

Kiitoksia, kehuja ja haavoittuvuutta

Valmentavan johtamisen ja psykologisen turvallisuuden yhteys Suomen poliisin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeessa

Arttu-Pekka Hautala & Mika Rajala

11/2023

ESIPUHE

Aikaa oli vähän ja kahden yksittäisen poliisi (AMK) -muuntotutkintoa suorittavan poliisimiehen omat opinnäytetyöaihiot eivät oikein ottaneet tuulta purjeisiinsa. Nämä kaksi eri poliisiyksiköistä ja eri sektoreilta olevaa alipääällystötasoista poliisimiestä olivat löytäneet yhteisen teeman jo ensimmäisten lähijaksojen aikana. Miehet keskustelivat oppituntien välissä, illanvietoissa ja etäjaksojenkin aikana henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Näkökulmat kentältä ja tutkinnasta peilasivat toisiaan, mutta opinnäytetyöt eivät kummallakaan edistyneet.

Mikan rohkea avaus ”lyöä hynttyyt yhteen” ja tehdä ”jotain psykologisesta turvallisuudesta” sai koneet käynnistymään. Aihe ja tutkimusmenetelmät tarkentuivat seminaarikeskustelujen ja kannustavan ohjauksen avulla. Vastuu yhteisestä tavoitteesta, ajan ollessa kortilla, piti kaasun pohjassa alusta alkaen. Työnjako kahden aikuisopiskelijan välillä oli tasapuolista, luontevaa, toisiaan täydentävää ja opettavaista.

Mika pureutui entistä syvemmin intohimonsa kohteeseen eli psykologiseen turvallisuuteen. Arttu-Pekka taas hyppäsi valmentavan johtamisen syvään päätyyn. Läpi näiden sukellusten miehet pitivät toisensa kartalla siitä mitä on selvinnyt. Tavalliseen poliisi AMK -tutkinnon opiskelijoihin verrattuna komennetuilla muuntokoulutukseen osallistujilla on verrattain lyhyt aikajänne opinnäytetyöhön, 3 versus 1 vuotta. Olimme tästä vuodesta jo merkittävän olleet opinnäytetyön suhteen tyhjäkäynnillä tai sivuteillä, joten lopussa opinnäytetyötä tehtiin lähes vuoroissa kellon ympäri.

Haluamme esittää erityiset kiitokset Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankeen valtakunnalliselle vastuuhenkilölle Pasi Pihlavalle avusta tämän opinnäytetyön käynnistämisessä. Haluamme kiittää myös seminaariryhmäämme psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä seminaareissa sekä ohjaajiamme Satu Tiaista ja Kaisa Lankoskea valmentavasta ohjausotteesta läpi koko opinnäytetyöprosessin.

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Arttu-Pekka Hautala & Mika Rajala **Julkaisun nimi:** Kiitoksia, kehuja ja haavoittuvuutta: Valmentavan johtamisen ja psykologisen turvallisuuden yhteys Suomen poliisin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeessa

Opinnäytetyön muoto: tutkimuksellinen

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaajat: Satu Tiainen & Kaisa Lankoski

Tutkinto: Poliisi (AMK)

Psykologinen turvallisuus ja valmentava johtaminen ovat nousseet esille työ- ja organisaatiopsykologian, organisaatiokulttuurin, työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimuksessa esille merkittävinä teemoina ja trendeinä 2000-luvulta alkaen. Psykologisen turvallisuuden tila on noussut tutkimuksissa esiin kriittisenä tekijänä organisaatioiden tuloksellisuuden ja suorituskyvyn suhteen. Valmentava johtaminen on taasen poliisin uudistetun henkilöstöstrategian mukainen strateginen valinta.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty Suomen poliisin valmentavan johtamisen yhteyttä psykologisen turvallisuuden käsitteeseen. Tutkimuksen teoriapohjan muodostaa narratiivinen kirjallisuuskatsaus uusimpaan tutkittuun tietoon psykologisen turvallisuuden osalta sekä Suomen poliisin työikäohjelmasta kummunneen Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeen materiaali, joka on toiminut pohjana valmentavan johtamisen kouluttajien koulutuksiin Suomen poliisissa. Tutkimuksessa on etsitty dokumenttianalyysiin nojautuvan teorialähtöisen teemoittelun keinoin yhteyttä psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtamisen välillä.

Tutkimuksen perusteella psykologisen turvallisuuden käsitteellä ja valmentavalla johtamisella on teematasoinen yhteys. Tutkimus viittaa siihen, että valmentava johtamisote käytäntöön sovellettuna voi johtaa korkeampaan psykologiseen turvallisuuteen.

Sivumäärä: 55

Tarkastuskuukausi ja vuosi: 11/2023

Avainsanat: johtaminen, valmentaminen, henkilöstöjohtaminen, psykologinen turvallisuus, valmentava johtaminen, henkilöstön kehittäminen

ABSTRACT

Authors: Arttu-Pekka Hautala & Mika Rajala

Type of thesis: Research-based thesis

Publicity: Public

Supervisor: Satu Tiainen & Kaisa Lankoski

Degree: Bachelor of police services

Psychological safety and managerial coaching or coaching leadership have emerged as significant themes and trends in the research of work and organizational psychology, organizational culture, well-being at work, and leadership since the 2000s. The state of psychological safety has been identified in studies as a critical factor in the effectiveness and performance of organizations. Coaching leadership, on the other hand, aligns with the strategic choice of the police force's re-vamped personnel strategy.

This study explores the connection between coaching leadership in the Finnish police and the concept of psychological safety. The theoretical foundation of the research is based on a narrative literature review of the latest researched knowledge on psychological safety and material from the "Towards Coaching People Management" development project, which emerged from the work ability program of the Finnish police and served as the basis for coaching leadership training for police trainers. Through document analysis and theory-driven thematic analysis, the study seeks to find a connection between psychological safety and coaching leadership.

Based on the research, there is a thematic connection between the concept of psychological safety and coaching leadership. The study suggests that applying a coaching leadership approach in practice can lead to higher psychological safety.

Pages: 55

Month and year of review: 11/2023

Keywords: leadership, coaching, personnel management, psychological safety, managerial coaching, coaching leadership, personnel development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimusaiheen valinnasta	4
1.2 Tutkimusaiheen aiheen rajausta	5
1.3 Aikaisempi tutkimus	5
1.3.1 Valmentava johtaminen Suomessa tehdyissä opinnäytteissä ja tutkimuksissa	6
1.3.2 Valmentava johtaminen Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetoissa	7
1.4 Psykologinen turvallisuus	10
1.4.1 Käsitteen historiaa	10
1.4.2 Mitä psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan	11
1.4.3 Mitä psykologinen turvallisuus ei ole	12
1.4.4 Psykologinen turvallisuus ja psykologiset perustarpeet	14
1.4.5 Inhimillinen tarve kuulua yhteen ja kokea turvaa	14
1.4.6 Fysiologinen tila: taistele tai pakene	15
1.4.7 Fysiologinen tila: virtaustila	16
1.4.8 Psykologinen turvallisuustutkimus ja johtajuus	16
1.5 Valmentava johtaminen	19
1.5.1 Valmentava johtaja	20
1.5.2 Poliisin työikäohjelma ja henkilöstöjohtamisen kehitysohjelma	20
1.5.3 Kohti valmentavaa ihmisten johtamista kouluttajien koulutukset	21
1.5.4 Valmentava johtaminen Suomen poliisissa	22
1.6 Tutkimuskysymykset	23
2 Tutkimuksen toteutus	23
2.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus	24
2.2 Dokumenttianalyysi teorialähtöisellä teemoittelulla	24
2.2.1 Psykologisen turvallisuuden tutkimuksen analyysi	25
2.2.2 Valmentavan johtamisen aineiston analyysi	25
2.2.3 Teemoittelu	25
3 Tulokset	26

3.1	Psykologisen turvallisuuden edellytykset	26
3.1.1	Ryhmän jakama uskomus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja lupa olla haavoittuvainen.....	26
3.1.2	Lupa puhua.....	26
3.1.3	Lupa tehdä virheitä ja epäonnistua.....	27
3.1.4	Johtajuuden esimerkki	27
3.2	Psykologisen turvallisuuden seuraukset	27
3.2.1	Yksilöiden potentiaalin saavuttaminen	27
3.2.2	Parempi viestintä, rehellinen ja avoin vuorovaikutus	28
3.2.3	Oppimiskäyttäytyminen	29
3.2.4	Luovuus, innovaatio, ongelmanratkaisu	30
3.2.5	Sitoutuminen ja työtyytyväisyys.....	31
3.2.6	Suorituskyky ja tavoitteiden saavuttaminen.....	32
3.3	Valmentavan johtamisen fundamentit, keinot, teemat ja pyrkimykset.....	32
3.3.1	Valmentavan johtamisen fundamentit	33
3.3.2	Valmentavan johtamisen konkreettiset keinot	35
3.3.3	Valmentavan johtamisen teemat	36
3.4	Psykologisen ja valmentavan turvallisuuden yhteys.....	38
3.4.1	Teemana haavoittuvuuden hyväksyminen	38
3.4.2	Teemana riskinotto kyky vuorovaikutustilanteissa	41
3.4.3	Teemana rehellisyys ja avoin viestintä	43
3.4.4	Teemana suorituskyky	46
4	Johtopäätökset ja pohdinta	48
4.1	Pohdintaa	48
4.1.1	Onko valmentava johtaminen muuttanut psykologista turvallisuutta poliisissa?.....	49
4.2	Oppiminen.....	49
4.3	Opinnäytetyön onnistuminen ja luotettavuus.....	50
4.4	Jatkotutkimustarpeet	51
	LÄHTEET	52

1 JOHDANTO

Sisäisen turvallisuuden toimintaympäristö on alati kiihtyvän muutoksen alla. Muutoksen vaikuttavia ja sitä kiihdyttäviä tekijöitä ovat esimerkiksi teknologinen kehitys koneoppimisen ja tekoälyn saralla tai ihmisten siiloutuminen verkon yli toimiviin viiteryhmiin yhtenäiskulttuurin pirstaloituessa. Poliisilla johtavana sisäisen turvallisuuden viranomaisena tulee olla kyky mukautua kompleksisen toimintaympäristön haasteisiin tänään ja huomenna. Kompleksisuus ja muutos edellyttää, että poliisin tulee organisaationa olla jatkuvasti oppiva, kehittyvä ja ketterä. Vastatakseen moniulotteisiin haasteisiin, poliisin tulee pystyä houkuttelemaan kyvykkäitä henkilöitä poliisin virkapolulle kuin myös siiviliosaajia perinteisen poliisikoulutuksen ulkopuolelta. Poliisin pitää myös pystyä pitämään kiinni osaavasta henkilökunnastaan ja ennen kaikkea pystyä hyödyntämään henkilöstössä piilevä potentiaali mahdollisimman hyvin.

Perinteiset johtamistavat tai organisaatiokulttuurit eivät välttämättä vastaa tämän ajan haasteisiin tai tarpeisiin (Ristikangas 2017, 13). Nykypäivän organisaatiot kohtaavat epävarmuutta ja kompleksisuutta enemmän kuin koskaan ennen. Johtamisen tavoilla, joissa huomioidaan psykologinen turvallisuus, on mahdollista saada yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma entistä tehokkaammin käyttöön. Kuitenkin ensimmäisenä, ennen tehokkuusajattelua tai optimaalista resurssien hyödyntämistä, tulisi ajatella psykologisen turvallisuuden rakentamista entistä paremmin. (Edmondson & Bransby 2023.) Ihmiset viihtyvät ja haluavat pysyä työpaikoissa, joissa myös inhimilliset psykologiset perustarpeet tulevat tyydytetyiksi. Yksilöiden ja tiimien hyvinvointi ratkaisee lopulta koko organisaation hyvinvoinnin. (Grönman, Mehiläinen blogi 8.6.2021.)

Tutkimusten mukaan parhaiten menestyvissä tiimeissä organisaatioiden sisällä vallitsee psykologinen turvallisuus. Psykologisen turvallisuuden on katsottu olevan välttämätöntä organisaation muutuskäytännön kannalta. Psykologisen turvallisuuden tilalla on tutkimusten mukaan selkeä yhteys organisaation tuloksellisuuteen kuin myös sen veto- ja pitovoimaan työnantajana. Organisaatiokäyttäytymistutkimuksessa on pitkään ollut kysymys suorituskyvyn mahdollistavista tekijöistä ja se on tunnistanut psykologisen turvallisuuden menestystä ennustavaksi tekijäksi. Se suojaa organisaatioita suorituskäytännön uhkaavia sisäisiä ja ulkoisia paineita vastaan. (Edmondson & Bransby 2023)

”...Osaaminen - Poliisin toimintaympäristö ja -menetelmät muuttuvat jatkuvasti, ja jatkuva uuden oppiminen on edellytys työstä suoriutumiseksi. Jokaisen työpanoksella on merkitystä työyhteisössä...

...Henkilöstön hyvinvointi - Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tuloksia. Vaikutamme itse positiiviseen ja kannustavaan ilmapiiriin, yhdessä tekemiseen ja omaan työkykyymme. Arvostamme työkavereitamme. Johtaminen on ammattitaitoista.” (Poliisin arvot 2023)

Poliisi julkaisi keväällä 2017 pitkän aikavälin strategian ja uudistetut arvot. Syksyllä 2019 poliisi julkaisi näiden jatkoksi henkilöstöstrategian, joka on pitkän aikavälin suunnitelma valinnoista, joilla poliisin strategian tavoitteita tuetaan (Poliisin henkilöstöstrategian vahvistaminen 2017). Henkilöstöstrategian mukaan siinä esitetyt henkilöstöstrategiset valinnat pyrkivät siihen, että poliisin resurssit, johtaminen, osaaminen, työkyky ja työnteon tavat vastaavat muuttuvan toimintaympäristön ja poliisin strategian tarpeita. Valmentava johtaminen on poliisin henkilöstöstrateginen valinta. (Poliisin henkilöstöstrategia 2017).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää Suomen poliisin valmentavan johtamisen yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen.

1.1 Tutkimusaiheen valinnasta

Tutkimusaihe, joka sijoittuu henkilöstöjohtamisen viitekehykseen, valikoitui tekijöiden omasta kiinnostuksesta henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen aihe tarkentui tekijöiden ja ohjaajien kesken käytyjen keskusteluiden myötä koskemaan viime vuosina pinnalle noussutta psykologista turvallisuutta sekä poliisin henkilöstöjohtamisen strategista valintaa, valmentavaa johtamista. Näiden kahden teeman yhdistämisen myötä tutkimus on ajankohtainen ja omaa strategisen ulottuvuuden.

Aihevalinta osaltaan edesauttaa tutkimuksen tekijöiden ammatillista kasvua ja kehittymistä nykyisinä ja tulevana poliisin esihenkilöinä. Perehtyminen tutkittuun tietoon henkilöstöjohtamisesta, psykologiasta ja organisaatioista antaa valmiuksia soveltaa näitä tietoja työelämässä. Opinnäytetyöprosessi itsestään kehittää tekijöiden valmiuksia etsiä, arvioida ja soveltaa erilaisista lähteistä saatavilla olevaa tietoa ongelmanratkaisussa. Opinnäytetyön aihealue on yleistettävissä kaikkiin poliisiorganisaation tehtäviin ja toiminnan tasoihin ja siten se palvelee tekijöitään sekä organisaatiota myös tehtävien vaihtuessa.

Työssä tarkastellaan kahta erilaista aihetta ja etsitään niiden välisiä yhteyksiä. Psykologisen turvallisuuden on katsottu olevan erilaisissa tutkimuksissa tärkein yksittäinen tekijä tiimien menestyksen takana. Edmondsonin mukaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisen tulisi olla organisaatioiden johtajuuden kärkiteema ympäri maailman. (Edmondson & Bransby 2023.) Valmentavan johtajuuden taas katsotaan olevan kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja yhtä lailla tulla vaikutetuksi (Ristikangas 2017, 12). Myös valmentavan johtamisen tavoitteena on vapauttaa yksilöllinen potentiaali sekä ryhmän että koko organisaation käyttöön. (Ristikangas 2017, 12.)

1.2 Tutkimusaiheen aiheen raja

Psykologinen turvallisuus on laajalti tunnustettu, määritelty ja tieteellisissä julkaisuissa käytetty käsite. Psykologisen turvallisuuden osalta tässä työssä on keskitytty tieteellisiin alkuperäisjulkaisuihin ja rajattu pois aiheen käsittely populaarikirjallisuudessa ja opinnäytetyöissä.

Valmentavasta johtamisesta, valmentamisesta, coachingista ja lukuisista liitännäisistä termeistä löytyy lukuisia määritelmiä ja eritasoisia kirjallisuutta. Tässä työssä valmentavaa johtamista käsitellään siitä näkökulmasta, miten Suomen poliisin arvot, henkilöstöstrategia, päätökset, ohjeet ja koulutusmateriaalit käsittävät valmentavan johtamisen. Suomen poliisin valmentavan johtamisen osalta dokumenttianalyyssissä käytetään yksinomaan virallisia tai virallisuontoisia dokumentteja ja analyysin ulkopuolelle jätetään Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyöt, ja yksittäisten poliisiyksiköiden käyttöön tarkoitetut materiaalit.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Sekä psykologisen turvallisuuden (Edmondson 1999), että valmentavan johtamisen tutkimus (Ellinger & Bostrom 1999) ovat muotoutuneet omiksi tutkimusaiheiksi vuosituhaten vaiheessa. Valmentavan johtamisen ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä on aiemmin tutkittu otsikkotasolla esimerkiksi Toby Eganin ja Sewon Kimin toimesta jo vuonna 2013 (Egan T. & Kim S. 2013).

Psykologista turvallisuutta on tutkittu useammassa tutkimuksessa. Nämä tutkimukset luovat teoreettisen pohjan ja toimivat tämän tutkimuksen lähdeaineistona. Psykologista turvallisuutta ei ainkaan otsikkotasolla ole tutkittu aiemmin Poliisiammattikorkeakoulussa.

Valmentavan johtamisen käsitteiden ollessa laaja ja sisältäen eri suuntauksia (Uutela U. 2019, 14), on tässä tutkimuksessa päädytty käsittelemään ensisijaisesti valmentavaa johtamista Suomen poliisin organisaation käsityksen näkökulmasta ja toissijaisesti Suomessa tehdyn aiemman tutkimuksen näkökulmasta. Valmentava johtaminen tai valmentava johtajuus on ollut useamman eri tutkimuksen kohteena Suomessa, niin Poliisiammattikorkeakoulussa kuin muualla. Seuraavissa kappaleissa esittelemme lyhyesti joitain muissa ammattikorke- ja tiedekorkeakouluissa tehtyjä opinnäytteitä, pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja sekä kaikki Poliisiammattikorkeakoulussa tehdyt opinnäytteet, jotka käsittelevät valmentavaa johtamista otsikkotasolla.

1.3.1 Valmentava johtaminen Suomessa tehdyissä opinnäytteissä ja tutkimuksissa

Tässä kappaleessa nostetaan esiin 2010-luvulla tai sen jälkeen tehtyjä opinnäytteitä ja tutkimuksia joissa valmentava johtaminen on mainittu otsikossa. Työt valikoitu siten, että ne edustavat eri koulutusohjelmia, tiedekuntia ja ylempiä tutkintotasoja. Tällä on pyritty tuomaan esille lyhyesti riittävän laaja näkemys siitä, miten valmentava johtaminen on käsitetty Suomessa ja sen korkeakouluissa.

