

# Paikallispoliisin päivittäisjohtamisen johtamistyylit

Katsaus paikallispoliisin rikostutkintasektorin sekä valvonta- ja hälytyssektorin päivittäisjohtamisen johtamistyyliin

Lauri Ihamäki & Pinja Hirvilahti

9/2024

# TIIVISTELMÄ

**Lauri Ihamäki ja Pinja Hirvilahti:** Paikallispoliisin päivittäisjohtamisen johtamistyyli: Katsaus paikallispoliisin rikostutkintasektorin sekä valvonta- ja hälytyssektorin päivittäisjohtamisen johtamistyylihin

**Opinnäytetyön muoto:** Tutkimuksellinen

**Julkisuusaste:** Julkinen

**Ohjaaja:** Mika Kyrönviita ja Jari Saari

**Tutkinto:** Poliisi (AMK)

---

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä johtamistyyliä käytetään paikallispoliisissa rikostutkintasektorin sekä valvonta- ja hälytyssektorin päivittäistoiminnan johtamisessa. Tutkimuksen aiheena toimii Poliisiammattikorkeakoulussa tehty opinnäytetyö, joiden pohjalta pyritään selvittämään ja tuomaan esille paikallispoliisin päivittäistoiminnan esimiesten käyttämiä johtamistyyliä. Lisäksi tarkoitus on löytää ne johtamistyyli, joita alaiset ja esimiehet pitävät toimivina työyhteisön kannalta.

Tutkimus on tehty kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa tutustaan aiheesta tehtyihin aiempiin opinnäytetöihin. Aihetta käsitteleviä opinnäytetöitä ja niiden tutkimuksia kertyi kahdeksan. Päätimme tarkastella Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -hankkeen jälkeistä ajanjaksoa, joten opinnäytetöiden tuli olla aikaisintaan tehty vuonna 2016.

Johtamista on tutkittu Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetöissä varsin paljon, mutta johtamistyyliä on loppujen lopuksi käsitelty aika vähän. Johtamistyylien tutkiminen on hieman lisääntynyt sen jälkeen, kun *Kohti valmentavaa ihmisten johtamista* -hanke on aloitettu poliisin organisaatiossa.

---

**Sivumäärä:** 39

**Tarkastuskuukausi ja vuosi:**

**Avainsanat:** Johtaminen, johtamistyyli, paikallispoliisi, päivittäistoiminta

## ABSTRACT

**Lauri Ihamäki ja Pinja Hirvilahti:** Paikallispoliisin yleinen päivittäisjohtaminen: Katsaus paikallispoliisin yleisen päivittäisjohtamisen johtamistyyliin

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

**Publicity:** Public

**Supervisor:** Mika Kyrönviita and Jari Saari

**Degree:** Bachelor of police services

---

The purpose of this study is to figure out what leadership styles are used in local police's daily management. The material of this study are theses that are made in Police University College on the basis of which the aim is to find out leadership styles that are used in local police. In addition another purpose is to find those leadership styles that are perceived to be functional for the working community by subordinates and supervisors.

The topic is examined by descriptive literature review, analyzing previous theses on the subject. Nine previous theses dealing with the topic were found. We decided to research theses that are made after *Towards people's coaching management* -project started in police 2017.

While there has been considerable research on the leadership at the Police University College, there hasn't been many studies of leadership styles. However, studies of leadership styles have been slowly increased after *Towards people's coaching management* -project started.

---

**Pages:** 39

**Month and year of review:**

**Keywords:** Leadership, leadership style, local police, daily activity

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	3
2	AIHE .....	4
2.1	Aiheen valinta .....	4
2.2	Aiheen rajausta .....	4
2.3	Tärkeys ja ajankohtaisuus .....	5
2.4	Käsitteet .....	7
2.5	Tutkimuskysymykset.....	8
3	YLEINEN JOHTAMINEN .....	8
3.1	Johtamisteoriat .....	9
3.2	Johtamistyyli .....	11
3.2.1	Autoritäärinen johtamistyyli.....	11
3.2.2	Demokraattinen johtamistyyli.....	12
3.2.3	Laissez faire johtamistyyli.....	13
3.2.4	Valmentava johtaminen.....	13
4	JOHTAMINEN POLIISISSA .....	14
4.1	Paikallispoliisin päivittäistoiminta.....	14
4.2	Paikallispoliisin päivittäistoiminnan johtosuhteet .....	15
4.3	Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –hanke.....	16
4.4	Johtaminen muutoksessa .....	16
4.5	Tulosohjaus ja -johtaminen .....	18
5	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	20
5.1	Kirjallisuuskatsaus .....	20
5.2	Kirjallisuuskatsauksen kolme eri tyyppiä .....	20
5.3	Aineisto.....	21
5.4	Aineiston analyysi .....	21
6	JOHTAMISTA KÄSITTELEVIEN OPINNÄYTETÖIDEN ESITTELY JA ANALYYSI .....	22
6.1	Naiset poliisin johtotehtävissä .....	22
6.2	Konstaapelin johtamiskokemukset.....	23
6.3	Etäjohtaminen poliisin työssä.....	24
6.4	La mañana – Tehoa tutkintaan .....	25
6.5	Johtamistyyli ja ryhmän toiminta .....	26
6.6	Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä.....	27
6.7	Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesten ydintaidot Hämeen poliisilaitoksella .....	29

6.8	Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella.....	30
7	POHDINTA .....	31
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	31
7.2	Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys.....	32
7.3	Johtopäätökset .....	32
	LÄHTEET .....	36

# 1 JOHDANTO

Heti työn alkuun haluamme selventää, kun käytämme käsitettä ”johtaja” niin tarkoitamme sillä tässä työssä esimiestä. Luvun 2.4 kolmannessa kappaleessa käsittelemme kyseistä käsitettä enemmän.

Olemme valinneet opinnäytetyön aiheeksi johtamistyylien tarkastelun paikallispoliisissa. Aiheen valitsimme siksi, että olemme lyhyen poliisiuramme aikana omasta mielestämme kokeneet paljon hyvää johtamista sekä hyviä, mutta erilaisia johtamistyyliä, joten haluamme tutustua tarkemmin paikallispoliisissa käytettyihin johtamistyyliin. Omat johtajamme ovat olleet pääosin hyvin ihmisläheisiä, keskustelevia, ohjaavia, mutta tilanteen vaatiessa myös käskiviä. Pureudumme myös tarkemmin siihen, minkälainen johtaminen on koettu toimivaksi poliisissa.

Jo poliisiharjoittelumme aikana saimme huomata niin valvonta- ja hälytyssektorilla kuin etenkin rikostorjuntasektorilla, että töitä riittää tehtävänä. Samalla myös tuli huomattua viime vuosina pinnalla ollut poliisin vajavainen resurssitilanne, millä on vääjäämättä vaikutuksensa työntekijöiden hyvinvointiin poliisissa. On kuitenkin asioita, joilla voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia näiden haastavien asioiden keskellä ja yksi niistä on johtaminen.

Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää hyvällä johtamisella. Hyvä työhyvinvointi taas edistää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta, jolla vajavaista resurssia voidaan tiettyyn pisteeseen asti korvata. Myös tämän takia haluamme tehdä tutkimuksen aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, mitä johtajalta tällä hetkellä vaaditaan poliisiorganisaatiossa sekä minkälaista johtamista poliisin henkilöstö kaipaa tällä hetkellä. Näiden lisäksi selvitetään myös, minkälaisia johtamistyyliä niin alaiset kuin esimiehetkin kokevat toimiviksi. Tutkimuksessa tehdään kirjallisuuskatsaus Poliisiammattikorkeakoulussa tehtyihin opinnäytetöihin, jotka käsittelevät aihetta ja selvitetään niiden pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Aiemmin mainittu poliisin haastava resurssitilanne sekä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja sitä kautta muuttuva turvallisuusympäristö haastaa johtamistakin. Etenkin poliisissa muuttuva toimintaympäristö on varsin keskeinen asia johtamisen kannalta. Jatkuvan muutoksen keskellä johtajan on tehtävä säännöllistä analysointia oman työyhteisön toiminnasta, mutta on myös pidettävä silmällä sitä, mitä organisaation ulkopuolella tapahtuu. Tiedyt lainalaisuudet säilyvät, mutta muutos ympäristössä pakottaa myös johtajaa ja johtamista kehittymään. On tässä vaiheessa muutosta mielenkiintoista tutkia, minkälaisia johtamistyyliä ja ominaisuuksia kaivataan johtajalta poliisissa juuri nyt.

## 2 AIHE

### 2.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheen valintaa voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä, jos ei jopa tärkeimpänä opinnäytetyön vaiheena. Aiheen tulisi olla muun muassa ajankohtainen, innostava sekä itselle kiinnostava. (Hakala 2022, luku Aihevalinta ja työn suunnittelu.) Seuraamalla näitä kriteereitä johtaminen valikoitui aiheeksi. Sen jälkeen olikin enää mietittävä, miten lähteä johtamista tutkimaan.

Aihetta valitessa tutustuttiin johtamisesta tehtyihin opinnäytetöihin ja havaittiin, että sekä amk- että yamk-tasoisia opinnäytetöitä johtamisesta on tehty erittäin paljon. Aineistoa tutkimukseen siis riittää kyllä, mutta aiheen haasteet piilevät asiayhteyksissä.

Haasteena tämän aiheen valinnan myötä tulee se, että uutta tietoa on vaikea tuottaa johtamisesta. Siitä on tehty todella paljon opinnäytetöitä myös Poliisiammattikorkeakoulussa. Kynnyskysymys olikin se, että tällä tutkimuksella saadaan tuotettua jotain uutta tai ajankohtaista tietoa johtamisesta poliisissa. Kuten Hakalakin totesi opinnäyteoppaassaan, on vaikeaa sanoa polttavasta aiheesta jotain sellaista, mitä ei ole jo sanottu (2022, luku Aihevalinta ja työn suunnittelu). Aiempiin johtamisesta tehtyihin tutkimuksiin tutuessa päätettiin keskittyä johtamistyyliihin, joihin on kiinnitetty huomiota viime vuosina jo Poliisiorganisaation henkilöstöstrategiassa.

Tutustuessa johtamistyylihin kävi ilmi, että poliisissa on käynnistetty vuoden 2015 poliisin henkilöstöbarometrin jälkeen *Kohti valmentavaa ihmisten johtamista* -hanke, jonka yhtenä tavoitteena on tuoda enemmän valmentavaa johtamisotetta poliisin organisaatioon. Tämä lisäsi mielenkiintoa aiheeseen, sillä halusimme lisää tietoa, mikä tämä hanke on ja miten se näkyy tänä päivänä esimiesten johtamisessa.

### 2.2 Aiheen rajaus

Aiheen valinnan jälkeen edessä on käytännössä aina aiheen rajaus. Usein tämä rajaaminen on kaiken keskiössä opinnäytetyössä ja joskus se voi olla jopa niin sanotusti elämän ja kuoleman kysymys opinnäytetyön tekijöille. Joskus työ voi kaatua puutteelliseen rajaukseen, toisinaan vajavainen rajaus tuottaa taas tuhattomasti lisätyötä. (Hakala 2022, luku Aihevalinta ja työn suunnittelu.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään paikallispoliisin rikostutkintasektorin sekä valvonta- ja hälytyssektorin päivittäisjohtamisen johtamistyyliä. Poliisin organisaatorakenne on monihaarainen ja paikallispoliisi on vain yksi haara siitä. Kaikkea johtamista poliisissa emme tule käsittelemään, sillä aiemmat tutkimukset eivät yksinään riitä siihen, että työssä voisi käsitellä koko hallinnossa tapahtuvaa johtamista kaikilla esimiestasoilla. Poliisissa on niin monenlaista työnkuvaa, joissa esiin-

tyy erilaista johtamista vaativia tilanteita, joten poliisissa tarvitaan myös erilaista johtamista tilanteen mukaan. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain päivittäistoiminnan johtamista eli operatiivisen toiminnan johtamista ei tässä tutkimuksessa käsitellä.

Poliisin eri toimijoita ovat Keskusrikospoliisi, Poliisihallitus, poliisilaitokset eli paikallispoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu (Sisäministeriö, luettu 26.8.2024). Jotta tutkimuksessa voisi käsitellä koko hallinnossa tapahtuvaa johtamista ja johtamistyyliä, tarvitsisi toisin sanoen siis tutkimuksia, jotka ovat tehty Poliisihallituksessa, Keskusrikospoliisissa ja Poliisiammattikorkeakoulussa tapahtuvasta johtamisesta. Työssämme käsitellyt tutkimukset ovat tehty vain paikallispoliisista ja ne käsittelevät laitoksien sisällä tapahtuvaa rikostutkintasektorin sekä valvonta- ja hälytysesektorin päivittäistoiminnan johtamista. Ei myöskään ole tarkoituksenmukaista, että tutkimuksessa käsitellään johtamista liian laajasti, sillä se vaikuttaa myös työn luotettavuuteen.

### **2.3 Tärkeys ja ajankohtaisuus**

Poliisin johtamista käsittelevän tutkimuksen ajankohtaisuus ja tärkeys voidaan perustella monista näkökulmista, erityisesti työhyvinvoinnin, turvallisuusympäristön muutosten, resurssien riittävyyden sekä henkilöstöjohtamisen kautta.

Työhyvinvoinnin ja johtamisen välinen yhteys on kiistaton. Antti Kamppuri (2022) osoitti opinnäytetyössään, että poliisin työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä, joista yksi keskeisimmistä on johtaminen. (Kamppuri 2022, 3, 17.) Hyvä johtaminen parantaa työhyvinvointia, ja työhyvinvointi taas vaikuttaa suoraan poliisien tehokkuuteen ja kykyyn suoriutua tehtävistään. Tämä korostaa tarvetta tutkia poliisin johtamista syvällisemmin, jotta ymmärrettäisiin, millaiset johtamistyyliä tukevat poliisiorganisaatiota ja sen tehokkuutta.

Poliisin turvallisuusympäristö on muuttunut viime vuosina, mikä laittoi nykyisen Petteri Orpon johtaman hallituksen miettimään poliisin resursseja. Tämä johti siihen, että hallitus lupasi lisätä poliisi-tehtävissä toimivien määrää 8000 poliisihenkilötyövuoteen vaalikauden loppuun mennessä. Hallituksen päämääränä on turvata poliisin resurssit pitkäjänteisesti sekä ennakoivasti sillä tavoin, että toiminnan suunnittelun mahdollisuudet pitkällä aikavälillä paranevat. Tämä tullaan toteuttamaan lisäämällä poliisin perusrahoitusta sekä kehittämällä poliisin rahoitusmallia edellä mainitun tavoitteen mukaisesti. (Valtioneuvosto 2023b, 178.) Tämä lisää johtamisen merkitystä, koska resurssien lisäyksestä huolimatta poliisijohtamisen on oltava joustavaa ja reaktiivista. Johtamistyyli vaikuttaa suoraan siihen, miten poliisin toimintaa kehitetään ja kuinka organisaatio sopeutuu ympäristön muutoksiin.

