsen. Vastaajien aseman ja heidän näkemyksensä mukaisesti käytettävän johtamistyylin vaikutuksia ryhmän tilaa koskeviin vastauksiin arvioidaan ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukointi on yksinkertainen ja erittäin runsaasti käytetty analyysimenetelmä, jota hyväksi käyttäen voidaan havainnoida kategoristen muuttujien suhteita (Tähtinen ym. 2020, 165–166).

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan myös virkaikänsä ja toimintasektori, jossa he työskentelevät. Näitä seikkoja oli alun perin tarkoitus käyttää myös selittävinä muuttujina, joiden vaikutusta vastauksiin olisi arvioitu. Kyselyn valmistumisen jälkeen oli kuitenkin nopeasti havaittavissa, että vastaajan virkaiällä tai hänen edustamallaan toimintasektorilla ei ollut juurikaan vaikutusta vastauksiin, joten ne jätettiin kyselyn tulosten esityksestä pois.

Muuttujat, joita kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään, voidaan jakaa numeerisiin ja kategoriisiin muuttujiin. Mitta-asteikon mukaisesti muuttujat voidaan jakaa laatuero-, järjestys-, intervalli ja suhteasteikkoihin muuttujiin. (Tähtinen ym. 2020, 31). Molemmat tässä työssä käytettävät selittävät muuttujat, eli asema ja johtamistyyli, ovat kategorisia muuttujia ja kuuluvat laatueroasteikkoon. Vastaajan mielipide ryhmän tilasta, jota mitataan Likert-asteikolla, on selitettävä muuttuja, joka kuuluu järjestysasteikkoon.

Johtamista ja ryhmän ominaisuuksia koskevia avoimia kysymyksiä on selittävien muuttujien vaikutusten osalta syytä analysoida hieman eri näkökulmista. Johtamisen osalta kyse on vastaajan näkemyksestä siitä, millainen tavoiteltava tila olisi, jolloin vallitsevalla esimiehen käyttämällä johtamistyyliä ei välttämättä ole siihen kovinkaan suurta vaikutusta. Jos vastaaja esimerkiksi arvostaa valmentavaa johtamistyyliä, toivoo hän oletettavasti sitä esimieheltään riippumatta siitä, onko hänen tämänhetkisen esimiehensä johtaminen sellaista. Ryhmän ominaisuuksissa taas pohditaan vallitsevaa tilaa, jolloin vastaajan tämänhetkisen esihenkilön käyttämän, tai vastaajan ollessa esihenkilö tämän itsensä käyttämän johtamistyylin vaikutus tähän on tutkimuskysymysten näkökulmasta erityisenä mielenkiinnon kohteena. Tällä perusteella johtamista koskevat avoimet vastaukset jaotellaan ainoastaan henkilön aseman perusteella. Ryhmän ominaisuuksien kohdalla avoimet vastaukset luokitellaan käytetyn johtamistyylin sekä vastaajan aseman mukaan.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja käsitteiden operationalisointi

Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä on aina syytä arvioida tutkimuksen luotettavuutta, jota määritellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Reliabiliteetissa on kysymys siitä, antaako tutkimus tarkkoja tuloksia. Sama tutkimus täytyisi olla mahdollista toistaa siten, että sillä saadaan samat tulokset. Tietoa kerätessä ja tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä ei saa tehdä virheitä. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkimus antaa tuloksia oikeista asioista, eli mittaa sitä mitä oli tarkoitus mitata. Edellytyksenä tälle on onnistunut tutkimuksen suunnittelu. Perusjoukko täytyy määritellä tarkasti ja jos käytetään otosta, on sen oltava riittävän suuri ja kattava. Esitettyjen kysymysten täytyy myös olla koko tutkimusongelman kattavat. (Heikkilä 2014, 11.) Validiteetista voidaan tämän lisäksi erottaa sisäinen ja ulkoinen puoli. Sisäinen validiteetti viestii siitä, ovatko tutkimuksen käsitteet, teoria, mittarit ja mittaus luotettavia. Ulkoinen taas validiteetti kertoo siitä, voidaanko tutkimuksen tuloksista tehdä yleistyksiä ja onko otosvalinta onnistunut. (Metsämuuronen 2001, 41.)

Kyselylomakkeen kysymykset on jaettu osiin viiden tutkittavan ryhmäominaisuuden mukaan. Kaikki Likert-asteikolla vastattavat sekä johtajuutta koskevat kysymykset on johdettu opinnäytetyön teoriaosion ja ne kattavat koko tutkimusongelman. Kyselytutkimus kattaa tutkittavan perusjoukon kokonaan, joten kattavuuden osalta validiteettia ei tarvitse arvioida. Perusjoukko on myös määritelty tarkasti. Kysely ei koske tyyliltään erityisesti tässä tutkimuksessa käsiteltävää perusjoukkoa, vaan sen voisi kohdistaa sellaisenaan mille tahansa Suomen poliisilaitokselle. Reliabiliteetin osalta on oleellista, että kyselyn lähettäminen ja vastausten analysointi tehdään huolellisesti.

Käsitteet ovat keskeinen osa tutkimusta, eikä samanlainen tutkimus olisi jonkun toisen henkilön toistettavissa ilman niiden selkeää määrittelyä. Tieteellisille käsitteille on ominaista, että ne on määritelty niin täsmällisesti, kuin mahdollista. Arkikäsitteiden tulkinnanvaraisuus saattaa aiheuttaa tässä ongelman, koska ne saatetaan ymmärtää toisella tavalla, kuin samalla nimellä kutsutut tieteelliset käsitteet. Teoreettisilla käsitteillä, kuten sitoutumisella, ei ole vastinetta aineellisessa maailmassa ja ne toimivat vain apuvälineinä ajattelulle. Tutkimuksessa tällaiset käsitteet täytyy operationalisoida, eli niille täytyy antaa jokin määritelmä, jota voidaan mitata. Esimerkiksi sisäistä sitoutumista voitaisiin mitata laskemalla yhteen motivaatio, merkityksellisyyden kokemus ja ensisijaisuus. (Metsämuuronen 2001, 27–28.) Koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, määritellään käsitteet tässä työssä teoriaosion sisällön kautta. Johtamistyylien ominaispiirteet ja hyvin toimivan ryhmän ominaisuudet löytyvät tekstin sisällöstä.

Kuten aiemmin on jo todettu, tässä opinnäytetyössä hyvin toimiva ryhmä on määritelmältään sellainen, jossa luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen sekä hyvän työilmapiirin tasot ovat korkeat ja roolit, vastuut, tavoitteet sekä päämäärät on selkeästi määritetty. Toki myös esimerkiksi luottamus ja vuorovaikutus ovat abstrakteja käsitteitä ja niiden kokeminen voi olla hyvinkin subjektiivista. Kahden

hyvin toisensa tuntevan henkilön välinen vuorovaikutus saattaa toimia mainiosti, vaikka sanoja käytettäisiin vähän. Vastaavanlainen tilanne vieraiden ihmisten välillä taas voi olla etäinen. Esimerkiksi luottamuksen tai vuorovaikutuksen mittaamiseen on olemassa valmiitakin kyselyjä, mutta ne ovat usein melko pitkiä. Jos jokaisesta mitattavasta ominaisuudesta käytettäisiin vaikkapa 20 kysymyksen patteria, menisi vastaamiseen runsaasti aikaa ja se voisi vaikuttaa vastaushalukkuuteen negatiivisesti. Pidän myös tärkeänä, että kyselytutkimuksessa käsitteet ovat asiayhteyteen sopivia. Esimerkiksi selkeät roolit täytyy ymmärtää poliisihallinnon ryhmässä hieman toisin, kuin asiantuntijatiimissä, jossa jokaisen tehtävä on täysin yksilöllinen.

Vaikka kyselytutkimuksessa käytettävien käsitteiden määritelmät onkin johdettu kirjallisuudesta ja tutkimuksista, on niiden esittäminen kuitenkin loppujen lopuksi kirjoittajan omaa tulkintaa, joten vastuu onnistumisesta jää tämän yhden ihmisen harteille.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Kyselyn toteutuksesta ja vastaajista

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla luodun internet-linkin kautta, joka lähetettiin kohderyhmän työsähköpostiin. Kysely oli tällä tavalla toteutettuna automaattisesti anonyymi. Arvonta toteutettiin siten, että kyselyyn vastaamisen jälkeen vastaaja ohjautui toiseen kyselyyn, johon hän pystyi halutessaan ilmoittamaan sähköpostiosoitteensa. Tällä tavalla toteutettuna kysely pysyi edelleen anonyyminä, koska vastauksia ja arvontaan ilmoitettuja sähköpostiosoitteita ei voi yhdistää toisiinsa.

Kysely toteutettiin ajankohtana 20.10.2022 – 13.11.2022, eli vastausaikaa oli noin kolme ja puoli viikkoa. Kyselyn linkki lähetettiin kohderyhmän työsähköpostiosoitteisiin jakelulistojen perusteella. Kyselyn muistutusviesti lähetettiin 6.11.2022. Toteutusaikana ei ollut merkittäviä lomista johtuvia poistumia, eikä normaalista arjesta poikkeavia tapahtumia, joten olosuhteet vastaamiselle olivat tältä osin otolliset.

Kuten aiemmin todettiin, oli kaikkien potentiaalisten vastaajien määrä 643 henkilöä. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 310 henkilöä, joten vastausprosentti oli hieman yli 48. Vastausta siihen, mikä on riittävä vastausprosentti, on vaikea löytää. Vehkalahti toteaa, että nykyisin kyselytutkimuksissa vastausprosentit lienevät tyypillisesti alle 50 ja voivat tippua jopa kymmeneen (Vehkalahti 2019, 44). Hän ei ota kantaa siihen, mikä tavoiteltava vastausprosentti olisi. Erään kyselytutkimuksia suorittavan yrityksen internet-sivulla mainitaan, että 20–30 vastausprosentti olisi erittäin hyvä ja 10–15 realistinen, jos tutkija ei ennestään tunne vastaajia. Todettakoon kuitenkin, että tälle ei esitetä mitään perusteluita, joten väitteen luotettavuutta on mahdotonta arvioida. Edellisessä tekemässäni opinnäytetyössä vastaajajoukosta noin puolet oli samoja kuin tässä työssä ja vastaajajoukko oli noin puolet pienempi. Aiemman opinnäytetyöni kyselyn vastausprosentti oli suunnilleen 30, joten olen tyytyväinen tämän kyselyn tulokseen.

Vastausprosenttiin oli varmasti positiivinen vaikutus sillä, että halukkaiden vastaajien kesken arvottiin 50 euron arvoinen rahapalkinto. Arvonta suoritettiin 14.1.2022 käyttämällä Excelin satunnaislukutoimintoa. Palkinto ohjautui lopulta voittajan toivomuksesta hyväntekeväisyyskohteeseen. Toimitin kuitenkin lahjoituksesta kaikkien vastanneiden nähtäville.

Myöhemmin tässä luvussa esitetyissä kaavioissa esiintyvä n-merkintä tarkoittaa vastaajien määrää kyseisessä kategoriassa. Kuten olettaa saattaa, oli vastaajista ylivoimaisesti suurin osa ryhmien jäseniksi luokiteltavia, koska heitä myös vastaajajoukossa on suurin määrä.

Avoimia vastauksia kysymyksiin tuli yhteensä 527 kappaletta, mutta niistä kaikkia ei ole tutkimuksenmukaista tuoda esiin. Kuten aiemmin todettiin, pyritään avoimista vastauksista löytämään niitä

yhdistäviä teemoja, joita tuodaan esiin kunkin osion kohdalla. Osa avoimista vastauksista esitetään tällä tavoin jaoteltuna suorina lainauksina.

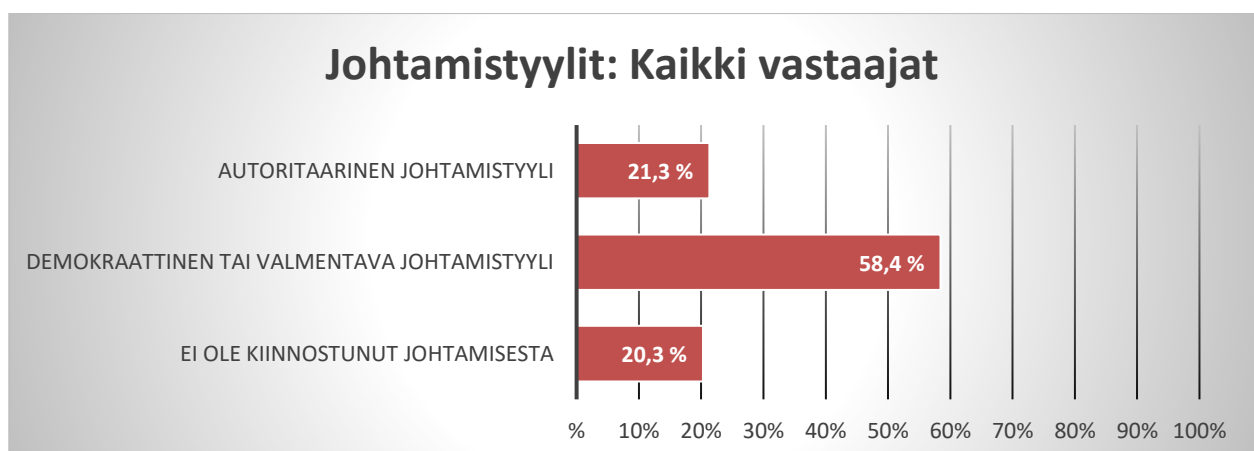
## 4.2 Ryhmänjohtajien käyttämät johtamistyyli

Kyselytutkimuksessa vastaajista ryhmän jäseniä pyydettiin arvioimaan sitä, millaista johtamistyyliä hänen oma ryhmänjohtajansa työssään eniten käyttää. Vastaavasti ryhmänjohtajia pyydettiin arvioimaan omaa johtamistyyliään. Johtamistyylien määritelmänä käytettiin Kurt Lewinin kehittämää johtamisen jaottelua autoritaariseen, demokraattiseen ja niin sanottuun laissez-faire-johtamistyyliin. Lewinin alkuperäisestä määritelmästä poiketen demokraattisen johtamistyylin rinnalle otettiin myös nykyaikaisempi valmentava johtaminen.

Kuten aiemmin luvun 2 alussa todettiin, on tämä selvästi yksinkertaistava tapa arvioida johtamista ja ryhmänjohtajat saattavatkin muuttaa johtamistyyliään työtehtävien luonteen vaihtuessa. Tästä syystä vastaajia pyydettiin arvioinnissa huomioimaan ainoastaan päivittäistoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tyyliä ja jättämään luonteeltaan selkeästi autoritaarisempi tilannejohtaminen arvioinnin ulkopuolelle.

Jäljempänä tässä kappaleessa esitellään kuvioina vastaajien näkemykset ryhmänjohtajien eniten käyttämistä johtamistyyleistä. Ensin kuviossa 1 esitetään prosentuaalinen jakauma tuloksesta kaikkien vastaajien osalta ja tämän jälkeen kuviossa 2 selittävän muuttujan, eli vastaajan aseman mukaan jaoteltuna. Kuviossa 2 kunkin johtamistyylin perässä suluissa oleva prosenttimäärä tarkoittaa kaikkien vastaajien lukua, jonka esittämisen tarkoitus on helpottaa kunkin vastaajaryhmän vertaamista kokonaisuuteen.

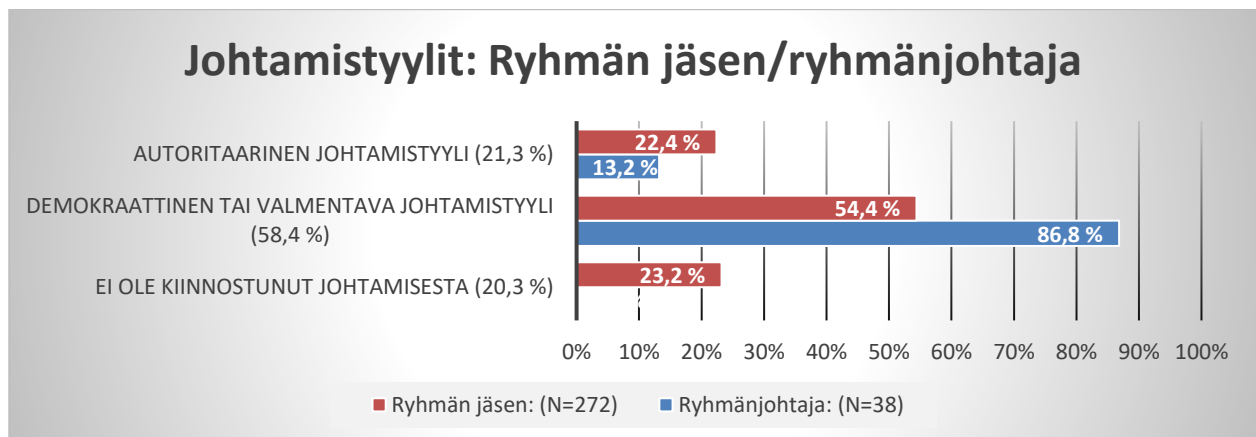
### Kaikki vastaajat



Kuvio 1. Kaikkien vastaajien arviot ryhmänjohtajien käyttämistä johtamistyyleistä.

Kokonaiskuvan perusteella näyttäisi siltä, että Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajien parissa demokraattinen tai valmentava johtaminen on kolmesta käsitellystä tyylistä yleisin tapa tehdä henkilöstö- ja päivittäisjohtamisen työtä, koska vastaajien näkemyksen mukaan reilusti yli puolet ryhmänjohtajista käyttää tätä tyyliä. Kaksi muuta käsiteltyä tyyliä, eli autoritaarinen ja niin kutsuttu laissez-faire-tyyli näyttäisivät olevan keskenään suurin piirtein yhtä yleisiä.

### Vastaajan aseman vaikutus näkemukseen johtamisesta



Kuvio 2. Vastaajien arviot ryhmänjohtajien käyttämistä johtamistyyleistä. Vastaukset jaettu vastaajien aseman perusteella.

Erot siinä, kuinka ryhmänjohtajat näkevät oman johtamiskäyttäytymisensä verrattuna ryhmän jäseniin, ovat huomattavia. Kyselyyn vastanneista ryhmänjohtajista yksikään ei ollut sitä mieltä, että ei ole kiinnostunut johtamisesta, kun taas ryhmän jäsenistä reilut 23 prosenttia näki asian olevan näin. Ainoastaan 13 prosenttia koki johtamistyyliänsä autoritaariseksi ja valtaosa näkikin itsensä demokraattisena tai valmentavana johtajana. Ryhmän jäsenten vastaukset vastasivat hyvin kaikkien vastaajien tulosta, johon toki heidän suuri suhteellinen määränsä myös vaikuttaa.

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa on hyvä perehtyä hieman vastaajaryhmien vastausprosentteihin. Vastaajista ryhmän jäseniä oli 272 ja ryhmänjohtajia 38. Perusjoukko oli suuruudeltaan 643 henkilöä, joista 70 oli ryhmänjohtajia ja loput 573 jäseniä. Näin ollen ryhmän jäsenten vastausprosentti oli 47,7 ja ryhmänjohtajien 54,3. Molemmat ryhmät ovat siis prosentuaalisesti suunnilleen toisiaan vastaavalla tavalla edustettuina.