Rauni Kaupin ja Heidi Lahtela ovat tehneet vuonna 2014 Diakoniammattikorkeakoulun terveyden edistämisen koulutusohjelman ylempi AMK -opinnäytetyön otsikolla: *Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä*. Kauppi ja Lahtela ovat tehneet kyselyn yksityisen terveystalouden eri toimipisteiden henkilöstölle sekä kunnalliselle hoivatoimijalle, jonka tarkoituksena on ollut selvittää työyhteisön johtamista, sitä tulevatko työntekijät kuulluksi, esimiehen ja työntekijän yhteistyötä ja sitä miten työyhteisöä tulisi kehittää. Osaltaan Kaupin ja Lahtelan tutkimuksessa on ollut myös pyrkimyksenä selvittää eroja valmentavan johtamisen toteutumisessa yksityisellä ja julkisella sektorilla. (Kauppi & Lahtela 2014, 20-21.) Kauppi ja Lahtela kertovat tutkimustuloksissaan nousseen esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen (Kauppi & Lahtela 2014, 36). Johtopäätöksinä Kaupin ja Lahtelan mukaan: ”...työyhteisöissä tulee kehittää vuorovaikutustaitoja, arvostaa työssä onnistumista sekä kannustaa positiivisen palautteen antamiseen. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää avoimeen keskusteluun ja puheeksi ottamiseen kulttuuriin ilman leimaantumisen pelkoa.” (Kauppi & Lahtela 2014, 35.)

Pauliina Alanen on vuonna 2017 tehnyt pro gradu -tutkielman Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan politiikan ja talouden tutkimuksen laitokselle otsikolla: *Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä - Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa*. Pauliina Alanen on pro gradussaan tutkinut pörssiyritykseen kuuluvan vaneritehtaan suorittavan työn johtamista valmentavasti esihenkilöasemassa. Tutkimuksessa on haastateltu vaneritehtaan kahdeksaa esihenkilöä pyrkien selvittämään heidän kokemuksia ja käsityksiä valmentavasta johtamisesta suhteessa esihenkilöiden omaan johtamiseen huomioiden organisaation kulttuuri. (P. Alanen 2017, 40 ja 43.) Alanen on tehnyt aineistonsa perusteella havainnon, että valmentavaksi esihenkilöksi tuleminen tarvitsee riittävästi aikaa valmentamiselle ja oppimiselle siten, että valmentaminen on esihenkilön ensisijainen tehtävä. Valmentava esihenkilöys myös vaatii selkiyttämistä omassa ja organisaation käsityksissä (P. Alanen 2017, 64-65).

Ulla Uutela on väitellyt tohtoriksi Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa 2019 väitöskirjalla *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa - Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten työntekijöiden käsityksistä*. Väitöskirjassaan Uutela on tutkinut teema-haastattelun avulla, miten valmentava esimiestyö edistää työhyvinvointia ja oppimista tutkimuksen

Kansaneläkelaitoksen asiakasneuvojen ja lähiesimiesten käsitysten mukaan (Uutela 2019, 54, 59 ja 60). Uutelan tutkimuksen mukaan valmentava esihenkilö on:

- työssä oppimisen mahdollistaja ja arjen työn sujumuuden huolehtija
- rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja
- työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistaja
- yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä
- johtaja joka panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen.

(Uutela 2019, 138-146.)

1.3.2 Valmentava johtaminen Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetöissä

Tässä luvussa esitellään Poliisiammattikorkeakoulussa aiemmin tehtyjä tutkimuksia liittyen valmentavaan johtamiseen. Tämä opinnäytetyö voidaan liittää osaksi näiden töiden muodostamaa jatku-moa sekä nähdä vuoropuhelun jatkajana valmentavan johtamisen saralla, tuoden siihen uuden ele-mentin, psykologisen turvallisuuden -käsitteen.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene r.y.:n Theseus -verkkopalvelussa, jossa julkaistaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja muita julkaisuja, löytyy Poliisiammattikorkeakoulun koko-elmasta asiasanalla tai avainsanalla *valmentava johtaminen* yhteensä kahdeksan AMK- ja YAMK – opinnäytetyötä. Nämä kahdeksan opinnäytetyötä on tehty vuosina 2019–2022. Seuraavissa kappa-leissa käsittelemme lyhyesti Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetöitä ja niiden tuloksia.

Mika Alanen on YAMK-opinnäytetyössään, *Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä: lähiesimiesten näkökulmia koulutuksen jälkeiseltä ajan-jaksolta*, tutkinut syitä esteille, joita valmentavan johtamisen käytäntöön soveltaminen on kohdan-nut Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä. Alasen teemahaastatteluina tehdyssä tutki-muksessa keskeisinä havaintoina on valmentavan johtamisen oppien jalkauttamista vaikeuttavina tekijöinä havaittu:

- jatko seurannan ja työelämän niveltämisen puuttuminen
- sitouttamisen puuttuminen
- syvälle juurtunut organisaatiokulttuuri
 - ja siinä vallitsevat johtamista koskevat uskomukset
- työarjen realiteetit
 - työmäärän ja henkilöstömäärän epäsuhta sekä työntekijöiden vaihtuvuus

Alasen tutkimuksen mukaan tietynlaisissa olosuhteissa valmentavan johtamisen jalkautumiselle ei ollut juurikaan esteitä. Alasen mukaan tutkintaryhmissä, joissa on vähäinen vaihtuvuus, henkilöstö tuntee toisensa ja on jokseenkin kokenutta, valmentavaa johtamista pystytään jalkauttamaan käytäntöön helposti ja luontevasti. (Alanen 2022.)

Ari Ahoniemi on YAMK-opinnäytetyössään, *Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesten ydintaidot Hämeen poliisilaitoksella*, selvittänyt Hämeen poliisilaitoksen esimiesten kokemuksia valmentavasta organisaatiokulttuurista ja esimiehen ydintaidoista. Ahoniemen tarkastelun kohteena on ollut Hämeen poliisilaitoksen organisaatiokulttuurin piirteet ja miten ne edesauttavat valmentavan johtamistavan rakentumista sekä se, miten esimiehet toteuttavat valmentavaa johtamistapaa. Ahoniemen tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilta. Haastateltavat henkilöt ovat käyneet joko Poliisiammattikorkeakoululla järjestetyn tai Hämeen poliisilaitoksen järjestämän valmentavan johtamisen koulutuksen.

Ahoniemi toteaa tutkimuksensa perusteella, että: "...*esimiesten oma johtamisajattelu ja organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttavat valmentavan johtamisen kehittymiseen. Hämeen poliisilaitoksen organisaatiokulttuurissa on piirteitä, jotka tukevat valmentavan johtamistavan syntymistä. Osa esimiehistä on sisäistänyt valmentavan johtamistavan pyrkimykset ja näkee sillä olevan työssään käyttöarvoa. Erityisesti keskustelukulttuuri tukee valmentamista ja yksilöiden parempaa huomioimista. Tavoitteiden asettaminen ja puutteellinen palaute ovat kuitenkin uhka valmentavan johtamiskulttuurin syntymiselle.*" (Ahoniemi 2019.)

Mikko Hakkarainen on YAMK-opinnäytetyössään, *Etäjohtaminen poliisin työssä: valmentavan johtamisen hyödyntäminen yleispoliisitoiminnan etäjohtamisessa*, selvittänyt Suomenjoen poliisiaseman yleispoliisimallin näkökulmasta millaista johtajuutta tarvitaan, että yleispoliisimalli on tehokasta ja toimivaa. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin ja SWOT-analyysillä. Hakkaraisen tutkimuksen mukaan: "*Yleispoliisimalli ja siihen oleellisesti liittyvä etäjohtaminen ei ole yksinkertainen ja selkeä esimiehille. Etäjohtaminen asettaa esimiehille monia haasteita, joita lähijohtamisessa ei kohtaa. Etäjohtaminen tulee lisääntymään poliisin organisaatiossa. Valmentava johtaminen on poliisin organisaatioon uusi johtamisen menetelmä. Tutkimuksen mukaan tietoisuus siitä on kuitenkin hyvin heikko. Valmentavan johtamisen ja etäjohtamisen osaamisen kehittämällä voidaan vastata nykyajan työelämän vaatimukseen*" (Hakkarainen 2019.)

Sari Rynänen on YAMK-opinnäytetyössään, *Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa: esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta*, selvittänyt esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneiden kokemuksia koulutuksesta, kokemusten hyödynnettävyyttä, valmiuksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi ja millaisia esteitä valmentavan esimiestyön toiminnallistamiselle saattaa olla. Rynänen tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluin.

Rynänen tutkimuksen perusteella esimiesvalmentajakoulutetut:

- kokivat, että koulutus vahvisti heidän jo olemassa olevia käsityksiä hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä ja valmentavan johtamisen soveltuvan hyvin poliisiorganisaatioon.
 - työhyvinvoinnin ja oppimismahdollisuuksien lisääntyminen
 - työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden kehittyminen
- verkostoituivat muiden esimiesvalmentajien kanssa.

Ryynänen toteaa tutkimuksensa tiivistelmässä kuitenkin seuraavasti: ”*Tutkimustulosten mukaan lyhyt koulutus ei ole luonut edellytyksiä esimiesten tavoitteelliselle johtamisosaamisen kehittämiseksi, vaikka esimiehillä onkin pyrkimystä soveltaa tietojaan ja taitojaan arjen esimiestyössä. Esimiehiä pitäisikin jatkossa tukea erityisesti valmennukselliseen näkökulmaan suunnattujen kehittämistoimenpiteiden avulla. Myös alaisia on tuettava uudenlaiseen vastuunottoon järjestämällä heille valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvää koulutusta. Johdon tärkeä tehtävä henkilöstöjohtamisen vahvistamisessa on näyttää esimerkkiä omassa toiminnassa ja mahdollistaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet.*” (Ryynänen 2019.)

Elias Hämäläinen on AMK-opinnäytetyössään, *Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella*, pyrkinyt selvittämään haastatteluiden avulla miten valmentava johtaminen sopii poliisiorganisaatioon ja miten valmentavassa johtamisessa on onnistuttu Lounais-Suomen poliisilaitoksella miehistötason poliisimiesten näkökulmasta. Hämäläisen tutkimuksen mukaan poliisimiesten näkemykset ovat hyvinkin eriäviä, mutta yleisesti valmentavan johtamisen koetaan soveltuvan poliisiorganisaatioon. (Hämäläinen 2021.)

Mari Koskinen on AMK-opinnäytetyössään, *Tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella*, haastatellut kolmea Pohjanmaan poliisilaitoksen poliisimiestä, jotka on valittu Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kouluttajakoulutukseen. Tutkimuksen tarkoitus on ollut selvittää mitä koulutukseen valitut tavoittelevat ja odottavat valmentavalta johtamiselta. Koskinen mukaan kaikki haasteltavat odottivat: ”...työyhteisön sisällä tapahtuvan muutoksia valmentavan johtamisen kautta siten, että läsnäolo, luottamus, avoin keskusteluyhteys ja ryhmätyön merkitys korostuisi.” (Koskinen 2019.)

Ilkka Lämsä on AMK-opinnäytetyössään, *Valmentava johtaminen poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa: mitä poliisi voisi oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista*, selvittänyt Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja sen kouluttamisesta haastatteluiden avulla sekä pohtinut miten poliisi voisi huomioida Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksia organisaationa.

Lämsän mukaan: "...poliisi kohtaa kehittämistyössään vastaavia haasteita: muutosta on pidettävä jatkuvasti aktiivisesti yllä. Valmentavan johtamisen kouluttamisessa ja juurruttamisessa osaksi kulttuuria tärkeää on johdon vahva sitoutuminen, tehokas viestintä eri kanavissa ja myös työntekijöiden valmistelu uudenlaiseen esimiestyöhön. Erityistä huomiota on kiinnitettävä esimiestyön resursseihin ja saatavilla olevaan tukeen: avainasemassa on lähiesimiesten ja vertaisten tuki. Vahva poliisikulttuuri huomioiden valmentavan johtamisen kouluttamisen tulisi olla osallistavaa, käytännölläheistä ja esimerkkeihin perustuvaa." (Lämsä 2020.)

Laura Rautio on AMK-opinnäytetyössään, *Konstaapelin johtamiskokemukset: katsaus johtamisen nykytilaan ja tuleviin muutoksiin poliisiorganisaatiossa*, tarkastellut teemahaastatteluiden avulla muun muassa valmentavan johtamisen sopivuutta poliisin työhön. Raution yhteenvedon mukaan: "...johtajalta kaivataan selkeää johtamista, läsnäoloa työssä, yhteistyökykyisyyttä sekä luottamusta ja alaisten mielipiteiden huomioimista. Valmentavaa johtamista pidettiin hyvänä ja sitä esiintyy työyhteisössä luonnostaankin, mutta osassa työtehtäviä tarvitaan selkeitä ohjeita sekä ratkaisuja, joissa tämän tyyppinen johtaminen ei ole mahdollista. Jotta johtaminen ja alaisten antama työpanos voivat toimia, kaivataan kaikilta työntekijöiltä hyvää itsetuntemusta ja tietoa omasta toiminnastaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Johtamisen kehittämisessä huomiota tulisi kiinnittää ongelmanratkaisutaitoihin ja esimiehen johtajuustaitojen ylläpitämiseen muuttuvan toimintaympäristön myötä. Viestinnän sujuvuutta tulee parantaa ja työntekijöitä kannustaa kehittämään taitojaan sekä ottaa heidän mielipiteitensä huomioon hyvän ja sujuvan toiminnan takaamiseksi." (Rautio, 2019)

1.4 Psykologinen turvallisuus

"Yksinkertaisesti ilmaistuna psykologinen turvallisuus mahdollistaa kriittisen palautteen antamisen ja vaikeiden keskusteluiden käymisen ilman tarvetta hipsiä varpaillaan totuuden ympärillä" (Edmondson 2012, viitattu teoksessa Brown 2019, 60).

1.4.1 Käsitteen historiaa

Käsitteen juuret ovat 1960-luvulla, jolloin Cambridgen yliopiston Massachusetts Institute of Technologyn professorit Edgar Schein ja Warren Bennis tutkivat organisaation muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Havaintona oli, että psykologinen turvallisuus on välttämätöntä, jotta ihmiset kykenisivät muuttamaan käyttäytymistään muuttuneiden olosuhteiden vaatimusten mukaiseksi. ((Rinne 2021, 31.)

Vuonna 1990 William Kahn toi käsitteen modernille aikakaudelle tutkimuksellaan väittäen, että psykologinen turvallisuus auttoi ihmisiä ilmaisemaan itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti suorituksissaan sen sijaan, että he vetäytyisivät tai puolustautuisivat. (Edmondson & Bransby 2023.)

Vielä tunnetummaksi käsitteen on nostanut Harvardin yliopiston organisaatiopsykologian tutkija Amy Edmondson, joka on tutkinut aihetta jo vuosikymmeniä. Hän julkaisi vuonna 1996 aiheeseen liittyen väitöskirjan, jonka jälkeen hän on julkaissut aiheesta useita tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja. (Edmondson & Bransby 2023.) Usein nostetaan esiin myös Googlen Aristoteles -tutkimus, jossa selvitettiin tekijöitä parhaiten menestyvien tiimien taustalla. Psykologinen turvallisuus nousi tutkimuksissa yksittäisistä tekijöistä tärkeimmäksi. Microsoftin tutkimuksissa on päädytty vastaaviin tuloksiin. Psykologisen turvallisuuden tärkeys työelämässä tunnustetaan nykyisin laajalti. (Routarinne 2022, 212.) Viime vuosikymmenen aikana tehdyt tutkimukset ovat tuottaneet tuloksia erityisesti mitä tulee johtamisen, psykologisen turvallisuuden ja oppimiskäyttäytymisen välisten suhteiden löytämiseen (Edmondson & Bransby 2023).

1.4.2 Mitä psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan

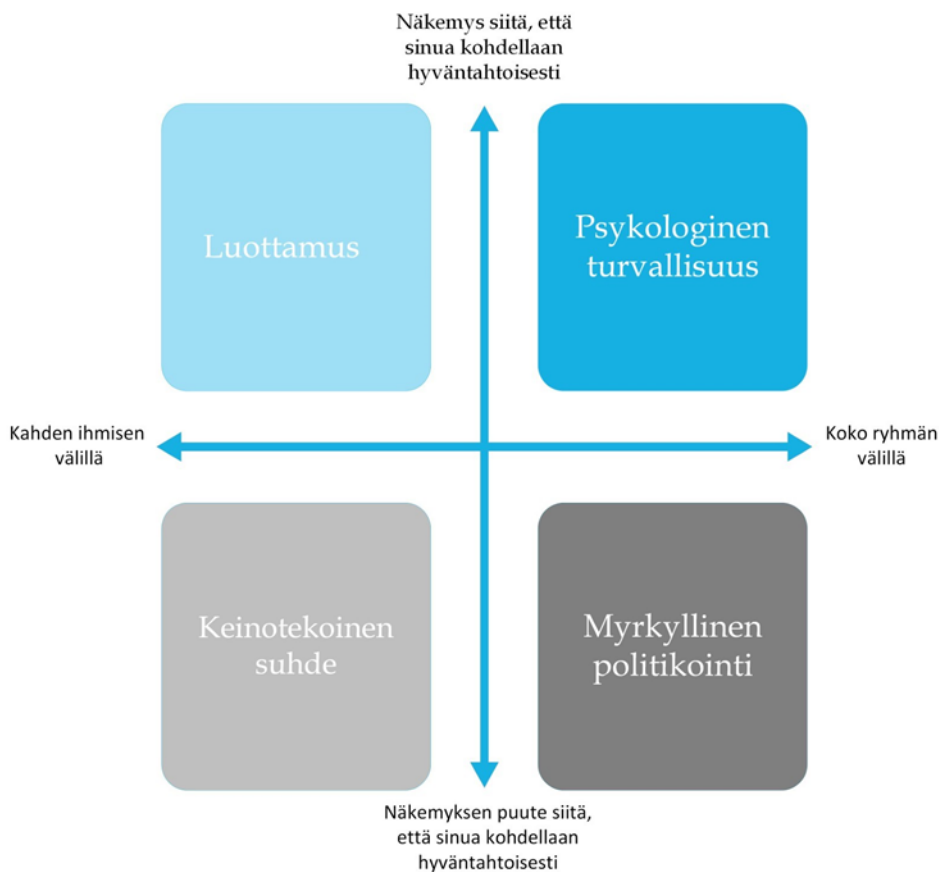
Psykologisesta turvallisuudesta on kirjoitettu ja puhuttu viime vuosina paljon. Yksinkertaistettuna psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan organisaation, työyhteisön tai ryhmän sisällä jaettua käsitystä siitä, että yhteisössä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ilman pelkoa toisten reaktioista ja niitä seuraavasta häpeästä (Routarinne 2022, 212–214). Kyseessä on yhteinen sopimus tavoittelusta tilasta, jossa jokainen voi tuoda itsensä kokonaisena peliin, ja että yksilö voi tuntea itsensä omalla taustallaan, ominaisuuksillaan ja osaamisellaan hyväksytyksi yhteisöön (Rinne 2021, 27–28).

Psykologinen turvallisuus on lähellä luottamuksen käsitettä. Luottamus tarkoittaa kykyä olla haavoittuva, uskoa toisen hyviin ajatuksiin ja toimintaan ja kykyä luottaa siihen, ettei luottamusta käytetä väärin (Ikonen 2023, 65). Houstonin yliopiston tutkijaprofessori Brené Brown määrittelee haavoittuvaisuuden “...*tunteena, jota koemme epävarmuuden, riskien ja emotionaalisen suojattomuuden aikoina*” (Brown 2019, 39). Luottamuksesta voidaan puhua yksilötasolla tai laajentaa käsitystä siten, että luotettu tai luottaja voivat olla ryhmiä tai jopa organisaatioita (Ikonen 2023, 67). Luottamus on lähellä psykologisen turvallisuuden käsitettä, mutta jälkimmäisellä tarkoitetaan kuitenkin yksilön kokemusta ryhmästä ja sen normeista, jotka rohkaisevat ottamaan sosiaalisia riskejä ja edistävät yhteisön avoimuutta (Ikonen 2023, 73).