Rikostorjuntaa hallitus pyrkii helpottamaan ja edistämään keventämällä poliisin esitutkintavelvoitetta muun muassa laajojen massarikoskokonaisuuksien kohdalla sekä laajentamalla esitutkinnan



rajoittamisen edellytysten käyttöä ja helpottamalla niiden käyttämistä. Rikostorjuntaa lähdetään myös vahvistamaan sillä, että esitutkinnassa käytettävät lait tukevat rikostorjuntaa riittävällä tavalla. Näiden lisäksi hallitus pyrkii siihen, että selvitetään ja siirretään poliisilta pois sellaiset tehtävät ja tehtäväalueet, joiden ei tule kuulua poliisille. Nämä kaikki tulee tehdä kuitenkin siten, että kenenkään oikeusturva ei vaarannu. Lisäksi resurssin lisääminen pyritään varmistamaan siten, että poliisikoulutukseen on riittävä määrä koulutuksen hakuvaatimukset täyttäviä hakijoita. (Valtioneuvosto 2023b, 178–179.)

Vuonna 2023 poliisimiesten henkilötyövuosien määrä oli 7592. Määrä on ollut viime vuosina tasaisessa kasvussa, sillä määrää on lisätty keskiarvolta hieman alle sadan henkilötyövuoden verran joka vuosi. (Poliisi 2023, luku Henkilöstön määrä ja rakenne.) Vaikka poliisin henkilöstöresurssit ovatkin olleet tasaisessa nousussa niin hallituksen lupaamaan 8000 henkilötyövuoteen on vielä aikaa. Eikä kukaan tiedä, minkälainen turvallisuusympäristö silloin poliisilla on edessä. Kuitenkin, ennen kuin hallituskausi tulee päätökseen ja poliisien määrää lisätään, on tavoitteet saavutettava nykyisellä resurssilla. Katseet kääntyvät laadukkaaseen työympäristöön, jossa johtamisella on iso merkityksensä.

Resurssien lisäämisellä tulee olemaan omat vaikutuksensa myös päivittäistoimintaan ja sen johtamiseen. Koemmekin tärkeäksi tutkia päivittäistoiminnan johtamistyyliä vielä nyt ennen kuin resurssit ovat lisääntyneet. Kukaan ei pysty varmaksi sanomaan, miten paljon resurssien lisääminen tulee vaikuttamaan päivittäistoimintaa. Voi hyvin olla, että tulevaisuudessa jatkuvasti muuttuvan toiminta- ja turvallisuusympäristön seurauksena poliisin resurssitilanne palaa nykyiselle tasolle, jolloin olisi hyvä, että resurssivajeen aikaista päivittäisjohtamista on tutkittu tarpeeksi.

Kaikkein tärkein ja mittavin resurssi poliisiorganisaatiossa on henkilöstö. Henkilöstö on kaiken ydin ja sen työhyvinvointi ratkaisee, miten poliisi suoriutuu sille laissa määritellyissä tehtävissä ja miten se onnistuu niistä muodostuvissa tavoitteissa. Henkilöstöjohtaminen siis korostuu näinä aikoina, kun töitä on paljon tarjolla verraten työntekijöiden määrään. Erittäin usein monessa organisaatiossa ylin johto mainitsee puheissaan, että organisaation tärkein voimavara on henkilöstö, mutta arkisissa tilanteissa tämä helposti unohtuu. Mitä sitten henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan? Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kyseisen organisaation henkilöstön hankintaa, ylläpitoa, kehittämistä, motivointia ja palkitsemista. Keskeisin tavoite on selkeä. Jokaisen organisaation tulisi pystyä houkuttelemaan ja rekrytoimaan organisaatioon haluavia henkilöitä, pitämään nämä henkilöt organisaation sisällä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla koulutuksen avulla valmiudet sekä edellytykset suoriutua työsuorituksistaan hyvin. Näiden lisäksi organisaation tulisi kyetä ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön työkykyä, jotta henkilöstö kykenee nyt ja myös tulevaisuudessa mallikkaisiin työsuorituksiin. Tämän jälkeen tulisi palkita henkilöstöä hyvistä työsuori-

tuksista sekä tukea heitä kohti mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. Ei ole kuitenkaan mitenkään harvinaista, että organisaatio ei miellä näitä tavoitteita, sillä joskus henkilöstö voidaan nähdä vain kustannuseräksi, joskus organisaatiossa ei ole oikeanlaisia henkilöstövoimavarojen käytön taitajia tai jos on niin asiaa ei nähdä niin tärkeäksi. (Kauhanen 2012, luku Liikkeenjohdon ja henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä.)

Tutkimukset poliisin johtamisesta auttavat varmistamaan, että organisaatio kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin muuttuvassa turvallisuusympäristössä. Toimivan johtamistyylin valinta edistää poliisien työhyvinvointia, toimintakykyä ja tehokkuutta, mikä on ratkaisevaa poliisin kyvyille suoriutua tehtävistään niin nykyisellä kuin tulevallakin resurssitasolla.

## 2.4 Käsitteet

Tutkimuksessamme käsittelemme laajasti poliisissa tapahtuvaa johtamista ja eri johtamistyyliä, perustuen työtä ohjaaviin tutkimuskysymyksiin. Työssä keskitytään päivittäistoiminnan johtamiseen paikallispoliisin tasolla. Seuraavassa osiossa tutkitaan ja selitetään tarkemmin paikallispoliisin käsitettä, sen johtosuhteita eli hierarkiaa sekä päivittäistä toimintaa. Näiden lisäksi avataan muutosjohtamista, sillä poliisi työskentelee jatkuvasti muuttuvassa toiminta- ja turvallisuusympäristössä. Poliisi on tulosohjattu organisaatio, joten tulosjohtamista käsitellään myös työssä myöhemmin.

Suomen poliisi on ollut aina hierarkkinen linjaorganisaatio. Viitala ja Jylhä (2019, 36) esittävät linjaorganisaation piirteeksi hierarkiaan ja statukseen pohjautuvan vallan. Heidän mukaansa linjaorganisaatorakenne on rakennettu hierarkkisesti niin, että sen jokaista määriteltyä osa-aluetta johtaa yksi henkilö (Viitala & Jylhä 2019, 143). Poliisiorganisaatio on kuitenkin muuttunut paljon ajan mittaan. Poliisin hierarkkisuus ja kuri eivät ole nykyään niin vahvassa asemassa kuin ennen. Poliisin tarkka linjaorganisaatio ja hierarkia näkyvät kuitenkin vielä poliisiorganisaation kulttuurissa, toimintatavoissa ja erityisesti operatiivisessa toiminnassa. (Jansson ym. 2018, 396–397.)

Johtajalla ja johtajuudella on olemassa useita nimityksiä. Johtajuutta ja esimiestyötä esiintyy kaikissa organisaatioissa. Organisaation työntekijöillä on esimies nimityksestä riippuen. Perinteisesti johtaja on ylemmän johdon strateginen toimija, joka keskittyy suurempiin tavoitteisiin sekä organisaation kehitykseen. Esimies on enemmän operatiivinen toimija, joka keskittyy työntekijöiden päivittäiseen ohjaamiseen ja toiminnan sujuvuuden varmistamiseen. Työssämme käytämme kaikkien johtosuhteiden johtajista ja esimiehistä käsitettä johtaja, sillä keskitymme tutkimuksessa paikallispoliisin päivittäisjohtamiseen erittelemättä sen johtotasoja.

Johtamistyylit ovat johtajan erilaisia tapoja hallinnoida ja ohjata organisaatiota ja työympäristöä. Johtajan johtamistyyliä voidaan luokitella hyvin erilaisin tavoin sekä tarkemmin että laajemmin. Hyvä johtaja osaa soveltaa johtamistyyliä tilanteen mukaan, joten johtamistyyliä voi olla myös

vaikea eritellä niiden risteytyessä. Johtamistyylejä on yhtä monia kuin johtajia. Käytämme työsämme sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kehittämää määritelmää johtamistyyleistä. Lewin luokitteli johtamistyyliä kolmeen eri kategoriaan: autoritaariseen, demokraattiseen ja niin sanottuun *laissez faire* ("antaa mennä") -johtamistyyliin (Pohjanheimo 2012, 33). Näiden johtamistyylien lisäksi käsittelemme myös valmentavaa johtamistyyliä, sillä poliisin johtamisen uudistaminen aloitettiin vuonna 2017 linjaamalla valmentavan johtamisen mallit osaksi poliisin henkilöstöstrategiaa.

## 2.5 Tutkimuskysymykset

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset:

1. Millä johtamistyyleillä paikallispoliisin rikostorjunnan sekä valvonta- ja hälytyssektorin päivittäistoimintaa johdetaan?
2. Mitkä näistä johtamistyyleistä koetaan toimiviksi paikallispoliisin rikostorjunnassa sekä valvonta- ja hälytyssektorissa?

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pyritään tuottamaan tietoa ja johtopäätöksiä paikallispoliisin rikostutkintasektorin sekä hälytys- ja valvontasektorin johtamistyyleistä aiempien tutkimuksien perusteella. Tutkimuksemme menetelmä kirjallisuuskatsaus tarkoittaa aiemman tutkimustiedon olennaisimman tiedon tiivistämistä ja johtopäätösten tekemistä esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Vilkkä 2023, 11). Aiempi tutkimustietomme pohjautuu Poliisiammattikorkeakoulussa tehtyihin opinnäytetöihin poliisin johtamisesta. Tässä työssä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen tarkoittaa aiemman tutkimustiedon löytämistä, analysointia, tiivistämistä sekä johtopäätöksien tekoa. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on kirjallisuuskatsaukselle ominaisesti tuottaa johtopäätöksien avulla työkaluja tulevaisuudelle (Vilkkä 2023, 13). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena syntyy teoriaan ja kokemukseen perustuvaa tietoa poliisiorganisaation johtamistyylien toimivuudesta, jota voidaan hyödyntää poliisiorganisaatiossa käynnissä olevassa johtamisen muutoksessa.

## 3 YLEINEN JOHTAMINEN

Johtaminen yleisesti yhdistetään esimiehen toimintaan, mutta johtaminen ei kuitenkaan edellytä esimiesasemaa. Kuka vain voi johtaa, vaikka jo itseään, mutta tutkimuksemme tulemme keskittymään esimiesten johdosta tapahtuvaan johtamiseen. Usein kuitenkin itsensä johtamista pidetään kaiken johtamisen lähtökohdaksi. On osattava johtaa itseään, jotta voi siirtyä johtamaan alaisiaan.

Kaikilla työyhteisön jäsenillä on lähes aina oma näkemyksensä siitä, kuinka asiat ja työt tulisi tehdä sekä miten työyhteisöä olisi johdettava (Quinn 2003, 14). Johtajan ensisijainen tehtävä on kuitenkin saada tuloksia aikaan. Monilla organisaatioilla ja johtajilla on vaikeuksia saada johtajuudesta teho-

kasta huolimatta lukuisista koulutuksista ja asiantuntijoiden neuvoista. Daniel Goleman kertoo tämän johtuvan siitä, että johtajuudessa luotetaan aiempiin kokemuksiin ja vaistoihin tilastollisen tiedon sijaan. (Goleman 2000.)

Tutkiessamme johtajuuden käsitettä, huomasimme sen olevan hyvin monimuotoinen. Stogdill (1974, viitattu teoksessa Yukl 2013, 18) totesi, että on melkein yhtä monta määritelmää johtamiselle kuin on henkilöitä, jotka yrittävät määritellä sitä. Johtajuutta on käsitelty paljon eri näkökulmista ja sen määritelmät ovat monipuolisia. Piili (2006, 13) kertoo, että johtajuutta määritellään usein toimintana tai prosessina, jonka kautta johtaja saa johdettavat työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. Pirnes (2003, 28) määrittelee johtajuuden johtajan persoonallisuuden ja taitojen kautta ilmenevänä käytöksenä. Hän korostaa, että johtamisen tulee olla niin tilanteeseen, että kontekstiin sopivaa, jotta se on tehokasta. Yuklin (2002, 2) mukaan johtajuuden määritelmä vaihtelee lähestymistavan, aikakauden, organisaation sekä itse määrittelijän tarpeesta. Scheinin (1992, 2) mukaan johtajuus on kykyä nähdä ja rohkeutta siirtyä organisaation kulttuurin rajojen ulkopuolelle ja tämän avulla käynnistää organisaatioon paremmin soveltuvia muutosprosesseja. Ristikankaan ym. (2008, 86–87) mukaan johtajuus tarkoittaa ryhmän tai organisaation suunnan määrittämistä ja ihmisiin vaikuttamista, jotta he sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja tekevät töitä niiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on myös etsiä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat resurssit ja keinot sekä edistää ryhmän yhteistyötä.

Johtamista on määritelty piirteiden, käyttäytymisen, vaikutusvallan, vuorovaikutusmallien ja rooli-suhteiden avulla. Useimpien johtajuuden määritelmien mukaan johtamiseen liittyy prosessi, jonka mukaan tarkoituksenmukaista vaikutusvaltaa muihin ihmisiin käytetään hyväksi ohjaamaan, jäsentämään ja helpottamaan toimintaa ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Määritelmissä on kuitenkin monia erimielisyyksiä varsinkin johtajien ja johtamisprosessien tunnistamisessa. (Yukl 2013, 18.) Johtajuuden määrittelemisen jatkuu edelleen tieteen kentällä.

### **3.1 Johtamisteoriat**

Johtajuuden tutkimus on ajan saatossa jaettu eri lähestymistapoihin, kuten piirre- ja käyttäytymislähestymistapaan, valtaan ja vaikuttamiseen sekä tilanne- ja integroiviin lähestymistapoihin. 1970-luvulta alkaen tulkinnalliset näkökulmat, kuten transformationaalinen johtaminen ja merkitysten johtaminen, ovat nousseet esiin. 1990-luvulta alkaen tutkimuksessa on korostunut uuden aikakauden näkökulma, missä johtamista tarkastellaan tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai osana organisaatiodiskurssia. (Juuti 2006, 14.) Kirjassaan "Johtajuuden tuomaa lisäarvoa" Aaltio käsittelee eri johtajuusteorioita ja -malleja, joilla pyritään ymmärtämään ja tutkimaan johtajuutta (2008, 77-103). Seuraavaksi tarkastelemme Aaltion kuvaamista yhdeksästä johtajuusteoriasta ja -mallista kolmea, jotka ovat työmme kannalta olennaisimpia.