### Avoimet vastaukset

Osion avoimeen kysymykseen johtamisesta vastasi yhteensä 178 henkilöä. Ryhmänjohtajista valtaosa esitti demokraattisen tai valmentavan johtamisen sopivan parhaiten nykyaikaiseen päivittäis- ja henkilöstöjohtamiseen ja kertoi käyttävänsä sitä omassa työssään. Osa kuvasi

johtamistaan tällaiseen johtamiseen yhdistettävillä termeillä, kuten keskustelu, osallistaminen, yhdessä tekeminen, kuuntelu, kiinnostuminen ja huomioiminen. Kukaan ei varsinaisesti ilmaissut pitävänsä demokraattista tai valmentavaa johtamistapaa huonona tai poliisiin sopimattomana, mutta muutamissa vastauksissa kerrottiin jatkuvan kiireen pakottavan pysymään asiakeskeisenä. Monet ryhmänjohtajat painottivat seikkaa, jota pohdin itsekin aiemmin luvussa 2.3: Poliisin työ on luonteeltaan sellaista, että se vaatii johtamistyylin muuttamista tilanteesta riippuen. Alla on esimerkiksi suorina lainauksina ryhmänjohtajien vastauksista:

- *"Mielestäni parhaiten toimii valmentava, työntekijöitä osallista ja aktivoiva tyyli, sillä työntekijöiltä löytyy paljon ammattitaitoa ja muuta osaamista, jota tulisi hyödyntää. Poliisit kaipaavat kuitenkin myös suoraselkäistä päätöksentekijää, linjaajaa ja vastuunkantajaa, joten valmentavan otteen rinnalla on oltava tarvittaessa jäykkä ja päätöksentekokykyinen."*
- *"Valmentava johtaminen maustettuna pienellä autoritaarisuudella. Vaikka pyrittäisiin itseohjautuvuuteen, niin tarvitaan myös aktiivista johtamista, ja jämähäisiä päätöksiä ettei työskentely jää suvantovaiheeseen esim. johonkin asiaan liittyvän epätietoisuuden takia."*
- *"Haluaisin tarkentaa, että asajohtamisen suhteen on tietyissä tehtävissä oltava autoritaarinen ja johtaa edestä sillä variaatioille ei ole mahdollisuuksia, mutta henkilöstöjohtamisen suhteen voi johtaa demokraattisesti ja valmentavasti. Tähän harmoniaan pyrin itse työssäni."*
- *"Itse käytän hieman sekalaista johtamistapaa työssäni, jossa pyrin johtamaan niin, että kaikkien vahvuudet ja mieltymykset otetaan huomioon. Kuitenkin niin, ettei laatu kärsi. Esihenkilötyön jaan mielelläni kahteen osaan, jossa toinen on täysin ammatillista johtamista ja toinen suuntautuu täysin henkilöstön hyvinvointiin."*
- *"Autoritaarisen ja valmentavan välimaastosta tietysti ryhmää mukaillen. Oma ryhmäni koostuu yksilöistä, jotka pystyvät pitkälti johtamaan itseään näin ollen on olemassa myös sija demokraattiselle ja valmentavalle johtamiselle. Tietyissä suhteissa autoritaarisesta johtamisesta ei voi kokonaan luopua, jotta ryhmän sisällä vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus."*
- *"Tärkein ominaisuus tunnistaa yksilölliset erot ryhmässä; se mikä toimii itselle, ei välttämättä sovi toiselle. Oman esimerkin tärkeys; olla positiivisella asenteella, kuunnella ryhmäläisiä, mutta tarvittaessa olla myös vahvempi auktoriteetti."*
- *"Hyvin paljon riippuu tilanteesta. Päivittäisessä toiminnassa kaikki tekeminen on yhteistyötä, johon pitää myös rohkaista. Lisäksi jokaisen henkilön omaan osaamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen tulee rohkaista ja antaa mahdollisuudet kehittyä. Kuitenkin on paljon tilanteita, joissa ei demokraattiselle yhteistyölle ole sijaa, vaan vaaditaan nopeita päätöksiä ja niiden takana pysymistä, on lopputulos sitten mikä tahansa."*
- *"Jos ollaan tehtävällä ja tehtävää pitää johtaa, pitää ottaa tätä autoritääristä johtamista. Mutta normaalitilanteissa, päivittäistoiminnassa pitää antaa alaiselle vastuuta ja kannustaa itseohjautuvuuteen."*

- *"Sopivassa suhteessa autoritaarinen ja demokraattinen. Vaativammissa tilanteissa painotus autoritaariseen ja henkilöstö/päivittäisjohtamisessa painotus demokraattisempaan suuntaan."*
- *"Oma johtamistyylini on sekoitus autoritaarista ja demokraattista. Liian pienestä päivittäisistä resursseista johtuen päivittäisjohtaminen on pääsääntöisesti autoritaarista, vaikka toivoisin sen olevan enemmän demokraattista."*
- *"Mielestäni johtamistyylin pitäisi olla sekoitus autoritääristä ja demokraattista/valmentavaa. Tiedetyt toiminnot vaativat tiukempaa ohjaamista ja tietyissä asioissa pitää sallia itseohjautuvuus. Varsinkin henkilöstöhallinnollisella puolella ei voi olla kovin autoritaarinen."*

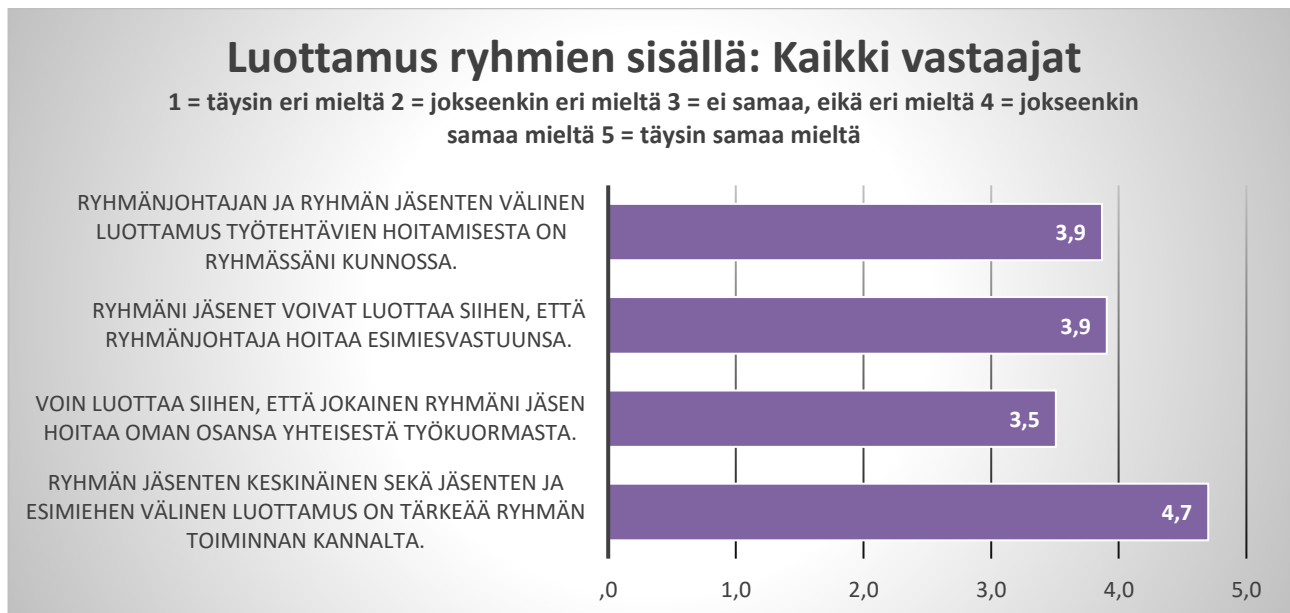
Myös suurimmassa osassa ryhmien jäsenten vastauksissa tuotiin esille valmentavan ja demokraattisen johtamistavan piirteitä, joko toiveena tai toteamuksena oman ryhmänjohtajan työstä. Useissa vastauksissa käytettiin suoraan näitä termejä tai vaihtoehtoisesti kuvailtiin toivottua johtamistyyliä muun muassa keskustelun, vastuuttamisen, innostamisen, yksilöiden huomioimisen ja vapauksien antamisen kautta. Osa taas tyytyi valittamaan ryhmänjohtajan laiskuutta tai kiinnostuksen puutetta, mutta jotkut antoivat kehujakin. Ryhmänjohtajiin verrattuna ryhmän jäsenten vastauksissa ei ollut valmentavaa ja demokraattista johtamista lukuun ottamatta havaittavissa yhtä selkeitä teemoja, mutta selkeys, rohkeus, jämäkkyys ja esimerkiksi johtaminen nousivat usein esille. Näissä vastauksissa oli myös havaittavissa autoritaarisuuden tai ainakin vahvan johtajuuden tarpeellisuuden ymmärtämistä tietyissä tilanteissa. Alla muutamia esimerkkejä ryhmien jäsenten vastauksista:

- *"Operatiivinen johtaminen on syytä olla selkeää ja hierarkista. Poliisiorganisaatiossa ei esihenkilö voi tietenkään kysellä alaisiltaan, että voisitko nyt tämän tehtävän hoitaa vai olisiko tuo mieluisampi tehtävä."*
- *"Selkeä, avoin, johdonmukainen ja tavoitteellinen vuorovaikutus."*
- *"Omalla tekemisellään ja johtamisellaan antaa selkeät ohjeet ja suuntaviivat työntekijöille."*
- *"Rohkeutta tehdä päätöksiä, mutta siihen rinnalle kykyä huomioida eri näkemyksiä ja perustella ratkaisunsa."*
- *"Ryhmäläisten ammattitaidon arvostamista, dialogisuutta koko ajan, mutta kuitenkin rohkeutta tehdä päätöksiä, silloin kun niitä on tehtävä"*
- *"Uskaltaa puolustaa ryhmän jäseniä tarvittaessa ja kohtelee kaikkia ryhmässä tasapuolisesti."*
- *"Hyvä johtaja uskaltaa sanoa EI KÄY. Hyvä johtaja osaa ja uskaltaa myös olla vaativa."*
- *"Antaa tukea tarvittaessa, uskaltaa tarttua epäkohtiin"*
- *"Ryhmänjohtajalta odotan jämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, valmentavaa, osallistavaa ja osittain myös omalla esimerkillään johtamista."*
- *"Jämäkkä. Hoitaa tehtävänsä ammattitaitoisesti. On alaisilleen ihminen, kohtelee heitä kuin vertaisiaan."*
- *"Tasapuolista kohtelua koko miehistön suhteen, tarpeeksi jämäkkää otetta sekä jollain tasolla esimerkillä johtamista, jos näin voi sanoa. Hyvän keskusteluyhteyden ylläpitoa."*

### 4.3 Luottamus ryhmien sisällä

Kyselyn tässä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan ryhmien sisäistä luottamusta kolmesta eri näkökulmasta, jotka on johdettu luvun 2.2 teoriasta. Ensimmäinen arvioitava seikka koskee ryhmänjohtajan ja ryhmän jäsenten välistä luottamusta työtehtävien hoitamisessa. Toisena näkökulmana on ryhmän jäsenten luottamus ryhmänjohtajaa kohtaan roolinsa mukaisen esihenkilövastuun kantamisessa. Kolmanneksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, hoitavatko kaikki ryhmän jäsenet oman vastuunsa yhteisen työkuorman kantamisesta. Kaikki kolme väittämää on juonnettu luvussa 2.2 esitetystä De Jongin metatutkimuksesta (Druskat & Wheeler, 2003; Hackman, 1987; Dirks, 2000, esitetty teoksessa De Jong ym. 2016, 13–14). Viimeisenä kysymyksenä tässä, kuten kaikissa muissakin ryhmän tilaa koskevissa osioissa, vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka tärkeänä he pitävät ryhmänjohtajan ja ryhmän jäsenten keskinäistä luottamusta toimivan ryhmässä työskentelyn kannalta.

#### Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien sisäisestä luottamuksesta



Kuvio 3. Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien sisäisestä luottamuksesta. Esitetty vastausten keskiarvoina.

## Luottamus ryhmien sisällä: Vastausten prosentuaalinen jakauma

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa, eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	Ryhmänjohtajan ja ryhmän jäsenten välinen luottamus työtehtävien hoitamisesta on ryhmässäni kunnossa.	Ryhmäni jäsenet voivat luottaa siihen, että ryhmänjohtaja hoitaa esimiesvastuunsa.	Voin luottaa siihen, että jokainen ryhmäni jäsen hoitaa oman osansa yhteisestä työkuormasta.	Ryhmän jäsenten keskinäinen sekä jäsenten ja esimiehen välinen luottamus on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.
■ 5	37,1%	42,6%	20,6%	78,4%
■ 4	34,8%	28,7%	41,3%	15,8%
■ 3	11,0%	11,0%	13,6%	3,9%
■ 2	11,9%	12,2%	17,1%	1,3%
■ 1	5,2%	5,5%	7,4%	,6%

Taulukko 2. Kaikkien vastaajien näkemys ryhmien sisäisestä luottamuksesta. Esitetty vastausten prosentuaalisena jakaumana.

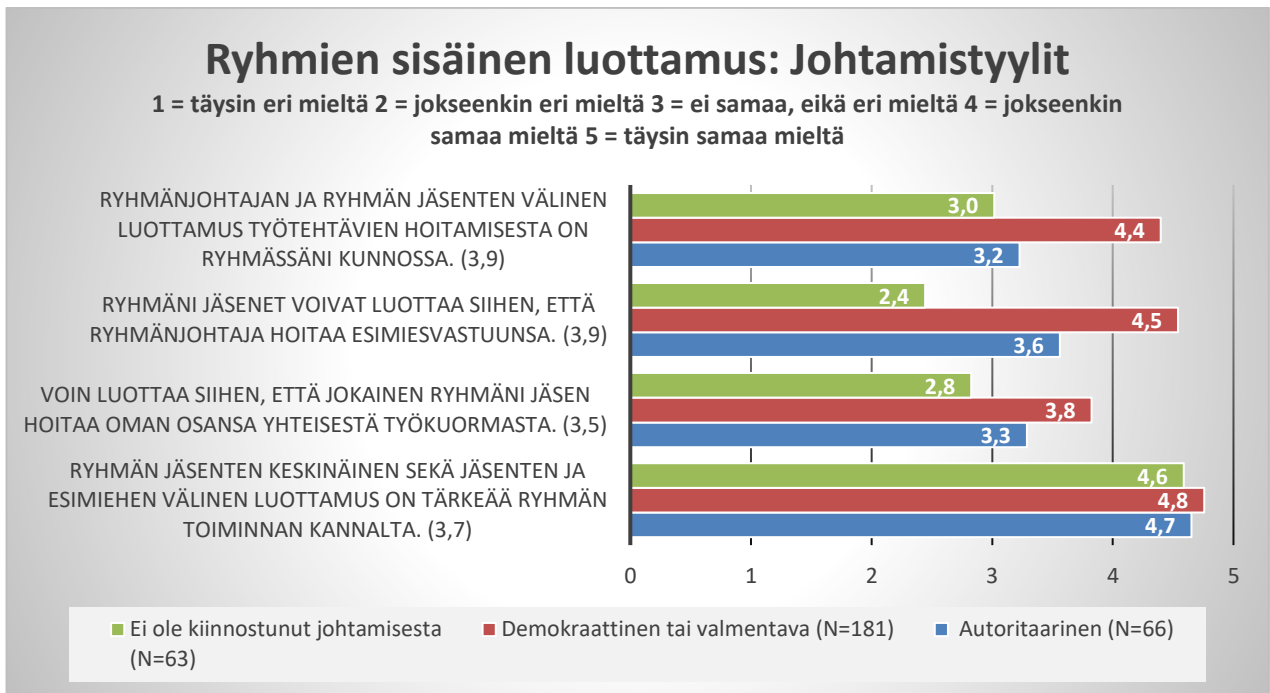
Vastaajat pitivät lähes poikkeuksetta ryhmän sisäistä luottamusta tärkeänä ryhmän toiminnan kannalta. Eriävät näkemykset tästä olivat yksittäisiä.

Osion ensimmäisen väitteen mukainen näkemys ryhmänjohtajan ja ryhmän jäsenten välisestä luottamuksesta oli suurimmalla osalla vastaajista positiivinen. Lähes 72 prosenttia vastaajista oli lähes tai täysin sitä mieltä, että luottamus omassa ryhmässä on tältä osin kunnossa. Eriäviäkin näkemyksiä kuitenkin esiintyi. Noin 5,2 prosentin osuus 310 vastaajasta tarkoittaa 16 henkilöä, jotka olivat sitä mieltä, että ryhmän esimiehen ja henkilöstön välinen luottamus on selvästi huono.

Luottamus ryhmänjohtajan roolinsa mukaisen vastuun hoitamiseen oli keskiarvoltaan ryhmän jäsenten ja ryhmänjohtajan välistä luottamusta vastaava ja vastausten prosentuaalinen jakauma oli myös saman kaltainen, joskin täysin samaa mieltä väitteen kanssa olevia oli vieläkin enemmän.

Ryhmän jäsenten osallistuminen yhteisen työkuorman hoitamiseenkin koettiin suurelta osin ainakin melko hyvin toimivaksi. Samalla kuitenkin melkein neljäsosa vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä, joka saattaa teoriassa tarkoittaa, että tutkimuksessa edustetuista 70 ryhmästä 17 on sellaisia, joissa työmäärä ei joko jakaudu tasaisesti tai joissa ryhmänjohtaja joutuu ainakin toistuvasti puuttumaan joidenkin työntekijöiden suoritukseen. Työn oikeudenmukaista jakautumista arvioidaan myöhemmin luvussa 4.6.

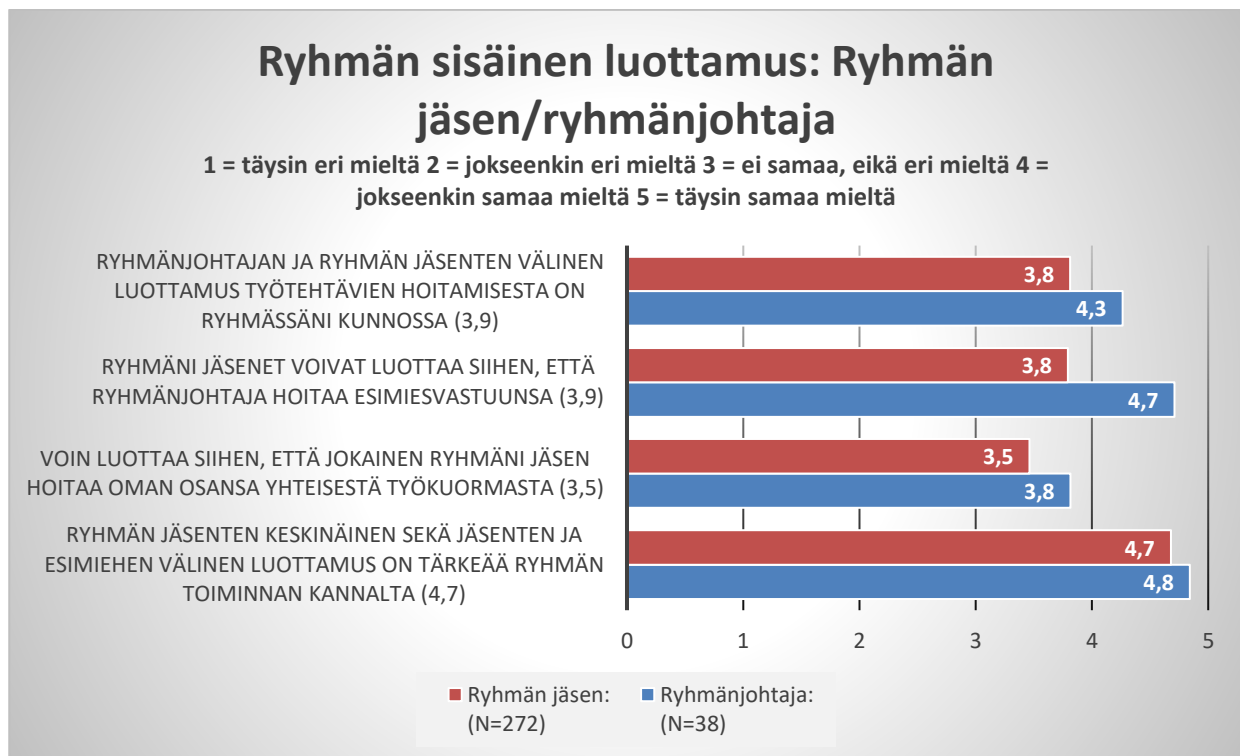
## Johtamistyylin vaikutus luottamukseen



Kuvio 4. Vastaajien näkemykset ryhmien sisäisestä luottamuksesta. Esitetty vastausten keskiarvoina ryhmänjohtajien käyttämien johtamistyylien mukaan.

Ryhmänjohtajan käyttämällä johtamistyyllillä on vastausten perusteella selvästi vaikutusta ryhmän sisäiseen luottamukseen. Ne, jotka kokivat johtamisen ryhmässään olevan valmentavaa tai demokraattista, näkivät myös ryhmän sisäisen luottamuksen olevan muihin tarkasteltuihin johtamistyyliin verrattuna paremmalla tasolla. Eniten eroja tämän ja muiden johtamistyylien välillä on kahdessa ensimmäisessä väitteessä, joissa ryhmänjohtajan rooli korostuu. Oletettavastikin matalimmalla tasolla luottamus on niiden vastaajien näkemyksissä, jotka kokevat, ettei ryhmänjohtaja ole kiinnostunut johtamisesta. Mielenkiintoista on, että autoritaaristen johtajien kohdalla tilanne ei ole merkittävästi parempi. Vastausten perusteella johtajan välinpitämättömyydellä työtään kohtaan on ryhmän jäsenten ja johtajan välisen luottamuksen lisäksi negatiivinen vaikutus myös ryhmän jäsenten keskinäiseen luottamukseen. Autoritaarinen johtajuuskin näyttäisi tuottavan tässä demokraattista tai valmentavaa tyyliä huonomman tuloksen. Luvussa 2.3.1 todettiin, että Pohjanheimon (2012) mukaan autoritaarisen johtamisen on todettu tuottavan hyviä tuloksia silloin kun johtaja valvoo työtä, mutta valvonnan puuttuessa myös tehokkuus laskee. (Pohjanheimo 2012, 33.) Nähdäkseni tämä ilmiö on havaittavissa vastauksista, koska nämä kaksi johtamistyyliä eivät rohkaise henkilöstöä oma-aloitteiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn. Valmentava johtajuus taas on tässä mielessä varsinkin autoritaarisen tyylin vastakohta, koska sen yhtenä tarkoituksena on saada johdettavat löytämään itse ratkaisuja ja tekemään päätöksiä.

## Vastaajan aseman vaikutus luottamuksen kokemukseen



Kuvio 5. Vastaajien näkemykset ryhmien sisäisestä luottamuksesta. Esitetty vastausten keskiarvoina vastaajien aseman mukaan.

Ryhmänjohtajat arvioivat vastauksissaan ryhmän sisäistä luottamusta kaikilta osin jäseniä positiivisemmin. Suurin ero näkyi väitteessä, joka koski ryhmänjohtajan esihenkilövastuun hoitamista. Tämä oli odotettavaa, koska ryhmänjohtajathan arvioivat tässä omaa työhön liittyvää vastuuntuntoaan, eikä oman asenteellisen puutteellisuuden myöntäminen liene helppoa. Uskoisin, että ryhmänjohtajat kokevat myös arvioinnin itsensä ja ryhmän jäsenten välisestä luottamuksesta henkilökohtaisemmin, kuin jäsenet. Ryhmänjohtaja on tässä ikään kuin kahden osapuolen, ryhmänjohtajan ja ryhmän asemassa toisena osapuolena yksin ja yksittäistä jäsentä suuremmin vastuussa luottamuksen rakentamisessa.

Arvioissaan jokaisen jäsenen osallistumisesta yhteisen työkuorman hoitamiseen olivat jäsenet ja johtajat lähimpänä toisiaan. Ehkäpä tämän väitteen kohdalla ryhmänjohtaja voi ajatuksissaan hieman ulkoistaa vastuutaan, eikä koe esimerkiksi yksittäisen hankalan ryhmän jäsenen käytöksen olevan omaa syytään.