Yksilön näkökulmasta psykologinen turvallisuus on sekä kokemus että tunne. Se on tila, jossa tuntuu siltä, että voi tuoda esiin uusia ideoita, keskeneräisiä ajatuksia, varmistaa asioita, kysyä kysymyksiä ja kertoa tekemistään virheistä tai kokemistaan epäonnistumisista ilman pelkoa siitä, että joutuisi jollain tapaa nöyryytetyksi, rangaistuksi tai saatetuksi huonoon valoon. (Rinne 2021, 30.) Edellä mainittuja voidaan pitää siis sosiaalisina riskeinä. Yhtä lailla riskinottaminen voi olla olemassa olevien totuuksien tai konsensuksen haastamista tai vaikeiden asioiden ottamista puheeksi (Routarinne 2022, 213–214). Tutkija Timothy Clark on tutkimuksissaan havainnut, että yli 80 %

ihmisistä pitää suurimpana sosiaalisena riskinä ns. status quon eli asioiden vallitsevan tilan kyseenalaistamista (Rinne 2022, 33–34). Jo pelkästään tavallinen keskustelu vaatii yhteyttä, sillä Clarkin tutkimusten mukaan yli 75 % ihmisistä haluaa ensin kokea yhteyttä muiden tiimiläisten kanssa ennen kuin uskaltaa tai haluaa heittäytyä haastamaan ja oppimaan (Rinne 2021, 33).

Sosiaaliset riskit saattavat aiheuttaa sosiaalista stressiä, jolloin ihminen kehittää erilaisia selviytymisstrategioita. Hyvin tyypillistä sosiaalisen riskin uhatessa voi olla esimerkiksi vetäytyminen tai aggressiivinen käyttäytyminen. (Routarinne 2022, 214.) MIT:n professori Schein väitti myöhemmin (1993), että psykologisen turvallisuuden avulla ihmisen ei tarvitse enää keskittyä itsensä suojelemiseen, vaan voi keskittyä yhteisiin tavoitteisiin. Myös Rinne mainitsee kirjassaan Rohkea organisaatio siitä, että ihminen helposti keskittyy vaikkapa tärkeän tehtävän sijaan siihen, millaisen vaikutelman antaa ympäristölleen. (Rinne 2022, 31.) Tämä on ihmiselle hyvin luonnollinen tapa toimia ryhmässä, koska jokainen haluaa olevansa arvostettu ja hyväksytty (Rinne 2022, 51).



Kuva: (Edmondson 2003, Rinne 2021, 76)

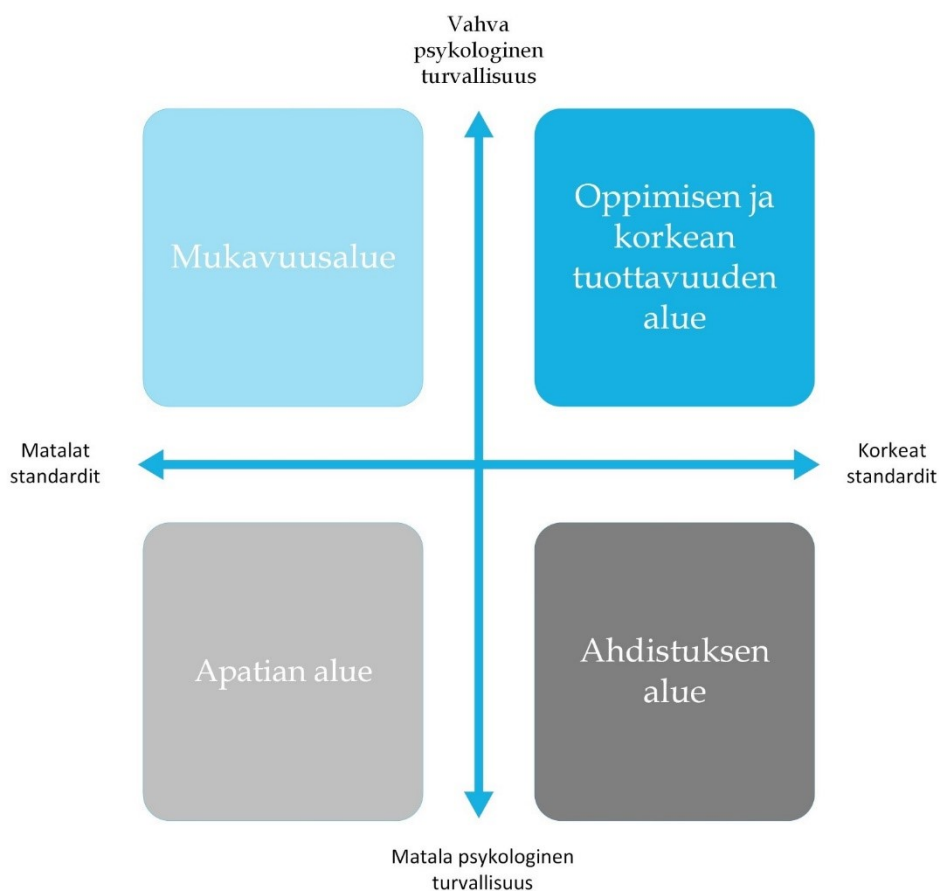
1.4.3 Mitä psykologinen turvallisuus ei ole

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että tavoitteita tai vaatimustasoa laskettaisiin, tai että työskentely tapahtuisi pelkästään mukavuusalueella. Jos psykologinen turvallisuus ymmärretään

vain mukavuutena, tällöin menetetään sen merkittävimmät hyödyt. Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus nostaa riman avoimuudessa ja rehellisyydessä korkeammalle, mutta yhtä lailla se nostaa yhteistyön laatuvaatimuksia ja sitä kautta lisää työyhteisön tuottavuutta. Myös Googlen Aristoteles –tutkimuksessa tuottavimpien tiimien selittävä tekijä oli psykologinen turvallisuus yhdistettynä juuri korkeisiin tavoitteisiin. (Rinne 2021, 78–79.)

Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita paineetonta tai stressitöntä ympäristöä tai sitä, että ongelmat ja konfliktit loistavat poissaolollaan. Psykologisen turvallisuuden avulla konfliktit ja ongelmat on mahdollista kohdata. Se antaa mahdollisuuden keskittyä olennaisiin työtehtäviin ja tavoitteisiin sekä auttaa välttämään energian valumisen sosiaaliseen kitkaan tai sijaistoimintoihin kuten pelon poistamiseen ja juoruiluun, joilla yritetään luoda tarvittavaa hallinnan ja turvan tunnetta. (Rinne 2021, 80–81.)

Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus tulisi nähdä organisaation tavoitteiden mahdollistajana eli mekanismina, ei niinkään omana päämääränään. Jos psykologinen turvallisuus nähdään itseisarvona, on riskinä, että työilmapiiriä idealisoidaan. Tämä saattaa ehkä viedä huomiota organisaation todelliselta tehtävältä. (Edmondson & Bransby 2023.)



Kuva: (Edmondson 2019 sekä Rinne 2021, 79)

1.4.4 Psykologinen turvallisuus ja psykologiset perustarpeet

Psykologisten perustarpeiden toteutuminen on tärkeää yksilön hyvinvoinnin kannalta myös työelämässä (Grönman 2021). Itsemääräämisteoria määrittelee ihmisen hyvinvoinnin kannalta kolme perustarvetta: itseohjautuvuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Käyttäytymistieteisiin perustuvan näkemys mukaan ihmisellä on kuusi perustarvetta, joista kolme mainittiin jo edellä. Loput kolme täydentävät näkemystä. Ihmisellä on tarve ymmärtää ja selittää asioita loogisesti (koherenssi), tarve tietää missä on (orientaatio) ja tarve tunkea ja kokea. (Pietikäinen 2021, 36–37.) Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on mahdollista ja tästä seuraa sisäsyntyistä motivaatiota, hyvinvointia ja hyviä suorituksia (Grönman 2021).

1.4.5 Inhimillinen tarve kuulua yhteen ja kokea turvaa

Ihmiselle on luontaista skannata alitajuisesti omaa rooliansa sosiaalisissa tilanteissa (Rinne 2021, 29). Ihmisen aivot ovat laumaeläimen aivot ja ryhmässä olemme historian saatossa pärjänneet yksin jäämisen ollessa riski (Huotilainen 2022, 192). Psykologian professori Marko Elovainio mainitsi HS:n artikkelissa, että *”ihminen on lajityypillisesti sosiaalinen olento, ja yksinäisyyden pelko on kaikkiin meihin sisäänrakennettu. Se on lajin säilymisen kannalta välttämätön tunne. Sen tarkoitus on motivoida meitä hakemaan sosiaalisia kontakteja.”* (Gronow 2022.) Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tarve on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. Jokainen haluaa tulla nähdyksi ja saada osakseen välittämistä (Pietikäinen 2021, 38).

Jos saamme osaksemme arvostusta, koemme olomme miellyttäväksi. Vastaavasti arvostuksemme laskiessa saatamme tunkea olomme epämiellyttäväksi. Sama reaktio voidaan havaita kehossa esimerkiksi tilanteissa, joissa koemme uhkaa tai meihin kohdistetaan vallankäyttöä vaikkapa tietynlaisella puhutavalla tai käytöksellä. Oma taustamme, temperamenttimme sekä opitut käyttäytymismallit määrittävät osittain kuinka tällaiseen suhtaudumme ja reagoimme. Arvostuksen laskiessa energiamme ei kohdistu enää yhteisiin tavoitteisiin, vaan keskitymme oman itsemme suojeluun. Ryhmän normiston pitäessä yllä turvattomuuden tunnetta, saatamme olla jatkuvassa suojauksen tilassa. Psykologisen turvallisuuden luomisen kannalta olisi oleellista, että ymmärrettäisiin kuinka ihmisaivot toimivat vuorovaikutustilanteissa. Ellemme ymmärrä, saatamme aiheuttaa käytöksellämme tilanteita, joissa herätämme toisissa uhatuksi tulemisen tunnetta, jonka seurauksena toinen voi reagoida hyvinkin voimakkaasti. (Rinne 2021, 29)

Psykologisen turvallisuuden inhimillistä tarvetta voidaan lähestyä esimerkiksi nykyisen neurotieteen näkökulmasta. Professori ja aivotutkija Minna Huotilainen on kirjoittanut useita tietokirjoja, joissa sovelletaan neurotieteen uusimpia löydöksiä työelämän kehittämiseen. Huotilainen on yhdistänyt

tutkimuksissaan kognitiotiedettä, kasvatustiedettä ja psykologiaa. (Huotilainen 2022, 177) Huotilaisen mukaan aivot ovat hyvin monimutkainen tutkimuskohde ja tutkimus on toistaiseksi vielä siinä vaiheessa, että tuloksista saa pirstaleisen kuvan. Erilaisia lähestymistapoja kannattaa kuitenkin kuunnella, koska tällöin on mahdollista luoda kokonaiskuvaa ja oppia uutta aivojen toiminnasta. (Huotilainen 2022, 179)

Ihmislajin kehityshistorian näkökulmasta muutos on ollut niin nopeaa, ettei evoluutio pysy perässä. Metsästäjäkeräilijän ammatissa tuhansia vuosia viettäneenä ihminen kehittyi työssään paremmaksi geneettisen muokkautumisen avulla, mutta sen jälkeen tapahtunut kehitys - maatalous, teollistuminen ja tietoyhteiskunta - on haastanut ominaisuutemme. (Huotilainen 2022, 187–188) Ihmisen kognitio on yhä tarkkaan virittynyt metsästäjäkeräilijän tehtäviin ja nuo kivikautiset mekanismit aivoissa näkyvät myös työpaikoilla. Ihmisen parhaita ominaisuuksia on mahdollista hyödyntää työelämässä, kun ymmärretään aivojen toimintaa. Samoin voidaan välttää pahimpia sudenkuoppia. Huotilainen puhuu fysiologisista tiloista, joilla tarkoitetaan kehon ja mielen toimintaan tarkoittavia tiloja. Näiden avulla ihminen pyrkii optimoimaan toimintaansa. Yksi tiloista on ns. taistele ja pakene -tila. (Huotilainen 2018, 18–19 ja Huotilainen 2022, 188)

1.4.6 Fysiologinen tila: taistele tai pakene

Metsästäjäkeräilijälle oli tärkeää reagoida nopeasti uhkatilanteissa. Keho toimi tarvittaessa äärimmäisen nopeasti muuttaen rauhallisen tilan täyteen toimintaan. Aikanaan vastassa saattoi olla peto, joka uhkasi perhettä marjametsässä, mutta nykyelämässä – uhkien ollessa toisenlaisia – kehon toiminnot ovat edelleen samanlaiset. Taistele tai pakene -tila on vieläkin kehollemme tai mielellemme tyypillinen tapa reagoida uhkatilanteessa. Tämä tila sopii vain hetkelliseen hätätilanteeseen, mutta toistuvana tai jatkuvana se ei ole ihmiselle hyväksi. (Huotilainen 2018, 19–20) Kehossa taistele ja pakene -tila näkyy nopeasti. Pupillit laajenevat, hengitys tihenee, sydämen lyöntitiheys kasvaa, verenpaine nousee ja keho valmistautuu tulevaan koitokseen. Mieli ei jää tässä tilassa myöskään toimettomaksi. Se tekee havaintoja ympäristöstään, tekee nopean päätöksen ja ohjaa toimintaa erittäin suoraviivaisesti. (Huotilainen 2018, 69–70) Tila on haitallinen kognitiivisille toiminnoille ja vaikka se hätätilassa auttaakin fokuoitumaan, on sillä päätöksiä heikentävä vaikutus mm. päätöksentekotilanteissa, jotka vaativat harkintaa. Asioiden perimmäinen tila ei ihmistä tässä tilanteessa kiinnosta, vaan ainoastaan selviytyminen. Huotilaisen mukaan taistele tai pakene -tilaa on vaikeaa hyödyntää työpaikalla ja tällaista tilaa tulisi välttää. Taistele ja pakene on edelleen toki hyödyllinen tietyissä ammateissa ja poikkeustilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa ja tehokasta fyysistä reagoitua. Tällaisista ammateista voidaan mainita vaikkapa poliisi tai muut turvallisuusalan ammattit. (Huotilainen 2018, 21 ja Huotilainen 2022, 188 ja Huotilainen 2018, 70)

Nykyisessä työelämässä uhkaa voivat aiheuttaa esimerkiksi epämääräinen ja vaikeammin määriteltävissä oleva uhka, kuten jatkuva arvostelu, aggressiivinen ja autoritäärinen johtamistyyli, huono viestintä tai ilmapiiri. Jos uhkia halutaan poistaa, niin työilmapiiriin ja viestintään tulisi tällöin panostaa. (Huotilainen 2018, 22–23) Huotilainen mainitsee myös muita esimerkkejä, joka aiheuttavat uhan tuntua työelämässä. Tällaisia voivat olla kielteinen palaute, työkuorma yhdistettynä kiireeseen ja epäonnistuminen tai virheen tekeminen. Tällaisissa tilanteissa fysiologinen tilamme haittaa toimintaamme. Se tekee meistä kärsimättömiä, hätäisiä ja äkkipikaisia. Se rajoittaa luovuuttamme, ajattelumme lukkiutuu ja asioiden monipuolinen harkitseminen on vaikeaa. Se vaikeuttaa myös tiedonhankintaa ja yhteistyötä, koska saatamme olla epäluuloisia ja kyräileviä. Kaiken kukkuraksi kehomme käy ylikierroksilla ja on valmiina toimintaan. (Huotilainen 2022, 189)

1.4.7 Fysiologinen tila: virtaustila

Toinen ikiaikainen fysiologinen tila on ns. virtaustila, jolla tarkoitetaan luovan, huumorintajuksen, innostuneen ja oppimishaluisen toiminnan tilaa. Tällöin keskittyminen on helppoa ja vaikeat haasteet eivät lannista, vaan päinvastoin innostavat. Aivot toimivat täysin päinvastaisesti kuin taistele ja pakene -tilassa. Metsästäjä-keräilijällä virtaustila oli käytössä esimerkiksi luolamaalauksien teossa tai ravinnon hankkimiseen liittyvissä tehtävissä, mutta nykypäivänä siitä on apua luovuutta edellyttävissä tehtävissä kuten suunnittelussa ja ideoinnissa. Tila mahdollistaa kognitiivisten resurssien käytön täysin, emmekä tällöin pelkää virheitä tai koe uhkaa. Olemme avoimia oppimaan ja ymmärtämään asioita syvällisemmin. (Huotilainen 2022, 189)

Virtaustilassa häiriötekijät, jotka taistele ja pakene -tilassa voivat saada sinut suunniltaan, eivät välttämättä aiheuta reaktiota. Hallinnan tunne on virtaustilassa keskeistä ja pystymme haastamaan itseämme sekä vähäisissä että mahdottomiltakin tuntuissa asioissa. Huotilaisen mukaan hallinnan tunne nousee toimintaympäristöstä. Työelämässä tämä voisi tarkoittaa, että virtauksen tilassa työskentelevä kykenee hallitsemaan työskentelytilanteen, valitsemaan toimintatavat, tekemään ehdotuksia ja keksimään ratkaisuja. Tällöin pystyy myös epäonnistumaan ja yrittämään uudelleen. Virtaustilassa mikään ei heikennä muistia, tarkkaavaisuutta tai toiminnan suunnittelua. Tila optimoi taidon, tekemisen, oivaltamisen, tehokkuuden ja oppimisen käyttöä. (Huotilainen 2018, 73)

1.4.8 Psykologinen turvallisuustutkimus ja johtajuus

Johtajuus ja esihenkilötyö ovat edelleen keskeisessä asemassa psykologisen turvallisuuden kirjallisuudessa. Organisaatiokäyttäytymistä koskeva tutkimus tunnistaa johtajuuden tärkeäksi tekijäksi uskomusten ja käyttäytymisen muokkaamisessa. Iso osa Edmondsonin ja Bransbyn katsauksessa käsitellyistä tutkimuksista keskittyi psykologisen turvallisuuden rooliin välittäjänä (mekanismina),

erityisesti erilaisten johtamistapojen ja yksilötasolla toivotun käyttäytymisen välisissä yhteyksissä. Tutkimuksissa ovat korostuneet psykologisen turvallisuuden välittävä rooli mm. luovuuden hallinnassa, innovatiivisessa käyttäytymisessä, työtyytyväisyydessä ja kyvyssä tuoda näkemyksensä esille. (Edmondson & Bransby 2023)

Koska ilmapiiri on muokattavissa, useat tutkimukset tutkivat esihenkilöiden roolia yksilön suorituskyvyn vahvistamisessa. Esihenkilöllä on tärkeä rooli psykologiselle turvallisuudelle suotuisien olosuhteiden luomisessa. Tällöin psykologinen turvallisuus auttaa yksilöitä ja ryhmiä saamaan asiat tehdyksi. (Edmondson & Bransby 2023) Jos johtaja on vakaa ja valmentava, reagoiden kysymyksiin ja haasteisiin puolustautumatta, ryhmät jäsenet saavat todennäköisesti kokemuksen turvallista ympäristöstä. Jos taas johtaja käyttäytyy autoritaarisella tai rankaisevalla tavalla, ryhmän jäsenet saattavat epäröidä osallistua oppimiskäyttäytymiseen liittyvään sosiaaliseen riskiin. Johtajat voivat itse osallistua oppimiskäyttäytymiseen ja esimerkiksi osoittaa sosiaalisen riskinoton sopivuuden ja rankaisemattomuuden. (Edmondson 2002)

Tutkimukset yhdistävät psykologista turvallisuutta rakentavan johtajuuden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tästä runsaasti kvantitatiivisia todisteita. Näissä tutkimuksissa tunnistettiin johtajilta ryhmän psykologista turvallisuutta kasvattavaa käyttäytymistä kuten esimerkiksi avoimuus (Han ym. 2017, viitattu Edmondson & Bransby 2023) ja kuunteleminen (Castro ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023), joilla oli positiivinen vaikutus luovuuteen. Binyamin osoitti tutkimuksessaan, että psykologista turvallisuutta lisäävä välittävä suhde alaisiin kasvatti yksilön innovatiivista käyttäytymistä (Binyamin ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023).

Uudemmissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa on tullut esiin, että ryhmän psykologisen turvallisuuden taso liittyy vahvasti johtajien asenteisiin ja käyttäytymiseen, kuten henkilöiden osallistamiseen, keskustelujen edistämiseen ja konfliktien ratkaisemiseen (O'Donovan & McAuliffe 2020, Remtulla ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Osa tutkimuksista on tutkinut tiettyjä johtajan ominaisuuksia, jotka kasvattavat tai laskevat psykologista turvallisuutta. Eritoten johtajat, jotka kuuntelivat (Castro ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023) ja olivat avoimia sekä osoittivat kyvykkyyttä, lisäsivät psykologista turvallisuutta (Han ym. 2017, Mao ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023) Itsekkään tai omaa etua ajattelevan käytöksen ts. omien etujen asettamisen ryhmän tai organisaation edelle, todettiin heikentävän psykologista turvallisuutta (Mao ym. 2019, Peng ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023) Tällä on merkitystä sillä johtajan käyttäytyminen on erityisen tärkeää. Ryhmän jäsenet todennäköisesti kiinnittävät huomiota vertaisten käyttäytymiseen, mutta johtajan käyttäytymisestä he ovat erityisen tietoisia. (Tyler & Lind 1992, viitattu Edmondson 2002)

Edmondson ja Bransby (Edmondson & Bransby 2023) määrittivät tutkimuksessaan (taulukko 6) johtajan psykologista turvallisuutta kasvattavat kolme ominaisuutta seuraavasti:

- Kuunteleminen: Kuulijan läsnäolo, ymmärrys ja hyvät aikomukset puhujaa kohtaan (Castro ym. 2018)
- Kyvykkyys: Kompetenssin ja ammattitaidon osoittaminen omalla substanssiosaamisalueella (Mao ym. 2019)
- Avoimuus: Oleellisen tiedon jakaminen, avoimuus palautteelle, päätösten motiiveista ja perusteluista kertominen (Han ym. 2017)

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös palautteen merkitykseen psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi. Eräs monimenetelmätutkimus osoitti, että johtajien palautteen antamisella oli pysyvä ja positiivinen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen. Johtajan palautteen hakemisella tai pyytämällä taas ei. Tuloksiin vaikutti se, että johtajat, jotka jakoivat palautetta ryhmässä, ja jotka keskustelivat avoimesti kritiikistä tai ehdotuksista, normalisoivat ja kiteyttivät haavoittuvuuden. Tästä vuorostaan seurasi vastavuoroista käytöstä, joka mahdollisti psykologisen turvallisuuden jatkuvuuden. Palautetta hakevilla johtajilla ei tullut esiin vastaavaa. (Coutifaris & Grant 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023) De Stobbeleir ym. havaitsivat, että korkeaa psykologista turvallisuutta kokevat työntekijät pyysivät enemmän palautetta vertaisilta. Esimiehet pitivät heitä korkean suorituskyvyn omaavina. (De Stobbeleir ym. 2020, viitattu Edmondson & Bransby 2023)

Erillinen tutkimuslinja keskittyy psykologisen turvallisuuden, vallan ja johtajuuden yhteyksiin. Vallassa ja valtaetäisyydellä on kulttuuriset erot, mutta Edmondson käsitteli asiaa tutkimuksessaan. Valtaetäisyys muokkaa sitä, kuinka ihmiset kokevat hierarkian. Tällä on vaikutuksensa johtajuuteen. Yleisesti tutkimus osoittaa, että suuri valtaetäisyys - siinä määrin, jossa yksilö kokee vallan olevan epätasaisesti jaettu - on kielteisesti yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen sekä yksilö- että ryhmätasolla (Appelbaum ym. 2016, Flestea ym. 2017, Hu ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023) Appelbaum ym. osoittivat myös lääkäreiden tutkimuksessa, että hierarkia vaikutti negatiivisesti aikomukseen raportoida haittatapahtumista. Toisessa tutkimuksessa osoitettiin myös, että ryhmissä, joissa oli suuri valtaetäisyys, johtajan nöyryys oli negatiivisesti yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. Tutkijat ehdottivat, että vaikutus saattaa olla seurausta nöyrän johtajan toimien sekä ryhmän johtajuutta koskevien odotusten epäsuhdasta. (Hu ym. 2018, Edmondson & Bransby 2023) Kuitenkin toisessa tutkimuksessa väitettiin, ettei valtaetäisyyden tarvitse aina olla haitallista ryhmän psykologiselle turvallisuudelle. Rahoitusalan 60 myymälää koskevassa tutkimuksessa osoitettiin, että kun ryhmässä oli vähäinen kilpailu vallasta (esimerkiksi jäsenet hyväksyivät hierarkian) autoritaarisella johtamisella on positiivinen yhteys psykologiseen turvallisuuteen. Jos

taas valtakamppailut olivat merkittäviä, autoritaarinen johtamistavan ja psykologisen turvallisuuden yhteys oli negatiivinen. (De Hoogh ym. 2015, Edmondson & Bransby 2023)

Vaikka psykologista turvallisuutta onkin tutkittu jo laajasti, niin Edmondsonin mukaan lisätutkimukselle on tarvetta. Rärkein aukko kirjallisuudessa kohdistuu psykologisen turvallisuuden luomiseen. Vaikka kirjallisuudessa painotetaan voimakkaasti johtajuuden merkitystä psykologiseen turvallisuuteen, niin lisätutkimus johtajien käyttöön sopivista erityisistä keinoista psykologisen turvallisuuden luomiseksi, olisi arvokasta. (Edmondson & Bransby 2023)

1.5 Valmentava johtaminen

”Jos... tunnustetaan, että johtajuutta ei voi lähtökohtaisesti määritellä ja tutkia samoin kuin esimerkiksi haarukkaa tai tuolia, niin johtajuudelle avautuu aivan uudenlaisia ymmärryksiä.” (Ropo 2011, 192.)

Johtajuuden tutkimus on nostanut esiin sen ymmärryksen, että johtajuudessa ei ole kyse vain johtajan ominaisuuksista ja taidosta, vaan myös tyylistä toimia suhteessa johdettaviin. Ohio Staten ja Michiganin yliopistoissa 1950-60 -luvulla tehdyt tutkimukset toivat esiin johtajuustyyliuuntauksen näkökulman mikä oli merkittävää käsitteellisesti ja vaikuttaa edelleen johtajuuden tutkimukseen. Ohio Staten johtajuustutkimusten mukaan ihmisten huomioon ottaminen ja henkilöstön tyytyväisyys olivat ainoita seikkoja, joilla oli pysyvä ja vahva korrelaatio. (Ropo 2011, 195.) Seuraavissa kappaleissa käydään lyhyesti valmentavaan johtamiseen liittyvää johtajuustyyliuuntauksen tutkimusta.

Muutosjohtajuus tai transformationaalinen johtajuus on merkittävä 1980- ja 1990 -lukujen johtajuustutkimuksen suuntaus. Muutosjohtajuutta on tutkittu Bernard Bassin johdolla aina 1980 -luvun alkupuolelta alkaen. Bassin muutosjohtajuuden näkemykseen on vaikuttanut MacGregor Burns ajattelu, joka tekee eron muuttavan ja vaihdannan välityksellä toimivan johtajuuden välillä. Bassin näkemysten mukaan muutosjohtaja pyrkii muutokseen positiivisilla keinoilla kuten alaisten arvostamisella kytkien ne johdettavien tehtäviin ja organisaation tavoitteisiin. Bassin näkemykset perustuvat heroistiseen näkemykseen johtajasta keskiössä sekä positiiviseen psykologiaan. Bassin muutosjohtajuudessa on viitteitä johtajuuden kokemuksellisuuteen, joka tulee esiin 2000-luvun johtajuustutkimuksissa (Ropo 2011, 198 - 199.) Valmentavassa johtajuudessa esihenkilön tehtävänä on tuoda esiin valmennettavan potentiaali ja se voidaan nähdä osana transformationaalista näkemystä johtajuudesta. (Alanen 2017, 15.)

Suomessa valmentajuuden käsitteen johtamisessa toi esille Uuno Pirnes vuonna 1989 kirjassa *Keihittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka* (Uutela U. 2019, 19). Valmentava johtaminen tai valmen-

tava esihenkilötyö johtamissuuntauksena on lähtöisin coachingista eli valmennuksesta. Valmennuksella tai coachingilla käsitetään tarkoitettavan menetelmää jossa lähtökohtaisesti organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö tulee valmentamaan organisaation johtoa. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan organisaation sisäistä esihenkilötyötä, jossa esihenkilöt käyttävät valmennuksellisia menetelmiä. Valmentavan johtamisen käsitteentä on laaja sisältäen eri suuntauksia ja lähestymiskulmia. (Uutela U. 2019, 14.) Yhden ensimmäisistä yksinomaan valmentavaan johtamiseen liittymistä tutkimuksista tekivät Andrea D. Ellinger ja Robert P. Bostrom vuonna 1999 (Ellinger & Bostrom 1999.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään valmentavaan johtamiseen Suomen poliisissa. Suomen poliisi on käyttänyt lähde-, ja pääsykoe- ja koulutusmateriaalina Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan kirjaa *Valmentava johtajuus*. Täten on luontevaa, että tässä opinnäytetyössä valmentavaa johtajuuden määritelmä ja siihen liittyvä käsitteistö nojaa vahvasti edellä mainittuun teokseen.

Kirjassaan *Valmentava johtajuus* Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas määrittelevät valmentavan johtajuuden omien kokemuksiansa, käsitystensä ja tekemäänsä kirjallisuuskatsaukseen perustuen ”*Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.*” (Ristikangas & Ristikangas 2018, 43.)

1.5.1 Valmentava johtaja

Valmentava johtaja on alaisiaan kohtaan tasa-arvoinen, arvostava ja inhimillinen. Valmentava johtaja kehittää itseään, sparraa yksilöitä ja ryhmäänsä. Valmentavan johtajan huomio on ryhmässä ja siinä piilevän kyvykkyyden valjastamisessa. Valmentava johtaja rakentaa ryhmän suorituskyykyä yhdessä ryhmän kanssa. Ryhmässä valmentava johtajuus voi vaihtua tilannekohtaisesti virallisen esihenkilöaseman omaavalta esimerkiksi ryhmässä olevalle asiantuntijalle. Valmentavan johtamisen kannalta kaikista tärkeintä on luottamus. Luottamus mahdollistaa iloitsemisen onnistumisista ja rohkeuden esittää myös kritiikkiä. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 43–46)

1.5.2 Poliisin työikäohjelma ja henkilöstöjohtamisen kehitysohjelma

Vuonna 2014 poliisissa määriteltiin vuosille 2016–2018 poliisin työikäohjelma, jolla etsittiin keinoja pidempiin työuriin ja työkyvyn ylläpitoon. Työikäohjelman tavoitteena oli lisätä työn tuottavuutta, vähentää sairaudesta johtuvia poissaoloja sekä pidentää työuria. Osana työikäohjelmaa muodostettiin alatyöryhmät, joista yksi oli henkilöstöjohtamisen alatyöryhmä. (Poliisihallitus 2019.) Osana po-

liisin työikäohjelmaa henkilöstöjohtamisen projektiryhmä esitti henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelmaa, josta syntyi Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelma sen saatua marraskuussa 2017 aloitusluvan poliisiylijohtajalta (Poliisihallitus 2018: Kaiku-työelämän kehittämisrahankakemus).

Taustana Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisjohtamiselle olivat vuonna 2015 toteutetusta poliisin henkilöbarometristä esille nousseet asiat kuten työnorganisointiin liittyvä haasteet (Poliisihallitus 2019, 9). Tämän lisäksi poliisissa oli todettu henkilöstöjohtamista koskevan koulutuksen vaje täydennyskoulutuksessa. (Pihlava 2023)

Kehittämisohjelman ensimmäisen vaiheen myötä syksyllä 2018 Poliisiammattikorkeakoulussa valmennettiin kaikista poliisiyksiköistä lähes seitsemänkymmentä esimiesvalmentajaa valmentavaan johtamiseen. Kehittämisohjelman toisessa vaiheessa 2019 alkaen esimiesvalmentajat suunnittelivat ja toteuttivat omien poliisiyksikköjensä esimiesvalmennuksen valmentavaan johtamiseen. (Kaiku -kehityshankkeen loppuraportti 2020, 3.)

Kehittämisohjelman kolmas vaihe on vertaistukijärjestelmän luominen, jonka tavoitteena on, että kaikilla poliisin esihenkilöillä on samantasoinen ja samankaltaisia tehtäviä tekevä kollegamukselliseksi keskustelukumppaniksi henkilöstöjohtamisasioissa. Kehittämisohjelman neljännessä vaiheessa työikäohjelman vastuutahot ja poliisiyksiköt tekevät ohjelmasta vaikuttavuusarviointin. (Pihlava 2023)

Kehittämisohjelma ja siihen liittyvät konkreettiset toimet poliisiyksiköissä, esimiesvalmennukset, ovat vahvasti aiemmin johdannossa kuvattujen 2017 uudistetun strategian ja arvojen mukaiset osoittaen miten 2019 julkistetun henkilöstöstrategian mukainen strateginen valinta on tuotu käytännön toimiksi.

1.5.3 Kohti valmentavaa ihmisten johtamista kouluttajien koulutukset

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelman valmentajavalmennukseen valittavien henkilöiden valintakriteerit oli määritelty seuraavasti:

- motivaatio ja henkilökohtainen sopivuus kouluttajaksi ja mahdollinen aikaisempi kokemus kouluttajan tehtävistä
- ohjauksellisesta ja valmennuksellisesta johtamisosaamisesta kiinnostunut henkilö
- voi olla sekä poliisi- että siviilitaustainen virkamies
- eduksi katsottiin, että oli
 - toiminut esimiestehtävissä noin 5–15 vuotta tai hallinnon laaja tuntemus
 - vähintään alipääallystötutkintotasoiset (esimiesopinnot) suorittanut viranhaltija

- näyttöä ja kokemusta onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta

Koulutuksen rakenne oli seuraavanlainen:

- Ennakkotehtävä
- Kolme etätyöskentelypäivää
 - henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä
- Kolme lähipäivää Poliisiammattikorkeakoulussa
 - henkilöjohtamista eri näkökulmista
- Kolme etätyöskentelypäivää
 - erilaisia tehtäviä
- Kolme syventävää lähityöskentelypäivää Poliisiammattikorkeakoulussa
 - Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten opetuksessa

(Pihlava, P. 2023.)

Koulutus toteutettiin nimellä Kohti valmentavaa ihmisten johtamista - valmentavan johtamisen kehittämisen teemapäivät. Opetussuunnitelman mukaan kurssilla perehdyttiin valmentavan johtamisen näkökulmasta poliisin henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteisiin sekä esimiehen rooleihin ja tehtäviin. Kurssilla käsiteltävät asiakokonaisuudet olivat:

- Johtamisen muutostekijät ja organisaatioiden sekä johtamisjärjestelmien muutosten vaikutukset esimiestyöhön.
- Esimiehen rooli ja tehtävät sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset.
- Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen.
- Keskustelukulttuurin kehittäminen ja palautteen antaminen.
- Hankalat tilanteet esimiestyössä ja niiden ratkaiseminen.

Opintosuunnitelmassa kirjallisuudeksi on mainittu Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan kirja Valmentava johtajuus. (Poliisiammattikorkeakoulu 2018.)

1.5.4 Valmentava johtaminen Suomen poliisissa.

Poliisihallituksen esityksessä organisaatioiden johdolle 2.5.2019 kuvataan poliisiorganisaation näkökulmasta valmentavaa johtamista. Esityksen mukaan valmentava johtajuus asettaa työlle konkreettisia tavoitteita ja kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen, keskustelee arvostavasti tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisista esteistä, ei rankaise virheistä vaan pyrkii niiden korjaamiseen. Poliisihallituksen esityksen mukaan valmentava johtaminen perustuu seuraaviin seikkoihin:

- avoimen keskustelukulttuurin luomiseen kaikilla esimiestasoilla
- arvostavaan kuuntelemiseen
- luottamuksen rakentamiseen
- itseohjautuvuuteen kannustamiseen
- tavoitteelliseen toimintaan

(Poliisihallitus 2019, Tausta-ajatuksia esimiesten KVIJ – viestintään)

1.6 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko psykologisen turvallisuuden käsitteellä ja Suomen poliisin valmentavalla johtamisella yhteyttä.

Alakysymykset

Löytyykö Suomen poliisin valmentavaa johtamista koskevista määräyksistä, ohjeista, raporteista ja koulutusmateriaalista teemoja, joilla on yhteys psykologisen turvallisuuden löydettyihin teemoihin.

Edistääkö valmentava johtaminen, siten kuin se käsitetään Suomen poliisissa, psykologista turvallisuutta organisaatiossa?

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on löytää ja paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väitteitä. Kvalitatiivisella tutkimusotteella tehtävässä tutkimuksessa lähtökohtana on tosielämän kuvaus sisältäen käsityksen, että todellisuus on moninainen. Todellisuudessa tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja niistä on löydettävissä monisuuntaisia suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii kohdettaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida välttää sitä, että arvolähtökohdat leimaavat tutkimuksen tekijöiden tapaa ymmärtää tukittavaa aihetta. Myös sitä miten objektiivisuus perinteisesti käsitetään, on mahdotonta saavuttaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kun tutkija ja tieto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 160)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa on toteutettu narratiivinen kirjallisuuskatsaus psykologiseen turvallisuuteen sekä Poliisiammattikorkeakoulussa tehtyyn aiempaan tutkimukseen valmentavasta johtamisesta. Kirjallisuuskatsaus muodostaa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten psykologisesta turvallisuudesta. Tätä psykologisen turvallisuuden viitekehystä vasten työssä tar-

kastellaan Suomen poliisin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeen virallisia ja virallisuontoisia dokumentteja sekä kehityshankkeen valmentajavalmennuksissa käytettyihin lähteitä liittyen valmentavaan johtamiseen.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa on tehty dokumenttianalyysi teorialähtöisellä teemoittelulla, jossa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden viitekehystä vasten Suomen poliisin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeen virallisia ja virallisuontoisia dokumentteja sekä kehityshankkeen valmentajavalmennuksissa käytettyjä lähteitä.

2.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Työn ensimmäiseen vaiheeseen menetelmäksi on valittu narratiivinen kirjallisuuskatsaus eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Narratiivista kirjallisuuskatsausta on käytetty humanistisessa tutkimuksessa, kun tavoitteena on ollut selvittää mitä aiheesta tiedetään, mitkä on sen keskeiset käsitteet ja käsitteiden väliset suhteet. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella voidaan kuvata katsauksen kohteen kehityskulkua ja historiaa sekä kyseisen ilmiön teoriaa. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella voidaan antaa yleiskuva aihealueesta ja sen tutkimuksen tilasta. (Vilka 2023, 21–22)

Tämän opinnäytetyön ensimmäiseen vaiheeseen on valittu metodiksi narratiivinen kirjallisuuskatsaus, koska tarkoituksena on johdattaa lukija psykologisen turvallisuuden teoreettiseen viitekehykseen sekä tehdä tunnetuksi valmentavan johtamisen historia ja nykytila Suomen poliisissa.