Johtajuuden piirreteoria oli keskeinen johtajuutta selittävä malli 1940-luvun loppuun asti. Sen mukaan johtajuus nähtiin synnynnäisenä ominaisuutena, jonka uskottiin periytyvän. Teorian lähtökohdaksi oli, että ihmisen tietyistä piirteistä voidaan olettaa ja ennustaa, kenestä tulee johtaja. Tällöin valta usein periytyi omistajasuvuissa ja oli harvinaista, että ”tavalliset ihmiset” nousivat johtoon. Piirreteoria selittää, miten johtajat valikoituvat, mutta ei käsittele johtajan tehokkuutta. (Aaltio 2008, 77-82.) Täysin yhdenmukaisia menestyvän johtajan piirteitä ei kuitenkaan löydetty. Piirreteoriassa alettiin myöhemmin näkemään, että johtajan ominaisuudet ovat osin synnynnäisiä mutta osin myös opittuja. (Juuti 2006, 15.)

Kun piirreteoriatutkimukset eivät tuottaneet tulosta, aloitettiin 1950-luvulla tutkimaan johtajien toimintaa. Tällöin tutkittiin johtajien roolia, toimintamalleja, ajankäyttöä, vastuualueita sekä sitä miten johtajat selviytyvät vaatimuksista, rajoituksista ja ristiriidoista työympäristössään. (Yukl 2013, 28.) Käyttäytymisen havainnointi ja mittaus on helpompaa kuin piirteiden arviointi, ja sen avulla voidaan tunnistaa tehokkaaseen johtamiseen liittyvät käyttäytymissäännöt, joita voidaan myös opettaa. (Aaltio 2008, 82-86.) Tutkimuksissa havaittiin, että johtajuuteen vaikuttavat niin työtehtävien kuin alaistenkin laatu. Tutkijat alkoivat tarkastelemaan erilaisia johtamistyyliä eli sitä, miten johtajat toimivat eri johtamistilanteissa ja -toimissa. Lähtökohdaksi oli se, että johtamiskäyttäytyminen olisi opittavissa. Kuitenkaan yhtä, kaikissa tilanteissa tehokasta johtamistyyliä ei pystytty määrittämään. (Juuti 2006, 15-16.)

Tilannejähtymistäpa tuli osaksi johtajuustutkimusta 1970-luvulla (Reddin 1970, 21). Tilannejohtajuuden johtamisteoriassa korostetaan johtajan kykyä mukauttaa johtamistyyliään eri tilanteiden ja vaatimusten mukaan. Johtajan on arvioitava alustensa kyvykkyyttä ja sitoutumista tehtäviin, ja heidän motivaatioonsa sekä kyvykkyyteensä liittyvät vaihtelut tulee ottaa huomioon. Johtajan joustavuus ja kyky mukautua tilanteisiin ovat keskeisiä asioita tilannejohtamisessa. (Aaltio 2008, 87-91.)

Johtajuutta on tutkittu laajasti jo vuosikymmenten ajan. Tutkimukset ovat käsitelleet johtajia, alaisia, vuorovaikutusta, tilanteita ja ympäristötekijöitä. Yksikään teoria ei kuitenkaan ole osoittautunut ainoaksi oikeaksi. Tutkimukset ovat kuitenkin valottaneet monia tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuteen, menestykseen ja tehokkuuteen. Aaltio toteaa, että johtamiseen vaikuttavat organisaatioiden tilanteet ja talouden kehitystrendit niin merkittävästi, että teorioilla ei voida kattaa kaikkia näitä tekijöitä. Aaltion mukaan johtajuus on merkityksellistä, kun se edistää tavoiteltua päämäärää. Johtajuutta voidaan ajatella työkaluna, jolla parannetaan tuottavuutta, mutta tuottavuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointi. Siksi johtajuuden tavoitteena tulisi olla organisaation tuloksen parantamisen lisäksi edistää työntekijöiden hyvinvointia. Käytännöllisesti katsoen johtajat siis kehittävät oman johtamistapansa perustuen oppimaansa, kokemuksiinsa ja hyväksi havaitsemiinsa käytäntöihin. (Aaltio 2008, 103-105.)

Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ei voida luottaa yhteen, kaikkiin toimivaan johtamistapaan tai -tekniikkaan. Johtajat tarvitsevat herkkyyttä ja kykyä reagoida erilaisiin tilanteisiin pysäkkeen ajan tasalla. Muuttunut maailma nostaa uusia vaatimuksia johtajuudelle jatkuvasti esiin. Tehokkuus ja työntekijät ovat nyt etusijalla ja perinteiset johtamismallit väistyvät uuden, herkän ja reagoivan johtajuusajattelu-mallin tieltä. Johtajien on selvitettävä ja reagoitava, milloin ja miten soveltaa erilaisia johtamistyyliä. (Østergaard 2018.) Johtaminen on eräänlainen dynaaminen tila ja prosessi, jossa kolme muuttujaa ovat tilanne, johdettava ja johtajan vaikutus (Viitala 2005, 296).

### 3.2 Johtamistyyli

Johtamistyyliä ovat johtajan erilaisia tapoja hallinnoida ja ohjata organisaatiota ja työympäristöä. Tehokkaalle johtamiselle ja sen onnistumiselle on olemassa monia eri teorioita. Rajasimme työmme johtamistyylien luokittelun neljään eri luokkaan. Valitsimme johtamistyyliä ovat keskenään hyvin erilaisia mutta yleisiä. Käsittelemme työssämme runsaasti siteerattua johtamisen teoriaa, joka on sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kehittämä määritelmä johtamistyyliä. Lewin jakoi johtamistyylien määritelmät kolmeen eri kategoriaan: autoritaariseen, demokraattiseen ja laissez faire -johtamistyyliin. (Pohjanheimo 2012, 33.) Näiden johtamistyylien lisäksi käsittelemme myös valmentavaa johtamistyyliä, sillä valmentava johtaminen on valittu koko Poliisiorganisaatiossa henkilöstöjohtamisen malliksi linjaamalla se osaksi poliisin henkilöstöstrategiaa. Vuonna 2018 aloitettiin Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehityshanke ja tästä seuraavana vuonna poliisiyksiköt aloittivat valmentamisen toteuttamisen soveltamallaan tavallaan.

Poliisi on osa yhteiskuntaa, jossa se toimii, joten kulttuuri- ja ympäristötekijät vaikuttavat poliisiin niin kuin muihinkin ihmisiin. Jokaisella johtamistyyllillä on oma vaikutuksensa organisaation ilmapiiriin ja siten myös taloudelliseen tehokkuuteen. Johtamistyylien vaihtaminen ja soveltaminen niihin sopivissa tilanteissa on tehokkainta johtamista. Hyvä johtaja tunnistaa tilanteisiin sopivat johtamistyyliä. (Goleman 2000.)

#### 3.2.1 Autoritäärinen johtamistyyli

Autoritäärinen johtamistyyli on istutettu jo kauan aikaa sitten monissa yhteisöissä ja organisaatiokulttuureissa kiinteäksi osaksi toimintoja. Vuosituhansien saatossa ihmisiä kasvatettiin uskomaan, että on olemassa vain vanhoja ja viisaita, sekä nuoria ja tietämättömiä. Opettajat ovat olleet kaikkietäviä ja oppilaat tietämättömiä. Tämä kaava toistuu myös osassa yrityksiä ja johtajia. Nykyään asiat eivät ole näin mustavalkoisia ja hierarkiat ovat kaventuneet suuresti. Mutta mitä autoritäärisempään toimintaan esimies on aiemmin tottunut, sitä haastavampaa hänen on sitä karistaa pois omasta työskentelystään. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 32–33.)

Autoritäärisen johtamistyylin omaavalla johtajalla on mahdollisimman suuri määrä auktoriteettia ja valtaa. Johtaja hoitaa päätöksenteon itsenäisesti esimerkiksi tehtävistä ja toimintatavoista. Autoritäärisellä johtajalla on usein tarve kontrolloida ja hän vaatii ehdotonta tottelevaisuutta alaisiltaan. Tämän hän pyrkii varmistamaan manipuloiden, uhkaillen tai jopa pelotellen alaisiaan. (Oxford Review, luettu 10.9.2024.) Vaikka autoritäärisessä johtamistyyllisessä ilmeneekin paljon negatiivista asiaa, voi autoritäärisyys olla myös joskus tarpeen. Tällainen käskevä tyyli johtaa voi toimia, kun tuloksia tarvitaan hyvin nopeasti, koska se nopeuttaa päätöksentekoa ja selkeyttää vastuita. Tilanteisiin, joissa on selkeitä tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa tehokkaasti, sopii autoritäärinen johtaminen. Kyseistä johtamistyyliä kannattaakin käyttää vain väliaikaisesti siihen vaadittaviin tilanteisiin. (Parm, luettu 10.9.2024.)

Autoritäärinen johtamistyyli voi luoda vakaan työympäristön työntekijöille. Johtaja asettaa alaisilleen selkeät säännöt ja odotukset ja näin ylläpitää kurinalaista ja tehokasta organisaatiota. Tällöin työntekijät tietävät varmasti mitä heiltä odotetaan, joka on keskeistä organisaation menestyksen kannalta. Autoritäärinen johtamistyyli edesauttaa työryhmän tehokasta toimintaa ilman tarpeetonta häiriötä. Organisaation joustavuus on yksi tärkeimpiä asioita nykyajan muuttuvassa maailmassa. Autoritäärinen johtaja voi helposti myös vastata muutoksiin, jos hänellä on vahva valta ja päätöksentekokyky. On kuitenkin itse johtajasta kiinni, kuinka autoritäärinen johtamistyyli toimii ja organisaatio menestyy. (Terrel 2023.)

### 3.2.2 Demokraattinen johtamistyyli

Perusolettamuksena demokraattisessa johtajuudessa on, että kuka tahansa voi olla se, jolla on paras osaaminen käsillä olevaan asiaan, jolloin päätöksenteon laatu paranee (Viitala & Jylhä 2019, 24). Demokraattinen johtaja keskittyy organisaation yhteisymmärryksen saavuttamiseen ja alaisen osallistamiseen päätöksentekoon. Tämän johtamistyylin keskeinen tavoite on varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat tulevansa kuulluiksi ja ovat tyytyväisiä päätöksiin. Demokraattinen johtamistyyli soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa on tärkeää, että koko tiimi ymmärtää ja sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. (Goleman 2000.)

Demokraattiseen johtamistyyllisessä päätöksentekoa voidaan lähestyä eri tavoin. Johtaja voi antaa päätösvallan kokonaan alaisilleen tai pitää lopullisen päätösvallan itsellään. Vaikka alaiset osallistuvat päätöksentekoon, on tärkeää, että lopullisesta päätöksestä on johtaja vastuussa, joka neuvottelee ja ohjaa prosessia. (Berger & Brownell 2009, 384.) Vaikka demokraattinen johtamistyyli mahdollista työntekijöille avoimen ja tasavertaisen keskustelu- ja työympäristön, on johtaja loppuen lopuksi vastuussa päätöksenteosta. Demokraattinen johtaminen on osallistavaa johtamista, joka lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, tasa-arvoa ja antaa vastuuta ja edistää näin sekä työntekijöiden että työntekijöiden keskinäistä hyvinvointia. Nykyaikana onkin työntekijöillä halua saada vastuuta ja haastetta työssään. (Parm, luettu 10.9.2024.)

Tiimiorganisaatioiden lisääntyä viime vuosikymmenen lopulla myös demokraattinen johtamistyyli yleistyi. Suuri muutos johtajan vastuullisesta ja kaikkietävästä roolista yhteisvastuullisuuteen ei kuitenkaan tuonut haluttua lopputulosta. Useat organisaatiot palasivatkin vanhaan johtajakeskeiseen johtamistyyliin mutta demokraattinen johtamistyyli jätti jälkensä. Se loi uudenlaisen mallin organisaation yhteistyölle ja tasavertaisuudelle, jonka pohjalle valmentava johtajuus alkoi rakentumaan. Valmentavaa johtamista voidaan kuvata tämän tapaisen johtamistyylin nykyaikaseksi muodoksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23-24.)

### 3.2.3 Laissez faire johtamistyyli

Ranskan kielen laissez faire lausahdus on suoraan suomeksi käännettynä ”antakaa tehdä”. Laissez faire-johtamistyyliässä johtaja asettaa työlle raamit, ilmoittaa sen tavoitteet ja delegoi vastuun työntekijöille. Tämän johtamistyylin omaava johtaja valvoo työntekijöitään hyvin vähän ja kannustaa alaisiaan olemaan itsenäisiä ja oma-aloitteisia. Parhaassa tapauksessa tämä mahdollistaa luovuuden kukkimisen ja itsenäisen ajattelun. Tämä johtamistyyli sopii parhaiten organisaatioihin, joissa on osaavia ja hyvin koulutettuja työntekijöitä. (Parm, luettu 10.9.2024.) Laissez faire johtamistyylin puutteellinen ohjaus ja valvonta voi aiheuttaa epäselvyyttä työntekijöiden tehtävissään. Myös kommunikaatio voi heikentyä organisaation kesken, jolloin tiedonkulku voi olla puutteellista. Tämä voi johtaa sekaannuksiin ja konflikteihin, jolloin organisaatio ei ole tehokas. (Lee 2023.)

Yhdysvaltalaisen professorin Dr. C. W. VonBergenin mukaan laissez faire johtamistyylin omaava johtaja toimii välinpitämättömästi eikä ole kiinnostunut työtehtävistään tai alaisistaan. Kun johtaja ei johda, työ on hyvin epäorganisoitua eivätkä alaistenkaan ole kiinnostuneita työtehtävistään tai organisaation tavoitteista. Välinpitämätön johtaja näyttää mallia alaisilleen, joka ei motivoi alaisia. (VonBergen 2012, 68.)

### 3.2.4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaja kehittää alaisensa rohkeutta tekemään itsenäisiä päätöksiä. Valmentava johtaja muodostaa vuorovaikutussuhteen kuuntelemalla, kyselemällä ja kannustamalla alaistaan. Näin johtaja auttaa alaisiaan kohti omia ratkaisua, oivalluksia ja ideoita sen sijaan, että he työskentelisivät vain johtajan käskyjen ja valmiiden toimintamallien mukaan. (Soback 2021, 57, 259-260.)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu kolme ydinroolia manager, leader ja coach. Managerin tehtäviä ovat esimerkiksi rakentaa visiota ja strategiaa sekä hoitaa hallinnollisia asioita. Leaderin tehtäviä ovat esimerkiksi näyttää esimerkkiä johdettaville sekä osallistua johdettavien arkeen edistämällä ja ylläpitämällä ryhmän ilmapiiriä. Coachin tehtävänä on muun muassa valmentaa kysymällä kysymyksiä, oivalluttamalla ja auttamalla yksilöitä ja yhteisö menestymään. Valmentavassa johtajuudessa nämä roolit työskentelevät hyvin keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–39.)



Tämä johtamistyyli poikkeaa muista johtamistyyleistä siten, että johtaja pyrkii kehittämään myös johdettaviaan tavoitteiden mukaisesti itsensä lisäksi. Kun valmentava johtaja haluaa vapauttaa johdettaviensa potentiaalia koko ryhmän hyödyksi, johtajan ja johdettavien välinen luottamus on sen keskiössä. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19–21) Tämän tyylinen johtaja pyrkii tunnistamaan alaisten vahvuudet ja heikkoudet sekä kehittää niitä. Motivoitunut työyhteisö on valmentavan johtajan paras työkalu. (Goleman 2000.)