### Avoimet vastaukset - autoritaarinen johtamistyyli

Johtamistyyliä autoritaariseksi luokitelleita ryhmänjohtajia oli ylipäätään melko vähän ja tähän kysymykseen heistä vastasi neljä, joten suuria yleistyksiä vastausten perusteella ei liene soveliasta tehdä. Yksi ryhmänjohtaja kertoi, että hänen ryhmässään on hyvä työnteon kulttuuri, eikä kukaan

jäsenistä luista siitä. Muista vastauksista voidaan poimia havaintoina, että luottamuksen rakentamiseksi täytyy tehdä töitä ja jos sen menettää, on sen takaisin saaminen lähes mahdotonta ja että tasapuolisuuteen on suuressa ryhmässä vaikea päästä ja yksi ”mätä omena” joukossa voi aiheuttaa paljon pahaa.

Autoritaariseksi ryhmänjohtajansa tyylin kokevien ryhmien jäsenten vastaukset olivat sävyiltään pääasiassa negatiivisia ja niissä oli havaittavissa kaksi selvää teemaa: Kaikki eivät panosta yhteisen työkuorman hoitamiseen ja ryhmänjohtaja harjoittaa niin sanottua mikrojohtamista. Alla muutamia esimerkkejä:

- *”Työkuorma ei jakaudu tasapuolisesti, eikä sitä riittävästi vaadita. Työkuorma ei jakaudu tasapuolisesti, eikä sitä riittävästi vaadita. Ei riitä, että ryhmänjohtaja käskyttää jos ei itse omalla esimerkillä ole kykenevä suorittamaan.”*
- *”Tällä hetkellä nykyinen ryhmänjohtaja, eikä edellinenkään, ei huolehdi, että työkuorma jakaantuu tasaisesti.”*
- *”Jotkut ovat aktiivisempia ja tunnollisempia kuin toiset, osa nauttii ”helposta” rahasta. Osa välttelee tiettyjä tehtäviä, joka aiheuttaa luonnollisesti pahennusta muissa.”*
- *”Jos ryhmässä on yksikin henkilö, joka luistaa hommista, se vaikuttaa ryhmän yleiseen yhteishenkeen.”*
- *”Luottamus hieman horjuu, jos ns. säännöt eivät ole kaikille samat. Työmäärä ei jakaudu tasapuolisesti.”*
- *”Ei riitä, että ryhmänjohtaja käskyttää jos ei itse omalla esimerkillä ole kykenevä suorittamaan.”*
- *”Esimiehen tapa toimia on liian `nurut kädessä`-tyyppistä. Hermostuu kysymyksistä ja ottaa ne kyseenalaistamisena. Alaisille pitää antaa mahdollisuus toimia itsenäisesti.”*
- *”Ryhmänjohtaja ei luota ryhmäläisiinsä vaan haluaa kontrolloida ja mikrojohtaa kaikkea.”*
- *”Ryhmänjohtajan taholta tapahtuu välillä mikrojohtamista. Jokaiseen pieneenkin asiaa puuttumista. Ailahtelevaa käytöstä päivästä riippuen.”*

### **Avoimet vastaukset - demokraattinen tai valmentava johtamistyyli**

Johtamistavakseen demokraattisen tai valmentavan tyylin arvioineista ryhmänjohtajista noin puolet toi avoimissa vastauksissaan jollain tavalla esiin yhteisvastuullisuuden merkityksen ryhmän sisäisen luottamuksen rakentamisessa. Näkemyksissä oli siis samankaltaisuutta autoritaaristen johtajien kanssa. Alla lainauksia ryhmänjohtajien vastauksista:

- *”Ryhmässä on usein henkilöitä, jotka pyrkivät selviämään työtehtävistä vähemmällä kuin muut, mistä johtuen ei voi 100 % luottaa kaikkien tasapuoliseen työskentelyyn. Valvonnalla/ seurannalla on mahdollista saada sekin asia ainakin jollain tasolla kuntoon.”*
- *”Ryhmässä pitää olla yhteen hiileen puhaltava kulttuuri.”*

- *"Kaikki hoitaa oman tonttinsa niin hyvin kuin pystyy niin luottamus pysyy."*
- *"Ryhmä itsessään on hyvin yhteen sulautunut, jossa autetaan toinen toista."*
- *"Monesti henkilöt ajattelevat liikaa itseään kun pitäisi laajentaa ajatustaan enemmän ryhmän suuntaan - mitä oma tekemiseni tai tekemättä jättämiseni merkitsee ryhmän silmissä ja tavoitteissa."*
- *"Pääosin asiat ryhmässä toimivat hyvin. Valitettavasti jokaisessa ryhmässä kuitenkin on yksi -muutama tyyppi, joiden työpanoksessa on kehittämisen varaa. Jos ryhmässä on vaikka 8 henkilöä, niin heistä 6 hoitaa asiat mallikkaasti ja hyvin, mutta sitten näiden kahden toiminta / toimimattomuus saattaa vaikuttaa yllättävän paljonkin ryhmän toimintaan kokonaisuudessaan. Tämä vaikuttaa hyvin nopeasti myös ryhmän sisäiseen luottamukseen, jos jonkun / joidenkin jäsenten toiminta vaatii tietynlaista perään katsomista."*

Tähän kategoriaan itsensä sijoittaneiden ryhmän jäsenten vastauksissa oli havaittavissa selkeimpänä teemana sama ajatus, kuin ryhmänjohtajilla, eli työkuormasta huolehtiminen yhdessä ryhmänä. Periaatteessa teema oli sama, kuin autoritaaristen johtajien ryhmäläisillä, mutta vastausten sävy ei ollut pelkästään negatiivinen. Osa kertoi esimerkkejä myös hyvin toimivasta keskinäisestä luottamuksesta. Alla lainauksia:

- *"Luottamus ryhmämme sisällä toimii hyvin, mutta tiettyjen henkilöiden kanssa on lievä luottamuspula ryhmän yhteisten asioiden hoitamisessa."*
- *"Ryhmässämme on usea vapaamatkustaja, jolle ei anneta töitä, koska eivät selviydy niistä...Tarkoittaa siis sitä, että listan mukaan vahvuus on hyvä, mutta todellisuudessa vajavaisuutta esiintyy ja osa ryhmän jäsenistä joutuu suorittamaan jatkuvasti äärirajoilla."*
- *"Tässä on tullut oltua jos jonkinlaisissa ryhmäkokoonpanoissa vuosien varrella ja aina tuntuu porukkaan eksyvän se joku joka ei hoida omaa tonttiaan ja jonka tekemättömät työt kaatuvat muiden päälle. Meillä on tosi pieni ryhmä ja se, jos yksi luistaa, niin sehän vaikuttaa todella isosti muihin. "*
- *"Ryhmässä on hyvä tekemisen meininki ja positiivinen ilmapiiri. Kaikki osallistuvat aktiivisesti tulosten saavuttamiseen. Positiivisuus vaikuttaa suoraan ryhmän tulokseen. Ryhmänjohtajan ei tarvitse olla huolissaan jakamansa tehtävän suorittamisesta."*
- *"Ryhmässäni ei ole keikkojen pakoilijoita, ja luottamus toimii. Työt jakaantuvat melko tasan."*
- *"Ryhmässämme on jopa hiukan liian lepsu RJ, paljon jätetään ryhmäläisten itsensä päätettäväksi ja sovittavaksi, tämä aiheuttaa sen että ahkerat työntekijät tekevät suuremman työkuorman ja laiskemmat pääsevät vähemmällä."*

## **Avoimet vastaukset - ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamisesta**

Kuten aiemmin todettiin, ei yksikään ryhmänjohtaja katsonut kuuluvansa tähän kategoriaan, joten kaikki avoimet vastaukset tulivat ryhmien jäseniltä. Osassa vastauksista keskityttiin pelkästään kritisoimaan ryhmänjohtajan välinpitämättömyyttä, mikä on tässä kategoriassa ymmärrettävää. Lähes kaikissa niissä vastauksissa, joissa puhuttiin ryhmän toiminnasta, tuotiin vahvasti esiin samaa teemaa kuin muidenkin johtamistyylien kohdalla, eli epätasapuolisuutta yhteisen työkuorman hoitamisessa. Vastausten sävy oli selvästi negatiivinen ja tässä kategoriassa koettiin muita enemmän ryhmänjohtajan puutteellisen toiminnan olevan ainakin osasyynä tilanteeseen. Alla ryhmien jäsenten vastauksia:

- *"Ryhmä ei toimi ryhmänä. Osalla ryhmäläisistä ns. erioikeuksia töiden hoitamiseen liittyen eivätkä työtehtävät jakaudu tasaisesti."*
- *"Suurin ongelma ryhmässä on se, että kaikki eivät tee tasapuolisesti töitä. Osa tekee sen pakollisen oman homman mutta mitään ylimääräistä ei tehdä. Mieluummin odotetaan, että joku muu ne tekee. Ryhmänjohtaja itse lukeutuu tähän tekemättömien ryhmään."*
- *"Esimiehelläni on alaisissa hyviä kavereita ja se näkyy työn tekemisessä, juttujaossa ym ym ja tämä taas vaikuttaa luottamukseen tasa-arvoisesta kohtelusta"*
- *"Ryhmäni johtaja selvästi luottaa (odottaa), että ryhmän jäsenet oma-aloitteisesti hoitavat tonttinsa, eikä perään tarvitse kysellä. Itseohjautuvuuden odotuksesta kuitenkin johtuu, etteivät työt välttämättä jakaudu tasaisesti tai ainakaan niitä ei suoriteta tasaisesti."*
- *"Joillakin työntekijöillä on ns omat säännöt. Ei puututa siihen etteivät tee töitään mitä kuuluu, vaan kommentoidaan X nyt on sellainen."*
- *"Ryhmässä puolet ryhmästä ajaa keikat ja puolet istuskelee asemalla. Ryhmänjohtaja ei ole tähän juurikaan puuttunut"*
- *"Työtaakka jakautuu epätasa-arvoisesti ja ryhmänjohtaja sallii tiettyjen ihmisten lusmuamisen vuodesta toiseen."*
- *"Työt jakautuvat ryhmässä epätasaisesti. Jotkut tekevät todella paljon töitä ja joidenkin työntekijöiden annetaan vaan ns. lusmuilla puuttumatta asiaan. Selityksenä tähän annetaan, että "kaikki me olemme erilaisia eikä kaikilta voi vaatia samaa" Ei toki samoja tehoja voi vaatia, mutta yrittämistä kyllä voi. "*

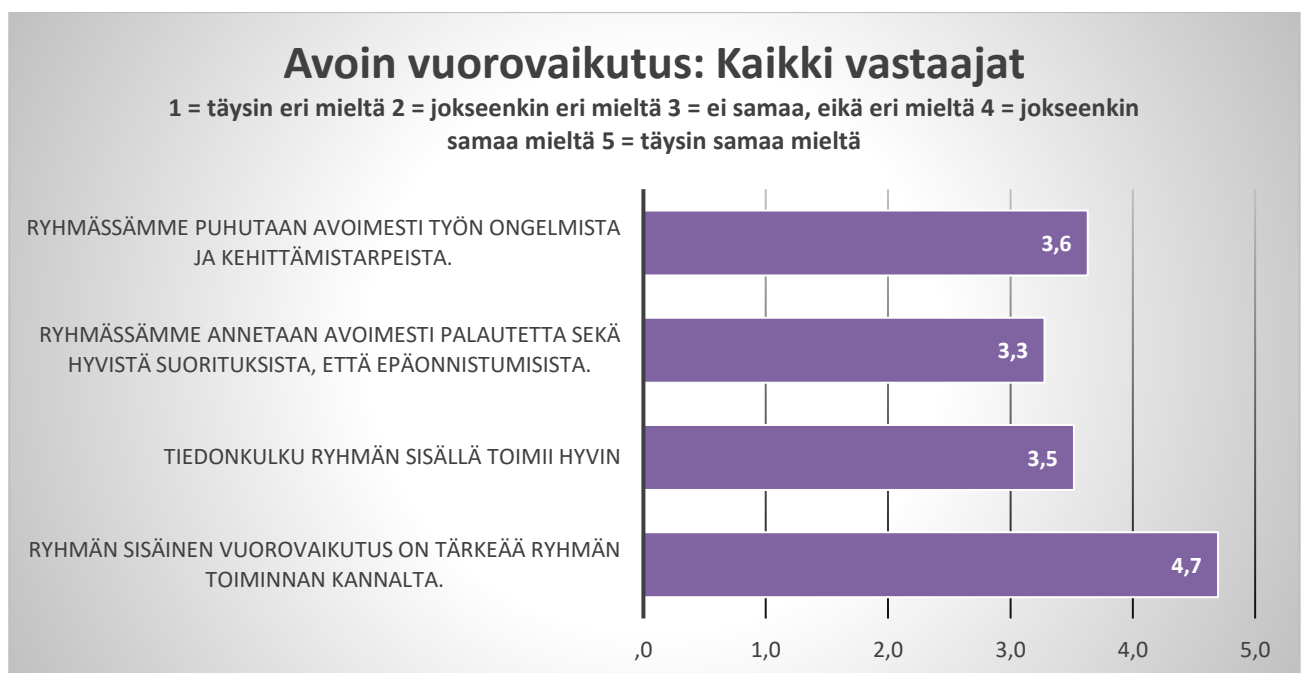
## **4.4 Ryhmien sisäinen vuorovaikutus**

Vuorovaikutusta ryhmien sisällä arvioidaan jälleen kolmen esitetyn väitteen kautta, jotka on johdettu työn teoriaosiossa esitetystä, Järvisen määrittelemistä työyhteisön hyvän vuorovaikutuksen tunnusmerkeistä, joita ovat avoin puhuminen työstä ja siihen liittyvistä asioista, asioista puhuminen niiden kanssa, joita asiat koskevat, keskustelun rakentava ja asiallinen sävy sekä varmistuminen siitä, että viesti on ymmärretty oikein.

Ensimmäinen, avointa puhumista työn ongelmista ja kehittämistarpeista koskeva väite on hyvin pitkälti Järvisen ensimmäistä tunnusmerkkiä vastaava. Toisena väitteenä on avoin palautteen antaminen, joka liittyy asioista puhumiseen niiden kanssa, joita asia koskee. Viimeinen väite on hyvä sisäinen tiedonkulku, joka koskee viestin oikein ymmärtämisen varmistamista.

Järvinen esittää vielä yhdeksi hyvän vuorovaikutuksen tunnusmerkiksi myös keskustelun rakentavan ja asiallisen sävyn, mikä on varmaankin tulkinnanvaraisuudestaan huolimatta kelvollinen yleispätevä vuorovaikutuksen indikaattori. Jätin tämän näkemyksen kuitenkin kyselystä pois, koska uskon, että se saattaisi tulla tässä yhteydessä ymmärretyksi väärin. Perustelen tätä sillä, että poliisin työyhteisön sisäisessä kommunikoinnissa on usein hyvin omaleimainen tapa keskustella, eivätkä asiallinen ja rakentava ainakaan objektiivisesti tarkasteltuna ole kovinkaan hyvin tätä vuorovaikutusta kuvaavia adjektiiveja, vaikka keskustelu olisikin kaikkien siihen osallistuvien mielestä sellaista, kuin pitääkin. Keskustelun sävyn näkökulma pyritään kuitenkin huomioimaan avointen vastausten analysoinnissa.

### Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien vuorovaikutuksesta



Kuvio 6. Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien sisäisestä vuorovaikutuksesta. Esitetty vastausten keskiarvoina

## Avoim vuorovaikutus: Vastausten prosentuaalinen jakauma

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa, eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

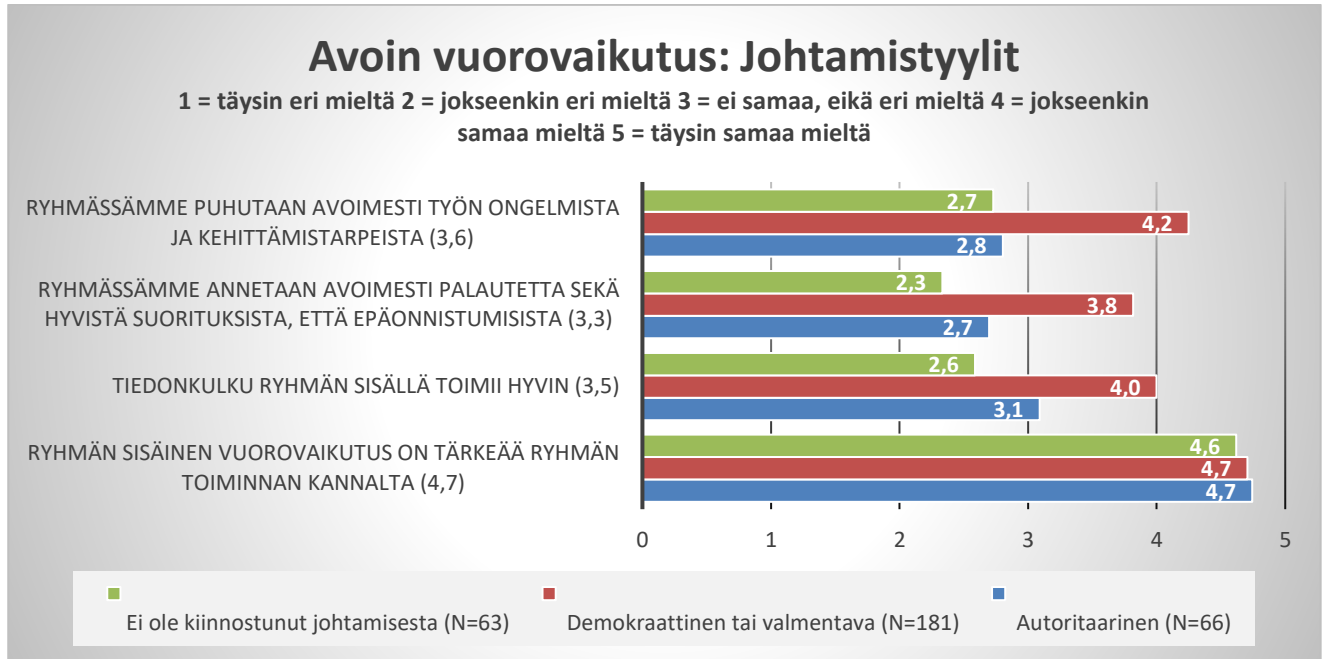
	Ryhmässämme puhutaan avoimesti työn ongelmista ja kehittämistarpeista.	Ryhmässämme annetaan avoimesti palautetta sekä hyvistä suorituksista, että epäonnistumisista.	Tiedonkulku ryhmän sisällä toimii hyvin	Ryhmän sisäinen vuorovaikutus on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.
5	27,1%	14,8%	17,4%	74,2%
4	36,4%	32,9%	42,6%	22,2%
3	15,2%	25,8%	20,0%	2,6%
2	15,2%	18,1%	14,5%	1,0%
1	6,1%	8,4%	5,5%	,0%

Taulukko 3. Kaikkien vastaajien näkemys ryhmien sisäisestä vuorovaikutuksesta. Esitetty vastausten prosentuaalisena jakaumana.

Strukturoitujen kysymysten vastaukset vuorovaikutusta koskeviin väitteisiin olivat keskimäärin hie-man neutraalin yläpuolella. Keskiarvojen perusteella vuorovaikutus ryhmissä ei ole huonoa, mutta parannettavaakin voisi olla. Toimivaa vuorovaikutusta pidettiin jälleen lähes poikkeuksetta tärkeänä ryhmän toiminnan kannalta.

Vastaajien näkemyksissä avoimesta työn ongelmista ja kehittämistarpeista puhumisesta on selkeää jakautumista. Yli 60 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, mutta samalla yli 20 % oli asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Samansuuntaista jakaumaa oli myös tiedonkulkua koskevassa väitteessä, joskin täysin samaa mieltä olevien osuus oli selvästi edellistä pienempi. Palautteen antamisen nähtiin olevan väitteistä huonoimmalla tasolla.

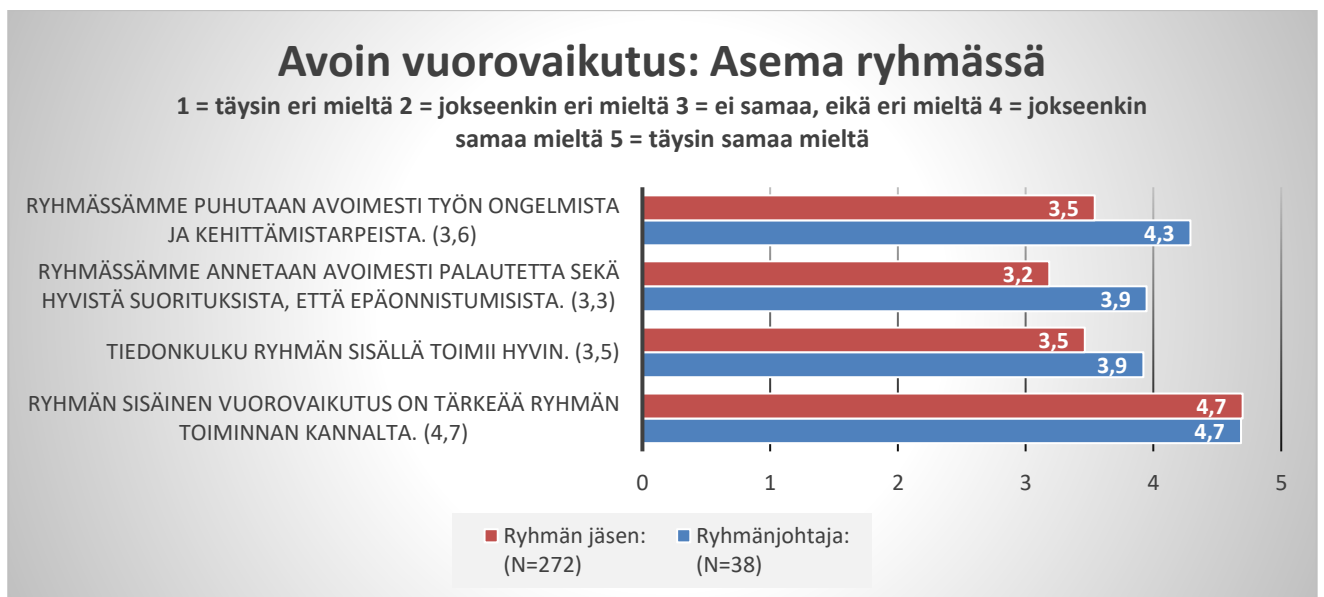
## Johtamistyylin vaikutus ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen



Kuvio 7. Vastaajien näkemys ryhmien sisäisestä vuorovaikutuksesta. Esitetty vastausten keskiarvoina ryhmänjohtajien käyttämien johtamistyylien mukaan.