Psykologisen turvallisuuden osalta kirjallisuuskatsaukseen on tehty haut Google Scholar -palvelussa sekä Sage -artikkelitietokantaan hakusanalla ”psychological safety”. Katsaukseen valitut artikkelit ovat valikoitu julkaisun uutuuden, viittauskertojen ja latausmäärien perusteella.

Valmentavan johtamisen osalta kirjallisuuskatsaukseen on tehty haut Theseus -tietokannan Poliisiammattikorkeakoulun kokoelmaan asia- ja avainsanalla ”valmentava johtaminen” ja otettu kaikki tällä haulla löytyneet julkaisut osaksi kirjallisuuskatsausta. Tämän lisäksi lähteinä on käytetty Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeen asiakirjoja.

2.2 Dokumenttianalyysi teorialähtöisellä teemoittelulla

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi on valittu dokumenttianalyysi teorialähtöisellä teemoittelulla. Dokumenttianalyysi eli kirjallisten lähteiden analyysi on metodi, jossa tehdään päätelmiä kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta kuten vuosikertomuksista, raporteista, kokousmuistioista ja internet-sivustoista (Eskola & ym. 2016).

Teemoittelussa materiaalista korostetaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiakokonaisuudet ja usein esiintyvät tyypilliset piirteet. Teemat perustuvat aineiston analyysiin, jolla on tunnistettu aineistossa toistuvia seikkoja (Juhila.) Teemoittelussa voi nostaa esiin tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja teemoja ja täten vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta 1998, luku Teemoittelu).

2.2.1 Psykologisen turvallisuuden tutkimuksen analyysi

Tutkimuksessa on lähemmin tarkasteltu Amy C. Edmondsonin sekä Derrick P. Bransbyn viimeisintä katsausartikkelia, *Psychological safety comes of age*, vuodelta 2023. Tämän Edmondsonin ja Bransbyn artikkelin perusteella on muodostettu kehys psykologisen turvallisuuden osatekijöistä. Tutkimuksessa on suoritettu järjestelmällinen haku psykologista turvallisuutta koskevaan empiriiseen tutkimukseen edellisten yhdeksän vuoden ajalta. Tutkimuksessa on identifioitu 185 eri aloille kohdistuvaa organisaatiokäyttäytymistä ja psykologiaa koskevaa tutkimusartikkelia, joissa oli jaettu sama määritelmä psykologisesta turvallisuudesta. He havaitsivat, että psykologista turvallisuutta käsittelevä tutkimus on siirtynyt 1990-luvulla alkaneesta nousevasta alasta nykyiseen kypsän teorian kategoriaan, jonka käsitteillä, määritelmillä ja mittauksilla on laaja yksimielisyys. (Edmondson & Bransby 2023)

Edellä mainitusta tutkimuksesta on otsikoitu ja referoitu asiat, jotka ovat edellytyksenä psykologisen turvallisuuden syntymiselle. Tämän jälkeen on otsikoitu ja referoitu asiat, jotka ovat seurausta korkeasta psykologisesta turvallisuudesta. Otsikoinnin ja referoinnin tukena on käytetty muita lähteitä ilmaisutavan tarkentamiseksi.

2.2.2 Valmentavan johtamisen aineiston analyysi

Valmentavan johtamisen osalta aineistona on käytetty Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeen asiakirjoja sekä kyseisessä hankkeessa lähdemateriaalina ja koulutusmateriaalina käytettyä Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan kirjaa *Valmentava johtajuus*. Analyysin kohteena olleessa aineistossa on noin neljäkymmentä eri asiakirjaa sisältäen diaesityksiä, päätöksiä, luentomateriaaleja ja apurahahakemuksia sekä hankeraportteja Valmentavan johtamisen aineistosta on otsikoitu ja referoitu niistä löytyneet fundamentit, keinot, teemat ja pyrkimykset.

2.2.3 Teemoittelu

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksen analyysistä esille nousseet psykologisen turvallisuuden edellytykset ja seuraukset toimivat teemoittelun lähtökohtana. Verrattaessa valmentavan johtamisen aineiston analyysistä esille nousseita fundamentteja, keinoja, teemoja ja pyrkimyksiä psykolo-

gisen turvallisuuden edellytyksiin ja seurauksiin nousi esille neljä eri teemaa joihin molemmista aineistoista löytyi yhteys. Tämän jälkeen molempien aineistojen otsikoidut osatekijät taulukoitiin näiden teemojen alle. Teemoittelussa ei huomioitu teemoja tai tekijöitä, joilla ei ollut yhteyttä aineistojen välillä.

Teemoittelun ja siihen liittyvän taulukoinnin ymmärtämiseksi on tuloksissa käyty ensin läpi analyysien tulokset ennen teemoittelua.

3 TULOKSET

3.1 Psykologisen turvallisuuden edellytykset

Tämän kappaleen alaluvuissa on otsikoitu ja referoitu edellytykset psykologisen turvallisuuden tilan saavuttamiseksi organisaatio-, yksilö ja ryhmätasolla.

3.1.1 Ryhmän jakama uskomus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja lupa olla haavoittuvainen

Psykologisen turvallisuuden kehittymiselle on tietynlaiset edellytykset. Edmondson määritteli psykologisen turvallisuuden aikoinaan siten, että kyse on ryhmän jakamasta yhteisestä uskonnuksesta, jonka mukaan ryhmässä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. (Edmondson 1999, viitattu teoksessa Edmondson & Bransby 2023) Kyseessä voi olla hiljaisesti ymmärretty itsestäänselvyys tai julkilausuttu uskomus, mutta uskomuksen julkilausuminen ei muuta tiimin psykologisen turvallisuuden olemusta. Uskomus pitää sisällään luottamuksen tunteen siihen, ettei ryhmä nolaa, hylkää tai rankaise yksilöä sosiaalisen riskinoton seurauksena, vaan ryhmän jäseniin suhtaudutaan luottaen, arvostaen ja kunnioittaen. Tämä luottamus määrittellään odotukseksi siitä, että muut suhtautuvat yksilöön hyväntahtoisesti. Tämän kokemuksen myötä yksilöllä on mahdollisuus osoittaa haavoittuvaisuutta. (Edmondson 1999.)

3.1.2 Lupa puhua

Psykologisen turvallisuuden kannalta on tärkeää varmistua siitä, että ihmiset voivat puhua rehellisesti ja vapaasti, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, kertoa huolenaiheita ja esittää tarvittaessa eriäviä mielipiteitä. Jo pelkästään asiantuntijarajojen ylittäminen saattaa olla vaikeaa, koska riskinä on, että puhujaa voidaan pitää tunkeilevana. (Edmondson & Bransby 2023) Tärkeää on myös, että kaikille annetaan ääni, ja että jokainen voi tuntea tulleensa kuulluksi. (Duhigg 2016.)

3.1.3 Lupa tehdä virheitä ja epäonnistua

Psykologisen turvallisuuden kokemus muodostuu osin myös siitä, kuinka työyhteisö suhtautuu virheiden tekemiseen. Rinteen mukaan epäonnistuminen kuvaa tunnetta ja virhe tarkoittaa päätöstä tai tekoa, joka johtaa ei-toivottuun lopputulokseen. (Rinne 2021, 114–115) Tutkimuksessa tulee toistuvasti esiin psykologisen turvallisuuden yhteys matalampaan kynnykseen raportoida virheistä (Edmondson & Bransby 2023).

3.1.4 Johtajuuden esimerkki

Johtajuudella voidaan katsoa olevan suuri merkitys psykologisen turvallisuuden edellytyksiä pohdittaessa, sillä huomattava organisaatiokäyttäytymistä koskeva tutkimus identifioi johtajuuden tärkeäksi tekijäksi uskomusten ja käyttäytymisen muokkaamisessa. Myös alan kirjallisuudessa painotetaan voimakkaasti johtajuuden vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Johtajuudella viitataan tutkimuksessa johtajien käyttäytymiseen. Yleensä tiimi johtajien, mutta myös organisaatioiden johtajien. (Edmondson & Bransby 2023.)

3.2 Psykologisen turvallisuuden seuraukset

Tämän kappaleen alaluvuissa on otsikoitu ja referoitu mitä seuraa, kun psykologisen turvallisuuden tila on saavutettu organisaatio-, yksilö ja ryhmätasolla.

3.2.1 Yksilöiden potentiaalin saavuttaminen

Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä yksilöllisen suorituskyvyn saavuttamisessa. Yksilöllistä suorituskykyä koskeva tutkimus korosti sen roolia yksilöiden piilevän potentiaalin vapauttamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Edmondson & Bransby 2023.) Psykologinen turvallisuus vapauttaa ihmisen olemaan oma itsensä, eikä tällöin tarvitse keskittyä itsensä suojelemiseen. (Edmondson 1999).

Eräissä tutkimuksissa käy esiin, että käsitykset psykologisesta turvallisuudesta muokkaavat käyttäytymistä, joka liittyy autenttisuuteen eli aitouteen ja rehellisyyteen sekä avoimuuteen ja halukkuuteen auttaa muita. Henkilöt, jotka kokevat vahvaa turvaa auttavat todennäköisemmin kollegoita, pyytävät palautetta tai noudattavat paremmin ryhmänormeja. (Lin ym. 2020, De Stobbeleir ym. 2020, Moake ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023.) Oma itsensä olemiseen liittyen Moake havaitsi, että psykologinen turvallisuus lieventää mm. iän ja innovaatiokäyttäytymisen suhdetta ja kannustaa nuorempia osallistumaan innovointiin kokeneempien ryhmän jäsenten kanssa. Psykologinen turvallisuus lieventää tehokkaasti yksilöllisten erojen aiheuttamien rajojen vaikutusta (Edmondson & Bransby 2023). Eräs tutkimus osoitti, että se auttoi myös palauttamaan tasa-arvon miesten ja naisten välille luovassa itsetehokkuudessa, mikä on avain täyden luovan potentiaalin

vapauttamiseen (Hora ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023) ja suojasi mahdollisilta kielteisiltä vaikutuksilta iän monimuotoisuuden suhteen (Gerpott ym. 2019, Moake ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Eräässä tutkimuksessa havaittiin myös, että psykologinen turvallisuus lisäsi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suhtautumista työhön ja antoi kokemuksen "sosiaalisesta kuulumisesta". Maahanmuuttajataustan vaikutus mielenterveyteen, työhön sitoutumiseen tai työpaikan vaihtumiseen riippui koetun psykologisen turvallisuuden tasosta. (Ulusoy ym. 2016, viitattu Edmondson & Bransby 2023.)

3.2.2 Parempi viestintä, rehellinen ja avoin vuorovaikutus

Vuorovaikutus on psykologisessa turvallisuudessa hyvin keskeisessä roolissa, koska vuorovaikutuksen avulla luodaan kokemus psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimuksessa on tullut esiin, että tapa, jolla psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoritukseen, oppimiseen, kokemukseen työstä ja johtajuuden rooliin – joko suoraan tai epäsuorasti - tapahtuu keskustelun kautta. Psykologinen turvallisuus kuvaa yksilön havaintoja liittyen sosiaalisen riskinoton seurauksiin omassa työympäristössään. Yksilö muodostaa uskomuksensa ryhmän normeista saamansa vuorovaikutuskokemusten perusteella. Edmondson väittää, että ihminen tekee mikrotasolla hiljaisia laskelmia, joissa hän arvioi tiettyyn käyttäytymiseen liittyvän vuorovaikutusriskin: "Jos sanon tai teen näin, niin saanko kritiikkiä tai joudunko häpeämään?" Vastauksen ollessa negatiivinen, on käyttäytymistä mahdollista jatkaa. Suurin vaikutus psykologisen turvallisuuden tasoon on ihmisillä, joiden kanssa työskennellään tiiviimmin. (Edmondson 1999.)

Psykologinen turvallisuus on noussut tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi, koska sen nähdään helpottavan viestintää ja yhteistoimintaa (Edmondson & Bransby 2023). Avoin ja kypsä viestintä, jolle on ominaista psykologinen turvallisuus, voi antaa myös tiimin jäsenille mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa yli hierarkiarajojen tai ammatillisten rajojen. Tämä tehokkaiden ja sitoutuneiden tiimien keskeinen ominaisuus tuli esiin perusterveydenhuollon tutkimuksessa (True ym. 2014, viitattu Edmondson & Bransby 2023) Useita toimialoja kattava merkittävä tutkimus tukee käsitystä, että psykologinen turvallisuus helpottaa myös rehellistä ja ylöspäin suuntautuvaa viestintää (Edmondson ja Lei 2014, viitattu teoksessa Edmondson & Bransby 2023). Psykologisen turvallisuuden on katsottu liittyvän negatiivisesti myös ns. hiljaisuuskäyttäytymiseen (silence behavior), joka johtuu motiiveista suojella itseään puhumisen seurauksilta (Brinsfield 2013, viitattu teoksessa Edmondson & Bransby 2023). Ihmisillä on lisäksi taipumus suojella itsensä lisäksi myös toisia ihmisiä kasvojen menettämiseltä. (Edmondson 1999.)

Jos ihmisillä ei ole vapautta puhua ja tarjota ideoita tai testata olettamuksia, estettävissä olevat epäonnistumiset ovat todennäköisempiä ja innovaatiot kärsivät (Edmondson & Bransby 2023) Tätä

tukee Googlen Aristoteles –projekti, jossa tutkijat havaitsivat menestyneillä tiimeillä kaksi käyttäytymismuotoa. Hyvissä tiimeissä jäsenet puhuivat suurin piirtein samassa suhteessa. Jos vain yksi henkilö tai pieni ryhmä puhui koko ajan, kollektiivinen älykkyys laski. “Niin pitkään kuin kaikille annettiin mahdollisuus puhua, tiimi suoriutui hyvin” mainitsi projektin päätutkija Anita Woolley. Toiseksi kaikilla hyvillä tiimeillä oli korkea “sosiaalinen herkkyyttä”, joka tarkoitti jäsenten hienostunutta tapaa ilmaista itseään ja kykyä havaita sanattomista viesteistä, eleistä ja äänensävyistä, kuinka muut tunsivat. (Duhigg 2016.)

3.2.3 Oppimiskäyttäytyminen

Oppimiskäyttäytyminen on tärkeä teema psykologista turvallisuutta koskevassa kirjallisuudessa. Tutkimuksissaan Edmondson puhuu oppimiskäyttäytymisestä, jolla hän tarkoittaa oppimisen prosessia, johon kuuluu käyttäytymismalleja, joilla pyritään saavuttamaan sellaisia tuloksia kuten sopeutuminen muutokseen, parempi ymmärrys tai suorituskkyky. Tällä termillä hän haluaa välttää sekaannuksen oppimistulosten käsitteen kanssa. Oppimiskäyttäytymistä voivat esimerkiksi olla kysymysten esittäminen, palautteen hakeminen, aktiivinen tiedon hakeminen, tiedon jakaminen, avun pyytäminen, kokeilut, tulosten reflektointi, virheiden myöntäminen ja virheistä tai odottamattomista tuloksista keskusteleminen. Tutkimus osoittaa, että psykologinen turvallisuus edistää oppimiskäyttäytymistä tiimissä, joka puolestaan edistää tehokasta suoritusta. (Edmondson 1999) Se on osoittanut myös, että korkean psykologisen turvallisuuden omaavat tiimit osallistuvat enemmän oppimiseen ja luovat enemmän tietoa kuin tiimit, joissa on alhainen psykologisen turvallisuuden taso. (Cauwelier ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023) Tällaisissa tiimeissä opittiin myös todennäköisemmin epäonnistumisista. (Wilhelm ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023) Tutkimuksessa oli havaintoja myös tiedon piilottamisesta eli ns. tiedon panttaamisesta. Se voi vaikuttaa enemmänkin kuin vain rajoittaa viestintää. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tietoa panttaava kokee psykologisen turvallisuuden tunteen heikentyneen. Tämä heikensi subjektiivista kokemusta työstä ja mahdollisesti vaikutti alentavasti työn laatuun. Alhainen psykologisen turvallisuuden taso vaikutti negatiivisesti tiedon panttaajan kykyyn menestyä. (Jiang ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023.)

Oppimiskäyttäytymisellä on tärkeä rooli välittäjänä tiimin psykologisen turvallisuuden ja suorituskkyvyn välillä. Korkean oppimisen tiimit pystyvät poistamaan oppimisen esteitä tekemällä tarvittavia muutoksia, hakemalla uusia lähestymistapoja ja kohtaamalla asiat yhdessä sekä avoimesti ja rehellisesti. Tällainen turvallisuus ja halu oppia voi vaikuttaa positiivisesti tiimin suoritukseen. (Edmondson 1999) Singer kollegoineen raportoi, että huippusuorittajat pitivät arvossa mahdollisuutta oppia ryhmänä ja antoivat kollektiiviselle oppimiselle aikaa pyrkien varmistamaan psykologisen turvallisuuden. Näin toimimalla he pystyivät ohittamaan hierarkia- ja statuserot, jotka estivät vuorovai- kutusta huonosti menestyneissä tiimeissä. (Singer ym. 2015, viitattu Edmondson & Bransby 2023.)

Psykologisen turvallisuuden merkitys vaikuttaa erityisesti tiedon jakamiseen, joka paljastaa puutteita tai virheitä, mutta se ei vaikuta tiedon jakamiseen, josta puuttuu sosiaalinen riski. Toisin sanoen hyvien uutisten tai parhaiden käytäntöjen jakamisessa sen rooli on minimaalinen. (Mura ym. 2016, Edmondson & Bransby 2023.)

Virheiden sietämisen on katsottu vaikuttavan myös oppimiskäyttäytymiseen ja sietäminen on parantanut suorituksia. Virheiden sietokyky auttoi ihmisiä näkemään virheet mahdollisuutena oppia, ei niinkään uhkana heidän imagolleen. (Wang ym. 2020, viitattu teoksessa Edmondson & Bransby 2023) Ihmisillä on taipumus toimia tavoilla, jotka estävät oppimista (Edmondson 1999). Ongelmista keskusteleminen saattaa herättää organisaatiossa uhan tunteen, joka on omiaan rajoittamaan yksilöiden halukkuutta osallistua ongelmien ratkaisuun (Dutton 1993, Macduffie 1997, viitattu Edmondson 1999). On tietenkin olemassa työtehtäviä, joissa virheitä halutaan välttää viimeiseen asti esimerkiksi ihmisten turvallisuuden vuoksi. Onnistuminen voidaan kuitenkin taata vain sillä, että kaikki sitoutuvat omalta osaltaan parantamaan prosesseja. Rinne 2021, 68–69). Edmondson sanoo Harvard business review -verkkójulkaisun haastattelussa, että todellisuudessa ei voida aina julistaa epäonnistumisen olevan hyvä asia, koska on tilanteita, joissa se voi olla kohtalokasta tai vähintäänkin erittäin haitallista. Tärkeää olisi pohtia epäonnistumisissa, miten suunnittelimme ja valmistauduimme ennen toteuttamista. Epäonnistumiset voi olla mahdollista myös välttää ennakolta riittäväällä työmäärällä ja suunnitelulla. Ellei pohjatyö ole ollut riittävä, todennäköisesti ei voida puhua ns. hyvästä epäonnistumisesta. Jokainen epäonnistuminen tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuutena oppia, eikä vain ajatella, että se on jotain pahaa, joka pitää unohtaa nopeasti. Edmondson pitää myös tärkeänä, että muutetaan ympärillä olevaa keskustelutapaa, jotta voidaan jakaa omia tarinoita epäonnistumisesta ja oppimisesta. Yhtä tärkeää on arvostaa muita, jotka tekevät niin. (Edmondson, Harvard Business Review 28.7.2023.)