Valmentava johtajuus muuttaa johtajaa. Esimiehestä tulee valmentavana johtajana alaisiin kuunteleva mahdollistaja, sparraaja ja ryhmän tukija. Valmentava johtaja keskittyy oman oppimisensa lisäksi muiden oppimisen mahdollistamiseen. (Kurttila ym. 2010, 12.) Valmentava johtaminen muuttaa myös päätöksentekoprosesseja. Työtä koskevien päätösten tekeminen siirtyy esimieheltä työntekijöille, joka työskentelee mahdollisesti asiakkaiden kanssa ja omaa näin asiakastyön näkökulmasta parhaan asiantuntijuuden. (Salminen 2019.)

Valmentava johtamistyyli ei sovi kaikille johtajille. Näin voi olla, jos johtaja haluaa tai hänen tarvitsee pitää tiukkaa kontrollia ja tietää kaikesta eniten. Pakottaminen ei sovi valmentamaan johtamiseen, sillä valmentavan johtamisen kehitys vaatii motivaatiota oppia uusia toimintatapoja, kärsivällisyyttä ja aikaa. Valmentava johtamistyyli sovi myöskään kaikille työntekijöille. Työntekijää ei voida johtaa valmentavalla johtamistyyllillä, jos työntekijä ei halua kehittyä, hän ei ole kykeneväinen välittömään, suoraan ja rehelliseen vuorovaikutukseen, hän ei pysty työskentelemään riittävän itsenäisesti tai hän ei halua sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijän, joka on tottunut käskyttävään johtamistyyliin, voi olla vaikea sopeutua valmentavaan johtamistyyliin. (Salminen 2019.)

## **4 JOHTAMINEN POLIISISSA**

### **4.1 Paikallispoliisin päivittäistoiminta**

Poliisihallituksen alaisuudessa toimii poliisin valtakunnallisten yksiköiden lisäksi 11 poliisilaitosta, jotka muodostavat paikallispoliisin. Suomen poliisilaitoksia ovat Helsingin poliisilaitos, Hämeen poliisilaitos, Itä-Suomen poliisilaitos, Itä-Uudenmaan poliisilaitos, Kaakkois-Suomen poliisilaitos, Lapin poliisilaitos, Lounais-Suomen poliisilaitos, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos, Oulun poliisilaitos, Pohjanmaan poliisilaitos ja Sisä-Suomen poliisilaitos. Paikallispoliisin palveluverkkona toimivat pääpoliisiasema ja poliisiasemat, poliisin palvelupisteet sekä yhteispalvelun asiointipisteet. (Poliisi 2024.)

Laki poliisin hallinnosta (110/1992) määrittelee paikallispoliisia ja sen tehtäviä. Kyseisen lain 6 pykälässä määritellään poliisilaitosten roolia. Poliisilaitos vastaa toimialueellaan poliisin tehtäviin liittyvien palveluista. Poliisilaitos on vastuussa palvelujen tasapuolisuudesta ja laadusta. Toimialueena voi olla yksi tai useampi maakunta tai kunta. Valtioneuvoston asetuksella säädetään alueellisen yksikön toimialueesta. (Laki poliisin hallinnosta 110/1992, 6§.)

Laki poliisin hallinnosta (110/992) 7§ määrittelee paikallispoliisin tehtävät:

1. Ylläpitää yleistä järjestystä ja turvallisuutta
2. Toimia rikosten ennalta estämiseksi
3. Rikosten ja muiden yleistä järjestystä tai turvallisuutta vaarantavien tapahtumien tutkiminen
4. Liikenteen ohjaus ja valvonta sekä liikenneturvallisuuden edistäminen
5. Suorittaa muut poliisille säädetyt tai määrätyt tehtävät

#### **4.2 Paikallispoliisin päivittäistoiminnan johtosuhteet**

Poliisilaitoksen toiminnasta ja johtamisesta vastaa poliisipäällikkö. Poliisipäällikön apuna toimii poliisilaitoksen johtoon kuuluvat apulaispoliisipäälliköt. Poliisilaitoksen toiminta jakautuu eri sektoreihin: rikostutkinta-, valvonta- ja hälytystoiminta-, liikenne- ja lupasektoreihin sekä operatiiviseen tutkiyksikköön. Näiden sektoreiden ja yksiköiden toimintaa johtavat ylikomisariat. Seuraavaksi käsittelemme valvonta- ja hälytyssektorin sekä rikostutkintasektorin johtosuhteita tarkemmin.

Poliisin päivittäistoiminnan johtaminen ja toiminnalliset johtosuhteet määritellään Valtioneuvoston asetuksesta poliisista. Paikallispoliisin toimintayksikköjen toimintaa johtavat päällystöön kuuluvat poliisimiehet tehtäväalueellaan (Valtioneuvosto 1080/2013, 3 §).

Poliisipäällikkö johtaa paikallispoliisin henkilöstöä (Valtioneuvosto 1080/2013, 3 §). Päällystöön kuuluva yleisjohtaja vastaa operatiivisen kenttätoiminnan johtamisesta paikallispoliisin tilanne- tai johtokeskuksesta. Johtokeskuksen yleisjohtajan vastuualue voi kattaa useamman poliisilaitoksen toiminta-alueen. Yleisjohtaja on toimialueella työvuorossa olevien operatiivisessa kenttätoiminnassa työskentelevien esimies. Kiireellisen poliisitehtävän hoitamiseksi yleisjohtaja voi antaa koko toimialueensa poliisin henkilöstöä koskevia käskyjä. (Valtioneuvosto 1080/2013, 4 §.)

Paikallispoliisin kenttäjohtaja vastaa toimialueensa kenttätoiminnan operatiivisesta johtamisesta yleisjohtajan alaisuudessa. Kenttäjohtaja vastaa toimialueensa poliisien tehtävien hoitamisesta eli hänelle on työnjohtovastuu. (Valtioneuvosto 1080/2013, 5 §.) Poliisimies voidaan määrätä ryhmänjohtajaksi tai partionjohtajaksi, jolloin hän on alaisuudessaan toimivien poliisimiesten esimies. Poliisimies voidaan myös määrätä tilannejohtajaksi. Tilannejohtajalla on suoritusvastuu yksittäisestä poliisitehtävästä, jolloin hän toimii tehtävää suorittavien poliisien esimiehenä. (Valtioneuvosto 1080/2013, 6 §.)

Lisäksi Valtioneuvoston asetus (1080/2013) 7§ määrää, että poliisin toiminnallisista johtosuhteista voidaan määrätä lisäksi Poliisihallituksen, poliisin yhteistoiminta-alueen, johtokeskusalueen, paikallispoliisin poliisiyksikön sekä valtakunnallisen poliisiyksikön ohjesäännössä tai työjärjestyksessä.

Valvonta- ja hälytyssektorilla johtosuhteet ovat usein selkeämmät kuin rikostutkintasektorilla, jossa johtamisrakenne on monivaiheisempi. Rikostutkintasektoria johtaa sektorijohtajana toimiva päällystön kuuluva rikosylikomisario, joka vastaa koko sektorin toiminnasta. Tutkinnanjohtajana toimiva rikoskomisario puolestaan valvoo tutkintaryhmän toimintaa ja tekee tutkintaan liittyvät keskeiset päätökset. Hän on myös pidättämiseen oikeutettu virkamies pakkokeinolain (806/2011) nojalla, mikä antaa hänelle valtuudet tehdä pidättämistä koskevia päätöksiä rikosoikeudellisissa prosesseissa. Ryhmänjohtaja eli rikosylikonstaapeli johtaa tutkintaryhmää sen lähiesimiehenä eli hänellä on ryhmän työnjohtovastuu. Rikostutkintasektorin johtosuhteet ovat kehittymässä kohti valvonta- ja hälytyssektorin selkeämpiä johtosuhteita, mikä tukee tehokkaampaa ja järjestelmällisempää toimintaa.

### **4.3 Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –hanke**

Poliisihallinnon vuoden 2015 henkilöstöbarometri toi esiin kehitettäviä asioita, jotka käynnistivät uuden hankkeen. Barometrissä ilmeni työn organisointiin liittyviä ongelmia esimiestyössä (johtamisessa) sekä puutteita ammatillisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Tämä pakotti poliisin käynnistämään Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -hankkeen. Hanke on osa poliisin henkilöstöstrategiaa ja sen tarkoitus on tukea esimiehenä toimivien henkilöiden työskentelyä. Lisäksi tavoitteena hankkeella on, että sen kehittämisohjelman toteutuksen myötä esimiesvalmennukseen osallistuvat henkilöt saavat uusia valmiuksia toteuttaa valmentavaa esimiestyötä ja valmentavaa ihmisten johtamista poliisiyksiköissä. (Poliisihallitus 2019, 9-10.)

### **4.4 Johtaminen muutoksessa**

Kun puhutaan muutoksesta, tarkoitetaan prosessia, jossa jokin asia muuntuu toisenlaiseksi joko muuttamalla tai muuttamalla. Poliisin toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksen tilassa. Väestö tuo omat muutoksensa, kun ikärakenne muuttuu ja yhä enemmän tapahtuu kaupungistumista. Vieraskielisyys on ollut tasaisessa kasvussa Suomen väestössä jo pidemmän aikaa. Vuoden 2020 loppussa Suomessa asui vakituisesti noin 430 000 äidinkielenään jokin muu kuin suomi, ruotsi tai saame (Poliisihallitus 2022, 16). Tämä tekee noin kahdeksan prosenttia koko väestöstä. Väestönmuutos pakottaa miettimään poliisin resursointia. Tulisiko yhä jatkaa paikallispoliisin pienempien asemien sulkemista ja keskittää resurssia kaupunkeihin?

Uudenlaisia rikollisuuden muotoja ilmenee jatkuvasti sekä monenlaista uutta rikollista käyttäytymistä tapahtuu, mitä ei ole ennen tapahtunut. Näillä on usein liitokset sosiaaliseen mediaan, jossa

myös rikosten motiivit yhä useammin syntyvät. Yhä useammin esimerkiksi väkivaltarikoksia halutaan videoida ja levittää sitä eteenpäin kavereilleen ja muualle sosiaaliseen mediaan. Sosiaalisessa mediassa leviää videoita, joissa nuoret hakkaavat, potkivat ja pahoinpitelevät toisiaan eri tavoin, joskus jopa isolla porukalla. Hyvin usein pahoinpitelyjen kuvaaminen tapahtuu nuorten toimesta. Tästä päästäänkin nuorten lisääntyneisiin väkivaltarikoksiin. Nuorten hyvinvointi on vaaka- laudalla ja nykyään yhä useampi hakeutuu mielenterveyden vastaanotolle, useimmiten ahdistuksen takia. Osakseen alentuneen hyvinvoinnin seurauksena väkivaltarikokset nuorten keskuudessa ovat olleet viime vuosina turhan kovassa kasvussa. (Poliisihallitus 2022, 74, 78.) Tämä tietenkin aiheuttaa paljon lisätyötä poliisissa, sillä lasten ja nuorten tekemät rikokset ovat tutkintajonossa aina ensimmäisinä ja ne tulee tutkia huolella, laadukkaasti, mutta myös nopeasti. Tämän lisäksi lasten ja nuorten tekemät rikokset ovat myös haastavimpia tutkittavia rikoksia lähtökohtaisesti. Uudenlaista, yhä monimuotoisempaa ja kovempaa rikollisuutta tapahtuu myös verkossa ja samalla poliisiin kohdistuu yhä suurempia odotuksia sekä poliisille asetetaan jatkuvalla syötöllä uusia lainsäädännöllisiä vaatimuksia (Poliisihallitus 2022, 6).

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tiivistettynä uutta tapaa organisoida tai työskennellä (Ponteva 2010, 13). Organisaatiomuutosta luokitellaan monen eri tekijän perusteella, muun muassa sen koon, vaikuttavuuden ja ajallisen keston mukaan. Syitä, jotka aiheuttavat itse muutoksen, luokitellaan proaktiivisiksi ja reaktiivisiksi. Proaktiivinen lähtee liikkeelle organisaation sisältä esimerkiksi sen omista kehitysideoista, kun taas reaktiivinen muutos reagoi organisaation ulkopuoliseen muuttajaan. (Juppo 2011, 41.) Poliisissa tapahtuu näitä molempia organisaatiomuutoksia.

Organisaatiomuutoksen toteutus edellyttää muutoksen johtamista ja hallitsemista (Juppo 2011, 48). Muutoksen johtaminen sisältää asioiden sekä ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisessa olennaista on ihmisten koordinointi, suunnan näyttäminen, inspirointi ja kannustaminen. Usein ihmisten johtaminen onkin muutoksessa tärkeämpää sekä samalla myös suurempi haaste kuin asioiden johtaminen. Ihmisten johtamisella on mahdollisuus saada muutosvastarintaa vähenemään ja sitä kautta pystytään vaikuttamaan ihmisten motivaatioon muuttaa omia toimintamalleja ja -tapojaan. (Juppo 2011, 45.)

Muutoksessa johtajan tehtävät keskittyvät hyvin paljon henkilöstön ympärille. Jotta voi johtaa ja hoitaa tehtäviä on tunnettava oma työyhteisönsä, miten se toimii, miten sen arki toimii, minkälaisia ongelmia siinä voi olla sekä on ymmärrettävä työyhteisön sisäiset realiteetit. Samanaikaisesti on kuitenkin myös katsottava organisaation ulkopuolelle ja ymmärrettävä muun maailman vaikutus organisaation eli on ymmärrettävä oman työyhteisön tehtävä ja tarkoitus, miksi työyhteisö on olemassa. Näillä keinolla johtaja voi itse varmistaa, että työyhteisön sisäinen toiminta perustuu ja on linjassa

ulkomaailman tarpeisiin ja intresseihin. (Valtee 2004, 45.) Tästä on kyse myös muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisen eri vaiheiden johtamistehtävissä on paljon samankaltaisuuksia ihan yleisiin johtajan päätehtäviin.

Ennen muutosjohtamista johtajan on arvioitava ensiksi nykytilanne, todettava tarve muutokselle, jonka jälkeen on mietittävä, onko organisaatiolla mahdollisuus toteuttaa kyseinen muutos. Muutos-tarpeen myyminen henkilöstölle on erittäin tärkeää. Henkilöstö tulee saada sisäistämään ja ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus, välttämättömyys, kiireellisyys ja nykytilan heikkous. Nämä edesauttavat henkilöstöä ymmärtämään muutoksen syyt ja vähentämään muutosvastarintaa. (Juppo 2011, 57–62.)