Johtamistyyllillä on vastausten perusteella merkittävä vaikutus ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Demokraattiseen tai valmentavaan kategoriaan osuva johtaminen tuotti vastaajien mielestä kaikilla osa-alueilla selvästi muita arvioitavia tyyliä parempaa vuorovaikutusta. Kaksi muuta tyyliä olivat muuten melko tasaisesti neutraalin näkemyksen alapuolella, mutta autoritaarinen tyyli näytti tuottavan hieman paremmin tiedonkulkua ryhmän sisällä.

## Vastaajan aseman vaikutus vuorovaikutuksen kokemukseen



Kuvio 8. Vastaajien näkemys ryhmien sisäisestä vuorovaikutuksesta. Esitetty vastausten keskiarvoina vastaajien aseman mukaan.

Ryhmänjohtajat kokivat myös vuorovaikutuksen olevan jonkin verran paremmalla tasolla, kuin mitä se ryhmän jäsenten arvioiden mukaan on. Erot näkemyksissä eivät olleet aivan yhtä räikeitä, kuin eri johtamistyylien välillä, mutta selkeitä ne joka tapauksessa olivat. Ryhmien jäsenet näyttävät kokevan etenkin työn ongelmista ja kehittämistarpeita puhumisen sekä palautteen antamisen olevan selvästi heikompaa, kuin mitä ne ryhmänjohtajien arvioiden mukaan ovat.

### **Avoimet vastaukset – autoritaarinen johtamistyyli**

Autoritaariseksi johtamistyyliä arvioineista ryhmänjohtajista tähän kysymykseen yksi. Hän totesi, että onnistumisista puhuminen on negatiivisia asioita helpompaa ja koki tiedon kulkevan ryhmässään hyvin.

Ryhmien jäsenten vastaukset olivat sävyiltään etupäässä negatiivisia. He kertoivat jonkin verran yleisellä tasolla ongelmista tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, mutta selkeästi yleisin teema vastauksissa oli positiivisen palautteen puute. Alla ryhmäläisten vastauksia:

- *"Ryhmänjohtaja välttää konflikteja ja ei halua antaa rakentavaa palautetta. Myös positiivista palautetta annetaan vähän, jottei kukaan muu pahoita mieltään."*
- *"Negatiivista palautetta annetaan 10 kertaa siinä suhteessa, kun positiivista annetaan 1."*
- *"Ryhmänjohtajan palaute tulee aina selän takaa ja puskiasta sekä on aina poikkeuksetta negatiivista."*
- *"Hyvän palautteen antaminen on edelleen hankalaa. Myös sen vastaanottaminen. Kulttuuri on edelleen se, että jos ei tule sanomista, työnsä on tehnyt hyvin. Se ei kuitenkaan ole henkisen hyvinvoinnin kannalta hyvä tilanne."*
- *"Palautetta ryhmäläiset saavat kyllä, mutta aina negatiivista sellaista, pienimmistä ja vähäpätöisimmistäkin asioista."*
- *"Positiivista palautetta ei tule koskaan, ei edes silloin kun on oikeasti tehty hyvää työtä ja itsellä on hyvä mieli onnistumisesta ja/tai venymisestä töiden suhteen. Pienimmistäkin virheistä tulee välitön palaute kuitenkin."*
- *"Työmotivaatio kasvaisi, jos palaute olisi joskus positiivista negatiivisen sijaan."*
- *"Vaikeuksia antaa palautetta hyvistä suorituksista. Lähtökohta on, että kaikki toimii tai muuten saa negatiivista palautetta."*

### **Avoimet vastaukset - demokraattinen tai valmentava johtamistyyli**

Tähän kategoriaan itsensä luokitelleiden ryhmänjohtajien vastauksissa korostettiin hyvän vuorovaikutuksen merkitystä, lähinnä yleisellä tasolla. Vastauksissa ei ollut havaittavissa muuta selkeää teemaa.

Ryhmien jäsenistä useat kokivat vuorovaikutuksen olevan ryhmässään melko hyvällä tasolla, mutta toisenlaisiakin näkemyksiä oli. Selkeimpänä teemana tämänkin kategorian vastauksissa oli palautteen antaminen, mutta edellisestä poiketen vastaajat kaipasivat lisää juuri rakentavaa tai korjaavaa palautetta ja kehittämistarpeista puhumista. Positiivista palautetta useat taas kokivat saavansa. Alla lainauksia ryhmäläisten vastauksista:

- *"Epäonnistumisista/kehityskohteista ei juurikaan puhuta avoimesti."*
- *"Organisaatiossamme on pitkään vallinnut hiljenemisen kulttuuri ja asioita ei nosteta tuoreeltaan riittävällä tarmolla esiin. Tämä johtaa kyräilyyn ja vääriin tulkintoihin, jotka olisi vältettävissä avoimella keskustelulla."*
- *"Palautetta ei voi antaa vapaasti. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa ei kaikilta löydy."*
- *"Palautetta voisi olla vielä enemmän, vaikka se nytkin toimii jo hyvin. Olemme yhtenäinen ja tiivis ryhmä, jossa on hyvä yhteishenki."*
- *"Meillä ei anneta palautetta epäonnistuneista suorituksista, hyvistä suorituksista on nykyisin alettu antaa palautetta, mikä on erittäin hyvä kehitys!"*
- *"Ryhmän kesken olisi hyvä nähdä useammin ja keskustella kehittämisasioista ja oman ryhmän toiminnasta."*
- *"Suomalaisia tuppisuita eikä kokemusta negatiivisten asioiden esille tuomisesta mutta potentiaalia on."*
- *"Suora ja rakentava (ei tyyli) palaute on tärkeää, jotta ei jää tulkinnanvaraa ja jokainen pystyy omalta kohdaltaan suhteuttamaan omaa toimintaansa ryhmän yhteisiin linjoihin."*
- *"Epäkohtien tultua esille, niistä voidaan keskustella avoimesti...Myös suoraa palautetta annetaan toiminnasta, mutta siinä on varmasti aina parantamisen varaa."*
- *"Johtaja antaa myös korjaavaa palautetta"*
- *"Kriittinenkin palaute annetaan melko rakentavasti, hyvää palautetta annetaan riittävästi."*

### **Avoimet vastaukset - ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamisesta**

Tähän kategoriaan ryhmänjohtajansa luokitelleilla vastaajilla ei avoimissa vastauksissa ollut juurikaan positiivista sanottavaa ryhmän vuorovaikutuksesta. Eniten esille nousivat ongelmat tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa. Jälkimmäistä koskevat vastaukset olivat hyvin samankaltaisia aiemmissä kategorioissa esitettyjen kanssa. Alla tiedon jakamista koskevia vastauksia:

- *"Erittäin yksilökeskeistä puurtamista. Ei tiedetä toisten töistä tai liian suuresta tai pienestä kuormasta."*
- *"Ryhmänjohtaja ei jaa tietoa ryhmän sisällä."*
- *"Tiedonkulku vaikeutuu kun ryhmänjohtajalla ei ole whatsappia missä muut ryhmäläiset sopivat mm käytännön asioista."*

- *"Ryhmänjohtaja ei tiedota ryhmää koskevista asioista."*
- *"Tiedonkulku toimii ja ei toimi. Jos tietoa tulee ryhmän sähköpostiin, niitä jaetaan alaisille. Samoin kaikkein kriittisimpiä tekemiseen liittyviä tietoja välitetään kohtuudella. Enimmäkseen kuitenkin asioista on otettava itse selvää ja paljon on sellaista, joka ei selvästikään alaisille kuulu tai ei kuulu ryhmässä kaikille."*
- *"Aamupalavereiden puuttuminen ja aktiivinen keskustelu yhdessä työasioista puuttuvat tästä ryhmästä. Aikaisemmin edellisessä työpaikassa niiden rooli ja tärkeys koroistuivat."*

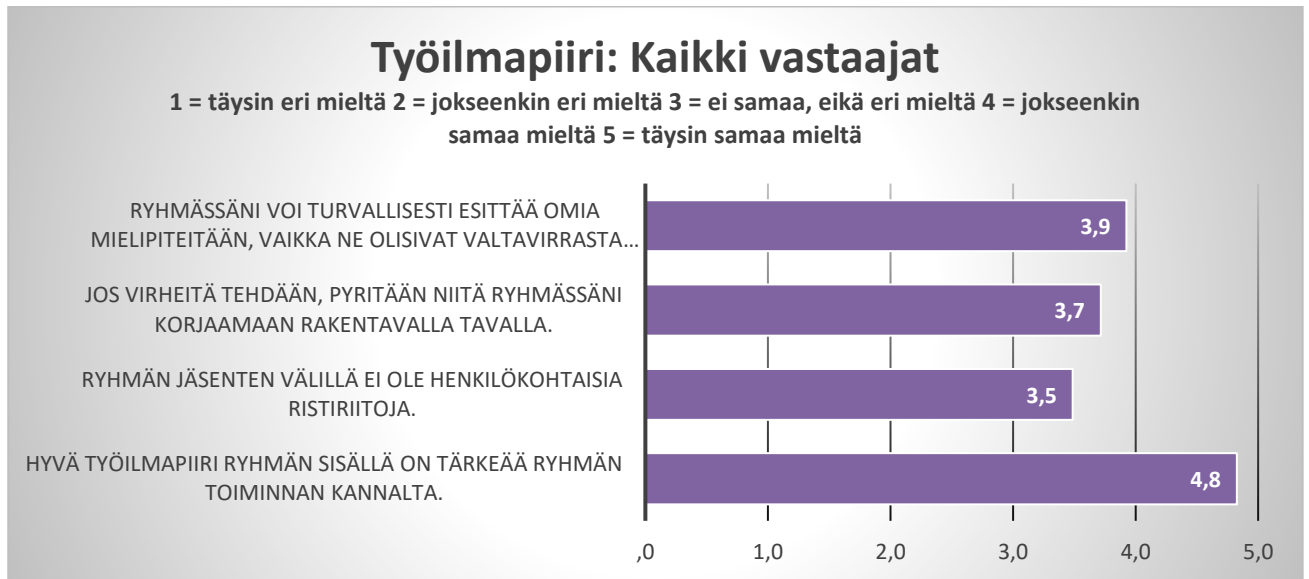
#### **4.5 Ryhmissä vallitseva työilmapiiri**

Työilmapiiriä koskevat väitteet kyselyyn on johdettu luvun 2.2 teoriasta. Spiik (2007) korosti mielipiteiden vaihdon yleistä merkitystä ja Aaltonen ym. (2021) eriävien mielipiteiden esittämisen turvallisiksi kokemisen tärkeyttä hyvän työilmapiirin luomisessa (Spiik 2007, 153–154 ja Aaltonen ym. 2021, 260–261). Näistä muodostui osion ensimmäinen väite.

Toisena väitteenä on tehtyjen virheiden korjaaminen rakentavalla tavalla, joka juontuu myös edellä mainittujen lähteiden edellä mainituilla sivuilla esiin tuoduista omien epäonnistumisten avoimen esiin tuomisen sekä toisten virheisiin suoraan ja rakentavasti puuttumisen tärkeydestä. (Spiik 2007, 153–154 ja Aaltonen ym. 2021, 260–261).

Viimeinen väite ryhmän jäsenten välisten ristiriitojen puutteesta on myös johdettu edellä mainitusta Spiikin kirjoituksesta, jonka mukaan avoimen työilmapiirin saavuttamiseksi ryhmässä, on jäsenten välisiin ristiriitoihin reagoitava aktiivisesti. Väitteessä ei puhuta ristiriitoihin puuttumisesta, koska oletettavasti hyvän ilmapiirin vallitessa näitä ristiriitoja ei ole joko ollutkaan, tai ne on saatu ratkaistua. (Spiik 2007, 153–154.)

## Kaikkien vastaajien näkemys ryhmien työilmapiiristä



Kuvio 9. Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien työilmapiiristä. Esitetty vastausten keskiarvoina

### Työilmapiiri: Vastausten prosentuaalinen jakauma

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa, eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	Ryhmässäni voi turvallisesti esittää omia mielipiteitään, vaikka ne olisivat valtavirrasta poikkeavia.	Jos virheitä tehdään, pyritään niitä ryhmässäni korjaamaan rakentavalla tavalla.	Ryhmän jäsenten välillä ei ole henkilökohtaisia ristiriitoja.	Hyvä työilmapiiri ryhmän sisällä on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.
5	34,5%	27,8%	21,3%	83,6%
4	39,7%	38,7%	34,5%	15,8%
3	13,9%	17,1%	20,7%	,3%
2	7,7%	10,3%	18,7%	,3%
1	4,2%	6,1%	4,8%	,0%

Taulukko 4. Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien työilmapiiristä. Esitetty vastausten prosentuaalisena jakaumana.

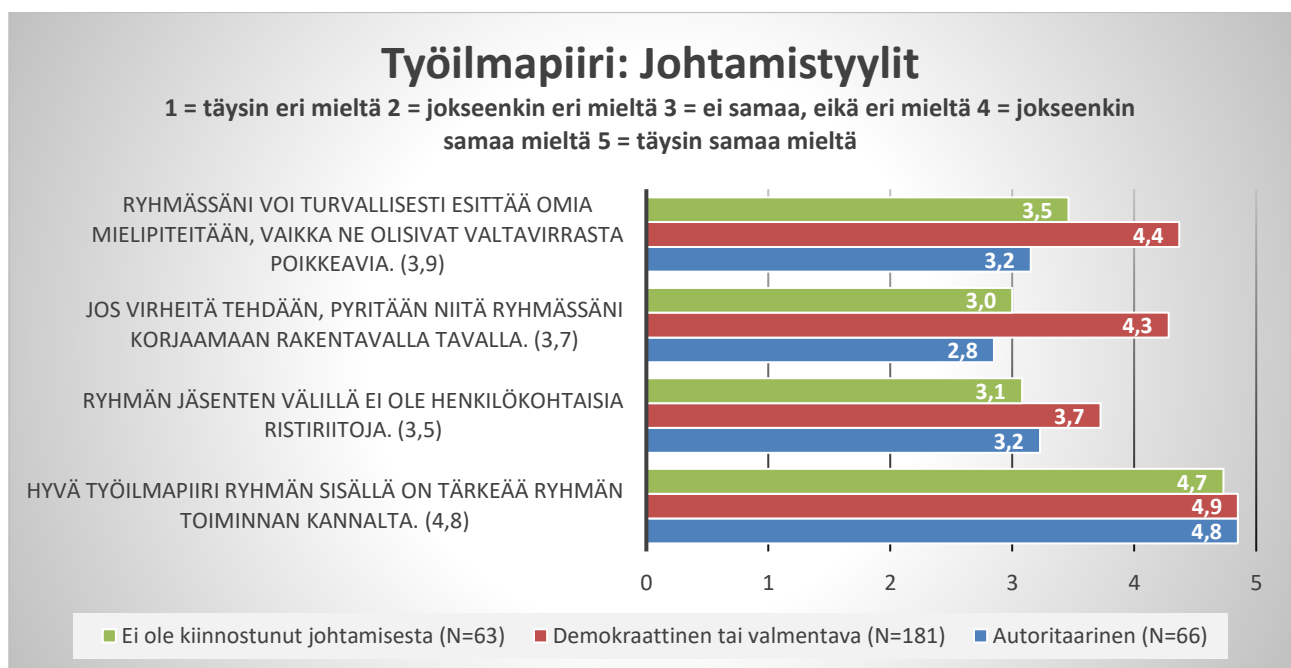
Hyvä työilmapiiri koettiin aiemmin käsiteltyjen osioiden tapaan erittäin tärkeänä ryhmän toiminnan kannalta. Valtavirrasta poikkeavien mielipiteiden esittämisen turvallisuudesta noin 75 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vaikka jakauma painottuikin yläpäähän, oli kuitenkin suunnilleen 12 % vastaajista, eli 37 henkilöä asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kysymys ei sinänsä pureudu mielipiteiden esittämiseen yleistasoa tarkemmin. Voisi olettaa, että itsevarma ja asemansa vakaaksi tunteva henkilö kokee helpommaksi esittää näkemyksiään, kuin epävarma ja juuri uutena ryhmään saapunut kollega. Vastaukset eivät kuitenkaan tue sitä, että työyhteisössä vähemmän aikaa olleet henkilöt kokisivat mielipiteen ilmaisun muita vaikeammaksi. Aiemmin mainittiin, ettei tuloksissa esitetä vastaajan virkaikään perustuvaa jakaumaa, koska vastaukset olivat virkaiästä riippumatta lähes

identtisiä. Näin oli myös tämän vastuksen osalta, sillä nuorimmat vastaajat kokivat mielipiteiden esittämisen turvallisuuden keskimäärin samoin, kuin muutkin.

Virheiden rakentavan korjaamisen koettiin olevan hieman edellistä väitettä huonommalla tasolla. Noin 66 % oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vastaavalla tavalla eri mieltä olevien osuus oli noin 16 %, joka vastaa 51:ä henkilöä. Tyytymättömien osuus on melko suuri, koska se vastaa suunnilleen neljää isoa tai seitsemää pienempää ryhmää.

Ryhmän jäsenten välisiä ristiriitoja koettiin olevan melko paljon. Jälleen suurin osa oli kylläkin väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, mutta osuus näistä oli vain 55 %. Samalla yli 23 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Määrä vastaa 73 henkilöä tai toisin sanoen kuutta suurta tai kymmentä pienempää ryhmää.

## Johtamistyylin vaikutus työilmapiiriin

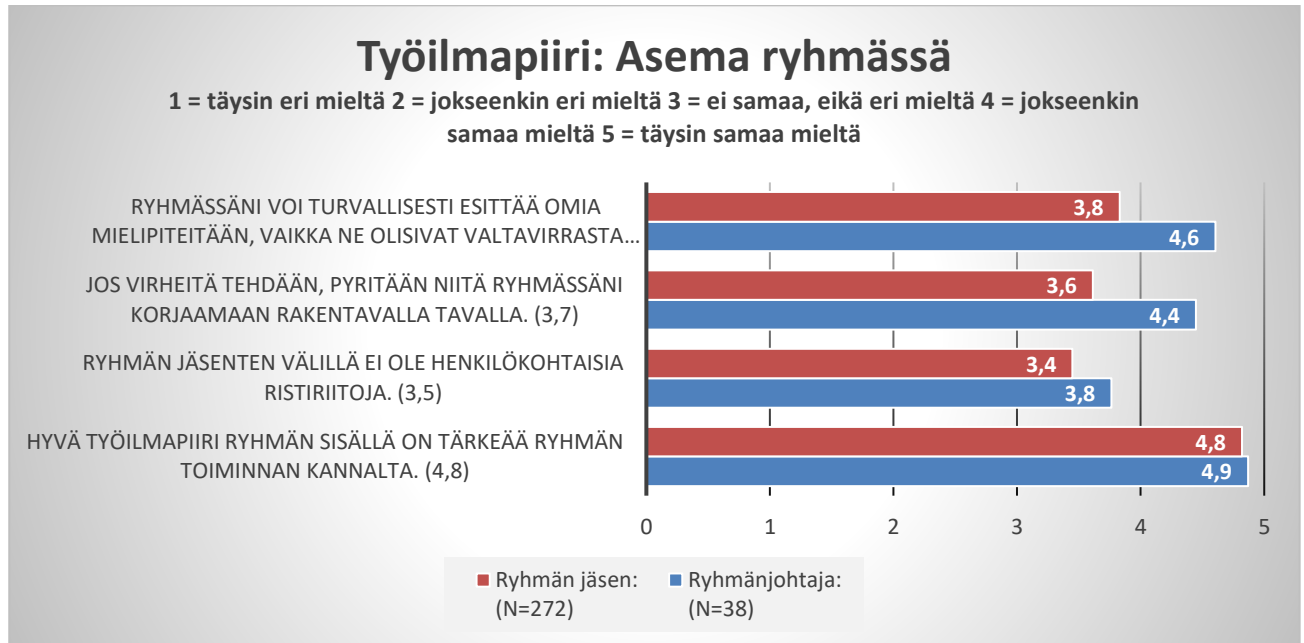


Kuvio 10. Vastaajien näkemys ryhmien työilmapiiristä. Esitetty vastausten keskiarvoina ryhmänjohtajien käyttämien johtamistyylien mukaan.

Demokraattinen ja valmentava johtamistyyli tekevät vastausten perusteella mielipiteiden ilmaisun turvallisiksi ja mahdollisia virheitä korjataan rakentavalla tavalla. Erot ovat selkeitä kahteen muuhun johtamistyyliin verrattuna. Jäsenten väliset ristiriidatkin olivat harvinaisempia, mutta erot olivat selvästi pienemmät muihin johtamistyyliin verrattuna. Näkisin, että henkilöiden väliset ongelmat ovat asia, johon johtamisella voi tuki vaikuttaa, mutta ei niin selvästi kuin kahteen ensimmäiseen asiaan.

Ristiriidat ovat usein vahvasti sidoksissa tunteisiin ja ne voivat olla pahimmillaan olleet olemassa jopa vuosia, eikä niiden ratkaiseminen tapahdu hetkessä, vaikka toimenpiteisiin ryhdyttäisiinkin.

## Vastaajan aseman vaikutus työilmapiirin kokemukseen



Kuvio 11. Vastaajien näkemykset ryhmien työilmapiiristä. Esitetty vastausten keskiarvoina vastaajien aseman mukaan.