3.2.4 Luovuus, innovaatio, ongelmanratkaisu

Luovuus ja innovatiivisuus ovat edelleen keskeisiä aiheita psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa, koska ne ovat tärkeitä nykyajan tietotyössä. Psykologinen turvallisuus kannustaa ottamaan riskejä työyhteisöissä, joissa tehdään innovatiivista työtä erittäin dynaamisissa ympäristöissä (Andersson ym. 2020, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Andersson osoitti suoran, positiivisen yhteyden yrityksen psykologisen turvallisuuden ja innovatiivisen suorituskyvyn välillä (Andersson ym. 2020, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Psykologisen turvallisuuden rooli niiden edistäjänä on tunnistettu useissa ryhmä- ja organisaatio tasolla toteutetuissa tutkimuksissa (Edmondson & Bransby 2023). Erityisesti tutkijoita kiinnostaa niiden edistäminen. Useat tutkimukset yhdistävät johtajuuden luovuuteen ja innovatiiviseen käyttäytymiseen. Välittävä suhde alaisten kanssa lisäsi yksilön innovatiivista käyttäytymistä. (Binyamin ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023.) Tämän seurauksena psykologinen turvallisuus vapautti emotionaalisia ja kognitiivisia resursseja, jolloin

työntekijällä oli mahdollisuus käyttää nämä voimavarat innovatiiviseen käyttäytymiseen (Iqbal ym. 2020, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Tutkimuksissa tunnistettiin psykologisen turvallisuuden rooli suotuisten olosuhteiden luomisessa luovuuden (Agarwal & Farndale 2017, Greenbaum ym. 2020, Liu ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023) sekä innovaatioiden mahdollistamiseksi (Gu ym. 2013, viitattu Edmondson & Bransby 2023).

3.2.5 Sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Työelämän vaatimusten ja odotusten muuttuessa on hyödyllistä tarkastella, mitä psykologisen turvallisuuden tutkimus on havainnut työntekijän työkokemuksen parantamiseen liittyen. On todettu, että yksilöllistä käsitystä psykologisesta turvallisuudesta muokkaavat sekä henkilön yksilölliset ominaisuudet että aiemmat kokemukset (Bani-Melhem ym. 2021, O'Donovan ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Tutkimus tuo esiin myös psykologisen turvallisuuden johdonmukaisen roolin kokemuksen muodostumisessa. Vaihtelua psykologisen turvallisuuden tasossa on enemmän ryhmien välillä kuin niiden sisällä (Edmondson 1999.) Kun luodaan ympäristö, jossa suorapuheisuutta odotetaan ja se mahdollistetaan psykologinen turvallisuus lisää muun ohella mm. työhön sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä. Lisäksi sillä on vaikutuksia työhyvinvointiin, koska se auttaa selviytymään työn aiheuttamasta kuormituksesta ja stressistä sekä luo hyvän työympäristön (Edmondson & Bransby 2023.) Useissa kvantitatiivisissa tutkimuksissa on havaittu, että psykologisen turvallisuuden kokemus lisää työhön sitoutumista (Basit 2017, Rabbanee ym. 2019, viitattu Edmondson & Bransby 2023) sekä työtyytyväisyyttä (Ahmad & Umrani 2019, viitattu Edmondson).

Edmondson ja Bransby löysivät tutkimuksessaan merkittävää tukea negatiiviselle yhteydelle psykologisen turvallisuuden sekä työn odotuksista johtuvan työuupumuksen välillä (Grant ym. 2014, Vagus ym. 2016, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Samoin negatiivinen yhteys havaittiin moraalista ahdistusta aiheuttavissa työympäristöissä kuten sosiaalityössä (He ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023) ja terveydenhuollossa (Ahmed ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Tutkijat ovat raportoineet myös huomattavista negatiivisista yhteyksistä liittyen epäystävällisyyteen ja kiusaamiseen (Arnetz ym. 2019, Klinberg ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Lisäksi on käynyt ilmi, että psykologinen turvallisuus on vahvin merkittävä ennustaja tuen saamiselle työpaikalla koetun aggression tai väkivallan jälkeen (Shea ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Se liittyi myös positiivisesti kohteeksi joutuneen henkilön haluun keskustella kiusaamisesta kollegoiden kanssa (MacCurtain ym. 2018, viitattu Edmondson & Bransby 2023). Tärkeä löydös oli myös se, että psykologinen turvallisuus liittyi negatiivisesti loppuun palamiseen (Edwards ym. 2021, viitattu Edmondson & Bransby 2023).

3.2.6 Suorituskyky ja tavoitteiden saavuttaminen

Edmondson julkaisi jo vuonna 1996 tutkimuksen, jossa oli osoitettu tiimin psykologisen turvallisuuden, oppimisen sekä suorituskyvyn välisiä suhteita (Edmondson 1999). Suorituskyvyllä käsitetään organisaation tai tiimin kyky saavuttaa tavoitteensa. Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä tutkimus on pitkään koskenut suorituskyvyn mahdollistavia tekijöitä. Psykologisella turvallisuudella nähdään olevan merkittävä rooli suorituskyvyn mahdollistamisessa. Useissa tutkimuksissa on saatu huomattavaa empiiristä näyttöä psykologisen turvallisuuden suorasta, välittävästä ja säätävästä vaikutuksesta suorituskykyyn yksilö- ryhmä- ja organisaatiotasolla. Oppimiskäyttäytymisellä voidaan edistää tehokasta suorituskykyä eri tasoilla (Edmondson 1999). Esihenkilöiden roolia tutkittaessa on havaittu, että esihenkilön proaktiivisella motivaatiolla oli positiivinen, epäsuora vaikutus työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen, tarjoten menestymiseen tarvittavaa kognitiivista ja emotionaalista tukea. Tämä johti parempaan suorituskykyyn (Edmondson & Bransby 2023.)

Ryhmätasolla psykologinen turvallisuus parantaa ryhmän suorituskykyä vähentämällä ryhmätyöskentelyn esteitä. Martins havaitsi tutkimuksissaan, että korkea psykologinen turvallisuus vaikuttaa ryhmässä positiivisesti suoritukseen, kun ryhmässä on monimuotoista asiantuntemusta (vaihtelu osaamisessa, taidoissa ja kyvyissä). Psykologisen turvallisuuden ollessa matala, samat ryhmäominaisuudet vaikuttivat negatiivisesti suoritukseen (Martins ym.2013, viitattu Edmondson & Bransby 2023.)

3.3 Valmentavan johtamisen fundamentit, keinot, teemat ja pyrkimykset

Valmentavan johtamisen keinojen osalta lähdemateriaalista tunnistettiin useita peruskäsityksiä ja pyrkimyksiä mihin valmentava johtaminen perustuu ja keinoja, joilla valmentavaa johtajuutta toteutetaan. Poliisihallituksen esitystä 2.5.2019 mukailen valmentavan johtamisen fundamentit ovat *avoin keskustelukulttuuri, arvostava kuunteleminen, luottamuksen rakentaminen, itseohjautuvuuden kannustaminen ja tavoitteellinen toiminta*. Valmentavan johtamisen työkirjassa on kerrottu, että valmentavan johtamisen ydin- ja tukitaidot ovat *kuuntelu, tavoitteellisuus ja kannustaminen*. Tässä tutkimuksessa myös nämä ydin- ja tukitaidot on katsottu osaksi valmentavan johtamisen fundamenteja.

Tämän luvun alaluvuissa on otsikoitu ja referoitu nämä valmentavan johtamisen fundamentit, keinot, teemat ja pyrkimykset lähdemateriaalista.

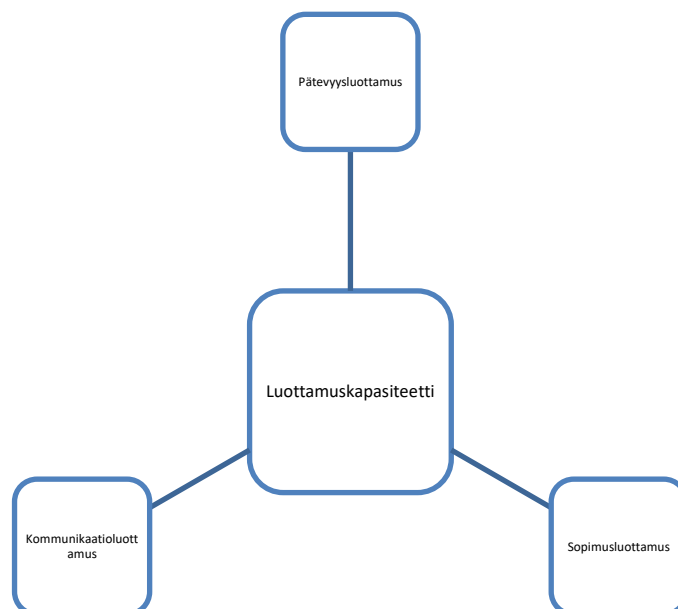
3.3.1 Valmentavan johtamisen fundamentit

Luottamuksen rakentaminen

Ristikankaat kirjassaan *Valmentava johtajuus*, kappaleessa *Luottamus* rakentuu suhteessa, käyttävät esimerkkinä Rousseau'n määritelmää luottamuksesta: ”*Luottamus on tila, joka ilmenee halukkuutena hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteessa. Se on mahdollista, koska suhde pohjautuu positiivisiin toisen osapuolen aikomuksia tai käyttäytymistä koskeviin odotuksiin. Luottamme, kun uskomme toisten toimivan siten, että se johtaa meidän kannaltamme positiiviseen lopputulokseen, vaikka toisilla on myös mahdollisuus toimia toisin.*” Ristikankaiden mukaan Rousseau'n määritelmän keskiössä on yksilöllisen haavoittuvuuden hyväksyminen.

Toisena esimerkkinä luottamuksen määritelmästä Ristikankaat käyttävät Blomqvistin määritelmää: ”*Luottamus on tulevaisuutta koskeva odotus toisen osapuolen vakaasta identiteetistä, kyvykkyydestä, hyvästä tahdosta ja molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta riskialttiissa tilanteessa.*” (Ristikangas & Ristikangas 2018, 164.) Ristikankaiden käyttämistä esimerkeistä nousee esille teemana *haavoittuvuuden hyväksyminen ja riskinottokyvykyys vuorovaikutussuhteissa.*

Ristikankaiden mukaan luottamuskapasiteetti rakentuu sopimuksenvaraisesta luottamuksesta, kommunikaatioluottamuksesta ja pätevyysluottamuksesta.



Kuva: Luottamuskapasiteetti (Ristikangas & Ristikangas 2018, 173.)

Sopimuksenvarainen luottaminen jakaantuu lupauksiin itselle ja lupauksiin toisille. Luottamuksen rakentamiseksi tulee tehdä se mitä lupaa. Lupaamisen suhteen tulee olla realistinen ja luvata vain se

mistä on varma. Suunnitelman muuttumisista pitää välittömästi tiedottaa. Luottamuskapasiteettia kasvatetaan odotuksien johtamisella, ohjeiden selkeyttämisellä, oikealla delegoinnilla, toisten huomioimisella, luottamuksen osoittamisella, vastuullisella käytöksellä ja johdonmukaisuudella. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 174)

Kommunikaatioluottamus koostuu asenteesta ja tahtotilasta viestiä työhön liittyviä asioita sekä ilmaisun tapaan eli varsinaisen vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Kommunikaatioluottamuksen kasvatamisessa jokaisella on vastuu omasta viestinnästään. Organisaation henkilöstön on tiedettävä mitä on tapahtumassa. Avoin organisaatio mahdollistaa asioiden automaattisen tiedotuksen ilman tiedon panttaamista. Kommunikaatioluottamus rakentuu toiminta- ja käyttäytymistavasta organisaation ihmissuhteissa, tiedon jakamisesta, rehellisyydestä, virheiden myöntämisestä, kriittisen palautteen antamisesta ja puhumisesta hyvässä tarkoituksessa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 184–185.)

Pätevyysluottamus tarkoittaa kokemusta organisaation jäsenen osaamisesta ja pätevydestä. Osaaminen on osa ihmisen identiteettiä ja oman arvon kokemusta. Pätevyysluottamus rakentuu kyvyille täyttää sidosryhmien odotukset. Pätevyysluottamusta lisätään tunnustamalla toisten osaaminen, ohjaamalla heitä oppimaan sekä antamalla vastuuta yhteisessä päätöksenteossa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 197–198.)

Poliisihallituksen esityksessä organisaation johdolle 2.5.2019 mukaan valmentavalla johtamisella voidaan kehittää luottamusta itseohjautuvuuteen rohkaisemisella siten, että ”*Valmentava esimies on kannustava, innostava ja motivoiva. Esimies luo merkitystä osallistamalla ja arvostamalla työntekijöitä. Valmentava esimies keskittyy työntekijöiden vahvuuksiin. Luottamus syntyy arvostuksesta.*” (Poliisihallitus 2019, Tausta-ajatuksia esimiesten KVIJ – viestintään.)

Itseohjautuvuuteen kannustaminen ja tavoitteellinen toiminta. Poliisihallituksen esityksessä organisaation johdolle 2.5.2019 kuvaillaan itseohjautuvuuteen rohkaisemista (kannustamista) kuten edellisessä kappaleessa on kuvattu. Itseohjautuvuutta voidaan esityksen mukaan kehittää siten, että valmentava johtaja asettaa selkeät tavoitteet, tarkastaa niitä tarvittaessa sekä tukee alaisiin niiden saavuttamisessa. Tämän lisäksi itseohjautuvuutta valmentava johtaja esityksen mukaan kehittää kannustamalla ratkaisukeskeisyyteen, hyväksymällä erilaisuuden ja ymmärtämällä sen, että virheitä sattuu. Valmentava johtaja tunnistaa virheiden olevan mahdollisuus oppimiseen tavoitteena uusien ratkaisujen löytäminen. (Poliisihallitus 2019, Tausta-ajatuksia esimiesten KVIJ – viestintään)

Avoin keskustelukulttuuri ja arvostava kuunteleminen. Poliisin Valmentavan johtamisen työkirjan mukaan kuuntelulla valmentavan johtamisen yhteydessä tarkoitetaan aitoa läsnäoloa, havaintojen tekemistä kaikilla aisteilla ilman tulkintaa, avointen ja selventävien kysymysten tekemistä ja jo

sanotun kiteyttämistä ja yhteenvetojen tekemistä. Työkirjan mukaan valmentavan johtamisen taitoja ovat, ajattelun ohjaaminen, syväkuuntelu, kysymisen taito, suora puhe ja kiteytys ja arvostava läsnäolo sekä luvan pyytäminen. (Nordgren & Tihinen) Poliisihallituksen esityksessä organisaation johdolle 2.5.2019 mukaan valmentavalla johtamisella voidaan kehittää avoimen keskustelukulttuurin edistämistä siten, että valmentava johtaja kuuntelee ja edistää avointa keskustelukulttuuria, jossa hyväksytään monenlaiset mielipiteet ja näkemykset. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen luominen ja erimielisyyksien rakentava käsittely päätöksenteon ollessa avointa ja perusteltua. (Poliisihallitus 2019, Tausta-ajatuksia esimiesten KVIJ – viestintään)

Valmentavan johtamisen ydin- ja tukitaidot. *Kuuntelu*, jonka käsitetään olevan läsnäoloa, havaitsemista ilman tulkintaa, avointen kysymysten tekoa ja sanotun yhteen vetämistä. *Tavoitteellisuus*, joka on tavoitteen selkiyttämistä, vaihtoehtoisten toimintatapojen etsimistä ja kehittävän palautteen antamista. *Kannustaminen*, jolla tarkoitetaan myönteisen ja kehittävän tunteen vahvistamista, potentiaalın ja suorituskykyetujen löytämistä, positiivisen palautteen jakamista ja uskon kyvykkyyteen vahvistamista sekä erilaisuuden hyväksymistä. Näiden taitojen läpileikkaavan teemana on tuloksellisuutta tuottavan johtamisympäristö aikaan saaminen. (Nordgren & Tihinen.)

3.3.2 Valmentavan johtamisen konkreettiset keinot

Konkreettisina metodeina Valmentavan johtamisen työkirjassa esitetään myös:

Kysymisen taito, joka jakautuu henkilökohtaisiin kysymyksiin, toimintakysymyksiin, tunnekysymyksiin ja ajattelukysymyksiin. *Henkilökohtaisilla kysymyksillä* on tarkoitus viestiä kiinnostusta ja tutustua toiseen sekä saada parempi kuva toisesta. *Toimintakysymyksillä* on tarkoitus selventää tavoitteita ja tekemistä. *Tunnekysymykset* kohdistuvat asioihin, joilla on merkitystä ja niillä autetaan havaitsemaan, onko tunnetila kehittävää vai taannuttava. Tunnekysymykset edellyttävät sensitiivisyyttä, myötäelämiskykyä ja riskinottoa. *Ajattelukysymysten* tarkoitus on synnyttää uusia näkökulmia ja oivaltamista. Kysymisen taitoon kuuluu myös harkinta *valintakysymysten, vaimentavien kysymysten, johdattelevien kysymysten ja syyllistävien kysymysten* käytöstä ja seurauksista.

Arvostava kysely, joka on: ”...oiva tapa nostaa ryhmän ilmapiiriä esim. palaverin alussa.”

Sitoutumisen polku, joka ”...havainnollistaa kuinka ihmiset kulkevat eri vaiheiden läpi muutostilanteessa...rakentaa luottamusta ja uskoa sekä osallistuttaa toimintaan... muutostilanteen arvostavalla kohtaamisella... edistää avointa ilmapiiriä ja ihmisten mukaan saantia muutokseen.”

Fasilitointi, joka: ”...perustuu dialogiselle vuorovaikutusrakenteelle...jossa mahdollisimman moni osallistuja pohtii aiheita mahdollisimman monen toisen henkilön kanssa.” ja jonka: ”...tuloksena syntyy oivalluksia... yhteinen ymmärrys lisääntyy, fokus ja etenemisen askeleet kirkastuvat.”

Palautteen antaminen, joka on: *"...ajoitukseltaan välitöntä... pitää paikkansa... tunnesisällöltään puolueetonta ja neutraalia... ei heijasta omia paineita, huolia eikä tyytymättömyyttä saajaa kohtaan... ei kosta eikä rankaise."*

Arvostava vuorovaikutus, jonka elementit ovat: *"arvostava katse, arvostava korva, myönteinen uteliaisuus, kiinnostus, vilpittömyys, pysähtyminen ja onnistumisen tutkiminen"*

(Nordgren & Tihinen)

3.3.3 Valmentavan johtamisen teemat

Valmentavan johtamisen keinojen osalta lähdemateriaalista tunnistettiin useita tavoitteita mihin valmentavalla johtamisella pyritään.

Esihenkilö yksilöiden valmentajana toimii silloin, kun tavoitteena on:

- lisätä motivaatiota ja vastuunottoa.
- tukea oman itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa
- tukea kehittymistä työroolissa
- tehostaa rutiineja oman työn johtamisessa
- kirkastaa tulevaisuuden tavoitteita
- lisätä onnistumisen mahdollisuuksia
- edesauttaa oivaltamaan vahvuuksia ja pääsemään tavoitteisiin.