Henkilöstön motivaatioon on suuri vaikutus johtajan omalla esimerkillä. Kaikki lähtee muutosjohtamisessa liikkeelle siitä, että johtajalla on oma asenne, kyky ja halu muutokseen. Johtajan oma sitoutuminen muutoksen tuomiin tavoitteisiin ja toteutukseen pienentää alaisten kynnystä sitoutumiseen. Myös henkilöstön mukaan ottaminen esimerkiksi muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen nähdään motivaatiota lisäävänä tekijänä. Keskellä muutosta johtajan keskeisinä tehtävinä on ensisijaisesti tukea, rohkaista, varmistaa resurssit, ohjata ja koordinoida muutoksen toteuttajia muutos-tavoitteissa. (Juppo 2011, 62.)

#### **4.5 Tulosohtaus ja -johtaminen**

Poliisi on tulosohtattu organisaatio, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että sen toiminnalla pyritään saamaan haluttu vaikutus pitäen samalla organisaation voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu niin hyvin tasapainossa kuin ne vaan voivat olla. Tulosohtaus on hyvin vuorovai-kutteista ja se perustuu sopimusajatteluun. Tulosohtauksessa halutaan kyllä tuloksia, mutta ne eivät saa toteutua tuhlaamalla voimavaroja tai käyttämällä niitä tehottomasti. Myöskään tuotannolli-nen tehokkuus ei riitä yksinään hyvään tulokseen, vaan tuloksen laatu on oltava myös kohdillaan. Tuloksellisuudessa on peruskriteereitä, joita ovat yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta. (Valtiovarainministeriö 2005, 9-10.)

Tulosvastuun toteutuminen vaatii ohjausta ja johtamista. Usein tulosohtausjärjestelmään on tapana kuulua, että tuloksellisesta tai ei niin tuloksellisesta toiminnasta on seurauksia tuloksentehtäjöille. Tä-ten myös tulosvastuun määrittelyssä on pystyttävä osoittamaan taho, joka vastaa ohjauksesta. Oh-jaajan ja tuloksen tekijän roolit on kuitenkin oltava selvästi toisistaan erillään. Tällöin tulosvastuun edellytyksinä voidaan pitää muun muassa, että yksikön tulostavoitteet ovat kaikille selkeitä ja riittä-vän selkeitä sekä mittavia, tulostavoitteet koskevat asioita, joihin organisaatiolla on mahdollisuudet vaikuttaa eli käytännössä tuotoksia ja suoritteita sekä niiden laatua sekä sitä, että tuloksista sopimi-nen on oikeaa neuvottelua, jossa on käytössä eri vaihtoehtoja. (Valtiovarainministeriö 2005, 91.)

Tulossopimuksia käytetään ohjausvälineinä ja niiden käyttö perustuu ministeriön ja viraston uudelleen yhteistyöhön. On varsin yleistä, että sopimuksen tulostavoitteiden ei tarvitse kattaa koko toimintaa vaan se keskittyy kaikista tärkeimpiin painopisteisiin ja toimintakauden tuloksiin. Lähtökohtana kuitenkin toimii se, että tulostavoitteet koskevat organisaation perustoimintaa sekä kehittämistoimia. Sopimukseen on määritelty tilannekohtaisia, muuttuvia ja pysyväisluonteisia tavoitteita. Pysyväisluonteiset tavoitteet takaavat sen, että organisaation perustehtäviä hoidetaan laadulla samanaikaisesti, kun suunnitellaan uutta ja kehitetään toimintaa. Kehittämistavoitteet ovat olennainen osa tulostavoitteita, mutta ne eivät saa syrjäyttää tai jättää varjoon perustehtävien laadukasta ja tehokasta hoitamista. Tulossopimuksien rakenne voi olla kyllä vaihteleva, mutta tärkeintä on, että se on johdonmukainen ja kattava. Sopimuksissa yleisesti otetaan myös organisaation oma strategia huomioon ja sopimukseen kirjataan näkyviin organisaation yleistavoitteet sekä useamman vuoden painopisteet. (Valtiovarainministeriö 2005, 37, 40.)

Tulossopimukset ovat olleet juridisesti ja sitovuudeltaan keskustelun alla jo tulosohjauksen alkuvaiheesta lähtien, sillä ne eivät ole oikeudellisesti sitovia eikä niistä voi koitua juridisia seuraamuksia oikeudellisesti, jos sopimuksen mukaiset tulokset eivät täyty. Niistä voi kuitenkin koitua ministeriön kanssa tehdyn yhteistyön sisältöön käytännön seuraamuksia. On myös keskusteltu, onko ministeriöllä edes oikeutta tulosohjata sellaista virastoa, jonka tehtävät ovat lakiperusteisia ja joka saa eduskunnalta budjetin kautta varat. Tämä siksi, että tulosohjaus ei voi mitenkään sivuuttaa normien mukaisia tehtäviä, sillä ne toimivat tulossopimusten ja ohjauksen lähtökohtana. Tarkoitus onkin, että tulosohjauksen periaatteita sovelletaan, kun pyritään toteuttamaan organisaatioiden lakiperusteiset tehtävät niin tehokkaasti ja tuloksellisesti kuin pystytään. (Valtiovarainministeriö 2005, 37.)

Sisäministeriö ja Poliisihallitus ovat laatineet tulostavoiteasiakirjan vuosille 2023-2027. Sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisessä tulostavoiteasiakirjassa on jokaiselle tavoitteelle määritelty yhteys hallitusohjelmaan, konsernistrategia, toiminnallinen tulostavoite sekä mittari, joka mittaa tuloksia. Tavoitteet yhdistyvät hallitusohjelmaan *Turvallinen oikeusvaltio Suomi* -ajatuksen kautta. Konserni-strategioissa korostetaan muun muassa näkyvyyttä, luottamuksen ylläpitoa, avointa viestintää, rikosten ennalta estämistä ja oikeudenmukaisuutta. (Valtioneuvosto 2023a.)

Tulostavoitteiden saavuttamisessa tarvitaan johtajalta tulosjohtamista. Tulosjohtamisella ei kuitenkaan tarkoiteta samaa asiaa kuin tulosohjauksella. Tulosjohtamisella tarkoitetaan kunkin organisaation sisäistä johtamisprosessia sopimisineen, päätöksineen ja koordinoituneineen. Lyhyesti sanottuna tulosohjauksella keskitytään tavoitteisiin, niiden asettamiseen ja saavuttamiseen, kun taas tulosjohtamisella keskitytään tulokselliseen toimintaan. (Salminen 2008, 94.) Tulosjohtamisessa ei ole kyse ainoastaan tuloksen määrän tai taloudellisuuden maksimoimisesta. Sen sijaan tuloksellisuus muodostuu organisaation onnistumisesta samanaikaisesti laadussa, määrässä sekä kustannuksessa. (Lumijärvi 2009, 38.) Tulosjohtaminen siis keskittyy enemmänkin tuloksiin kuin niinkään

henkilöstöjohtamiseen. Tulemme tutkimuksessa kiinnittämään huomiota, että ohjaako johtamista tulosten saavuttaminen vai jokin muu seikka, kuten henkilöstön johtaminen sekä heidän hyvinvointinsa.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ**

### **5.1 Kirjallisuuskatsaus**

Tämä opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä työn on tarkoitus saada aikaan menetelmälle ominaisesti vastauksia siihen, mitä kyseisestä aiheesta tiedetään jo ennalta. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella on monta eri käyttömahdollisuutta ja sen avulla on ominaista esimerkiksi pyrkiä rakentamaan teoreettinen kehys, tunnistaa ongelmia tai esittää tietoa jostakin erityisestä aiheesta. (Kangasniemi ym. 2013.) Tutkittavaa aihetta pyritään ymmärtämään siten, että siitä pystytään rakentamaan laaja yleiskuva. Katsauksessa keskitytään johdonmukaisesta ja vakuuttavasti kuvailemaan ymmärrettyä asiaa. (Vilkkä 2023, 14.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön, sillä tavoitteena on nimenomaan ymmärtää käsiteltävää aihetta tarkoituksenmukaisesti sekä muodostamaan siitä aiemman tutkimustiedon pohjalta johtopäätöksiä. Tutkimuksella vastataan tarpeeseen saada tietoa paikallispoliisin johtamistyyleistä poliisiorganisaation johtamista uudistaessa ja toimintaympäristön sekä resurssien muuttuessa.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmä jakautuu neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan tutkimuskysymys, joka ohjaa koko prosessia. Tämän takia tutkimuskysymys on määriteltävä huolellisesti sekä rajata tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan tarpeeksi tietoa. Menetelmän toisessa vaiheessa valitaan aineisto, jonka valinnassa ohjaa aiemmin määritetty tutkimuskysymys. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan kuvailu, joka on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ydinosa. Kuvailun rakentaminen käynnistyy jo menetelmän toisessa vaiheessa työn aihetta valitessa. Kuvailun tavoite on rakentaa valitun aineiston pohjalta vastaus tutkimuskysymykseen laadullisena kuvailuna. Kuvailussa on tärkeää muistaa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus, joka ei ole siteerata alkuperäistä aineistoa vaan tuottaa sen pohjalta synteesi. Menetelmän viimeisessä vaiheessa tarkastellaan tuloksia sisällöllisestä, menetelmällisestä, eettisestä sekä luotettavuuden näkökulmasta. (Kangasniemi ym. 2013.)

### **5.2 Kirjallisuuskatsauksen kolme eri tyyppiä**

Kirjallisuuskatsaus käsitetään yleensä hyvin suppeasti, mutta oikeasti se sisältää eri tyyppisiä kirjallisuuskatsauksia luokitellaan muun muassa niiden menetelmien, tarkkuuden ja käyttötapojen mukaisesti erilaisiin tyyppisiin, joita on tyypillisesti kolme. (Salminen 2011, 6.)

Nämä kolme kirjallisuuskatsauksen tyyppiä ovat kuvaileva, systemaattinen ja meta-analyysi. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on tyypillistä, että tutkimusongelma rajataan erittäin tarkasti. Kaikki tarvittava ja käytettävä lähdemateriaali seulotaan tarkasti tutkimuksen kriteereiden mukaisesti. (Salminen 2011, 6, 9-11.)

Meta-analyysi voidaan jakaa kvalitatiiviseen sekä kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Yleensä kuitenkin meta-analyysissä yhdistetään aiempia määrällisiä tutkimuksia sekä yleistetään niitä tilastotieteiden menetelmillä. Näin tehdään päätelmiä aiemmista tutkimuksista ja yhdenmukaistetaan aiempia tutkimustuloksia. (Salminen 2011, 12-15.)

Tähän tutkimukseen on kuitenkin valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jota pidetään yleiskatsauksena. Se on näistä kolmesta katsauksesta laaja-alaisin sekä menetelmiltään väljin, toisin kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuskysymykset eivät ole niin rajaavia kuin muissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. (Salminen 2011, 6.)

### **5.3 Aineisto**

Ennen varsinaisen tutkimuksen aineiston hakua etsittiin aineistoa johtamisesta, johtamistyyleistä, sekä tietoa paikallispoliisista ja sen nykytilanteesta. Lisäksi selvitettiin myös, minkälaisia erilaisia johtamistyyliä on olemassa ja mitä ne käytännössä tarkoittavat.

Varsinaiseen tutkimukseen valitun aineiston tuli täyttää seuraavat kriteerit:

1. Aineiston tulee olla ainakin ammattikorkeakoulun tasoinen lopputyö.
2. Aineiston pitää käsitellä johtamista poliisissa.
3. Aineiston tulee olla aikaisintaan vuonna 2016 tuotettua.
4. Aineiston tulee vastata ainakin toiseen asetetuista tutkimuskysymyksistä.

Näiden kriteerien mukaisesti kerättiin tutkimusaineisto Poliisiammattikorkeakoulussa tehdyistä opinnäytetöistä, ja syvennyimme niissä esitettyihin tutkimuksiin. Havaitimme, että johtamisesta oli laadittu runsaasti opinnäytetöitä, ja tutustuimme näiden tutkimusten näkökulmiin tarkemmin.

### **5.4 Aineiston analyysi**

Kun puhutaan analyysistä, tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi aineiston huolellista lukemista, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentelyä ja pohtimista sekä tekstin jäsentelyä. Analyysi voi myös olla aineiston luokittelua esimerkiksi eri aiheiden perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 73.)



Tutkimukseen valituista opinnäytetöiden tutkimuksista ja niiden tuloksista analysoitiin keskeisimpänä johtamistyylejä ja -tapoja. Kaikissa tutkimuksissa ei suoraan puhuttu johtamistyyleistä termeinä, mutta kaikissa näissä tutkimuksissa oli kyse enemmän tai vähemmän johtamistyyleihin kuuluvista ominaisuuksista. Analysoinnissa keskityttiin juuri siihen, mitä johtamistyylejä käytetään paikallispoliisin rikostorjunnan sekä valvonta- ja hälytyssektorin päivittäisjohtamisessa. Jos aineistossa ei suoraan puhuttu kyseisen johtamistyylin termillä, niin näiden johtajan ominaisuuksien ja käytettyjen toimien yhdistely johtamistyyleihän sujui kuitenkin hyvin.

Näiden lisäksi aineistoissa keskityttiin analysoimaan alaisten ja esimiesten omia näkemyksiä esimiesten johtamistyyleistä. Analysointi keskittyi siihen, mitkä johtamistyyli alaiset ja esimiehet kokee toimiviksi. Myös tässä analysoinnin vaiheessa ei aineistoissa puhuttu aina suoraan johtamistyyleistä termeinä, joten hyväksi koettuja ominaisuuksia ja toimia tuli yhdistää johtamistyyleihän.

Kaikista aineistoista yritettiin löytää niin toistuvia kuin myös poikkeavia näkökulmia. Aineistojen analysoinnissa tuli kiinnittää huomiota tutkimusmenetelmiin. Tutkimuksissa oli vaihtelevuutta sen osalta, kuinka paljon vastaajia tai haastateltavia tutkimuksessa oli. Osassa aineistoissa kyselyyn osallistui useita satoja vastaajia, kun taas toisessa aineistossa teemahaastatteluu osallistui muutamia henkilöitä. Tämä oli myös yksi analysoinnin kohde. Tämän lisäksi analysoitavan tutkimuksen tutkimusmenetelmä tuli ottaa huomioon. Tutkimuksissa käytettiin niin teemahaastatteluja kuin kyselytutkimuksia. Näistä tuli analysoida oleellinen ja luotettava tieto, sillä esimerkiksi kyselylomakkeissa tulee paljon poikkeamia, kun vastaajia on paljon.