Vastausten jakautuminen ryhmän jäsenten ja ryhmänjohtajien kesken noudattaa pitkälti aiempaa kaavaa. Ryhmänjohtajat kokivat työilmapiiriin selvästi ryhmän jäseniä paremmaksi. Ristiriitojen osalta erot vastauksissa olivat selvästi muita pienemmät. Tämä voisi kertoa samanlaisesta vastuun kokeamisen ulkoistamisesta, kuin aiemmin osiossa 4.3 käsitellyssä luottamuksessa siihen, että kaikki ryhmän jäsenet hoitavat oman osansa yhteisestä työkuormasta. Myös tuossa väitteessä ryhmän jäsenten ja ryhmänjohtajien näkemykset olivat lähempänä toisiaan, kuin muissa luottamusta koskevissa väitteissä. Jäsenten väliset ristiriidat eivät todennäköisesti ole juurisyiltään ryhmänjohtajasta johtuvia, vaikka tämän tulisikin pyrkiä niitä ratkaisemaan.

## Avoimet vastaukset – autoritaarinen johtamistyyli

Autoritaarisista ryhmänjohtajista kaksi vastasi tämän osion avoimeen kysymykseen. Toinen kertoi työilmapiiriin olevan ryhmässään hyvä ja lähes kaikkien tulevan toimeen keskenään, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Jos ryhmään mahtuu muutama, joka ei tule jonkun kanssa toimeen, voisi ilmapiiriin laadusta olla toki eri mieltäkin. Toinen kertoi kokevansa hyvän työilmapiiriin ja hyväksytyksi tulemisen tunteen erittäin tärkeäksi. Hän kertoi myös, että ristiriitoja henkilöstön välillä tulee ajoittain, mutta asiat on pystytty hoitamaan.

Yli puolet kysymykseen vastanneista ryhmien jäsenistä ilmaisi yllättävän voimakkaasti ryhmänjohtajan käytöksen heikentävän työilmapiiriä. Esiin nousi etenkin se, että ryhmänjohtaja ei hyväksy omista näkemyksistään poikkeavia kantoja, eivätkä ryhmäläiset koe niiden esittämistä turvalliseksi. Alla on suoria lainauksia ryhmäläisten vastauksista:

- *"Ryhmässä voi esittää eriäviä näkemyksiä, mutta usein eri mieltä oleminen esimiehen kanssa löytyy edestä ja siitä saa jonkun pikku muikkarin."*
- *"Ryhmänjohtajalle voi esittää kysymyksiä, mutta moni ei niin tee sillä pelkona on, että kysymyksen kysyminen johtaa, joskus jopa koko ryhmän edessä, tilanteeseen jossa ryhmänjohtaja huu-  
taa ja kyseenalaistaa työntekijän ammattitaidon."*
- *"Työilmapiiri on tällä hetkellä se, että ryhmänjohtajaa pelätään. Kukaan ei uskalla olla hänen kanssaan eri mieltä, koska jos olet eri mieltä, saat sen tuntea varmuudella jollain tavalla. Pahim-  
millaan niin, että sinut savustetaan ryhmästä ulos, jollain ryhmänjohtajan keksityllä perusteella,  
joka ei useinkaan ole mitenkään kytköksissä todellisuuteen."*
- *"Ryhmäläisten kesken voi puhua mistä vain, ryhmänjohtajan kanssa se on vähintäänkin haas-  
teellista, ellei mahdotonta. Virheitä ei pyritä korjaamaan rakentavalla tavalla johtajan toimesta,  
vaan ryhmäläisiä ollaan heittävässä saman tien bussin alle johtajan toimesta. Vaikka kyseessä  
olisikin vähäpätöinen asia, jonka voisi hoitaa sadalla paremmalla tavalla."*
- *"Esimiehen ailahteleva käytös häiritsee melkoisen paljon. Ilmapiiri on leppoisaampi kun hän ei ole  
paikalla. Mielipiteitä voi kyllä esittää mutta varsinaiseen keskusteluun / vuoropuheluun ei päästä  
jos esihenkilö on asiasta erimieltä. Tällöin asiasta tulee joko kovaan ääneen suoritettu monologi  
tai kiivas väittely jos asia on sellainen mistä ei haluta antaa periksi."*
- *"Ryhmänjohtajan ailahteleva käytös ja töksäyttelevät kommentit aiheuttavat välillä epätietoi-  
suutta ym. ongelmia."*

### **Avoimet vastaukset – demokraattinen tai valmentava johtamistyyli**

Demokraattiseksi tai valmentavaksi johtajaksi itsensä luokitelleet ryhmänjohtajat kokivat pääasiassa ilmapiirin ryhmässään hyväksi ja pitivät sitä tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Jotkut toivat esille, että ristiriitoja tulee välillä väkisinkin, koska ryhmässä voi olla hyvinkin erilaisia ja voimakkaita-kin persoonia. Syntyneet ristiriidat täytyy saada käsiteltyä, mikä on kuitenkin loppujen lopuksi kiinni myös osallisten halukkuudesta. Alla muutama esimerkki vastauksista:

- *"14–16 hengen ryhmässä on väkisinkin ristiriitoja, myös henkilökohtaisia. Ne pitää pystyä ihmis-  
ten välillä ratkomaan ja on saatu ratkottua."*
- *"Hyvä ilmapiiri ja tunne siitä, että kaikki hyväksytään ryhmään, ovat erityisen tärkeitä asioita  
töissä. Ristiriitoja tulee, mutta ajan kanssa kaikki tilanteet ovat rauhoittuneet eikä ryhmässä ole  
ihmisiä, jotka eivät voisi kommunikoida keskenään."*

- *"On vaikeaa, jos / kun ryhmässä on jotakin aiempaa käsittelemätöntä kuormaa. Historialla saattaa olla yllättävän suuret vaikutuksen myös nykypäivää. Erityisen haastava tilanne on silloin, jos asioita ei ole käsitelty kunnolla. Ulkopuolelta tulleen voi olla helpompi suhtautua ja käsitellä niitä, mutta ei niitä koskaan kokonaan poistettua saa, ellei asianomaiset itse sitä halua."*
- *"Ryhmän jäsenten välinen yhteistyö ja kommunikointi ei ole ongelmattonta. Ryhmässä on erittäin vahvoja persoonia ja yhteentörmäyksiltä ei ole täysin vältytty."*

Tämän kategorian ryhmien jäsenten vastauksissa oli havaittavissa samankaltainen teema, kuin autoritaaristen johtajien ryhmissäkin, eli työilmapiirin heikkeneminen liitettiin usein jonkin tietyn henkilön toimintaan. Erona oli kuitenkin se, että yhdessäkään vastauksessa ei mainittu ilmapiiriä huontavan henkilön olevan ryhmänjohtaja. Alla lainauksia:

- *"Tarvitaan vain yksi riidankylväjä."*
- *"Työilmapiiriä ei voi liikaa korostaa. On ryhmiä joissa yksi henkilö riittää tukahduttamaan hyvän työmotivaation negatiivisella asenteella sekä moittimalla muita työntekijöitä. Vaatii esimiehiltä toimenpiteitä tällaisten kitkemiseksi pois."*
- *"Jos toiminta on joidenkin ryhmänjäsenten osalta täysin mustavalkoista, niin on vaikea kaikkien toimia niin ettei tulisi ristiriitoja."*
- *"Yksi vastarannankiiski nyt haluaa olla melkein joka asiasta eri mieltä, mutta silti tullaan toimeen."*
- *"On sellaisia henkilöitä pakkosijoitettuna ryhmään, joiden kanssa kukaan ei halua ajaa. Ja siirretty samasta syystä pois toisesta ryhmästä. Eli vahinkoa kierrätetään..."*

### **Avoimet vastaukset - ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamisesta**

Viimeisen kategorian ryhmäläisten vastauksissa tuotiin myös esiin työilmapiiriin liittyvien ongelmien liittyvän usein tiettyjen henkilöiden aiheuttamiin ristiriitoihin:

- *"Ryhmässä on useita henkilöitä, joista tiedän etteivät mahdu samaan partioautoon...Ryhmänjohtajan en ole havainnut edes yrittävän puuttuvan tilanteeseen millään lailla."*
- *"Ryhmässä oli aiemmin sisäisiä ristiriitoja mutta henkilöstömuutosten myötä tilanne on parantunut merkittävästi...Suurimmat ristiriidat liittyvät mielestäni ryhmän varajohtajan kulmikkaaseen persoonaan. Hänen töksäyttelevä tyylinsä aiheuttaa välillä kitkaa alaisten suuntaan."*
- *"Sopan keittäminen loppunut, mutta kaikki ei voi sanoa mielipidettään jos mielipide on eri kuin esim yhdellä x työntekijällä niin siitähän soppa syntyy. Mutta asioiden kanssa osaa elää."*

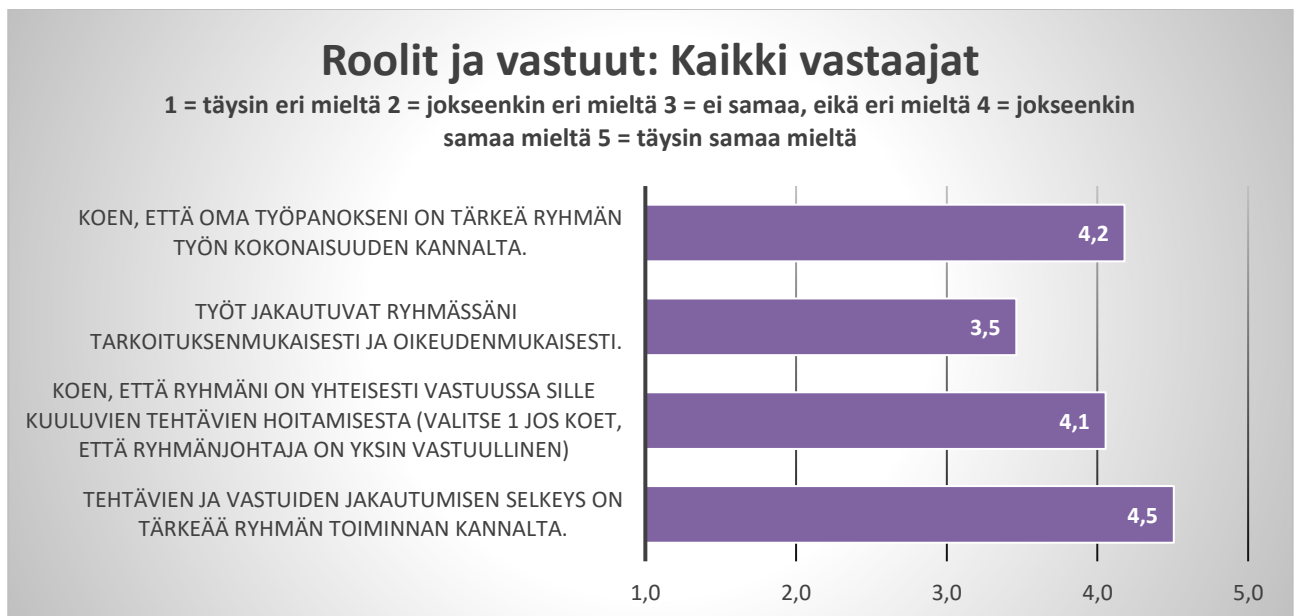
## 4.6 Roolien ja vastuiden selkeys ryhmissä

Osion kysymykset on johdettu luvun 2.2 teoriasta. Ensimmäinen väite, eli vastaajan kokemus oman työpanoksensa tärkeydestä juontuu Ristikankaan ym. (2021) tekstiin, jonka mukaan työntekijän selkeä rooli ryhmässä tarkoittaa varsinaista tehtävänkuvausta enemmän sitä, kuinka tämän vastuut linkittyvät perustyon kokonaisuuteen ja yhteiseen tavoitteeseen (Ristikangas ym. 2021, 105–106). Myös Penningtonin (2005) kirjoitus roolin merkityksestä identiteetin tuottamisessa yksilölle osana ryhmää viittaa tähän (Pennington 2005, 90).

Toinen väite töiden oikeudenmukaisesta ja tarkoituksenmukaisesta jakautumisesta ryhmän sisällä liittyy myös edellisessä lauseessa viitattuun Penningtonin (2005) tekstiin, jonka mukaan kaksi roolien tehtävää ovat työnjaon mahdollistaminen ryhmän jäsenten välillä sekä oman ja toisten roolien tuntemuksen kautta syntyvä järjestys ja toiminnan ennustettavuus (Pennington 2005, 90).

Kolmas rooleja ja vastuita koskevista väitteistä on peräisin Ristikankaan ym. (2021) tekstistä, jonka mukaan tiimityöskentelyn ideana on yhteisvastuullisuuden rankentaminen, johon pyritään muun muassa roolien kautta tehtäviä vastuuttamalla (Ristikangas ym. 2021, 105–106).

### Kaikkien vastaajien näkemykset ryhmien rooleista ja vastuista



Kuvio 12. Kaikkien vastaajien näkemykset roolien ja vastuiden jakautumisesta ryhmissä. Esitetty vastausten keskiarvoina.

## Roolit ja vastuut: Vastausten prosentuaalinen jakauma

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa, eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	Koen, että oma työpanokseni on tärkeä ryhmän työn kokonaisuuden kannalta.	Työt jakautuvat ryhmässäni tarkoituksenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.	Koen, että ryhmäni on yhteisesti vastuussa sille kuuluvien tehtävien hoitamisesta.	Tehtävien ja vastuiden jakautumisen selkeys on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.
5	39,3%	19,4%	33,2%	57,4%
4	45,2%	36,5%	44,2%	36,8%
3	11,0%	22,9%	17,8%	5,2%
2	3,2%	13,5%	4,5%	,3%
1	1,3%	7,7%	,3%	,3%

Taulukko 5. Kaikkien vastaajien näkemykset roolien ja vastuiden jakautumisesta ryhmissä. Esitetty vastausten prosentuaalisena jakaumana.

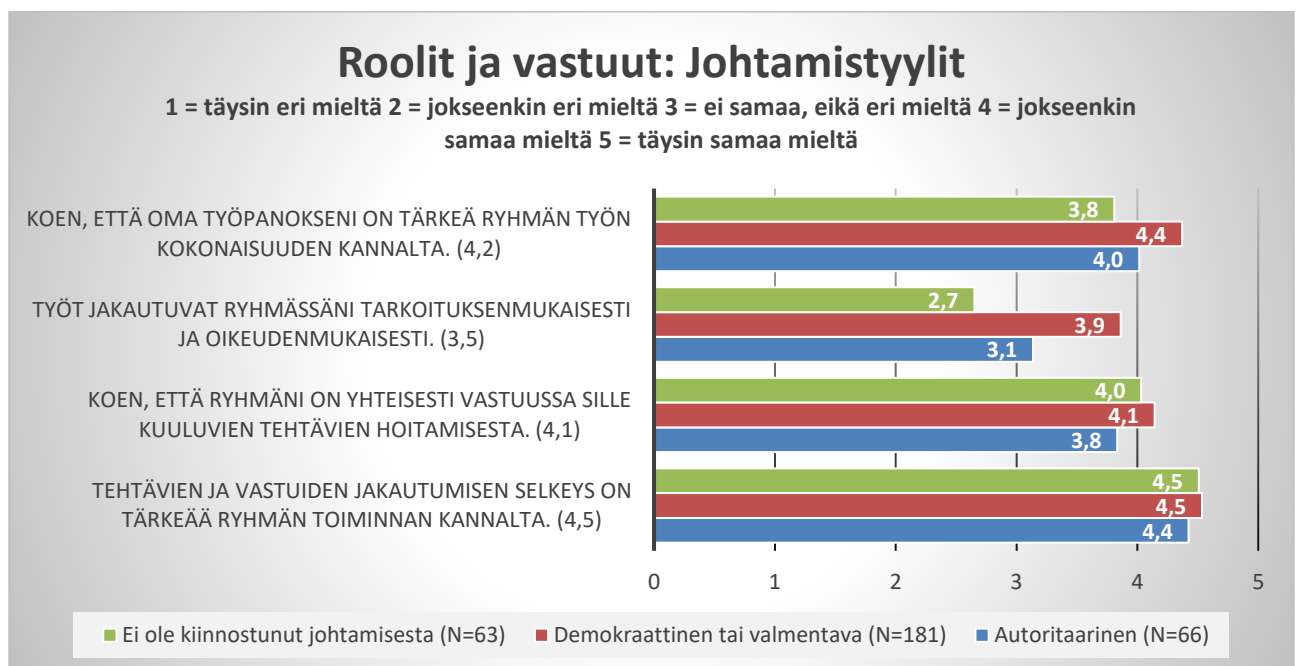
Roolien, tehtävien ja vastuiden jakautuminen koettiin yleisesti tärkeäksi, joskin täysin samaa mieltä väitteen kanssa olevia oli aiempia osioita vähemmän. Lähes kaikki vastaukset sijoittuivat kuitenkin vaihtoehtojen yläpäähän.

Vastaajat kokivat pääasiassa oman työpanoksensa ryhmätyöskentelyn kokonaisuuden kannalta tärkeäksi. Selvästi eri mieltä väitteen kanssa olevia vastaajia oli vähän.

Ryhmälle kuuluvien tehtävien hoitamisen vastaajista noin 77 % koki yhteisvastuulliseksi. Täysin eri mieltä asiasta oli yksi vastaaja.

Töiden tarkoituksenmukaisen ja oikeudenmukaisen jakautumisen suhteen mielipiteissä oli jonkin verran enemmän hajontaa. Sekä täysin, että jokseenkin samaa mieltä olevia oli selvästi muita väitteitä vähemmän ja reilut 20 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Väite käsittelee pitkälti samaa asiaa, kuin luottamusosiossa käsitelty väittäjä siitä, että kaikki ryhmän jäsenet hoitavat oman osansa yhteisestä työkuormasta ja vastausten keskiarvo on väitteissä sama, joskin jakaumissa on hieman eroja. Tässä osiossa käsiteltävän väitteen näkökulma on kuitenkin enemmän työnjohdollinen ja luottamuksen osalta kyse on ryhmän jäsenten suhtautumisesta toisiinsa.

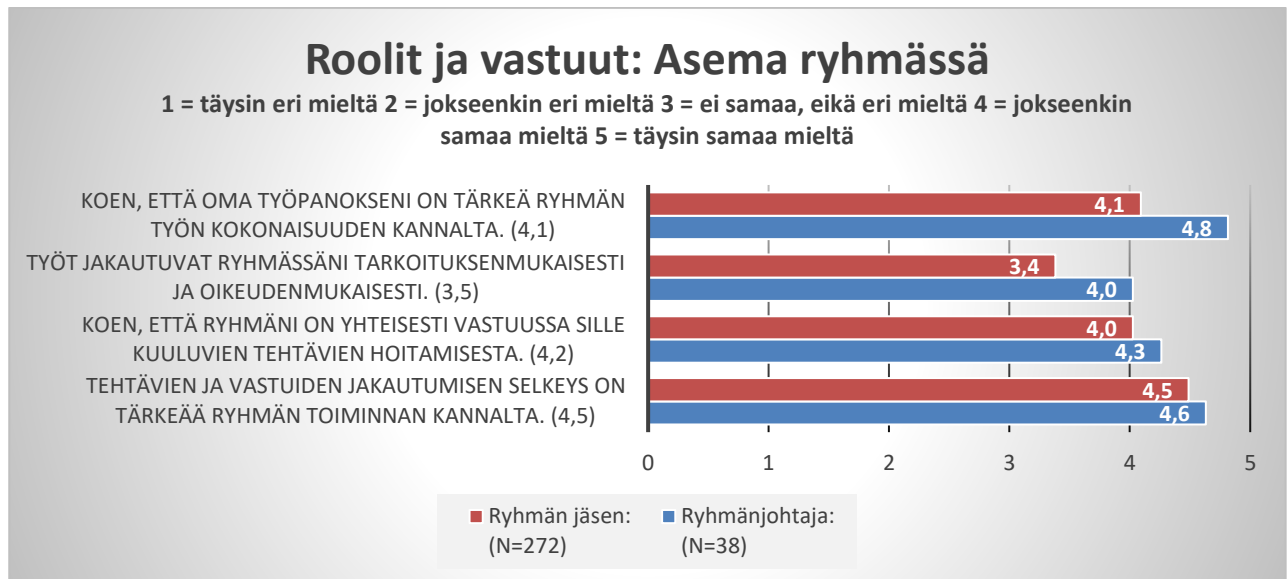
## Johtamistyylin vaikutus rooleihin ja vastuisiin



Kuvio 13. Vastaajien näkemykset roolien ja vastuiden jakautumisesta ryhmissä. Esitetty vastausten keskiarvoina ryhmänjohtajien käyttämien johtamistyylien mukaan.

Roolien selkeyden ja vastuun jakautumisen osalta johtamistyyllillä näyttäisi olevan hieman vähemmän merkitystä, kuin aiemmin käsitellyissä asioissa. Olisiko niin, että koska usein poliisihallinnon ryhmissä niiden jäsenten tehtävät ovat jo rakenteellisesti melko selkeitä ja keskenään hyvin samankaltaisia, ei johtamisella ole tähän niinkään suurta vaikutusta. Töiden tasapuolisessa jakautumisessa demokraattinen ja valmentava johtajuus näyttäisivät kuitenkin tuottavan muita tyyplejä parempaa tulosta.

## Vastaajan aseman vaikutus kokemukseen rooleista ja vastuiden jakautumisesta



Kuvio 14. Vastaajien näkemykset roolien ja vastuiden jakautumisesta ryhmissä. Esitetty vastausten keskiarvoina vastaajien aseman mukaan.

Vastaajan asemaan perustuva jakauma näyttää olevan samankaltainen, kuin aiemmissakin osioissa, eli ryhmänjohtajat näkevät asian hieman ryhmän jäseniä positiivisemmassa valossa. Erot eivät ole kuitenkaan valtavia. Ensimmäisessä väitteessä on oletettavaakin, että ryhmänjohtaja kokee oman roolinsa yksittäistä jäsentä tärkeämmäksi kokonaisuuden kannalta.