(Carlsson & Forssell 2008, viitattu teoksessa Nordgren & Tihinen)

Esihenkilö ryhmän valmentajana toimii silloin, kun tavoitteena on:

- osallistaa ryhmä muutoksen toteuttamiseen aktivoimalla heitä ideoimaan ja suunnittelemaan
- käsitellä ja ratkaista erimielisyyksiä ja vaikeita tilanteita yhdessä
- sitouttaa ryhmä toimimaan yhdessä strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

(Carlsson & Forssell 2008, viitattu teoksessa Nordgren & Tihinen)

Positiivinen psykologia ja aivopohjainen tutkimus tarkoittaa

- hyvinvoinnin, vahvuuksien ja voimavarojen edistämistä
- positiivisten tunteiden, luonteen vahvuuksien ja onnistuneiden kokemusten vahvistamista

- aivojen toimintamekanismien tuntemista ihmisten toiminnan ymmärtämisen ja toisten töiden menestyksekkään johtamisen kannalta.

(Nordgren & Tihinen)

Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa

- ratkaisuihin keskittymistä
- tavoitetta ratkaisun löytämisen ohjaajana
- konkreettisten keinojen etsintää, ohjattavan voimavarojen tukemista tavoitteen saavuttamisessa ja toiminnan muuttamisessa.

(Nordgren & Tihinen)

Voimavarakeskeisyys ja potentiaalisuus tarkoittaa

- ihmisen kyvykkyyttä ratkaista omia ongelmiaan
- yksilöiden ja ryhmän voimavaroja hyödyntämistä, olemassa olevan ja piilevän potentiaalin tunnistamista.

(Nordgren & Tihinen)

Tarinat ja kokemukset tarkoittaa

- kertomusten ja kokemusten jakamista omien kokemusten jäsentämiseksi ja niistä merkityksellisyyden ja jatkossa sovellettavien oivalluksien löytämiseksi
- ongelmien itse määrittelemistä ja kykyä ratkoa niitä valintojen kautta
- läsnä olevan aktiivisen kuuntelijan luomaa tilaa uusille tulkinnoille, merkityksille ja ratkaisuille.

(Nordgren & Tihinen)

Avoin, heikkoutta hyväksyvä, haavoittuvuutta salliva ja armahtava ryhmä uskaltaa ilmaista mielipide-, tunne-, ja arvotasoilla sekä antaa korjaavaa palautetta minämuodossa mikä lisää vastuunottamista ja avoimuuden astetta. Tällaisessa ryhmässä on lupa ilmaista tarpeitaan sekä pelon ja epäonnistumisen tunteita. Ryhmässä on sallittua nauraa itselle ja muille, ilmaista kipeitä kokemuksia, tuntea vihaa ja surua ilman pelkoa ja kertoa vaietuista asioista. Ryhmässä annetaan vähän korjaavaa palautetta, koska virheet tuodaan esiin oma-aloitteisesti. (Nordgren & Tihinen)

3.4 Psykologisen ja valmentavan turvallisuuden yhteys

Psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtamisen lähdeaineistosta tunnistettiin neljä yhteistä pääteemaa. Tunnistetut teemat ovat määritelty seuraavasti:

Haavoittuvuuden hyväksyminen on sen tosiasian hyväksymistä, että vuorovaikutuksessa altistuu tunteille, jotka herättävät esimerkiksi epävarmuutta, uhkaa tai emotionaalista suojattomuutta. Haavoittuvuus tulee hyväksyä kahdella tasolla: sekä itsessä että muissa.

Riskinottokyky vuorovaikutussuhteissa on kykyä osoittaa haavoittuvuutta. Se on rohkeutta menettää kontrolli ja uskallusta luopua vaikutelman hallinnasta. Se on kykyä heittäytyä ja ottaa sosiaalinen riski tuomalla esiin näkökulmia tai mielipiteitä, jotka poikkeavat valtavirran ajattelusta, ja joille ei välttämättä saa toivottua vastakaikua. Riskinottokykyä on myös se, että mielipiteet saattavat herättää muissa vaikeita tunteita tai antaa mielipiteen kertojasta epävarman tai epäpätevän vaikutelman.

Rehellisyys ja avoin viestintä on kommunikaatiotapa, joka perustuu totuudenmukaisuuteen, avoimuuteen ja suoruuteen. Se merkitsee rehellistä ilmaisua ja tiedon jakamista, ilman tarkoituksellisia negatiivisia intentioita. Tällaisen viestinnän pyrkimys on rakentaa luottamusta osallisten kesken.

Suorituskyky on yksilön, ryhmän tai organisaation kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Seuraavissa neljässä taulukossa on esitetty näiden otsikoiden sijoittuminen suhteessa edellä esitettyihin neljään teemaan.

3.4.1 Teemana haavoittuvuuden hyväksyminen

Psykologisen turvallisuuden määritelmässä ryhmä jakaa uskomuksen siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja olla haavoittuvainen. Valmentavassa johtajuudessa tähän löytyy yhteys, kun puhutaan luottamuksen rakentamisesta ja yhtä lailla halukkuudesta hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutuksessa. Myös valmentavassa johtajuudessa tuodaan esiin riskialtis tilanne, josta huolimatta haavoittuvuuden osoittaminen on mahdollista, koska suhde pohjautuu positiiviseen odotuksiin toisen aikomuksista tai käyttäytymisestä. Valmentavasta johtamisesta poikkeavaa on se, että psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa korostetaan ryhmää ja yksilön kokemusta ryhmästä ja siellä vallitsevista käyttäytymisnormeista sosiaalisen riskin suhteen. Psykologisessa turvallisuudessa myös painotetaan sitä, että kyseessä on ryhmän yhteinen sopimus tavoittelusta tilasta.

Psykologisessa turvallisuudessa tuodaan esiin kokemus siitä, että ryhmässä voi olla omana itsenään ja omilla ominaisuuksillaan. Valmentavassa johtajuuden yhteys tähän on erilaisuuden hyväksymisessä.

Suhtautumisessa virheisiin löytyy yhteys molemmista tutkituista aiheista, sillä molemmissa painotetaan sen ymmärtämistä, että virheet ovat väistämättömiä ja ne on mahdollista nähdä oppimisen välineenä. Virheiden myöntäminen ja niiden esiin tuominen oma-aloitteisesti on molemmissa käsitteissä esillä.

Psykologisessa turvallisuuden teemoittelussa mainitut lupa pyytää apua, auttaa, kysyä ja varmistaa asioita tulevat myös esiin valmentavassa johtajuudessa, vaikka eivät juuri näillä sanoilla. Valmentavassa johtajuudessa tuodaan esiin ajatus, että avoimessa ja heikkoutta sallivassa ryhmässä on lupa ilmaista tarpeitaan ja tunteitaan. Samoin avoin keskustelukulttuuri ja arvostava kuunteleminen esiin kysymisen taidon ja luvan pyytämisen.

Taulukko 1. Teemana haavoittuvuuden hyväksyminen

Psykologinen turvallisuus	Valmentava johtaminen
<p>1. Ryhmän jakama uskomus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja lupa olla haavoittuvainen</p>	<p>1. Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamuskapasiteetti - Rehellisyys, virheiden myöntäminen, kriittisen palautteen antaminen ja puhuminen hyvässä tarkoituksessa
<p>2. Yksilöiden potentiaalin saavuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokemus siitä, että on hyväksytty omana itsenään, omalla osaamisellaan, ominaisuuksillaan ja taustallaan 	<p>2. Itseohjautuvuuteen kannustaminen ja tavoitteellinen toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilaisuuden ja virheiden hyväksyntä
<p>3. Oppimiskäyttäytyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Virheen myöntäminen 	<p>3. Avoin keskustelukulttuuri ja arvostava kuunteleminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monenlaisten mielipiteiden hyväksyminen
<p>4. Lupa puhua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lupa kysyä kysymyksiä, varmistaa asioita, pyytää apua 	<p>4. Kysymisen taito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiinnostuksen viestintä - Sensitiivisyys, myötäelämiskyky ja riskinotto
<p>5. Lupa tehdä virheitä ja epäonnistua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin 	<p>5. Avoin, heikkoutta hyväksyvä, haavoittuvuutta salliva ja armah-tava ryhmä</p>

3.4.2 Teemana riskinottokyky vuorovaikutustilanteissa

Riskinottokykyyn vuorovaikutustilanteissa liittyy psykologisen turvallisuuden kannalta edelleen ryhmän jakama uskomus sosiaalisen riskin ottamisesta. Valmentavan johtajuuden käsitteessä puhutaan tämän teeman osalta luottamuskapasiteetin kommunikaatioluottamuksesta, josta löytyy yhteys psykologiseen turvallisuuteen esimerkiksi viestinnän rehellisyydessä, virheiden myöntämisessä, kriittisen palautteen antamisessa ja tiedon jakamisessa.

Psykologisessa turvallisuudessa on tärkeää luopua vaikutelman hallinnasta, jotta voi keskittyä oleelliseen tekemiseen. Tällaista teemaa valmentavassa johtajuudessa ei noussut esille.

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa tuodaan esiin vuorovaikutustilanteita, joissa sosiaalinen riski on ilmeinen. Tällaisia ovat esimerkiksi keskeneräisten ajatusten ja uusien ideoiden esiin tuominen, epäonnistumisista ja virheistä puhuminen tai yleisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Valmentavassa johtajuudessa löytyy tähän yhteys avoimessa keskustelukulttuurissa ja arvostavassa kuuntelemisessa. Valtavirrasta poikkeavien mielipiteiden esittäminen ja status quon haastaminen tulevat myös esiin valmentavan johtajuuden puolella. Valmentavan johtamisen avoimeen keskustelukulttuuriin kuuluu suora puhe ja monenlaisten mielipiteiden ja näkemysten hyväksyminen. Lisäksi valmentavan johtamisen fasilitoinnin keskeisiin periaatteisiin kuuluu myös haastavien kysymysten esittäminen.

Taulukko 2. Teemana riskinotto- ja vuorovaikutustilanteissa

Psykologinen turvallisuus	Valmentava johtaminen
<p>1. Ryhmän jakama uskomus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja lupa olla haavoittuvainen</p>	<p>1. Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamuskapasiteetti, kommunikaatioluottamus - Halukkuus hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteissa
<p>2. Parempi viestintä, rehellinen ja avoin vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uudet ideat, olettamusten testaaminen 	<p>2. Avoin keskustelukulttuuri ja arvostava kuunteleminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monenlaisten mielipiteiden hyväksyminen - Erimielisyyksien rakentava käsittely
<p>3. Lupa puhua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eriävät mielipiteet 	<p>3. Kysymisen taito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riskinotto - Uudet näkökulmat ja oivaltaminen
<p>4. Sitoutuminen ja tyytyväisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suorapuheisuus 	<p>4. Arvostava kysely</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmapiirin parantaminen
<p>5. Lupa tehdä virheitä ja epäonnistua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Epäonnistumisista ja virheistä puhuminen 	<p>5. Sitoutumisen polku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoimen ilmapiirin edistäminen
	<p>6. Fasilitointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oivaltaminen

3.4.3 Teemana rehellisyys ja avoin viestintä

Rehellisyyteen ja avoimeen viestintään liittyen nähdään, että psykologista turvallisuutta rakennetaan nimenomaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella, joka on avointa, kypsää ja rehellistä. Valmentavan johtajuuden puolelta löytyy yhteys luottamuksen rakentamisen kommunikaatioluottamuksen käsitteen alta, jossa puhutaan vuorovaikutuksen rehellisyydestä sekä asenteesta ja tahtotilasta viestiä käyttäen tiettyä ilmaisutapaa.

Psykologisen turvallisuuden kokemukseen arvostuksesta ja kunnioituksesta löytyi tutkimuksessa yhteys avoimen keskustelukulttuurin ja arvostavan kuuntelun teeman alta, jossa mainitaan, että valmentavan johtamisen taitoja on mm. arvostava läsnäolo ja arvostava kuuntelu. Konkreettisena keinona nousi esiin arvostava kysely. Poliisihallituksen esityksessä tuodun näkemyksen mukaan esimies luo merkitystä osallistamalla ja arvostamalla työntekijöitä.

Kokemukseen siitä, että työntekijään luotetaan, löytyy yhteys myös valmentavan johtajuuden luottamuskapasiteetista, jossa puhutaan mm. luottamuksen rakentamisesta ja luottamuskapasiteetin kasvattamisesta mm. luottamuksen osoittamisella.

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa ryhmän jakama yhteinen uskomus on oletus siitä, että muut suhtautuvat yksilöön hyväntahtoisesti. Tutkimuksessa löydettiin yhteys valmentavaan johtajuuteen luottamuksen rakentamisen alta, jossa mainitaan samankaltaisesti hyväntahtoisuuden oletuksesta, että "...luotamme, kun uskomme toisten toimivan siten, että se johtaa kannaltamme positiiviseen lopputulokseen".

Rehelliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen teemoiteltiin myös lupa puhua sekä kuulluksi tuleminen. Tutkimuksessa havaittiin vahva yhteys valmentavan johtamisen avoimen keskustelukulttuurin ja arvostavan kuuntelemisen teeman alta, jossa mainittiin mm. puhujan kannalta suora puhe sekä erilaisten mielipiteiden ja näkemysten hyväksyntä. Kuulluksi tulemisen osalta arvostava kuuntelu painottaa aitoa läsnäoloa ja havaintojen tekemistä kaikilla aisteilla ilman tulkintaa.

Mahdollisuuteen puhua tasavertaisesti löydettiin yhteys esimerkiksi valmentavan johtajan roolista luoda avointa keskustelukulttuuria ja mm. työkaluista fasilitoinnista, jossa muodostettavassa vuorovaikutusprosessissa mahdollisimman moni pyrkii puhumaan mahdollisimman usean toisen henkilön kanssa tavoitteena tuottaa mahdollisimman monta uutta näkökulmaa.

Psykologisen turvallisuuden vaikutus oli parantava viestintään sekä horisontaalisella tasolla (asian-tuntijat ja vertaiset) että vertikaalisella tasolla (ylöspäin suuntautuva). Alaspäin suuntautuva vies-

tintä yleensä toimii, mutta alaisten totuudenmukaisia ajatuksia voi olla haastavaa saada. Tutkimuksessa löydettiin yhteys valmentavan johtajuuden ominaisuuteen, jossa esihenkilö kuuntelee ja edistää avointa keskustelukulttuuria. Kuuntelu on valmentavan johtajan ydintaitoja.

Psykologisesti turvallisille tiimeille oli ominaista sosiaalinen herkkyyttä, tapa ilmaista ja kyky ymmärtää muita. Tutkimuksessa tuli esiin, että valmentavan johtajuuden yhteys teemaan monilta osin mm. luottamuskapasiteetin, avoimen keskustelukulttuurin ja arvostavan kuuntelun kautta. Samoin valmentavan johtamisen kysymisen taidossa ja palautteen antamisessa oli huomioitu näkökulmia tarvittaessa hienovaraiseen tapaan ilmaista asioita ja kohdata toisen ihmisen voimakkaitakin tunteita. Avoin, heikkoutta hyväksyvä, haavoittuvuutta salliva ja armahtava ryhmä kohdassa on tuotu myös esiin palautteen antaminen minä -muodossa.

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa esiin nousi yksilöiden hiljaisuuskäyttäytyminen ja halu suojella itseä. Valmentavan johtajuuden yhteys tähän teemaan on esihenkilön osallistava toiminta sekä avoimen keskustelukulttuurin luominen. Psykologisen turvallisuuden luomisessa hiljaisuuskäyttäytymisen minimoimiseksi saattaisi olla vahvuutena valmentavan johtajuuden avoin, heikkoutta hyväksyvä, haavoittuvuutta salliva ja armahtava ryhmä. Keinoista voisi nostaa esiin arvostavan kysymisen taidon.

Taulukko 3. Teemana rehellisyys ja avoin viestintä

Psykologinen turvallisuus	Valmentava johtaminen
<p>1. Parempi viestintä, rehellinen ja avoin vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoin, kypsä ja rehellinen vuorovaikutus, jolle on ominaista psykologinen turvallisuus - Mahdollisuus puhua tasavertaisesti <p>Parempi horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalinen herkkyys, tapa ilmaista asioita ja kyky ymmärtää muita - Hiljaisuuskäyttäytyminen = itsensä suojeleminen 	<p>1. Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamuskapasiteetti, kommunikaatioluottamus - Avoin organisaatio asioiden tiedotus ilman tiedon pannaamista - Rehellisyys
<p>2. Ryhmän jakama uskomus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja lupa olla haavoittuvainen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokemus arvostuksesta, kunnioituksesta ja luottamuksesta 	<p>2. Avoin keskustelukulttuuri ja arvostava kuunteleminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aito läsnäolo - Avoin ja perusteltu päätöksenteko
<p>3. Ryhmän jakama uskomus siitä, että on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ja lupa olla haavoittuvainen</p> <ul style="list-style-type: none"> - oletus hyvántahtoisuudesta 	<p>3. Sitoutumisen polku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoimen ilmapiirin edistäminen
<p>4. Lupa puhua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuulluksi tuleminen 	<p>4. Fasilitointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pohdinta mahdollisimman monen toisen kanssa
	<p>5. Palautteen antaminen (jatkuu seuraavalla sivulla)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Välitöntä, pitää paikkansa
	<p>6. Arvostava vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Myönteinen uteliaisuus, vilpittömyys
	<p>9. Avoin, heikkoutta hyväksyvä, haavoittuvuutta salliva ja armahdettava ryhmä</p>

3.4.4 Teemana suorituskyyky

Psykologisen turvallisuuden tutkimuksessa suorituskyyvyn kannalta olennainen teema on oppimiskäyttäytyminen, koska se edistää tehokasta suoritusta. Tutkimuksessa havaittiin valmentavasta johtajuudesta yhteys oppimiskäyttäytymiseen osaltaan kaikista kahdeksasta teemasta.

Psykologinen turvallisuustutkimus on myös havainnut luovuuden ja innovatiivisuuden positiiviset vaikutukset suorituskyyvyn. Psykologinen turvallisuus kannustaa ottamaan riskejä. Esihenkilöiden välittävä suhde alaisiin vapautti alaisilla resursseja, jotka voivat innovatiivisen käyttäytymisen välityksellä vaikuttaa positiivisesti suorituskyyvyn. Tutkimuksessa tunnistettiin myös psykologisen turvallisuuden rooli luovuudelle ja innovatiivisuudelle suotuisten olosuhteiden luomisessa. Valmentavan johtajuuden osa-alueelta löydettiin yhteys ydin- ja tukitaidoista, joissa mainitaan kannustaminen ja tuloksellisuutta tuottavan johtamisympäristön aikaan saaminen.

Sitoutumisen ja työtyytyväisyyden osalta psykologisen turvallisuuden voidaan katsoa vaikuttavan suorituskyyvyn myös sen positiivisten vaikutusten kautta työhyvinvointiin. Se auttaa selviytymään työn aiheuttamasta kuormituksesta ja stressistä. Tutkimuksessa havaittiin yhteys valmentavan johtamisen teemaan positiivinen psykologia ja aivopohjainen tutkimus.