## **6 JOHTAMISTA KÄSITTELEVIEN OPINNÄYTETÖIDEN ESITTELY JA ANALYYSI**

### **6.1 Naiset poliisin johtotehtävissä**

Kaisa-Mari Konu (2022) on selvittänyt opinnäytetyössään *Naiset poliisin johtotehtävissä*, naispoliisien kokemuksia uralla etenemisessä, esihenkilötyössä sekä tasa-arvossa poliisiorganisaatiossa. Konu on hyödyntänyt teemahaastattelua työn tutkimusmetodina (Konu 2022, 25). Haastateltavien ryhmä koostui seitsemästä naispoliisista, jotka ovat käyneet päällystökurssin tai suorittivat sitä haastattelun aikana. Haastattelujen aikana kaikki haastateltavat työskentelivät eri paikallispoliisiyksiköissä. (Konu 2022, 29.) Konu kertoo kokemuksensa ja oppimansa mukaan maskuliinisuuden ja autoritäärisyyden kulkevan usein käsi kädessä, mistä hän löysi motiivin selvittää, millaisia johtamisideoita päällystössä olevien naisten toiminnasta löytyy. (Konu, 2022, 3.)

Konu kuvailee johtamistapojen muotoutuvan yksilön henkilökohtaisten kykyjen ja elämäkokemusten pohjalta. Tämän lisäksi hän toteaa, että työorganisaatioon sopeutuminen, työnkuvan valintakri-

teerit ja toimintaympäristön, kuten kollegoiden odotusten vaikuttavat siihen, miten yksilö ottaa johtajan roolin. Näiden asioiden vuoksi naiset saattavat omaksua mieskollegoidensa johtamistyytlejä toimiessaan samassa asemassa tietyssä organisaatiossa. (Konu 2022, 14.)

Konun mukaan naisjohtajuuden piirteiden poikkeavan perinteisestä poliisin autoritäärisestä johtamismallista. Sukupuolet eroavat Konun mukaan elämän ja ominaisuuksien osalta. Osaamisen ja näkemyksen tasapainottamiseksi, sukupuolten määrää pitää tasapainottaa. Naisjohtajuus edistää tasa-arvoa, kehittää johtamista, muokkaa organisaation julkista imagoa ja hyödyntää naisten resursseja paremmin. Autoritäärisessä johtamisessa taas korostuu asioiden ja prosessien johtaminen sekä rakenteiden ja hierarkian painottuminen. (Konu 2022, 15.)

Haastattelujen perusteella esihenkilön kannustus ja tuki toimii ainakin haastateltavien laitoksilla, mikä onkin tärkeää yksilön etenemisessä. Kannustimena voi toimia Konun esimerkin mukaan oman esihenkilön antamat vaativimmat työtehtävät. Kannustaminen on yksi valmentavan johtamisen piirre. (Konu 2022, 39.)

Haastatteluissa nousi esiin muutosjohtaminen. Poliisiorganisaation autoritäärisestä johtamisesta halutaan siirtyä johtamistapaan, jossa keskitytään yksilöiden kehittämiseen, motivointiin ja hyvinvointiin. Tämä johtamistapa liittyy feminiinisiin toimintamalleihin, joita esiintyy myös valmentavassa johtajuudessa. (Konu 2022, 40.)

## 6.2 Konstaapelin johtamiskokemukset

Laura Rautio (2019) on tehnyt opinnäytetyön *Konstaapelin johtamiskokemukset*, joka on puolistrukturoidulla teemahaastattelulla toteutettu katsaus johtamisen nykytilaan ja tuleviin muutoksiin poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksessa on tarkasteltu, millaista johtamista poliisiorganisaatiossa esiintyy, sopiiko valmentava johtaminen poliisin työhön sekä millaisia hyviä ja huonoja johtajuuden piirteitä siellä ilmenee. Työssä on haastateltu nimeämättömän poliisiaseman ylikonstaapelia, vanhempaa rikoskonstaapelia, vanhempaa konstaapelia sekä rikosylikonstaapelia. Kaikkien haastateltavien mielestä poliisissa esiintyy perinteistä hierarkkista johtamista mutta muutokset ovat tervetulleita, jos ne tuovat mukanaan parannusta aiempaan. (Rautio 2019, 12.)

Haastateltavien kesken työ koettiin hyvin itsenäiseksi ja ongelmia nähtiin enemmän käytännöissä toimissa kuin työsuunnittelussa. (Rautio 2019, 16.) Arjen työstä löytyi kokemuksia johtajuuden irrallisuudesta työssä sekä vastuunottamisen ja kiinnostuksen puutetta työtä ja alaisia kohtaan (Rautio 2019, 21). Yhdessä tekeminen tuntui jäävän paljolti työntekijöiden omaan keskuuteen. Johtajan persoonasta sekä työnkuvasta riippuen johtajan ja työntekijöiden välillä on selvä kuilu, jota ei esiinny valmentavassa johtamisessa (Rautio 2019, 17). Kaikkien haastateltavien mielestä kaikilla johtajilla on tavoitteita, mutta johtajien tavoitteita koetaan tulevan myös omista intresseistä ja työyhteisön ulkopuolelta (Rautio 2019, 19).

Rautio mielestä näyttää siltä, että poliisiorganisaatiossa valmentava johtaminen ei täysin korvaa perinteistä hierarkkista johtamista, vaikka tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia johtamistapoja. Hänen mielestään valmentava johtaminen voi kuitenkin toimia tehokkaana täydentävänä toimintatapana tietyissä tilanteissa. (Rautio 2019, 20.)

### 6.3 Etäjohtaminen poliisin työssä

Mikko Hakkarainen (2019) selvitti opinnäytetyössään *Etäjohtaminen poliisin työssä*, millaista johtajuutta tarvitaan, jotta Itä-Suomen poliisilaitoksen Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisimalli on tehokasta ja toimivaa. Yleispoliisimallissa on yhdistetty sekä valvonta- ja hälytystehtävät että päivittäisrikostutkinta. Suonenjoen yleispoliisimallin johtaminen on pääosin Kuopiosta tapahtuvaa etäjohtamista. Tutkimuksen aineiston Hakkarainen on hankkinut teemahaastatteluilla ja SWOT-analyysillä. SWOT-analyysillä selvitetään organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Hakkarainen haastatteli kahta Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisia ja kolmea esimiestä Kuopion pääpoliisiasemalta. SWOT-analyysin Hakkarainen kohdisti Suonenjoen poliisiaseman yleispoliisille. (Hakkarainen 2019, 5.)

Tutkimuksen tuloksien johdannosta Hakkarainen totesi, että luottamus on kaiken lähtökohta työyhteisön ja ihmisten välisessä toiminnassa. Hyvä luottamus on omiaan lisäämään myönteistä kehitystä ja tuottavuutta työpaikoilla. Ilman luottamusta ei myöskään nähdä syntyvän valmentavaa ajattelua eikä toiminta rakennu. Tutkimustuloksista Hakkarainen totesi, että luottamuksella on suuri rooli ja merkitys kaikessa toiminnassa esimiesten ja yleispoliisin välisessä yhteistyössä. Varsinkin, kun alaiset työskentelevät toisessa toimipisteessä, niin esimiesten on tehtävä työtä luottamuksen rakentamisen eteen. Luottamus on yksin etäjohtamisen haasteista. (Hakkarainen 2019, 86.)

Toisena asiana luottamuksen kanssa nousi esiin vuorovaikutus. Vaikkakin etäjohtamisessa yhteydenpito keskittyy paljolti teknologiaan, on varottava sitä, että se ei korvaa kaikkea vuorovaikutusta. Tutkimuksen perusteella yleispoliisit kaipaavat selvästi esimiehensä fyysistä läsnäoloa. Esimiehen on olennaista luoda ja löytää ne ratkaisut, jotka toimivat parhaiten yhteistyön ja riittävän vuorovaikutuksen mahdollistajana tässä haastavassa ympäristössä. (Hakkarainen 2019, 87, 88.)

Yleispoliisitoiminta ja siitä johtuva etäjohtaminen tuottaa omia haasteitaan esimiehille. Esimiehen tulisi tuntee alaisensa, jotta hän voisi kohdata alaisensa yksilöinä ja ottaa samalla huomioon alaisen vahvuudet sekä heikkoudet. Yleispoliisimalli ei kuitenkaan yhtään helpota omien alaisten tuntemista, kun johdetaan toisesta paikasta eikä olla fyysisesti läsnä. Tutkimustuloksista selvisi, että tämä seikka aiheutti huolestuneita kommentteja. (Hakkarainen 2019, 91.)

Tutkimustulosten mukaan Suonenjoen yleispoliisin henkilöstö kokee osaamisvajetta sekä opastusta omaan työhönsä. Yleispoliisin tulee osata sekä kenttätöiden että rikostutkinnan tuomat tehtävät. Viime kädessä on esimiehen tehtävä ja vastuu huolehtia, että hänen alaisillaan on riittävä koulutus

omaan työhönsä. Suonenjoen henkilöstö siis koki, että heille ei ole tarjottu riittävästi koulutusta nykyiseen työhön. Tämä ei tietysti ole pelkästään esimiehen vastuulla, mutta viime kädessä esimies vastaa alaistensa koulutustasosta. (Hakkarainen 2019, 93.)

Yleispoliisit pitävät myös esimiesten arvostusta ja avoimuutta hyvin tärkeänä. Yleispoliisit tekevät tehtäviä, joita kaikki eivät tee. He kokevat suoran arvostuksen olevan täten tärkeää. Kuopion esimiehet tietävät Suonenjoen yleispoliisien yrittävän kaikkensa ja tekevän paljon tehtäviä, mitä esimiehet arvostavat. Tutkimuksesta ilmenee, että yleispoliisit kokevat avoimuuden puutteen aiheuttaneen ennakkoluuloisuutta yleispoliisiin organisaation sisällä. Avoimuus on yksi johdon ja esimiesten tehtävistä ja sitä myös korostetaan yleispoliisien toimesta. (Hakkarainen 2019, 95.)

Tutkimuksen lopuksi Hakkarainen selvitti, soveltuuko valmentava johtaminen yleispoliisiin etäjohtamiseen. Tutkimustuloksista kuitenkin selvisi, että valmentavaa johtamista ei edes tunneta ja se koetaan tulevaisuuden asiana. Samalla kuitenkin ilmeni, että esimiehet ovat tietämättään käyttäneet valmentavaa johtamistyyliä. (Hakkarainen 2019, 95.)

#### **6.4 La mañana – Tehoa tutkintaan**

Markus Purtaanen (2022) tutki opinnäytetyössään *La mañana – Tehoa tutkintaan* työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen johtamista. Purtaanen suoritti laadullisen tutkimuksen, johon osallistui myös 4 poliisia. Poliisit olivat työskennelleet Hämeen sekä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksilla esimiestehtävissä. Kaikilla heillä oli jonkinlaista kokemusta työn kehittämisestä. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää haastateltavien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä sekä työn kehittämisestä. Tutkimuksessa oli siis muitakin tutkimuskysymyksiä, mutta tämän työn kannalta olennaisin alatutkimuskysymys keskittyi selvittämään johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. (Purtaanen 2022, 6, 9.)

Kaikista suurimpana nostona tutkimustuloksista nousi luottamus ja sen tärkeys. Luottamuskuultuurin luominen lisää turvallisuuden tunnetta sekä samalla vähentää pelkoa. Tämä taas lisää vapautta, mikä lisää luovuutta ja rohkeutta työntekijöissä. Yksi haastateltavista vastasi, että hän haluaa sitä, että hänen ryhmäläisensä haluavat olla töissä eikä se ole vastenmielistä, ryhmäläisten on mukava tulla töihin ja töissä koko ryhmällä johtaja mukaan lukien on sellainen luottamuksen ilmapiiri. (Purtaanen 2022, 43.)

Purtaanen nostaa myös tutkimustuloksista esiin avoimuuden merkitystä. Avoimuus tuo lisää luottamusta johtamiseen. Lisäksi oma esimerkki korostui sekä asioiden esittämisen tärkeys. Myös henkilöstön työhön ja asioihin kohdistuviin laiminlyönteihin tiukka puuttuminen koettiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. (Purtaanen 2022, 51.)

## 6.5 Johtamistyyli ja ryhmän toiminta

Mikko Martikainen (2023) tutki omassa opinnäytetyössään *Johtamistyyli ja ryhmän toiminta* miehistön ja alipäällystön omia kokemuksia ja näkemyksiä siitä, mitä johtamistyyliä Sisä-Suomen poliisilaitoksessa työskentelevät ryhmänjohtajat käyttävät johtaessaan, kuinka hyvin työskentely ryhmässä toimii laitoksen sisällä ja onko näillä käytetyillä johtamistyyliillä vaikutusta ryhmän toimintaan. Martikainen keskitti työnsä siis ryhmän ympärille. (Martikainen 2023, 2, 3.)

Vastauksia näihin kysymyksiin Martikainen haki kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jonka hän suoritti Webropol-sovelluksella. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi kaikki Sisä-Suomen poliisilaitoksen poliisimiehet, jotka työskentelevät joko ryhmänjohtajana tai ryhmän jäsenenä valvonta- ja hälytyssektorilla tai rikostorjunnassa. Kunkin ryhmän ryhmänvarajohtajat lisättiin ryhmän jäsenten joukkoon arvioimaan omaa esimiestään eli ryhmänjohtajaa. Kysely lähetettiin yhteensä 643 poliisimiehelle. Yhteensä näistä muodostui 70 eri hallinnollista ryhmää. (Martikainen 2023, 40.) Kyselyyn vastasi 310 poliisimiestä, joten vastausprosentti oli noin 48. 310 vastaajasta 272 oli ryhmän jäseniä ja 38 oli ryhmänjohtajia. Ryhmän jäsenten vastausprosentti oli 47,7 prosenttia ja ryhmänjohtajien vastausprosentti oli 54,3 prosenttia. (Martikainen 2023, 46, 48.) Aluksi kyselyssä mitattiin kaikkien vastaajien näkemystä siitä, mitä johtamistyyliä ryhmänjohtajat käyttävät eniten. Johtamistyyliä olivat määritellyt Kurt Lewinin kehittämän johtamisen jaottelun mukaan autoritaariseen, demokraattiseen sekä laissez-faire-johtamistyyliin, jolloin johtaja ei ole niin kiinnostunut johtamisesta. Martikainen lisäsi jaottelusta poiketen demokraattisen johtamistyylin rinnalle valmentavan johtamistyylin. Ryhmänjohtajat arvioivat omaa johtamistaan samalla kun ryhmän jäsenet arvioivat ryhmänjohtajien johtamistapoja. Kyselyssä myös mitattiin vastaajien näkemyksiä hyvän ryhmän ominaisuuksien eli luottamuksen, hyvän työilmapiirin, avoimen vuorovaikutuksen sekä selkeiden roolien, tavoitteiden ja päämäärien toteutumisesta Sisä-Suomen poliisilaitoksella. (Martikainen 2023, 41.)