### Avoimet vastaukset – autoritaarinen johtamistyyli

Ryhmänjohtajista kysymykseen vastasi yksi ja hänen vastauksensa kuvaa mielestäni erittäin hyvin sitä, kuinka poliisissa hyvin tehtävänsä hoitavan ryhmänjohtajan työ yleensä nähdään, joten vastaus esitetään suorana lainauksena:

- *”Ryhmänjohtaja vastaa että työt jaetaan tasaisesti ja kunkin työntekijän osaamisen mukaisesti. Vaikka ryhmä vastaa yhteisvastuullisesti töiden suorittamisesta, on päävastuu joka tapauksessa ryhmänjohtajalla.”*

Ryhmäläisten vastauksista noin puolet toivat jollain tavalla esiin tyytymättömyyttä töiden jakautumisesta. Vastauksia ei ollut kovin paljon, joka saattaa osittain johtua siitä, että monet kirjoittivat samasta asiasta jo luottamusta koskevan avoimen kysymyksen kohdalla. Alla kuitenkin lainauksia:

- *”Oma-aloitteisia palkitaan lisätöillä, päivän saa kulumaan myös jalat pöydällä, eikä se välttämättä kiinnosta ketään.”*
- *”Maakunnan keikoissa on yksi partio kohteessa ilman tukipartioita, vastaava tehtävä Tampereelle väh 3 partiota”*

- *"Ryhmänjohtajan tulisi puuttua tehtävien jakoon, jos hän tiedostaa jonkun olevan tyytymätön tehtäviinsä."*
- *"Osa ryhmästä tekee huomattavasti enemmän töitä kuin toiset, tämä näkyy esim. keikkojen hoitamisen/keston suhteen."*

### **Avoimet vastaukset – demokraattinen tai valmentava johtamistyyli**

Itsensä tähän luokkaan sijoittaneet ryhmänjohtajat toivat vastauksissaan esiin sen, että työtä tehdään ryhmänä, jossa kaikilla on tärkeä rooli. Toinen huomion arvoinen seikka vastauksissa oli se, että ryhmän jäsenten kyvykkyys ja aktiivisuus vaikuttaa siihen, kuinka työtehtävät ja vastuut jakautuvat. Alla esimerkkejä:

- *"Kyllä tätä tarvitsee katsoa kokonaisuutena ja ryhmä on ikään kuin joukkue, joka tarvitsee kaikkien panosta selviytyäkseen."*
- *"Kaikilla ryhmässäni on todella merkittävä rooli. Valitettavasti asenneongelmat / sairaspotumat vaikeuttavat ryhmän töiden tasapuolista jakautumista, eikä tähän tunnu oikein olevan organisaatiossa puuttumiskeinoja. Pitkät sairaslomat halvauttavat ja kuormittavat ryhmää ja organisaatio on hampaaton niihin puuttumaan."*
- *"Asioista tehdään yhdessä, "yhteisen hyvän" puolesta."*
- *"Vastuu on jaettava osaamistasoon ja asioiden hoitokykyyn nähden. On huomattavan aikaansaavia jo pidempään olleita työntekijöitä, joiden kyky hoitaa asioita on vertaansa vailla. Tämän lisäksi on kokemattomampia työntekijöitä, joille ei voi antaa suurta määrää vastuuta ja työtehtäviä. Tämä asettaa työntekijät epätasa-arvoiseen asemaan, mutta pyrin tätä korostamaan TAKE:ssa ja arjen keskellä työntekijää kehuen."*
- *"Työn tasapuolinen jakautuminen on suuri haaste, toiset on aina valmiita tekemään ja toiset ei. Toinen menee aina siletä mistä aita on matalin ja toinen näkee myös oma boxinsa ulkopuolelle. Vastuut ovat selkeät, mutta tehtävämäärä on hurjan iso ja se kuormittaa avainpelaajia suunnattomasti. Vastuut muodostuvat myös usein aika luonnostaan eri roolien kautta."*
- *"Koen, että ryhmässäni työt jakautuvat suhteellisen oikeudenmukaisesti, mutta toki välillä itsekin jää miettimään, että ne, jotka suoriutuvat hyvin ja nopeasti, eivätkä ole juuri sillä hetkellä kovin uupuneita, saavat suhteessa enemmän tehtäväkseen."*

Tämän kategorian ryhmien jäsenet vastasivat kysymykseen saman suuntaisesti, kuin ryhmänjohtajansakin sekä autoritaaristen johtajien ryhmissä työskentelevät ryhmien jäsenet. Selkeimpänä teemana oli se, että tehtävät eivät jakaudu tasapuolisesti, vaan ahkerat ja kyvykkäät joutuvat työskentelemään enemmän. Alla vastauksia:

- *"Työtaakkaa ei jaeta tasaisesti ryhmän sisällä ja ryhmässämme on selvästi havaittavissa käytäntö, jossa juttuja jaetaan tutkittavaksi enemmän niille, jotka saavat hoidettua juttuja nopeasti ja laadukkaasti."*
- *"Sen, joka hoitaa paljon ja tunnollisesti, ei pidä saada siitä hyvästä vielä enemmän tehtäviä, vaan pitäisi toimia sen eteen, kuinka ne, jotka hoitavat vähemmän, saadaan kantamaan oma vastuunsa ja osuutensa paremmin."*
- *"Vanhempia ryhmäläisiä ei kiinnosta työteko."*
- *"Työn oikeudenmukainen jakautuminen on ikuisuuskyseminen. Niin sanotusti siihen viemäriin kaadetaan joka vetää, eli ahkeruimalla saat palkkioksi enemmän töitä. Alisuoriutajat pääsevät kroonisesti vähemmällä."*

#### **Avoimet vastaukset – ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamisesta**

Tämän kategorian ryhmäläisten vastauksissa oli selvästi kaksi teemaa, joista jompaankumpaan lähes kaikki vastaukset keskittyivät. Ensimmäinen teema oli sama, kuin muissakin kategorioissa, eli työkuorma kaatuu enemmän niiden päälle, jotka ovat ahkeria ja osaavia. Toinen teema kuvastaa sitä, että ryhmänjohtaja ei hoida omaa johtajan rooliaan. Alla lainauksia vastauksista:

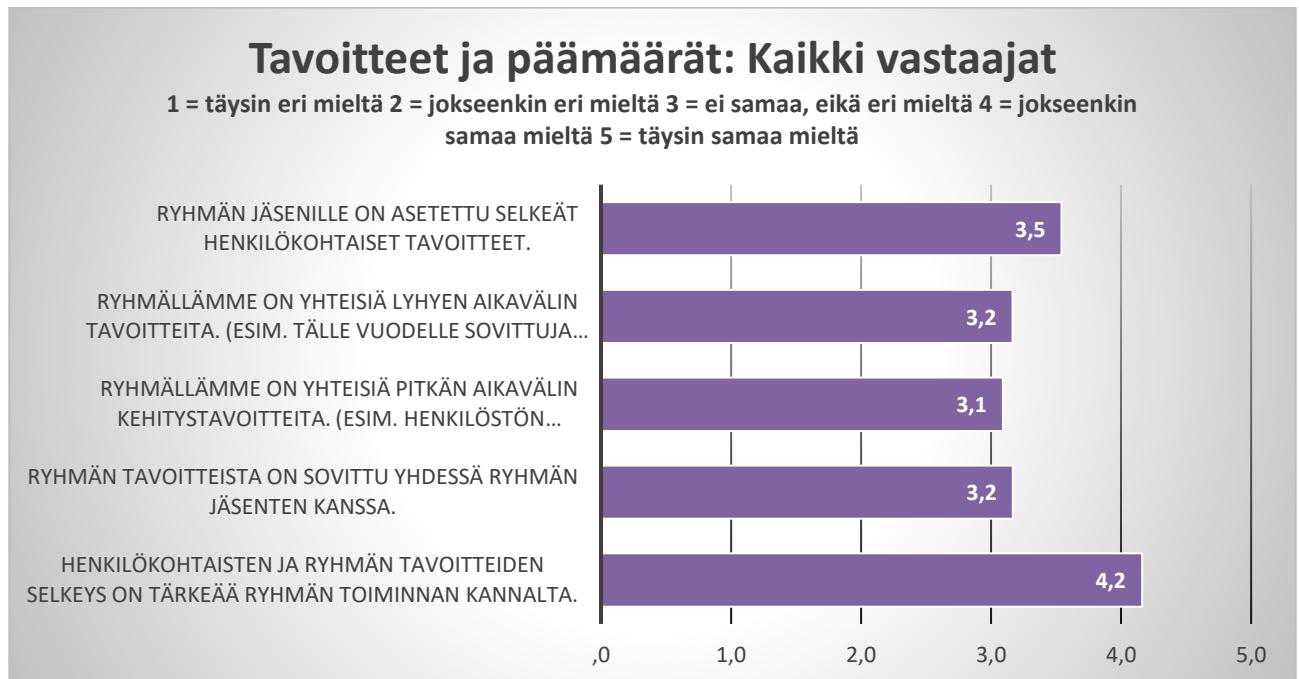
- *"Osa ryhmästä tekee huomattavan määrän koko ryhmän työkuormasta. Toivoisin rj:n puuttuvan tilanteeseen ja tasaavan tekemistä. Enemmän tekeville jäisi halutessaan valvontaan enemmän aikaa, jos keikkakuorma jakautuisi edes vähän tasaisemmin."*
- *"Ryhmänjohtaja sallii erivapauksia tietyille ryhmän jäsenille ihan käsittämättömin perustein."*
- *"Minä TIEDÄN, että työpanoksellani on merkitystä mutta KOEN itseni usein tarpeettomaksi. Tähdän on suurena syynä ryhmänjohtajan lähes täydellinen keskittyminen omiin mielenkiinnonkohteisiinsa ja kaikki muu jää alaisten oma-aloitteisuuden varaan."*
- *"Osaan onneksi työllistää kyllä itsenikin, vaikka välillä onkin vaikea varmistua siitä, että teenkö varmasti kokonaiskuvan kannalta olennaisimpia asioita."*
- *"Erittäin puutteellisen päivittäisjohtamisen takia en kuitenkaan niinkään koe, että ryhmä olisi KOLLEKTIIVISESTI vastuussa tai ainakaan KOLLEKTIIVISESTI kantaisi vastuuta. Koen ennemminkin niin, että jokainen ryhmän jäsen joutuu osaltaan kantamaan huolta siitä, että ryhmän tehtävät tulevat hoidetuksi...Koen, että esimiehellä PITÄISI OLLA vastuu seurata, että työt saadaan maaliin ja ryhmä tuottaa organisaatiota hyödyttävää työpanosta yhdessä."*

#### **4.7 Tavoitteiden ja päämäärien selkeys ryhmissä**

Kyselyn tässä osiossa vastaajille esitettiin neljä yksilön ja ryhmän tavoitteisiin ja päämääriin liittyvää väittämää, joiden perusta on teoriaosion luvussa 2.2. Carlton (2017) sekä Leppänen ja Rauhala (2012) esittävät, että yksilöille ja ryhmille täytyy asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita sekä pidemmän

tähtäimen päämääriä, jotta toiminta koetaan merkitykselliseksi. Tavoitteet ja päämäärät toimivat paremmin, jos ne ovat työntekijöitä aidosti motivoivia, joten niiden määrittämisessä on syytä huomioida työntekijöiden ajatuksia. (Leppänen & Rauhala 2012, 250–257; Carton 2017, esitetty teoksessa Aaltonen ym. 2020.)

### Kaikkien vastaajien näkemys tavoitteista ja päämääristä ryhmissä



Kuvio 15. Kaikkien vastaajien näkemykset tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta ryhmissä. Esi-  
tetty vastausten keskiarvoina.

## Tavoitteet ja päämäärät: Vastausten prosentuaalinen jakauma

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa, eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	Ryhmän jäsenille on asetettu selkeät henkilökohtaiset tavoitteet.	Ryhmällemme on yhteisiä lyhyen aikavälin tavoitteita. (Esim. tälle vuodelle sovittuja toiminnan painopisteitä)	Ryhmällemme on yhteisiä pitkän aikavälin kehitystavoitteita. (Esim. henkilöstön kouluttautuminen tai toiminnan kehittäminen)	Ryhmän tavoitteista on sovittu yhdessä ryhmän jäsenten kanssa.	Henkilökohtaisten ja ryhmän tavoitteiden selkeys on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.
5	14,8%	10,6%	10,3%	13,2%	40,0%
4	46,1%	32,6%	28,4%	30,0%	40,3%
3	22,9%	29,4%	31,6%	28,1%	16,1%
2	10,7%	17,4%	19,4%	17,7%	2,9%
1	5,5%	10,0%	10,3%	11,0%	,7%

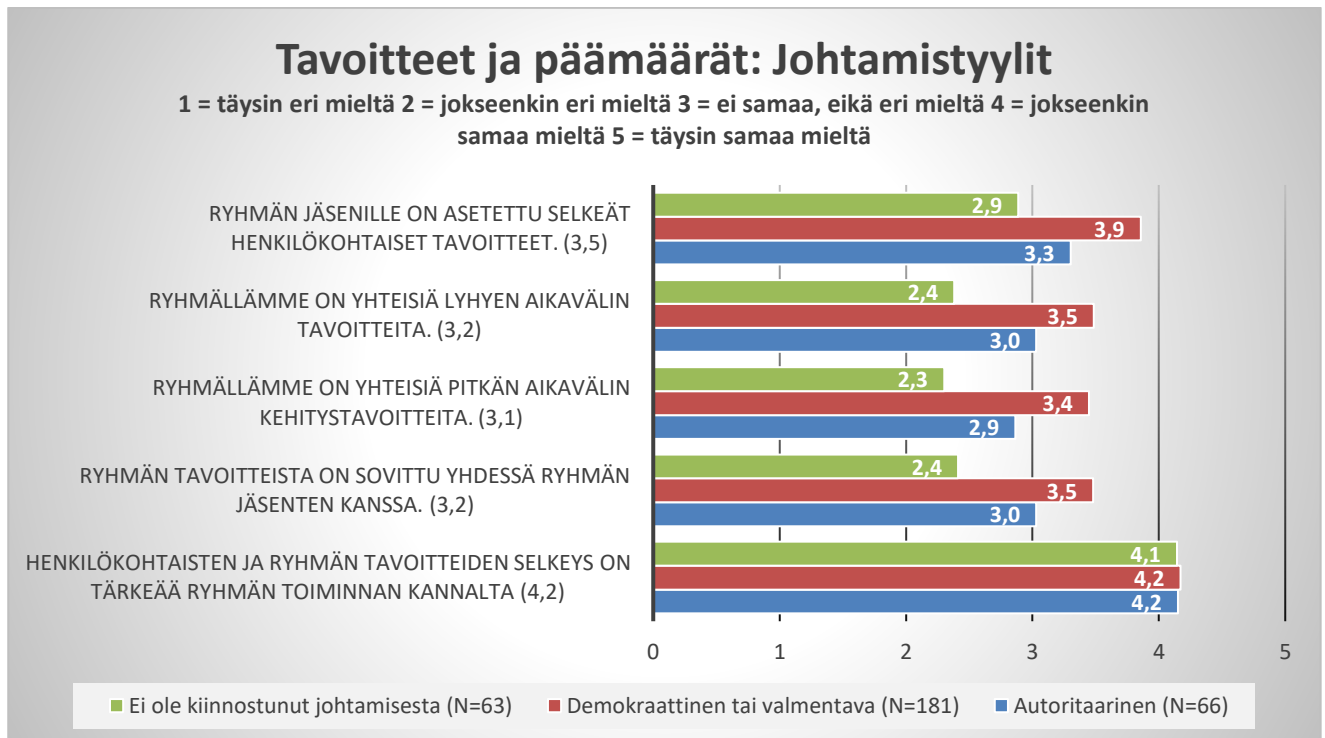
Taulukko 6. Kaikkien vastaajien näkemykset tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta ryhmissä. Esitetty vastausten prosentuaalisena jakaumana.

Henkilökohtaisia ja ryhmälle asetettuja tavoitteita pidettiin ryhmän toiminnan kannalta yleisesti ottaen tärkeinä, mutta jakaumaa alemmille tasoille oli muita osioita enemmän. Noin 80 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun se muissa osioissa oli lähelle 95 % luokkaa. Kyselyn tulosten luettavuuden helpottamiseksi ryhmän ja yksilön tavoitteiden tärkeys yhdistettiin tässä samaan kysymykseen, mutta olisi mielenkiintoista tietää, olisiko näiden välillä ollut eroja.

Henkilökohtaisia tavoitteita asetetaan vastausten perusteella enemmän, kuin ryhmän yhteisiä. Etenkin pidemmän aikavälin päämäärien määrittelyssä on parannettavaa, koska vain noin 38 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Samalla tasolla oli myös ryhmän jäsenten osallistaminen yhteisten tavoitteiden määrittelyyn.

On hieman erikoista, että tavoitteiden ja päämäärien asettamisen koetaan olevan näinkin heikolla tasolla, koska työnantaja ohjaa ryhmänjohtajia tavoitteiden asettamisen suuntaan. Vuosittain käytävissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa yksilöille määritellään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja ne kirjataan lomakkeisiin. Vastaava lomake täytetään myös ryhmän toiminnasta ja se tulisi tehdä ryhmän jäsenten kanssa.

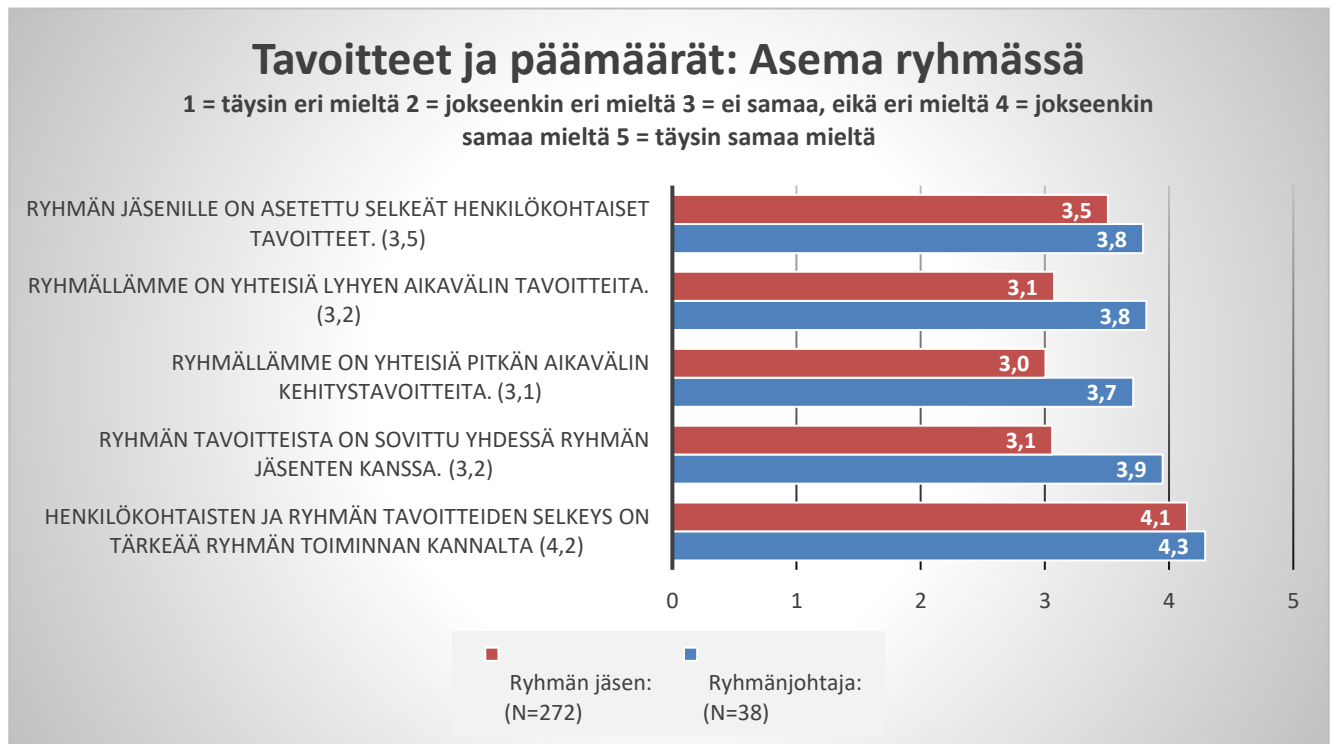
## Johtamistyylin vaikutus tavoitteiden ja päämäärien asettamiseen



Kuvio 16. Vastaajien näkemykset tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta ryhmissä. Esitetty vastausten keskiarvoina ryhmänjohtajien käyttämien johtamistyylien mukaan.

Jälleen kerran demokraattinen tai valmentava johtajuus näyttää tuottavan parhaan tuloksen. Tavoitteiden ja päämäärien osalta myös autoritaariset johtajat vaikuttaisivat onnistuvan huomattavasti johtamiseen välinpitämättömästi suhtautuvia paremmin.

## Vastaajan aseman vaikutus kokemukseen tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta ryhmässä



Kuvio 17. Vastaajien näkemykset tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta ryhmässä. Esitetty vastausten keskiarvoina vastaajien aseman mukaan.

Ryhmänjohtajat arvioivat jälleen kerran asian jäseniä positiivisemmin. Voisiko olla, että tavoitteet ja päämäärät kirjataan kyllä lomakkeisiin ohjeistuksen mukaan, mutta osa ryhmien jäsenistä kokee, ettei voi riittävästi vaikuttaa niiden sisältöön.

### Avoimet vastaukset – autoritaarinen johtamistyyli

Ryhmänjohtajista kysymykseen vastasi kaksi. Molemmat toivat esiin ongelmia kehitystavoitteiden saavuttamisessa kiireen tai koulutusten puuttumisen vuoksi.

Ryhmien jäsenet tässä johtamisen kategoriassa kertoivat lähes kaikissa vastauksissa puutteissa tavoitteiden asettamisessa, niiden toteutumisen seurannassa tai henkilöstön osallistamisessa niiden asettamiseen:

- ”Ryhmällä on ehkä tavoitteita ryhmäasiakirjaan kirjattuna, mutta jos se käsitellään ainoastaan kerran vuodessa, ei niillä tavoitteilla ole mitään merkitystä.”
- ”Enemmän läpinäkyvyyttä näihin ja selkeät tavoitteet ja seuranta.”
- ”Tämä on selkeä kehityskohde ryhmässämme.”