Taulukko 4. Teemana suorituskyky

Psykologinen turvallisuus	Valmentava johtaminen
<p>1. Oppimiskäyttäytyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laaja käsite, mm. kysymykset, palautteen antaminen / hakeminen, aktiivinen tiedon hakeminen ja jakaminen, avun pyytäminen, kokeilut, tulosten reflektointi, virheiden sietokyky, virheiden myöntäminen ja virheistä ja odottamattomista tuloksista keskusteleminen 	<p>1. Valmentavan johtamisen ydin- ja tukitaidot.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteellisuus, vaihtoehtoiset toimintatavat - Potentiaalin ja suorituskykyetujen löytäminen - Tuloksellisuutta tuottava johtamisympäristö
<p>2. Luovuus, innovaatio, ongelmanratkaisu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riskien ottamiseen kannustaminen - Esihenkilön välittävä suhde alaisesta 	<p>2. Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pätevyysluottamus
<p>3. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuormitus ja stressi - Esihenkilön proaktiivinen motivaatio - Monimuotoisuuden hyödyntäminen 	<p>3. Itseohjautuvuuteen kannustaminen ja tavoitteellinen toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itseohjautuvuuteen rohkaiseminen
<p>4. Yksilöiden potentiaalin saavuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itsesuojelu vs. halu auttaa muita 	<p>4. Esihenkilö yksilöiden valmentajana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oma-aloitteisuuden, motivaation, vastuunoton ja päätöksenteon lisääminen - Vahvuuksien oivaltaminen, tavoitteisiin pääsy
	<p>5. Esihenkilö ryhmän valmentajana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitouttaa ryhmän toimimaan strategian ja tavoitteiden mukaisesti
	<p>6. Ratkaisukeskeisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohjattavan voimavarojen tukeminen tavoitteen saavuttamisessa
	<p>7. Voimavarakeskeisyys ja potentiaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olemassa olevan ja piilevän potentiaalin tunnistaminen
	<p>8. Tarinat ja kokemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokemusten jakaminen ja jatkossa sovellettävien oivalluksien löytämiseksi

	- Ongelmien itse määrittelemistä ja kykyä ratkoa niitä valintojen kautta
	9. Positiivinen psykologia ja aivopohjainen tutkimus - Vahvuuksien ja voimavarojen edistäminen - Aivojen toimintamekanismin tunteminen menestyksekkään johtamisen kannalta

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lähdeaineiston analysoinnin, otsikoinnin, referoinnin ja teemoittelun myötä on selvinnyt ainakin teematasoinen yhteys psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtamisen välillä. Teemoittelun myötä on selvinnyt, että valmentavan johtamisen fundamentit, erityisesti *luottamuksen rakentaminen*, on vahvasti kytkeytyvä psykologisen turvallisuuden edellytyksiin. Tutkimuksen perusteella valmentavan johtamisen keinot ovat sellaisia joista löytyy psykologista turvallisuutta edistäviä elementtejä. Valmentavan johtamisen pyrkimykset tai tavoitteet osuvat samoihin teemoihin kuin psykologisen turvallisuuden seuraukset. Voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden käsitteellä ja Suomen poliisin valmentavalla johtamisella on yhteys. Tutkimuksessa selvinnyt viittaa vahvasti siihen, että valmentava johtaminen voi johtaa korkeampaan psykologiseen turvallisuuteen.

4.1 Pohdintaa

Psykologinen turvallisuus käsitteen maturaatio on siinä pisteessä, että se on saavuttanut tieteellisen yhteisön konsensuksen sen olemassa olost ja merkityksestä. Psykologisen turvallisuuden edistämisellä organisaatioissa on tutkitun tiedon mukaan kiistattomat hyödyt niin organisaation tuloksellisuudelle kuin organisaation henkilöstön hyvinvoinnille. Nämä hyödyt tuloksellisuudessa ja hyvinvoinnissa ovat täysin linjassa poliisin strategian kanssa.

Poliisin johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen tulisi tulevaisuudessa osaltaan perustua psykologiseen turvallisuuteen tähtäävien, tutkittuun tietoon perustuvien, strategisten valintojen sekä johtamis- ja koulutusmallien käyttöönottoon.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella poliisin valmentava johtaminen sisältää elementtejä, jotka voivat edistää psykologista turvallisuutta, mutta valmentavaa johtamisen tavoitteeksi ei sinänsä ole määritelty psykologisen turvallisuuden käsitettä. Poliisin lähentyessä entisestään yhtenäistä poliisia ja yhden viraston mallia, olisi valmentavan johtamisen konseptin pohjalta mahdollisuus jalostaa entistä vahvemmin tutkittuun tietoon perustuva henkilöstöjohtamisen konsepti, jonka ydintavoitteisiin kuuluisi psykologisen turvallisuuden saavuttaminen läpi organisaation.

Konseptin tulisi nauttia ylimmän johdon tukea, olla osa perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä sisältää konkreettisia tavoitteita ja keinoja, jotka pohjautuvat poliisin arvoihin sekä tukevat poliisin strategiaa. Uudistettu valmentavan johtamisen konsepti voisi olla Puolustusvoimien laajalti tunnetun *syväjohtamisen* kaltainen, koko organisaation omaksuma menestyksen tekijä.

4.1.1 Onko valmentava johtaminen muuttanut psykologista turvallisuutta poliisissa?

Opinnäytetyön ohjauksessa esille noussut yllä oleva kysymys on sinänsä mielenkiintoinen ja opinnäytetyön tutkimusaihetta sivuava. Tämän opinnäytetyön laajuudessa vastaaminen esitettyyn kysymykseen yksiselitteisesti ja perusteellisesti on kuitenkin haastavaa.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamisen -kehittämishankkeen Kaiku -loppuraportissa todetaan:

”Ylimmän johdon sitoutuminen ei ole näkynyt joka puolella orgainsaatiota [sic] samalla tavalla: joissakin poliisiyksiköissä päällikkö on koettu hyvin sitoutuneeksi ja osallistunut koulutuksiin, toisaalla ei. Valmentavan johtamisen linjaukset eivät ole näkyneet riittävästi poliisihallinnon ylimmän johdon puheissa ja teoissa, minkä vuoksi poliisiyksiköissä on syntynyt epävarmuutta työn jatkumisesta ja siihen pitkällä aikavälillä sitoutumisesta [sic]”

Ylläolevasta voidaan päätellä, että valmentavan johtamista ei ole saatu vietyä täysipainoisesti läpi organisaation. Valmentavaa johtamista tai sen vaikutuksia Poliisiammattikorkeakouluun julkaisuihin tehdyn tiedonhaun perusteella ei ole tutkittu koko poliisin organisaation tasolta, vaan yksittäisten poliisiyksiköiden tai matalampien organisaatiotasojen näkökulmasta (Alanen 2022, Ahoniemi 2019, Hakkarainen 2019, Hämäläinen 2021, Lämsä 2020, Rautio 2019, Ryyänen 2019, Tässä opinnäytetyöprosessissa selvitetyn perusteella valmentavan johtamisen soveltamisella on ollut psykologista turvallisuutta edistäviä vaikutuksia ainakin joissain osissa poliisiorganisaatiota.

4.2 Oppiminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen on vaatinut tavanomaisten opinnäytetyöskentelyyn liittyvien asioiden, kuten tutkimusmetodien opiskelun, lisäksi laaja perehtymistä kahteen eri aihealueeseen. Opinnäytetyön tekijät ovat tämän myötä harjaantuneet hakemaan, analysoimaan ja soveltamaan erilaisista lähteistä, kuten tieteellisten artikkelien tietokannat ja virallisiasiakirjat, tietoa. Tämä prosessi on toiminut ensiaskelina tieteelliseen kirjoittamiseen.

Tämä opinnäytetyö, joka on tehty parityönä kahden erilaisen taustan ja elämäntilanteen omaavan aikuisopiskelijan toimesta, on kehittänyt tekijöiden kykyä monimuotoiseen työskentelyyn. Tekijöiden asuessa eri puolilla Suomea, on tämän opinnäytetyön tekemisessä sovellettu erilaisia virtuaalisia työympäristöjä ja viestivälineitä. Tämä on kehittänyt tekijöiden valmiuksia toimia erilaisissa työympäristöissä.

Luonnollisesti opinnäytetyö on kehittänyt merkittävästi tekijöiden substanssiosaamista työn aihealueen eli henkilöstöjohtamisen saralla. Tekijät uskovat työn myötä syntyneen käsityksen psykologisesta turvallisuudesta ja valmentavasta johtamisotteesta olevan tulevissa työtehtävissä sovellettavissa osana niitä valmiuksia mitä Poliisiammattikorkeakoulu antaa tuleville poliisin johtajille.

4.3 Opinnäytetyön onnistuminen ja luotettavuus

Opinnäytetyön onnistumista voidaan mitata monesta suunnasta. Yleensä tehtyä tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiuden kautta. Monesti opinnäytettä ei arvioida sen nimessä piilevän perimmäisen merkityksen kautta, näytteenä hankitusta opista. Tämä opinnäytetyö on tehty osana Poliisiammattikorkeakoulun Poliisi (AMK) -muutokoulutusta, jonka opetussuunnitelmassa todetaan opinnäytetyö-opintojakson suorittaneen opiskelijan osaavan:

- hankkia, analysoida ja soveltaa tietoa oman alansa kehittämisessä
- käsitteellistää poliisialan ja sisäisen turvallisuuden ilmiöitä tutkittuun tietoon perustuen
- hyödyntää sopivia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä uuden tiedon esittämiseksi
- noudattaa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita sekä hallita opinnäytetyöhön liittyvät tietoturva- ja henkilötietoasiat
- esittää tietoon perustuvia työelämää koskevia kehittämissuhteita
- työskennellä pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti
- laatia ammattialueeltaan itseään, työyhteisöä ja alaa kehittävän ohjeidenmukaisen opinnäytetyön.

(Poliisiammattikorkeakoulu 2022, 23.)

Opetussuunnitelman kuvaus siitä mitä opinnäytetyö-opintojakson suorittanut opiskelija osaa, vastaa sitä mitä tämän opinnäytetyöntekijät osaavat opinnäytetyöprosessin läpikäymisen myötä. Täten käsillä olevaa opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena.

Työn substanssin kannalta onnistumisen arviointi on monitahoinen asia. Tässä opinnäytetyöprosessissa haasteeksi nousi eri seikat saman janan eri päistä. Psykologisen turvallisuuden tutkimuksesta ja muusta siihen liittyvästä lähdeaineistosta oli runsauden pula. Kun työ rajattiin Valmentavan johtamisen osalta koskemaan poliisin kehityshankkeen valtakunnallisia materiaaleja ja lähdeaineistoja, dokumenttien määrä ja laatu, ei luonnollisesti ollut tasavahvuinen vastinpari kansainvälisen tutkijayhteisön tuottamalle tutkimukselle psykologisesta turvallisuudesta. Iso osa valmentavan johtamisen tieto- ja osaamispääomasta on enemmän tai vähemmän hiljaisena tietona esihenkilöillä, valmentajakouluttajilla ja tietosiirtymä on tapahtunut koulutustapahtumissa sekä arjen työssä ilman yhtenäistä dokumentointia. Nämä edellä mainitut haasteet huomioiden tätä työtä voidaan pitää onnistuneena, koska vastauksia tutkimuskysymyksiin on löydetty haasteista huolimatta.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden soveltamisesta laadullisen tutkimuksen arvioimisessa on poikkeavia näkemyksiä. Selvää on, että laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.) Työssä käytetty ”mittari” eli teemoittelu on pätevä vastaamaan kysymykseen, onko psykologisella turvallisuudella ja valmentavalla johtamisella yhteyttä. On todennäköistä, että toisten tekijöiden tekemä teemoittelu samasta lähdeaineistosta johtaisi samaan lopputulokseen päätutkimuskysymyksen osalta, vaikka esille nousseet teemat eriäväisitkin nyt käsillä olevasta tutkimuksesta. Jos tätä tutkimusta toisinnetaan tulevaisuudessa käyttäen esimerkiksi päivitettyjä valmentavan johtamisen asiakirjoja tai uutta tutkimusta psykologisesta turvallisuudesta, on mahdollista, ettei tulokset pysy samana, vaikka nyt käytetty mittari olisi sinänsä pätevä.

Erityisiä eettisiä kysymyksiä ei noussut esiin tässä opinnäytetyöprosessissa.

4.4 Jatkotutkimustarpeet

Valmentavan johtamisen osalta on tämän opinnäytetyöprosessin myötä noussut esiin useita seikkoja, jotka vaativat jatkotutkimusta. Ensimmäisenä esiin nousee kysymys siitä, mikä on valtakunnallisesti kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeessa aloitetun kehityksen tila nyt? Toisena valtakunnallisena teemana esiin nousee se, että miten valmentava johtaminen on tuotu poliisiyksiköihin ja miten se on vaikuttanut poliisiyksiköissä? Kolmantena valtakunnantasoisena tutkimusaiheena esiin nousee valmentavan johtamisen asema koko poliisiorganisaatiossa, sen jatkokehittäminen ja tulevaisuus.

Psykologisen turvallisuuden tutkiminen poliisissa on alkuvaiheessa ja täten mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita on paljon. Valtakunnallisella tasolla poliisin henkilöstöbarometrin tuloksista saanee suuntaviivoja siitä, mikä psykologisen turvallisuuden tila on isossa mittakaavassa Suomen poliisissa. Jatkotutkimuksen mahdollisuus tässä olisikin tutkia onko kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshankkeen myötä henkilöstöbarometrin tulokset liikkuneet kohti korkeampaa psykologista turvallisuutta? Olihan kyseinen hanke osaltaan vastaus henkilöstöbarometrissä esille nousseihin haasteisiin.

Lopuksi tämän opinnäytetyön tekemisen myötä nousi esiin mahdollisuus jatkaa tämän työn pohjalta ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa toiminallisella opinnäytetyöllä, jossa voisi syventyä ja toisaalta tuoda käytäntöön tässä työssä käsiteltyjä aiheita. Opinnäytetyön produkti voisi olla opas tai oppikirja poliisin valmentavaan johtamiseen.

LÄHTEET

- Alanen, M. 2022: Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä: lähiesimiesten näkökulmia koulutuksen jälkeiseltä ajanjaksolta. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Alanen, P. 2017: Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä - Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Ahoniemi, A. 2019: Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesten ydintaidot Hämeen poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Brown, B. 2019: Dare to lead – Rohkaiseva johtaja. Viro, Raamatutrükikoja OÜ.
- Duhigg, C. 2016: The New York Times Magazine "What Google learned from its quest to build the perfect team" Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Luettu 7.10.2023.
- Edmondson, A. & Bransby, D. 2023: Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Harvard Business School, Harvardin yliopiston julkaisu. Luettavissa: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>. Luettu 23.10.2023.
- Edmondson, A. 2023: Harvard Business Review –haastattelu. Luettavissa: <https://hbr.org/2023/07/its-ok-to-fail-but-you-have-to-do-it-right>. Luettu 25.10.2023.
- Edmondson, A. 2012: Teaming – How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy. Yhdysvallat, John Wiley & Sons Inc.
- Edmondson, A. 2002: Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Luettavissa: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/02-062_0b5726a8-443d-4629-9e75-736679b870fc.pdf. Luettu 25.10.2023.
- Edmondson, A. 1999: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.polamk.idm.oclc.org/doi/epdf/10.2307/2666999>. Luettu 20.10.2023.
- Egan, T. & Kim, S. 2013: The Impact of Managerial Coaching on Employee Voice, Motivation to Learn, and Psychological Safety. Luettavissa: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2013.17322abstract>. Luettu 13.11.2023.

Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. 1999: Managerial coaching behaviors in learning organizations. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621719910300810/full/html>. Luettu 13.11.2023

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/polamk/9789517685047>. Luettu 31.10.2023.

Eskola, M. & Hakala S. & Heiskanen R. & Hokkanen E. & Hurme J. & Id E. & Järvinen M. & Kantonen A. & Leisalo T. & Lerch B. & Lindell-Mäkelä S. & Moilanen V. & Parviainen R. & Piirla A. & Tainio A. 2016: Dokumenttianalyysi. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

<https://oppariapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>. Julkaistu 18.2.2016. Luettu 31.10.2023.

Gronow, K. 2022: Helsingin sanomien artikkeli "Salakavala yksinäisyys". Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008565397.html>. Luettu 9.10.2023.

Grönman, T. 2021: Mehiläinen blogi "Miten ottaa huomioon psykologiset perustarpeet huomioon työyhteisössä". Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/mehilaisen-blogi/miten-ottaa-psykologiset-perustapeet-huomioon-tyoyhteisossa>. Luettu 9.10.2023.

Hakkarainen, M. 2019: Etäjohtaminen poliisin työssä: valmentavan johtamisen hyödyntäminen yleispoliisitoiminnan etäjohtamisessa. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018: Aivot työssä. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Huotilainen, M. 2022: Osa 9: Miten aivot voivat hyvin työssä? Työstä terveellistä, sujuvaa ja tuottavaa aivotutkimuksen avulla. Teoksessa Salonen, A. & Lehtinen, E. & Helajärvi, H. & Sahimaa, J. & Hautala, J. & Viljamaa, J. & Mikkola, J. & Huitti, M. & Routarinne, S. & Remes, S. & Dunderfelt, T. 2022: Work goes happy - Paremmen työelämän opas. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.

Hämäläinen, E. 2021: Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Ikonen, O. & Aro, A. & Heikkilä, A. & Holmgren, E. & Juujärvi, P. & Morikawa, M. & Råman, S. & Sahimaa, J. 2023: Inhimillinen tehokkuus - jännitteet hyötykäyttöön. Helsinki, Alma Talent.

Juhila, K. 2021: Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Luettu 31.10.2023.

Kauppi, R. & Lahtela, H. 2014: Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Koskinen, M. 2019: Tavoitteita ja odotuksia valmentavasta johtamisesta Pohjanmaan poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Lämsä, I. 2020: Valmentava johtaminen poliisissa ja Rikosseuraamuslaitoksessa: mitä poliisi voisi oppia Rikosseuraamuslaitoksen kokemuksista? Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Nordgren, A. & Tihinen R.: Valmentavan johtamisen työkirja.

Pietikäinen, A. 2021: Joustava mieli ja hyvän itsetunnon ABC. Tallinna, Printon.

Pihlava, P. 2023: Mistä kaikki on saanut alkunsa? Valmentajien valmennuspäivät 2. - 3.5.2023. Luento.

Poliisiammattikorkeakoulu 2018: Kohti valmentavaa ihmisten johtamista - valmentavan johtamisen kehittämisen teemapäivät opetussuunnitelma

Poliisiammattikorkeakoulu 2022: Poliisi (AMK) -muuntokoulutuksen opetussuunnitelma

Poliisihallitus 2017: 2020/2012/655. Poliisin henkilöstöstrategian vahvistaminen. Poliisihallituksen kirje.

Poliisihallitus 2017: POL-2017-21611. Poliisin henkilöstöstrategia.

Poliisihallitus 2018: Kaiku-työelämän kehittämisrahan hakemus

Poliisihallitus 2019: Tausta-ajatuksia esimiesten KVIJ – viestintään. Luento.

Poliisihallitus 2019: Poliisintyöikäohjelma loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2019.

Poliisihallitus 2020: Kaiku-kehittämissankkeen loppuraportti: Kohti valmentava ihmisten johtamista -kehittämissanke, VK424/05.01.00/2018.

Poliisihallitus 2023: Poliisin arvot. Powerpoint-esitys.

Rautio, L. 2019: Konstaapelin johtamiskokemukset: katsaus johtamisen nykytilaan ja tuleviin muutoksiin poliisiorganisaatiossa. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Rinne, N. 2021: Rohkea organisaatio - Turvallinen työyhteisö menestyy. Liettua, BALTO print

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017: Valmentava johtajuus. Liettua, BALTO print

- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2018: Valmentava johtajuus. Liettua, BALTO print
- Ropo, A. 2011: Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836>. Luettu 13.11.2013
- Routarinne, S. 2022: Luvussa: Rakentava vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Teoksessa Salonen, A. & Lehtinen, E. & Helajärvi, H. & Sahimaa, J. & Hautala, J. & Viljamaa, J. & Mikkola, J. & Huitti, M. & Huotilainen, M. & Remes, S. & Dunderfelt, T. 2022: Work goes happy - Paremmän työelämän opas. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.
- Ryynänen, S. 2019: Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa: esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006: KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Luettu 1.11.2023
- Uutela, U. 2019: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa - Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Vilka, H. 2023: Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna, Printon.