Kyselyn tuloksista johtamistyylien osalta ilmenee se, että demokraattinen ja valmentava johtamistyyli on näistä kolmesta vaihtoehdoista se yleisin johtamistyyli Sisä-Suomen poliisilaitoksen ryhmänjohtajilla. Kun otetaan kaikkien vastanneiden tulokset huomioon, niin niiden mukaan ryhmänjohtajat käyttävät demokraattista tai valmentavaa johtamistyyliä 58,4 prosenttisesti. Autoritaarista johtamistyyliä käyttää 21,3 prosenttia ja 20,3 prosenttia ryhmänjohtajista eivät ole kiinnostuneet johtamisesta. Huomiota herättää tietysti tämä suuri osuus ryhmänjohtajista, joita ei kiinnosta ollenkaan johtaminen. Yhtä huomioitavaa on se, kun Martikainen eritteli ryhmänjohtajien ja ryhmän jäsenten vastaukset, niin prosentit käytetyistä johtamistyyleistä muuttuivat suhteellisen paljon. Ryhmän jäsenten näkemys oli, että ryhmänjohtajista 22,4 prosenttia käyttää autoritaarista johtamistyyliä, 54,4 prosenttia käyttää demokraattista tai valmentavaa johtamistyyliä sekä 23,2 prosenttia ei ole kiinnostunut johtamisesta. Ryhmänjohtajien omasta mielestä taas 13,2 prosenttia heistä käyttää autoritaarista johtamistyyliä ja 86,8 prosenttia käyttää demokraattista tai valmentavaa johtamistyyliä. Kukaan ryhmänjohtajista ei vastannut, että heitä ei kiinnostaisi johtaminen. Kuitenkin ryhmän

jäsenten vastauksista kävi ilmi, että heidän ryhmänjohtajistansa melkein neljännes käyttäisi tätä johtamistyyliä, sillä he ovat laiskoja eikä heitä kiinnosta johtaa. Ryhmänjohtajien ja ryhmän jäsenten vastauksien välillä oli siis huomattava ero pois lukien autoritaarisen johtamistyylin osalta. (Martikainen 2023, 47, 48.)

Kyselyssä oli käytössä myös avoimen vastauksen kenttä. Avoimen kentän vastauksista ilmeni, että valtaosa ryhmänjohtajista pitää demokraattista ja valmentavaa johtamistyyliä parhaimpana vaihtoehtona nykyaikaisen henkilöstö- ja päivittäisjohtamiseen. Ryhmänjohtajat kertoivat käyttävänsä näitä johtamistyyliä omassa työssään, sillä he keskustelevat, osallistavat, kuuntelevat, ovat kiinnostuneita, huomioivat sekä tekevät yhdessä asioita alaistensa kanssa. Samalla ryhmänjohtajat korostivat sitä, että poliisissa tulee eteen tilanteita, joissa johtamistyyli on valittava aina vallitsevan tilanteen mukaan. Yksi ryhmänjohtaja vastasikin seuraavasti: *”Mielestäni parhaiten toimii valmentava, työntekijöitä osallistava ja aktivoiva tyyli, sillä työntekijöiltä löytyy paljon ammattitaitoa ja muuta osaamista, jota tulisi hyödyntää. Poliisit kaipaavat kuitenkin myös suoraselkäistä päätöksentekijää, linjaajaa ja vastuunkantajaa, joten valmentavan otteen rinnalla on oltava tarvittaessa jäämäkkä ja päätöksentekokykyinen.”* (Martikainen 2023, 48, 49.)

Ryhmän jäsenten vastauksista kävi ilmi, että suurin osa heistä joko toivoi tai totesi heidän ryhmänjohtajansa käyttävän juuri demokraattista tai valmentavaa johtamistyyliä. Useissa vastauksissa käytettiin juuri näitä johtamistyylien termejä ja osassa kuvailtiin niihin kuuluvia ominaisuuksia, kuten keskustelua, innostamista, vastuuttamista, yksilöiden huomioimista ja vapauksien antamista. Vastauksissa kuitenkin korostettiin päätöksentekokykyä, vastuullisuutta ja jäämäkkyyttä etenkin operatiivisissa tilanteissa. (Martikainen 2023, 50.)

Kyselyn tuloksien perusteella Martikainen laati kokonaisarvosanat kullekin edellä mainituille johtamistyyliä. Demokraattinen tai valmentaja johtamistyyli sai kokonaisarvosanan 4, autoritaarinen johtamistyyli sai kokonaisarvosanan 3.2 ja Laissez-faire johtajuus sai arvosanan 2.9. (Martikainen 2023, 82.)

## **6.6 Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä**

Mika Alanen (2022) on tehnyt opinnäytetyön *Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä*. Alanen tutki työssään työn nimen mukaisesti syitä esteille, joita valmentavan johtamisen soveltaminen Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä on kohdannut. (Alanen 2022, 6.) Alanen toteutti tutkimuksen laadullisena tutkimuksena keräten aineistoa teemahaastattelun keinoin. Alanen suoritti haastattelun viidelle Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä työskentelevälle kokeneelle esimiehelle, jotka ovat läpikäyneet valmentavan johtamisen koulutuksen. (Alanen 2022, 12, 17.)

Alanen käsittelee työssään Poliisin henkilöstöstrategiaa vuosilta 2017–2020, jossa Poliisihallitus linjasi, että kaikkien poliisilaitoksien johtamistapaa on uudistettava kohti valmentavia johtamismalleja. Alanen käsittelee myös aiemmin mainitun poliisin henkilöstöstrategian lisäksi uusia poliisin henkilöstöä koskevia strategisia linjauksia, jotka annettiin osana poliisin henkilöstösuunnitelmaa vuosille 2021–2024. Kyseisessä henkilöstösuunnitelmassa mainitaan edelleen valmentava johtaminen seuraavin sanoin: *”Henkilöstöä ja toimintaa johdetaan edelleen valmentavalla otteella ja osallistavasti”*. (Alanen 2022, 3.)

Alasen tutkimuksessa korostuu, kuinka poliisin päivittäisessä työssä esiintyy samanaikaisesti erilaisia johtamiskulttuureita. Mitä suurempi organisaatio, sitä useampia erilaisia yksiköitä, yksilöitä ja näin myös kulttuureita. (Alanen 2022, 76.) Valmentavaa johtamistyyliä esiintyi haastateltavien kokemuksen mukaan rikostutkintayksikön pitkäkestoisessa tutkinnassa, erityisryhmissä sekä päällystyytösimiehen ja ryhmänjohtajan välillä. Haastateltavat kertoivat valmentavaa johtamistyyliä esiintyvän huomattavasti vähemmän, jos ollenkaan lyhytkestoisessa tutkinnassa. Lyhytkestoisessa tutkinnassa juttujen määrä sekä tutkijoiden vaihtuvuus nousi keskeisiksi syiksi, miksi valmentava johtaminen ei sinne sovi. (Alanen 2022, 77.)

Haastatteluissa nousi esiin poliisiorganisaatiossa perinteisesti vaikuttava hierarkiaan perustuva johtamiskulttuuri. Tässä johtamiskulttuurissa muodostuu odotuksia niin esimiehelle kuin alaisille. Yksi keskeinen odotus esimiehelle on kyky päätöksentekoon ja vastuu niiden seurauksista. (Alanen 2022, 77.) Suuressa organisaatiossa työntekijän ja organisaation johtajan välinen etäisyys voi olla liian pitkä muodostaakseen aitoa ja avointa luottamussuhdetta haastateltavien kertoman mukaan (Alanen 2022, 79).

Haastateltavat pitivät motivoimista olennaisempana johtamistapana kokeneemman työntekijän kohdalla, koska häntä voidaan motivoida työssään näyttämällä luottamusta vastuunannolla ja itsenäisellä työllä. Toisin taas kokematon työntekijä esimies johtaa ohjaamalla häntä yksityiskohtaisemmin ja jakamalla töitä pienemmissä erissä. Samoin haastateltavat kokivat, että yksiköissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, on motivoimiskeinoja lähes mahdotonta käyttää. Yksiköissä missä vaihtuvuus on vähäistä, haastateltavat kuvailivat käyttävänsä työntekijöille motivoimiskeinoja, jotka ovat liitettävissä valmentavan johtamisen malleihin. Haastateltavat toivat esille myös näkökulman, jossa kysymys motivaatiosta osittain tai kokonaan sivuutetaan. Esimerkkeinä he kertoivat, kuinka linjaorganisaation rakenne voi johtaa käsitykseen, ettei tarvitse itse miettiä mitään ja töissä ollaan vain palkan takia. (Alanen 2022, 80.)

Haastatteluissa näkyi Alasen mukaan toimintakulttuuriin juurtuneita uusia asioita kyseenalaistavia asenteita. Haastatteluissa nousi esiin ajatuksia yksityiseltä puolelta tulevien toimintamallien sopimattomuudesta viranomaisorganisaatioon. Alasen mukaan valmentavan johtamisen koulutus on

tuonut kuitenkin mukanaan ensimmäisen askeleen uudentilaiselle ajatukselle mutta näin suuri muutos vaatii hänen mielestään paljon aikaa ja työstöä. (Alanen 2022, 76.)

## 6.7 Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesten ydintaidot Hämeen poliisilaitoksella

Ari Ahoniemi (2022) on tutkinut opinnäytetyössään *Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesten ydintaidot Hämeen poliisilaitoksella* Hämeen poliisilaitoksella työskentelevien esimiesten kokemuksia ja käsityksiä valmentavasta johtamistyylistä (Ahoniemi 2022, 6). Ahoniemi on suorittanut tutkimuksen laadullista menettelyä, puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen (Ahoniemi 2022, 45). Tutkimuksessaan Ahoniemi haastatteli viittä eri esimiestasoilla ja eri virkanimikkeillä Hämeen poliisilaitoksella toimivaa esimiestä, jotka ovat osallistuneet valmentavan johtamisen koulutukseen (Ahoniemi 2022, 9).

Poliisiorganisaation siirtymistä valmentavaan johtamistyyliin kuvailtiin haastatteluissa pitkäksi prosessiksi (Ahoniemi 2022, 53). Haastateltavien mielestä valmentavasta johtamisesta puhutaan paljon mutta konkreettinen toiminta on vielä puutteellista (Ahoniemi 2022, 52).

Haastateltavat kertoivat pitävänsä keskustelua tärkeänä vuorovaikutuksen välineenä ja keskustelewansa kollegoiden kanssa niin virallisesti kuin epävirallisesti sekä ryhmissä että henkilökohtaisesti. Haastateltavat kuvailivat keskusteluiden synnyttävän luottamusta sekä yhteisiä pelisääntöjä. Keskusteleminen yhdistettiin haastatteluissa valmentavaan johtamistyyliin. (Ahoniemi 2022 56, 57.)

Useamman haastateltavan mielestä vuorovaikutus on kuitenkin ajoittain hyvin suoranaista ja tyyliiltään käsewää, johtuen poliisiorganisaation työtehtävistä sekä auktoriteetti- ja valtarakenteista. (Ahoniemi 2022, 65.)

Haastateltavat korostivat, että jokaisen alaisen motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä. He pyrkivät olemaan aidosti kiinnostuneita alaistensa työstä ja löytämään kullekin sopivat motivaation lähteet (Ahoniemi 2022, 68-69). Esimiehet kertoivat suhteuttawansa johtamistaan jatkuvasti alaisten persoonallisuuden, vahvuuksien ja roolien perusteella (Ahoniemi 2022, 71). Haastateltavien mukaan poliisiorganisaatiossa hierarkkiset roolit ohjaavat toimintaa ja päätöksiä, asettaen niille tietyt reunaehdot (Ahoniemi 2022, 54).

Valta- ja auktoriteettiaseman olemassaolo tunnistettiin Hämeen poliisilaitoksella. Yksi haastateltavista oli huomannut, että työuransa aikana esimiehen ja alaisen suhde on muuttunut tasavertaisemmiksi, vaikka poliisiorganisaation hierarkkinen päätöksenteko- ja käskytyshalta ovat edelleen olemassa. Haastateltavien kokemuksen mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on saattaa asioita jämäkästi eteenpäin ja tehdä niistä päätöksiä. Myös alaiset odottavat heiltä erityisesti asioiden loppuunsaattamista esimiesten tulkinnan mukaan. (Ahoniemi 2022, 71.) Esimiehet kokivat heidän alaistensa olevan asiantuntijaroolissa, joka näyttätyyty vastuuna tietää ja hallita omaa työtä (Ahoniemi 2022, 70).



Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että valmentava johtamistyyli sopii jossain määrin poliisiorganisaatioon, mutta ei kaikille sen toimintatavoille, kuten operatiiviseen johtamiseen. Heidän mielestään johtajan tulee sovittaa johtamistyyliänsä tilanteen mukaan. Yksi haastateltava totesi, että poliisiorganisaation yksiköiden tulisi hyödyntää valmentavasta johtamisesta ne toimintatavat, jotka ovat niille tarpeellisia ja hyödyllisiä, koska yksiköt poikkeavat toisistaan. (Ahoniemi 2022 57-58.)

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

Elias Hämäläinen (2021) tutki opinnäytetyössään *Poliisimiehistön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Lounais-Suomen poliisilaitoksella* miehistön ajatuksia valmentavasta johtamisesta sekä heidän näkemyksiään siitä, miten valmentava johtaminen on tosiasiallisesti näkynyt esimiesten toiminnassa tähän mennessä. Hämäläinen käytti myös apukysymyksiä, kuten *Onko esimiestesesi johtamistapa muuttunut viimeisten muutaman vuoden aikana ja Mitä mieltä olet lähiesimiehistäsi johtajina*. Hämäläinen pohjasi tutkimuksen Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishankkeen ympärille. (Hämäläinen 2021, 4.)

Aineistoa Hämäläinen keräsi haastattelujen avulla. Haastatteluihin valikoitui viisi miehistöpoliisia Lounais-Suomen poliisilaitokselta. Kolme heistä työskenteli rikostorjunnassa ja kaksi valvonta- ja hälytyssektorilla. Heillä kaikilla oli jonkinlaista vertailupintaa aiemmin tapahtuneeseen johtamiseen ennen Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanketta. (Hämäläinen 2021, 6.)

Haastattelujen tuloksista käy ilmi eriäviä mielipiteitä kyseisen hankkeen tarpeellisuudesta. Osa näkee hankkeen tarpeelliseksi tai vähintään neutraalilla tasolla. Nämä vastaajat muun muassa korostivat sitä, että hanke voisi hyvinkin parantaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Vastaajat kertoivat, että poliisi koetaan yleisesti hyvin sotilaallisena organisaationa. Organisaatioissa johtamisen kulttuuri on ollut hyvin käskevää, jolloin on jäänyt hyvin tärkeitä elementtejä pois, kuten miehistötason poliisien mielipiteiden kysyminen, kannustaminen ja terve haastaminen. Nämä vastaajat kokivat poliisin johtamiskulttuurin tulevan paljon muita organisaatioita jäljessä ja heidän mielestään tämä hanke olisi pitänyt aloittaa jo kymmenen vuotta aiemmin. Osa vastaajista taas oli sitä mieltä, että valmentava johtaminen ei kuulu missään tapauksessa poliisin organisaatioon. (Hämäläinen 2021, 18, 19.)