- *"Olisi tärkeää asettaa tavoitteet. Mutta jos ja tässä tapauksessa, kun, ryhmänjohtaja ei kykene keskustelemaan on yhteisten tavoitteiden laatiminen ja niiden toteuttaminen pelkästään ryhmänjohtajan vastuulla, josta myös toteutuessaan ryhmänjohtaja ottaa kiitokset."*
- *"Mielestäni tavoitteita ei ole asetettu selkeästi. Välillä tuntuu, että kehittyminen on työntekijän itsensä varassa. Ei ole suunnitelmallista kehittymistä."*
- *"Pakolliset ryhmän keskustelut pidetään mutta asiat jäävät siihen, mitään konkretiaa niiden pohjalta ei tapahdu. Esihenkilö mm. esitti asioita sanoin "nämä nyt ovat jotakin pohan keksimää hölynpölyä"*
- *"Ryhmänjohtaja ei tue alaisiaan hakeutumaan koulutuksiin, koska pelkää resurssin heikkenevän."*
- *"Olen melko uusi ryhmässä, mutta mielestäni en ole saanut mitään ohjeita henkilökohtaisiin tavoitteisiin."*

### **Avoimet vastaukset – demokraattinen tai valmentava johtamistyyli**

Ryhmänjohtajat tässä kategoriassa toivat vahvasti esille kiireen ja suuren työmäärän, jotka vaikuttavat negatiivisesti tavoitteelliseen toimintaan. Useat kertoivat kuitenkin pitävänsä tärkeänä ryhmän ja yksilöiden kanssa käytäviä keskusteluita ja tavoitteiden asettamista. Alla ryhmänjohtajien vastauksia:

- *"Lyhyen aikavälin tavoitteena on saada pidettyä ryhmä toimintakykyisenä, ettei kukaan uupuisi työkuorman takia."*
- *"Tällä hetkellähän tavoite on vain selvitä vuodesta toiseen henkilöstövajeen takia."*
- *"Olemme jo vuosia kärsineet henkilöstöpulasta, eikä kaikkia vakansseja ole täytetty. Silti työmäärä on pysynyt samana. Vuosittainen ryhmäkeskustelu asettaa painopisteet ja tavoitteet, mutta niiden seuranta ei ole ollut mielestäni tärkeää. "*
- *"Isoimmat tavoitteet on määritelty ryhmäasiakirjassa ja ne velvoittavat kaikkia, nämä tarkistetaan kerran vuodessa, mutta ne pysyvät vuodesta toiseen kohtuu samoina. Perustyö vien suurimman osan ajasta nykyisillä liian pienillä resursseilla."*
- *"Liian paljon asioita on sopimatta, koska mitään ryhmän yhteisiä hetkiä ei ole ollut mahdollista vielä järjestää."*
- *"Osa tavoitteista liittyy työtehtävistä selviämiseen ryhmän ollessa jatkuvasti vajaa. Näin ollen myös kehittämistoiminta ja muut tavoitteet jäävät paitsioon."*
- *"Tavoitteita on niin ryhmän kuin myös henkilökohtaisella tasolla. Resurssivaje ja ylemmän johdon tempoilu kuitenkin vaikeuttaa tavoitteiden toteutumista huomattavasti."*
- *"Koen ryhmäkeskustelut ja henkilökohtaiset tavoitekeskustelut hyvin tärkeinä johtamisen välineinä ja koitan panostaa niihin. Se, että ryhmä itse on määrittelemässä tavoitteita, auttaa heitä sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin."*

- *"Yhteiset ja jokaisen omat tavoitteet pitää olla tiedossa ja toiminnan suuntaus tavoitteiden mukaisesti."*

Ryhmiin jäsenten vastaukset olivat hyvin pitkälti saman kaltaisia, kuin johtajillakin. Kiire, suuri työmäärä ja liian pienet henkilöstöresurssit ovat esteenä tavoitteelliselle toiminnalle, koska kaikessa joudutaan keskittymään päivittäisistä tehtävistä selviytymiseen. Alla vastauksia:

- *"Ryhmällemme ei ole asetettu muita tavoitteita kuin, että avointen tutkittavien juttujen määrä täytyisi pitää mahdollisimman alhaisena."*
- *"Tavoitteellisuus puuttuu, koska tutkinnan tila on kriisissä. Raavitaan hommia kasaan sieltä mistä saadaan, eikä pystytä keskittymään esim. niihin painopisteisiin, joita tavoitekeskustelussa ehkä joskus sivutti."*
- *"Tavoitteet olisi hyvä väliajoin kerrata ja tarkistaa, missä mennään. Resurssivajeen takia teemoja ei ole pystynyt toteuttamaan pitkän aikaan laadukkaasti tai suunnitelmallisesti."*
- *"Ainoa tavoite on jotenkin selviytyä työmäärästä jota tulee ovista ja ikkunoista. Mitään tavoitteita ei ole kirjattu, eikä niitä olisi järkeäkään yrittää tehdä, koska selviytyminen työmäärästä vie kaiken työajan."*
- *"Nykytilanteessa tutkintaryhmissä ei oman kokemukseni mukaan ole mitään tavoitteellista toimintaa, ei pitkän tai lyhyen aikavälin tasolla. Esihenkilöiden, miehistön ja rakenteiden vaihtuvuus ja muutos on niin jatkuvaa, että mitään pysyvyyttä ei ole. Esihenkilöiden työaika menee aivan johonkin muuhun (päivittäisten "tulipalojen" sammuttamiseen) kuin yksikön johtamiseen."*
- *"Tällä hetkellä yritetään selvittää perustehtävistä"*
- *"Päivittäiskuorma on niin kova ryhmänjäseniä kohtaan, että kehitystyölle ei ole voimavaroja. Toiveena olisi, että kehitystyötä voitaisiin tehdä prosessien tehostamiseksi."*

### **Avoimet vastaukset – ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamisesta**

Tässä kategoriassa vastaajat kertoivat myös tavoitteiden puutteesta ja autoritaaristen johtajien ryhmien tavoin, ongelma nähtiin usein ryhmänjohtajaan liittyvänä. Alla vastauksia:

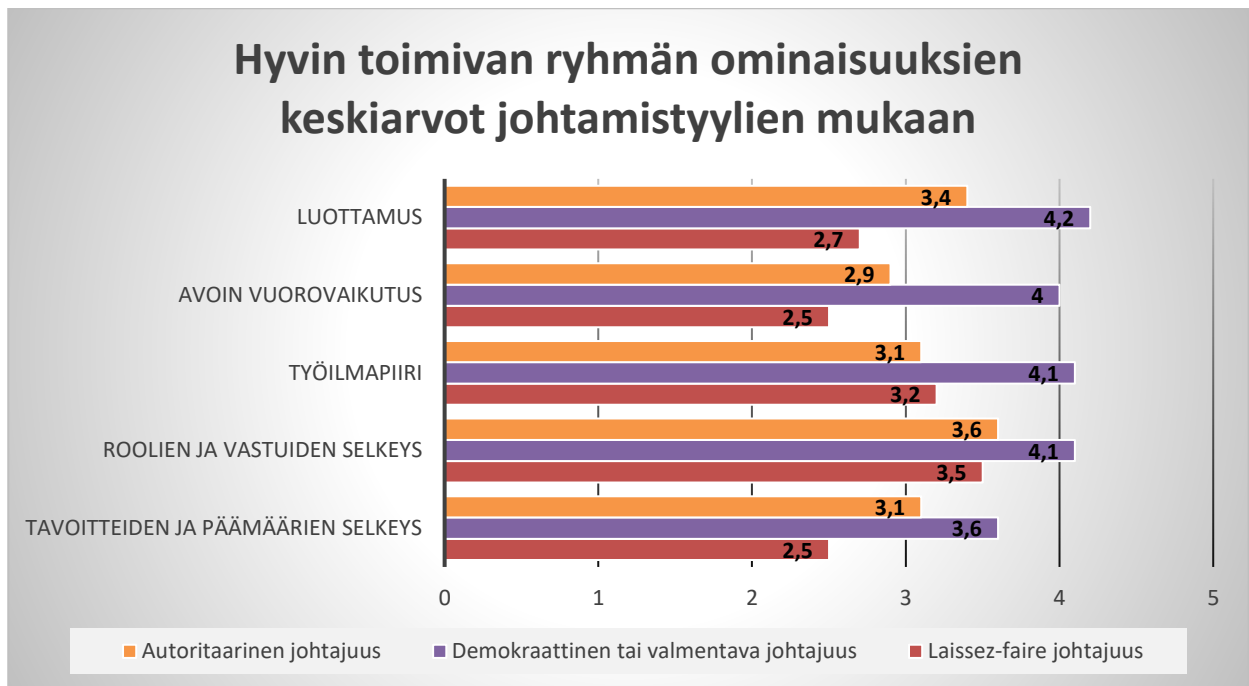
- *"Ryhmänjohtajani ei ole käynyt läpi minkäänlaisia tavoitteita."*
- *"Ei mitään edellä mainituista asioista ole tapahtunut ainakaan minun aikanani. Jotain voidaan takeissa sopia, mutta eipä ainakaan minua taket kiinnosta kun kaikki arvioinnit perustuvat mielikuvitukseen eikä todellisuuteen."*
- *"Erilaisista tavoitteista on (ryhmä-)TAKEn yhteydessä käyty näennäistä keskustelua mutta käytännössä paperille saakka saadut asiat ovat yksinomaan ryhmänjohtajan näkemyksiä...Lähinnä seuraavassa (ryhmä-)TAKEssa todetaan, ettei mikään ole muuttunut."*

- *"Toimintaa leimaa pitkälti pyrkimys pysyvyyteen. On selvästikin mukavampaa tarpoa tuttua ja turvallista polkua suossa kuin etsiä uutta tuntematonta reittiä parempia maastoja (työtapoja) käyttäen."*
- *"Haluaisin että ryhmällä olisi yhteinen suunta, kuten esimerkiksi juttumäärien saaminen hallintaan tai vuoden 2021 juttujen sekä vanhempien hoitaminen pois, mutta yhteinen suunta ja esimiehen antama esimerkki puuttuvat täysin."*
- *"Tavoitteista on ollut jonkunlaista mainintaa, mutta esimerkiksi take-keskusteluista on osa jäänyt kokonaan pitämättä. Ryhmäkeskustelukin on usein pidetty sähköpostilla, jossa on listattu tavoitteita. Tämän lukeminen on jäänyt omalle vastuulle."*

#### **4.8 Johtamistyylien vaikutukset ryhmien toimintaan**

Yhtenä tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli arvioida sitä, kuinka ryhmänjohtajan käyttämä johtamistyyli vaikuttaa ryhmän toimintaan. Tämän kokonaisuuden hahmottamiseksi on syytä vielä esittää vastausten keskiarvoina se, kuinka hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksiksi määritellyt luottamus, hyvä vuorovaikutus, hyvä työilmapiiri, selkeät roolit ja vastuut sekä selkeästi asetetut tavoitteet ja päämäärät toteutuvat kunkin johtamistyylin kohdalla.

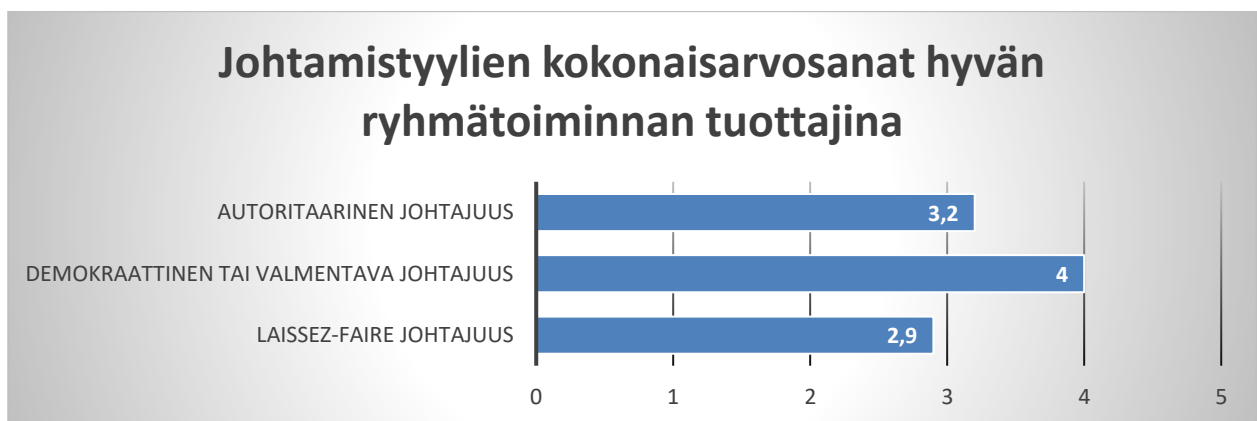
Hyvin toimivaa ryhmää kuvaavat ominaisuudet oli johdettu neljästä johtamiskirjallisuuden teoksesta sekä yhdestä tutkimuksesta ja ne oli valikoitu sillä perusteella, että ne todettiin tärkeiksi ryhmä- tai tiimityöskentelyn tekijöiksi kaikissa näissä lähteissä. Kyselyssä kunkin ominaisuuden kohdalla oli vielä kysytty vastaajien näkemystä siitä, kuinka tärkeänä he sitä pitävät ryhmän toiminnan kannalta. Tämän tarkoituksena oli selvittää, yhtyykö poliisilaitoksen henkilöstö lähteissä esitettyihin ajatuksiin. Vastaajat pitivät kaikkia ominaisuuksia selkeästi tärkeinä ryhmän toiminnan kannalta. Vastausten keskiarvot sijoittuivat välille 4,2–4,8 asteikolla 1–5.



Kuvio 18. Hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksien keskiarvot johtamistyylien mukaan.

Kuten jo aiemmin tässä luvussa on useaan kertaan todettu, näyttää demokraattinen tai valmentava johtaminen tuottavan keskimäärin selvästi näitä kahta muuta johtamistyyliä paremman tuloksen kaikissa mitattavissa ominaisuuksissa. Mielenkiintoista on, että autoritaarinen johtaja vaikuttaisi tuottavan jopa hieman johtamiseen välinpitämättömästi suhtautuvaa ryhmänjohtajaa huonomman tuloksen työilmapiirin osalta. Ero on tosin niin pieni, ettei siitä voine tehdä kummoisia johtopäätöksiä.

Lopuksi esitetään vielä yksinkertaistettuna se, millaisen kokonaisarvosanan kukin johtamistyyli hyvän ryhmätoiminnan tekijänä vastaajien näkemysten perusteella tuottaa.



Kuvio 19. Johtamistyylien kokonaisarvosanat hyvän ryhmätoiminnan tuottajina.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Johtamistyylit

Suurin osa vastaajista koki, että demokraattinen tai valmentava johtajuus on ryhmänjohtajien eniten työssään käyttämä tapa hoitaa päivittäistoimintaan ja henkilöstöasioihin liittyvää johtamista. Suunnilleen 20 prosenttia kaikista vastaajista yleisimmäksi johtamistyyliksi autoritaarisen ja saman kokoinen osuus päätyi laissez-faire-tyyliin, jossa ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamistyöstä.

Vastauksissa oli selviä eroja ryhmänjohtajien ja ryhmien jäsenten välillä. Ryhmien jäsenten vastaukset vastasivat keskiarvoiltaan kaikkien vastaajien näkemystä. Ryhmänjohtajat taas arvioivat selkeästi jäseniä enemmän oman johtamistyyliinsä sijoittuvan demokraattisen tai valmentavan johtamisen kategoriaan. Oli sinänsä odotettavissa, että yksikään kyselyyn vastannut ryhmänjohtaja ei valinnut vaihtoehdoista itselleen tyypillisimmäksi tyyliksi laissez-fairea. Tämä vastaushan käytännössä olisi kertonut, että vastaaja ei ole kiinnostunut hoitamaan työtehtäviään. Vaikka kyselyn vastausprosentti olikin hyvä, on syytä huomioida, että poliisilaitoksessa työskentelevistä ryhmänjohtajista lähes puolet jätti vastaamatta tähän johtamista koskevaan kyselyyn. Olisiko niin, että kiinnostuksen puute on tällä joukolla muita suurempi kyselyiden lisäksi myös työtehtäviään kohtaan. Tämä voisi myös selittää selkeää eroa ryhmänjohtajien ja jäsenten välisiin vastauksiin, jolloin joidenkin ryhmien jäsenten vastauksista kumpuava kritiikki ei kohdistuisi niihin ryhmänjohtajiin, jotka vastasivat tähän kyselyyn, vaan joukon toiseen puoliskoon.

Vastausten perusteella Sisä-Suomen poliisilaitoksen työntekijät yhtyvät omaan kokemukseeni siitä, että poliisissa ei ole käytössä yhtä ja ainoaa johtamistyyliä. Etenkin ryhmänjohtajat ottivat avoimissa vastauksissaan esiin erilaisten johtamistyylien käyttämisen erilaisissa tilanteissa. Ryhmänjohtajat kokivat hyväksi johtamistyylien vaihtamisen tarpeen mukaan autoritaarisen ja demokraattisen tai valmentavan tavan välillä. Sama todettiin luvussa 2.3 mainitussa Sarverin ja Millerin tekemässä kirjallisuuskatsauksessa, jonka käsittelemistä tutkimuksista suurella osalla kuitenkin päädyttiin autoritaarisen tyylin olevan poliisissa eniten valloillaan (Sarver & Miller 2013, 128). Tässä suhteessa suomalainen poliisi, ainakin Sisä-Suomen poliisilaitoksen osalta näyttäisi olevan toisenlainen. Toisaalta totesin jo aiemmin, että kyseisen kirjallisuuskatsauksen tutkimukset eivät ole kovinkaan uusia, joten johtamiskulttuuri on saattanut muuttua muuallakin.

Rohkeasti arvioiden voisi ehkä todeta, että poliisi on johtamiskulttuurin osalta alkanut ainakin osittain onnistua henkilöstöstrategiansa toteuttamisessa, kun huomioidaan, että poliisilaitos alkoi toteuttaa valmentavan johtamisen koulutuksia vuonna 2018, eli tätä kirjoitettaessa noin neljä–viisi vuotta sitten. Aiemmin luvussa 2.3.2 siteerattiin Aaltosta, joka toteaa valmennuksen ja johtamisen olleen jo kauan kytköksissä toisiinsa vaistoon pohjautuvana tapana johtaa (Aaltonen, teoksessa Ristikangas

& Ristikangas 2013, 9.) On siis mahdollista, että valmentamisen tai demokraattisen johtajan tyyli on joillain tai jopa useilla johtajilla ollut käytössä ennen koulutuksen saamistakin. Koska johtamisesta poliisilaitoksessa ennen tuota aikaa ei ole tehty kyselyitä tai muitakaan tutkimuksia, voi tätä vain arvailla.

Avoimien vastausten perusteella ryhmien jäsenet toivoivat johtajiltaan jämäkkää ja selkeää otetta johtamistyöhön. Useat vastaajat toivat myös esille, että autoritaarinen ja käskyttävä johtaminen ei ole enää tätä päivää. Tämä sopii yhteen aiemmin luvussa 2.2 esitettyyn näkemykseen siitä, että hyvin koulutetut ihmiset haluavat ottaa vastuuta työstään, eikä heidän johtamiseen ei sovellu asemaan ja käskytykseltaan perustuva johtajuus (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–12).

Kyselyn perusteella pidän huolestuttavana vastaajien näkemystä siitä, että mahdollisesti joka viides Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtaja ei ole kiinnostunut johtamisesta. Kyselyn vastaajat edustivat yhteensä 70 hallinnollista ryhmää, joten tämän perusteella kenties 14 ryhmänjohtajaa ei ole kiinnostunut johtamistyöstään. Ryhmiä ei kuitenkaan eroteltu kyselyssä, joten on mahdotonta arvioida, olivatko vastaajista samoihin ryhmiin kuuluvat aina samaa mieltä omista esihenkilöistään. Koska kysely kertoo vain vastaajien mielipiteisiin perustuvaa yleiskuvaa johtamisen tilasta, on mahdollista, että saman ryhmän jäsenet arvioivat oman esihenkilönsä johtamistyylin erilaiseksi, vaikkapa henkilökohtaisista ristiriidoista johtuen.

## **5.2 Hyvin toimivan ryhmän ominaisuudet ja niihin liittyvät kehityskohteet**

Hyvin toimivaa ryhmää kuvaavien ominaisuuksien osalta voidaan heti alkuun todeta, että ryhmänjohtajat näkivät asian olevan kauttaaltaan paremmalla tolalla, kuin ryhmien jäsenet. Jos ajatellaan asiaa aiemmin tämän luvun alkupuolella esitetyn näkökulman mukaan, voi olla mahdollista, ettei suurin osa ryhmien jäsenten esittämästä kritiikistä kohdistu tähän kyselyyn vastanneisiin ryhmänjohtajiin, vaan niihin, jotka jättivät vastaamatta. Jos näin on, saattaa tilanne olla kyselyyn vastanneiden ryhmänjohtajien ryhmissä keskimäärin parempi, kuin muissa ryhmissä. Toinen vaihtoehto on, että itsensä kriittinen arvioiminen on vaikeampaa, kuin oman esihenkilön toiminnan arvostelu. Niin tai näin, tämän kyselyn tulokset kertovat ainoastaan yleiskuvaa ryhmien tilasta henkilöstön näkemysten kautta, koska ryhmiä ei ole tutkimuksessa yksilöity.

Se, miten korkeana kunkin ominaisuuden tasoa pidettiin, vaihteli vastaajan aseman lisäksi myös ryhmänjohtajan käyttämän johtamistyylin mukaan, josta kerrotaan lisää seuraavassa alaluvussa. Varsinaiset tulokset ominaisuuksien esiintymisestä on jo käsitelty luvussa 4, joten niitä ei pohdita enää, vaan painotus pidetään avoimista vastauksista esiin nousseissa kehityskohteissa.

Luottamuksen ja samalla roolien ja vastuiden osiossa nousi selkeimpänä kehityskohteena työkuor-  
man jakautumisen epätasaisuus. Olin kyselyä laatiessani ajatellut, että luottamuksen osalta kysymys  
koskee ryhmän jäsenten keskinäistä luottamusta kaikkien osallistumiseen yhteiseen urakkaan ja jäl-  
kimmäisessä arvioitavaksi tulee ryhmänjohtajan rooli töiden jakamisessa. Kysymykset oli ilmeisesti  
kuitenkin, ihan ymmärrettävästi, mielletty tarkoittamaan suurin piirtein samaa asiaa, koska niihin oli  
vastattu hyvin samankaltaisesti. Molemmissa osioissa useat vastaajat kokivat, että tehokkaimmat ja  
kyvykkäimmät työntekijät saivat panoksestaan palkinnoksi lähinnä lisää töitä, kun samalla osa hen-  
kilöstöstä saa saman palkan huomattavasti pienemmällä panoksella. Osa vastaajista oli tuonut mo-  
lemmissa osioissa esiin myös sen, että ryhmänjohtaja ei riittävästi puutu niiden toimintaan, jotka eivät  
hoida riittävää osaa kokonaisuudesta.

Ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen isoimmaksi ongelmaksi nähtiin palautteen antaminen. Ongelma  
oli osittain täysin päinvastainen eri johtamistyylien kohdalla; autoritaaristen johtajien koettiin antavan  
pelkästään huonoa palautetta, osin jopa aiheettomaksi koetuista asioista, kun taas demokraattiseen  
tai valmentavaan kategoriaan sijoittuvilla johtajilla nähtiin olevan haasteita antaa rakentavaa pa-  
lautetta ja ottaa esille negatiivisia asioita. Osa vastaajista koki myös, ettei palautetta anneta ollen-  
kaan. Laissez-faire-tyylisten johtajien osalta yleinen tiedonkulun puuttuminen nähtiin ongelmana. Joi-  
denkin autoritaaristen johtajien ongelmana nähtiin myös se, etteivät nämä hyväksy omista näkemyk-  
sistään poikkeavia mielipiteitä. Tämä vastaa osiossa 2.2 esitetyn Mönkkösen ja Roosin määrittele-  
mää ja autoritaarisille johtajille tyypillistä dominoivaa vuorovaikutusta, jossa puhuja näyttää olevansa  
aina oikeassa. Sitä vastoin samassa lähteessä nykyaikaiseen johtamiseen liitettyä ”loputtoman kuu-  
lemisen ja joustamisen” tyyliä ei vastausten perusteella ole poliisin ryhmänjohtajien työssä havaitta-  
vissa. (Mönkkönen & Roos 2010, 152–159.)

Työilmapiirin osalta usea vastaaja toi esiin sen, että yksi huonosti käyttäytyvä henkilö voi aiheuttaa  
paljon pahaa koko ryhmän hyvinvoinnille. Autoritaaristen johtajien ryhmissä useat kokivat juuri ryh-  
mänjohtajan olevan ilmapiirin ongelmien lähde. Luvussa 2.2 esitettiin Spiikin näkemys siitä, että  
yhden jäsenen huono asenne voi pilata kokonaisuuden, vaikka muut tekisivät loistavaa työtä.  
Kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa ilmapiiristä, eikä hyvä tiimi hyväksy jäseniltään liian itsekästä ja  
tiimihengen pilaavaa käytöstä, joka pilaa tiimin henkeä. (Spiik 2007, 137–139.) Näkisin kuitenkin,  
että ryhmänjohtajalla on erityinen vastuu tällaiseen ongelmaan puuttumisessa. Tai jos ryhmänjoh-  
taja on ongelma, täytyisi asia saattaa tämän esihenkilön tietoon.

Joidenkin autoritaaristen johtajien vuorovaikutuksen ja työilmapiirin kohdalla mainittua käytöstä  
voisi kuvailla aiemmin luvussa 2.2 esitetyn psykologisen turvallisuuden vastakohtaksi. Tämä omi-  
naisuus nähtiin Googlen tutkimuksessa tärkeimpänä tekijänä menestyvän tiimin rakentamisessa,  
joten oletettavasti myös hyvän ryhmätoiminnan aikaan saamiseksi tulisi tilanteeseen saada muu-  
tos.

Vastaajat kokivat yleisesti kiireen ja liian pienten resurssien olevan esteenä sille, että toiminnasta saataisiin tavoitteellista. Useat kertoivat myös, ettei heille ole asetettu minkäänlaisia tavoitteita, tai ainakaan sellaisia, joiden toteutumista olisi seurattu. Luvussa 2.2 todettiin, että toiminnan tavoitteellisuudessa on tyypillisesti ongelmana tavoitteiden konkreettisuuden puute (Leppänen & Rauhala 2012, 256–257.) Pelkkä tavoitteiden kirjaaminen TAKE-lomakkeeseen ei saa työntekijää sitoutumaan sen toteuttamiseen. Työntekijöiden henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet vaikuttavat usein paljonkin siihen, kuinka he käyttävät niin sanottua vapaasti ohjattavaa työaika. Eräät ovat innostuneita liikenteen valvonnasta, toiset rikollisten kiinni saamisesta, kolmannet ihmisten pariin jalkautumisesta. Olen havainnut, että johtamisessa keskitytään usein tietynlaiseen tasapäistämiseen tulostavoitteisiin pääsemiseksi. Kaikkien tulisi tehdä vähän kaikkea. Olisiko kuitenkin mahdollista, että ryhmänä voisi päästä jopa parempaan kokonaistulokseen silloin, jos esihenkilö rohkaisee työntekijöitä löytämään oman intohimon tai mielenkiinnon kohteensa ja antaa mahdollisuuden keskittää työaika tähän. Toki tulostavoitteet täytyy huomioida, eikä työtä voi tehdä pelkästään täysin oman mielenkiinnon perusteella, jos muut tehtävät jäävät hoitamatta. Kuitenkin esimerkiksi yksi liikenteen valvonnasta innostunut henkilö tekee todennäköisesti siinä parempaa tulosta, kuin kaksi sellaista, jotka tekevät sitä pelkästään pakotettuna. Omaan mielenkiinnon kohteeseen panostaminen loisi myös henkilölle selkeän roolin ryhmässä ja samalla vähentäisi ryhmänjohtajan tarvetta ylläpitää omaa osaamistaan jokaisella tehtävälalueella. Tiettyyn poliisitoiminnan osa-alueeseen vihkiytynyt henkilö voisi olla se, jonka vastuulla on seurata sillä saralla tapahtuvia lainsäädännön muutoksia ja opastaa muita tarpeen vaatiessa.

### 5.3 Lopuksi

Kyselyn tulokset saavat aikaan ristiriitaisia ajatuksia ryhmien ja niiden johtamisen tilasta Sisä-Suomen poliisilaitoksessa. Toisaalta tilanne on hyvä, koska parhaimmat arviot saanut johtamistyyli näyttäisi olevan se, joka on myös eniten käytössä päivittäistoiminnan ja henkilöstöasioiden johtamisessa. Samalla kuitenkin noin 20 % ryhmien jäsenistä oli sitä mieltä, että heidän ryhmänjohtajansa ei ole kiinnostunut hoitamaan hänelle kuuluvaa johtamistehtävää ja kyselyn tulosten perusteella tämä näyttäisi tuottavan huonoimman tuloksen ryhmän toiminnan kannalta. Jos tilannetta katsellaan positiivisesta näkökulmasta, voidaan aina todeta, kuten jonkun antiikin Kreikan filosofin lausahdus on suomalaisen puhekieleen kääntynyt: Mikään muu ei ole pysyvää, paitsi muutos. Kaikki ryhmänjohtajat vaihtuvat ajallaan; jotkut siirtyvät eläkepäivien viettoon, toiset siirtyvät urallaan muihin tehtäviin. Jokainen tuleva ryhmänjohtaja on ainakin saanut koulutuksen valmentavaan johtamiseen ja toivottavasti kykenee sitä myös hyödyntämään siihen sopivissa tilanteissa.

Edellisestä lauseesta voidaan vetää aasinsilta tässä opinnäytetyössä havaittuun ja tässäkin luvussa mainittuun seikkaan, eli siihen, että poliisityön johtaminen kokonaisuudessaan vaatii erilaisten johtamistyylien hallintaa ja sen hahmottamista, millainen johtaminen mihinkin tilanteeseen sopii. Johtamisen teoriassa puhutaan tilannesidonnaisesta johtamisesta. Tämän ilmenemistä suomalaisen poliisin johtamisessa ei ole käsittäkseni tutkittu ja sille voisi olla tarvetta. Näkökulmana voisi olla esimerkiksi selvittää, minkä tyyppisiä johtamistilanteita poliisityössä ilmenee, minkälainen johtamistyyli sopii parhaiten mihinkin tilanteeseen ja kuinka hyvin johtajat tunnistavat näitä tilanteita.

## LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020: Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Aro, Antti 2018: Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. 2006: Transformational leadership. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates. Lontoo.

Chiang JT-J & Chen X-P & Liu H & Akutsu S & Wang Z 2020: We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. Human Relations. 2021;74(7):1082-1111. doi:10.1177/0018726720908649.

Du, Jing & Li, Nan Nan & Jing Luo, Yuan 2020: Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. Front. Psychol. 10:3076. doi: 10.3389/fpsyg.2019.03076.

Edmondson, Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999;44(2):350–383. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>. Luettu 04.02.2022.

Frankly Partners 2022: Nuoret ja johtajuus – kyselytutkimus. Johtajuusverkosto.

Frazier, M. Lance & Fainshmidt, Stav & Klinger, Ryan L. & Pezeshkan, Amir & Vracheva, Veselina 2017: "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension". Management Faculty Publications. 13. Luettavissa: [https://digitalcommons.odu.edu/management\\_fac\\_pubs/13](https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/13). Luettu 04.02.2022.

Google–Internet-lähde. Luettavissa: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>. Luettu 30.01.2022

Grant, A. M. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice 6 (2), 102–115. Doi: 10.1080/17521882.2013.824015

Guo, Liang & Decoster, Stijn & Babalola, Mayowa T. & De Schutter, Leander & Garba, Omale A & Riisla, Katrin 2018: Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. Journal of Business Research, Volume 92, 219-230, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>.

Heikkilä, Tarja 2014: Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy.

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 2010: Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita. Helsinki.

Hietanen, Arto 2021: Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisessa – Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta.

Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019: Tiimiäily. Tuuma-kustannus. Jyväskylä.

Iresearchnet – Internet-lähde. Luettavissa: <http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/group/>. Luettu 29.3.2022.

Järvinen, Pekka 2008: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005: Tunnejohtajuus. Edita. Helsinki.

Kaski, Satu & Miettinen, Marianne 2018: Onnistumisen taidot: löydä tie tavoitteisiin. Tallinna Raamattutrukikoda.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1993: The Wisdom of Teams – Creating the High Performance Organization. Harvard Business School Press.

Keskinen, Soili 2005: Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014: Esihenkilö Osaamisen Kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent. Luettu 23.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.polaria.idm.oclc.org/teos/BAXBBXATEGDDC#avaa%20ja%20n%C3%A4yt%C3%A4>.

Latham, Gary P. & Locke, Edwin A. 1991: Self-Regulation through Goal Setting. The Academy of Management Review.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012: Johda Ihmistä - Psykologiaa johtajille. Alma Talent.

McDavid, John W. & Harari, Herbert 1968: Social Psychology: Individuals, Groups and Societies. Harper & Row. New York.

Metsämuuronen, Jari 2001: Metodologian perusteet. Metodologia-sarja 1. Helsinki, International Methelp.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010: Työyhteisötadot. UNIPress.

Norris KR, Ghahremani H, Lemoine GJ. Is it Laissez-Faire Leadership or Delegation? A Deeper Examination of an Over-Simplified Leadership Phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2021;28(3):322–339. doi:10.1177/1548051821997407

Otos ja otantamenetelmät. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 29.3.2022.

Oxford Review – Internet lähde. Luettavissa: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/authoritarian-leadership/>. Luettu 14.6.2022.

Pennington, Donald C. 2005: Pienryhmän sosiaalipsykologia. Gaudeamus. Helsinki.

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012: Johtamisen psykologia. PS-Kustannus. Juva.

Pohjanheimo, Esa 2012: Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Poliisiammattikorkeakoulu 2022: Poliisi (AMK) -opetussuunnitelma. Luettavissa: <https://poliisiamk.fi/documents/25254699/37709942/Poliisi-amk-opetussuunnitelma.pdf/>. Luettu 21.11.2022.

Poliisihallitus 2018: Esihenkilöiden valmentava ote -diasarja. Poliisin valtakunnallinen intranet. Luettu 22.3.2022.

Poliisihallitus 2021: Työkyvyn johtaminen ja tukeminen poliisissa. Poliisin valtakunnallinen intranet. Luettu 31.3.2022.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014: Valmentava esihenkilö. Alma Talent Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021: Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013: Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy.

Salminen, Jari 2013: Taitava tiimivalmentaja. J-Impact Oy. Helsinki.

Salminen, Jari 2017: Onnistu tiimityössä - tiimin jäsenen kirja. J-Impact Oy. Helsinki.

Sarver, Mary B. & Miller, Holly 2013: Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 37.

Schilling, Jan 2009: From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. RWTH Aachen University, Saksa.

Spiik, Karl-Magnus 2007: Tulokseen tiimityöllä, 2. painos. WSOY. Helsinki.

Surveymonkey – Internet-lähde: <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Luettu 22.12.2022

Tilastokeskus – Internet-lähde: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu 03.02.2022.

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

Tähtinen, Juhani & Laakkonen, Eero & Broberg, Mari 2020: Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulokinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Luettavissa [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen\\_aineiston\\_k%C3%A4sittelyn\\_ja\\_tulkinnan\\_perusteita\\_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Luettu 24.3.2022.

Uutela Ulla 2019: Valmentava esihenkilötyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa – Fenomenografinen tapaustutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.

Vehkalahti, Kimmo 2019: Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto.

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

Vilka, Hanna 2007: Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.

Vuori, Jaana. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>. Luettu 24.3.2022.

# LIITE 1

Kyselylomake

## Ryhmänjohtajan johtamistyyli ja sen vaikutus ryhmän toimintaan

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 1. Asemasi ryhmässä \*

- Ryhmänjohtaja
- Ryhmän jäsen (valitse tämä myös, jos olet ryhmän varajohtaja)

### 2. Millä sektorilla työskentelet \*

- Rikostorjuntasektori
- Valvonta- ja hälytystoimintasektori

### 3. Virkaikäsi \*

- 0-5 vuotta
- 6-15 vuotta
- yli 15 vuotta

### 4. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten ryhmänjohtajasi johtamistyyliä? Jos olet itse ryhmänjohtaja, arvioi omaa johtamistasi.

**Mieti asiaa ainoastaan päivittäistoiminnan ja henkilöstöjohtamisen kannalta.  
Tilannejohtamista ei tarvitse arvioida. \***

- Autoritaarinen: Tekee päätökset itsenäisesti, aktiivinen johtamisote, asiakaskeinen, pitää kontrollin toiminnan ohjaamisessa itsellään.
- Demokraattinen tai valmentava: Kuuntelee, esittää kysymyksiä ja osoittaa kiinnostusta alaisia kohtaan, osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon, antaa palautetta, pyrkii toiminnan itseohjautuvuuteen, innostaa, huomaa alaistensa vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä.
- Ei ole kiinnostunut johtamisesta.

**5. Voit kertoa vielä vapaasti millaisia johtamiseen liittyviä asioita toivoisit ryhmänjohtajaltasi. Kysymys koskee vain ryhmän jäseniä.**

---

---

---

---

---

**6. Luottamus ryhmän sisällä \***

- 1 = täysin eri mieltä  
2 = jokseenkin eri mieltä  
3 = ei samaa, eikä eri mieltä  
4 = jokseenkin samaa mieltä  
5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Ryhmänjohtajan ja jäsenten välinen luottamus työtehtävien hoitamisesta on ryhmässäni kunnossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni jäsenet voivat luottaa siihen, että ryhmänjohtaja hoitaa esimiesvastuunsa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa siihen, että jokainen ryhmäni jäsen hoitaa oman osansa yhteisestä työkuormasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni jäsenten keskinäinen sekä jäsenten ja esimiehen välinen luottamus on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Haluatko tarkentaa jotain vastausta tai kertoa muuten lisää ryhmän sisäisestä luottamuksesta?**

---

---

---

---

---

**8. Avoin vuorovaikutus \***

- 1 = täysin eri mieltä  
2 = jokseenkin eri mieltä

- 3 = ei samaa, eikä eri mieltä  
 4 = jokseenkin samaa mieltä  
 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Ryhmässämme puhutaan avoimesti työn ongelmista ja kehittämistarpeista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmässämme annetaan avoimesti palautetta sekä hyvistä suorituksista, että epäonnistumisista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku ryhmän sisällä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmän sisäinen vuorovaikutus on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Haluatko tarkentaa jotain vastausta tai kertoa muuten lisää ryhmäsi vuorovaikutuksesta?

---



---



---



---



---

### 10. Työilmapiiri \*

- 1 = täysin eri mieltä  
 2 = jokseenkin eri mieltä  
 3 = ei samaa, eikä eri mieltä  
 4 = jokseenkin samaa mieltä  
 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Ryhmässäni voi turvallisesti esittää omia mielipiteitään, vaikka ne olisivat valtavirrasta poikkeavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmässäni pyritään korjaamaan tehtyjä virheitä rakentavalla tavalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmän jäsenten välillä ei ole henkilökohtaisia ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri ryhmän sisällä on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Haluatko tarkentaa jotain vastausta tai kertoa muuten lisää ryhmäsi ilmapiiristä?

---

---

---

---

---

## 12. Roolit ja vastuut \*

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa, eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Oma työpanokseni on tärkeä ryhmän kokonaisuuden kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt jakautuvat ryhmässäni tarkoituksenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni on yhteisesti vastuussa sille kuuluvien tehtävien hoitamisesta (Valitse 1 jos koet, että ryhmänjohtaja on yksin vastuullinen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävien ja vastuiden jakautumisen selkeys on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 13. Haluatko tarkentaa jotain vastausta tai kertoa muuten lisää vastuun tai roolien jakautumisesta ryhmässäsi?

---

---

---

---

---

## 14. Tavoitteet ja päämäärät \*

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa, eikä eri mieltä  
4 = jokseenkin samaa mieltä  
5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Ryhmän jäsenille on asetettu selkeät työhön liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmällämme on yhteisiä lyhyen aikavälin tavoitteita. (Esim. tälle vuodelle sovittuja toiminnan painopisteitä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmällämme on yhteisiä pitkän aikavälin kehitystavoitteita. (Esim. henkilöstön kouluttautuminen tai toiminnan kehittäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmän tavoitteista on sovittu yhdessä ryhmän jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisten ja ryhmän tavoitteiden selkeys on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Haluatko tarkentaa jotain vastausta tai kertoa muuten omista tai ryhmäsi tavoitteista?**

---

---

---

---

---

## LIITE 2

Saatekirje:

Tervehdys!

Saanko vaivata nopealla kyselyllä, johon vastaamalla on mahdollisuus voittaa itselleen rahaa? Vastaamiseen ei kulu kauan ja arvon kyselyyn vastanneiden kesken 50 euron rahapalkinnon. Voit vastata kyselyyn, jos olet poliisi ja työskentelet Sisä-Suomen poliisilaitoksella miehistö- tai alipäällystätehtävissä osana mitä tahansa ryhmää (kenttäryhmä, tutkintaryhmä, TIKE jne.). Kysely koskee siis lähes kaikkia poliisilaitoksemme poliiseja, jotka eivät kuulu päällystöön. Jos et kuulu kohderyhmään, pahoittelen häiriötä ja toivotan hyvää päivän jatkoa.

Suoritan PolAmkissa YAMK-tutkintoa ja teen siihen liittyen opinnäytetyötä aiheesta **Ryhmänjohtajan johtamistyylillä ja sen vaikutukset ryhmän toimintaan**. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuinka ryhmänjohtajat hoitavat johtamistehtävänsä Sisä-Suomen poliisilaitoksessa ja millaisena tämän vaikutukset näyttyvät ryhmän arjessa.

Voit vastata kyselyyn alla olevasta linkistä. Paina Ctrl + hiiren vasen nappi ja siirry TUVEn puolelle tai kopioi linkki ja avaa suoraan TUVE-selaimessa:

<https://link.webpolsurveys.com/S/99C3A65ED50315B7>

Kyselyn päätyttyä vastaaja ohjautuu automaattisesti arvontasivulle, jossa voit osallistua 50 euron rahapalkinnon arvontaan syöttämällä (työ)sähköpostiosoitteesi. Odota rauhassa, tässä saattaa kestää muutaman sekunnin. Sähköpostiosoitetta ei voi yhdistää vastauksiin, joten kysely on anonymi, vaikka osallistut arvontaan. Kyselyn päätyttyä suoritan arvonnin ja otan yhteyttä voittaneeseen.

Kyselyyn pystyy kiireinen ihminen vastaamaan muutamassa minuutissa hiirellä klikkailemalla. Mukana on myös avoimia kysymyksiä, joihin ei ole pakko vastata. Olen kuitenkin äärimmäisen kiitollinen, jos jaksat niinkin lyhyesti kuvailla omia mielipiteitäsi esitetyistä kysymyksistä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, eikä sitä tehdä tilaustyönä millekään taholle. Arvottavaan rahapalkintoon käytän omia rahojani. Vastausaikaa on 13.11.2022 asti.

Suuri kiitos avusta ja hyvää loppuvuotta.

Terveisin,

Mikko Martikainen  
Ylikonstaapeli  
Pirkanmaan läntinen kenttäyksikkö  
Sisä-Suomen poliisilaitos  
Nokian poliisiasema  
Nokian valtatie 25 E, 37100 Nokia

Puh. +358 295 445 882  
email. [mikko.j.martikainen@poliisi.fi](mailto:mikko.j.martikainen@poliisi.fi)  
[www.poliisi.fi/sisa-suomi](http://www.poliisi.fi/sisa-suomi)