Positiivisesti hankkeeseen suhtautuneet toivat esiin työhyvinvoinnin, työmotivaation ja työssä jaksamisen. He kokivat, että esimiehellä on hyvä vaikutusmahdollisuudet alaisten motivaation ja hyvinvointiin töissä. Nämä vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehen tulee olla kiinnostunut alaisten työpanoksesta, kehittymisestä ja tavoitteista työuran suhteen. Organisaatioissa vielä osittain vallitseva vanhoillisuus koettiin hidastavan muutoksen etenemistä. Omien ajatusten esiin tuominen esimiehelle koettiin vielä hieman haastavaksi. (Hämäläinen 2021, 20.)

Negatiivissävytteisesti hankkeeseen suhtautuneet eivät uskoneet hankkeen onnistumiseen eivätkä nähneet sitä tarpeelliseksi. He kokivat, että johtajuus on synnynnäistä ja sitä joko on tai ei ole. Johtaminen koettiin ihmisen luonteeseen liittyvä kyky, jota ei voida opettaa millään kursseilla tai seminaareilla. (Hämäläinen 2021, 21.)

Haastatteluista kuitenkin ilmeni yhteneväisesti, että alaisten kuuntelemista pidetään tärkeänä. Tämän katsottiin kehittyneen eteenpäin viime vuosina. Joitakin esimiehiä pidettiin kannustavana ja tasapuolisena, mitä pidettiin myös tärkeänä. Joitakin johtajia taas moitittiin kyvyttömyksi johtamaan. Nämä vaihtelevat johtamistasot koettiin johtuvan jäykästä linjaorganisaatiosta, sillä esimiehelle annettavalla palautteella on suurempi kynnys kuin vähemmän käskyvaltasuhteisessa organisaatiossa. Rohkeutta ja omaa esimerkkiä pidettiin olennaisina osina hyvää johtajaa. Johtajan on pidettävä itse naruja käsissään. Toisaalta haastateltavat kokivat myös, että johtajan inhimillisuus korostuu työyhteisössä. Esimiehen on oltava aito. (Hämäläinen 2021, 22, 23.)

## 7 POHDINTA

Pohdinnan osio eli tulosten tarkastelun vaihe on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmän viimeinen vaihe. Tulosten tarkastelussa pohditaan työn sisältöä ja menetelmää sekä arvioidaan tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta. (Kangasniemi ym. 2013.) Tarkastelu kohdistuu koko opinnäytetyöhön ja tuo esiin myös sen mahdolliset ongelmakohdat. Lopuksi arvioimme tutkimuksen tuloksia sekä esitämme johtopäätöksemme.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kirjallisuuskatsauksen prosessin eri vaiheissa tehdään päätöksiä, joihin katsauksen arviointi perustuu. Prosessin eri vaiheita ovat tutkimuksen tarkoituksen määrittäminen, tutkimuskysymyksen rakentaminen, aineiston hakeminen sekä tutkimuksen toteuttaminen, analyysi ja synteesi. (Vilkkä 2023, 100.)

Opinnäytetyöprosessin aloitettuaamme tutustuimme työmme aiheen aiempaan tutkimukseen. Etsimme mahdollisimman tuoreita tutkimuksia ennen kuin määrittelimme tutkimuksemme tarkoituksen ja tavoitteen. Tutkimuksemme tavoite ohjasi tutkimuskysymystemme määrittelyä. Halusimme riittävän tarkat tutkimuskysymykset, jotta saamme työmme rajattua tarkoituksenmukaiseksi. Olemme käyttäneet aikaa tutkimuskysymysten rakentamiseen, koska tutkimuskysymykset ohjaavat kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessia (Kangasniemi ym. 2013). Johtamisesta on tehty runsaasti opinnäytetöitä Poliisiammattikorkeakoulussa. Tavoittelimme noin kymmentä aineistoa työhömme. Tutkimuskysymyksiimme riittävän laadukkaasti vastaavia aineistoja löytyi hieman vähemmän. Tutkimukseen valittu aineisto vastasi kuitenkin kattavasti tutkimuskysymyksiimme.

Tämän opinnäytetyön tekijät ovat tutustuneet huolellisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön ja tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää välttää vilppiä, kuten tutkimusaineiston tulosten vääristelyä. Toisten tekemiä tutkimustöitä kohtaan ollaan rehellisiä ja kunnioittavia, joka osittaa tutkimustavan eettisyyttä. (Vilkkä 2023, 99.) Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että toisten tekemien tutkimusten tiedot ovat tuotu esiin siten, kuin ne ovat esitetty. Tutkimuksen lähdeviitteiden käytössä on oltu huolellisia.

## **7.2 Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys**

Tutkimuksen aineisto koostuu Poliisiammattikorkeakoulun AMK- ja YAMK-opinnäytetöistä, jotka ovat tuotettu eri puolilta Suomea. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja monipuolisuutta. On myös hyvä huomioida, että vaikkakin aineiston perusteella onnistuttiin vastamaan tutkimuskysymyksiin, tuloksissa on huomioitava, että kaikkien yksiköiden johtamistyyliä arvioitaessa on otettava huomioon yksikön ominaisuudet, tilanne ja tarpeet. Ei siis ole olemassa yhtä vakiintunutta johtamistyyliä, joka toimisi kaikissa yksiköissä. Rakentaessa työn tietoperustaa ja kerätessä sen aineistoa kävi ilmi, että valmentavan johtamisen koulutus ja soveltaminen paikallispoliisissa on vielä puutteellista, mikä korostaa tarvetta jatkotutkimuksille. Ymmärryksen lisääminen eri johtamistyyleistä on olennaista paikallispoliisin nykyisessä muuttuvassa tilanteessa, jotta työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta voidaan kehittää poliisiorganisaation strategian ja suunnitelman mukaisesta.

Tutkimuksen tulokset antavat kattavan kuvan johtamistyylien käytöstä ja toimivuudesta paikallispoliisin yleisessä johtamisessa, mikä oli kirjallisuuskatsauksen tavoitteena. Tutkimus saavutti tavoitteensa, koska se onnistui löytämään vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin. Laadukkaan tutkimusaineiston hankkiminen opinnäytetyön resurssien varassa osoittautui haastavammaksi kuin oli odotettu ja tutkimusaineiston määrä jäi vähäisemmäksi, kuin opinnäytetyön tekijät olivat asettaneet tavoitteeksi. Lopputuloksena onnistuttiin kuitenkin rakentamaan tuloksellinen tutkimus ja ajankoh- taista tietoa tutkimuskysymyksiin.

## **7.3 Johtopäätökset**

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että paikallispoliisin päivittäistoimintaa johdetaan pääasiassa perinteisellä autoritäärisellä johtamistyyllillä, mutta samalla on havaittavissa muutos kohti valmentavampia ja kehittävämpiä johtamismalleja. Tämä muutos on erityisen tärkeä, sillä poliisiorganisaation on sopeuduttava jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan, teknologisiin edistysaskeliin ja kansalaisten odotuksiin. Maailma muuttuu ja myös poliisiorganisaation pitää sopeutua muutokseen uudistumalla. Tuloksissa ilmenee myös paikallispoliisin päivittäistoiminnan monimuotoisuus ja sen myötä johtamistyylien vaihtelevuus. Poliisissa ei ole käytössä yhtä ainoaa johtamistyyliä. Tuloksista on nähtävissä, kuinka johtajan johtamistyylin valintaan ja toimivuuteen paikallispoliisissa voi vaikuttaa johtajan yksikkö, toimintaympäristö, tavoitteet, persoona, tilanne sekä organisaatiokulttuuri.

Paikallispoliisin yleisessä päivittäistoiminnassa vallitsee autoritäärinen johtamistyyli. Tässä johtamistyyllissä korostuu käskyjen antaminen, kontrollointi ja hierarkkinen valta. Autoritäärinen johtamistyyli on hyvin perinteinen johtamistyyli poliisiorganisaatiossa, joka on hierarkiaan perustuva linjaorganisaatio. Kokemuksien mukaan autoritäärinen johtamistyyli toimii yksiköissä, joissa toiminnan tehokkuus ja selkeys ovat avainasemassa. Kyseinen johtamistyyli voi helpottaa päätöksentekoa ja nopeaa reagointia kriittisiin tilanteisiin. Poliisiorganisaatiossa tarvitaan nopeita päätöksiä, joita edellyttää selkeä roolijako ja johtosuhteet eli hierarkia. Tulosten perusteella erityisesti hälytys- ja valvontasektorilla toimii johtamistyyli, joka pohjautuu autoritääriseen johtamiseen malleihin.

Muutokset yhteiskunnassa, kuten lisääntynyt läpinäkyvyys ja kansalaisten aktiivinen osallistuminen, ovat nostaneet tarpeen kehittää johtamista kohti osallistavampia ja inhimillisempiä malleja. Tutkimuksen aineistoissa nousi useasti esille valmentava johtamistyyli, mikä oli odotettavaa 2017-2020 poliisin henkilöstöstrategian ja 2021-2024 henkilöstösuunnitelman asettamien tavoitteiden puitteissa. Tuloksissa näkyy valmentavan johtamisen suosion nousu. Valmentava johtaminen keskittyy tuloksissa erityisesti yksilöiden kehitykseen, motivaation parantamiseen sekä työhyvinvointiin. Valmentava johtamistyyli toimii yksiköissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä ja työntekijät pystyvät itsenäiseen työhön. Valmentavaa johtamistyyliä esiintyy tulosten perusteella erityisesti rikostutkintasektorin yksiköissä. Tutkimukset osoittavat, että valmentava johtaminen toimii erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöiden tukeminen, motivointi ja kehittäminen ovat keskeisiä asioita, mikä on tärkeää nykypäivän työympäristössä. Valmentava johtaminen tarjoaa arvokkaan lisän perinteisiin johtamisen malleihin, erityisesti silloin kun halutaan parantaa työyhteisön vuorovaikutusta ja luottamusta.

Tulosten käytännön kokemukset osoittavat, että valmentava johtaminen ei välttämättä sovellu kaikkiin tilanteisiin tai kaikille työntekijöille. Erityisesti kiireellisissä ja operatiivisissa tehtävissä perinteinen autoritäärinen johtamistyyli on tarpeen. Valmentava johtaminen toimii parhaiten, kun pyritään rakentamaan luottamusta, parantamaan vuorovaikutusta ja tukemaan työntekijöiden kehitystä. Johtamistyylin valinta riippuu pitkälti organisaation tilanteesta, tarpeista ja haasteista. *Kohti valmentavaa ihmisten johtamista* -hanketta kuvailtiin poliisiorganisaation johtamistapojen uudistamisen alkusysäykseksi. Tuloksissa ilmenee, että paikallispoliisissa johtamistapojen uudistaminen vaatii poliisin isossa organisaatiossa vielä aikaa, koulutusta ja soveltamista.

Demokraattisessa johtamistyyllissä on piirteitä, jotka muistuttavat valmentavaa johtamistyyliä kuten alaisten osallistaminen ja runsas vuorovaikutus. Tuloksissa korostui esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen tärkeys kaikessa poliisin toiminnassa. Tätä luottamusta kohennettiin usein vuorovaikutuksen avulla. Demokraattisen johtamistyylin ominaispiirteisiin kuuluu avoin viestintä ja yhteistyö. Tämä johtamistyyli voi parantaa työilmapiiriä ja lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaation

tavoitteisiin. Tuloksissa esiintyi myös kokemuksia esimiehen johtamisen tai johtamistaitojen puutteellisuudesta, joka viittaa *laissez faire* johtamistyyliin. Joidenkin esimiesten ei koettu olevan kiinnostuneita alaisistaan esimerkiksi vähäisen vuorovaikutuksen ja puutteellisten tavoitteiden perusteella. Osassa tutkimuksista oli huomattavissa, että mielipiteet johtajan *laissez faire* johtamistyylistä riippuivat vastaajan asemasta. Esimiehet eivät itse kokeneet käyttävänsä *laissez faire* johtamistyyliä. Esimiesten alaisten vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että myös tätä johtamistyyliä ilmenee. Tämä viittaa siihen, että esimiehet eivät aina tunnista johtamistyyliään ja saattavat joissakin tapauksissa olla välinpitämättömiä tai puutteellisia johtamiskyvyissään, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation dynamiikkaan.

On tärkeää ymmärtää, että yhtä ainoaa oikeaa johtamistyyliä ei ole olemassa. Johtamistyylin valinta riippuu monista tekijöistä, kuten yksikön erityispiirteistä, toimintaympäristöstä ja organisaatiokulttuurista. Yhdistämällä ja mukauttamalla erilaisia johtamistyyliä voidaan saavuttaa tehokasta ja hyvin toimivaa johtamista. Tämä joustavuus on erityisen tärkeää nykypäivän monimuotoisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Paikallispoliisin päivittäisen toiminnan johdossa on tuloksien mukaan perinteisten hierarkkisten ja autoritäärisien mallien vallitsevuus, mutta valmentava johtaminen on koettu yhä toimivammaksi johtamistyyliksi erityisesti yksilölliseen kehittämiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen liittyvissä tilanteissa. Johtamistyylien yhdistäminen ja mukauttaminen tilanteen mukaan ovat avainasemassa tehokkaan ja hyvin toimivan johtamisen saavuttamiseksi. Ympäristön ja organisaation kulttuurin muutokset korostavat tarvetta tasapainottaa perinteisiä ja moderneja johtamismalleja. Tulevaisuudessa poliisin johtamistyylien kehittäminen vaatii koulutusta, aikaa ja jatkuvaa oppimista, jotta ne vastaavat entistä paremmin yhteiskunnan tarpeisiin ja haasteisiin.

Työn tärkeyttä ja ajankohtaisuutta käsiteltiin luvussa 2.3. Tutkimuksen tuloksissa nousee esiin samoja tärkeitä ajankohtaisia teemoja, jotka liittyvät poliisiorganisaation muuttuviin haasteisiin ja johtamisen kehittymiseen. Työhyvinvoinnin ja johtamisen välinen yhteys korostuu vahvasti poliisiorganisaatiossa. Kuten Antti Kamppuri esitti opinnäytetyössään, hyvä johtaminen on avainasemassa poliisien työhyvinvoinnissa, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan organisaation toimintakykyyn (2022, 17). Tämä on erityisen tärkeää nykytilanteessa, kun poliisin resurssit ovat vaihtelevat, mutta työn tehokkuusvaatimukset eivät vähene. Tulokset osoittavat, että autoritäärinen johtamistyyli on edelleen yleinen paikallispoliisin päivittäisessä toiminnassa, mutta valmentava ja johtaminen on nousussa, erityisesti rikostutkintayksiköissä. Tämä viittaa siihen, että poliisiorganisaatiossa on alettu ymmärtämään johtamisen merkitys työhyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden näkökulmasta.

Turvallisuusympäristö on muuttunut merkittävästi viime vuosina, mikä on lisännyt painetta poliisin resursseille. Hallituksen on vastannut tähän sitoumuksellaan kasvattaa poliisihenkilötyövuosia

8000, mutta kuten tuloksista käy ilmi, johtamisella on tärkeä rooli myös resurssien kasvattamisen vaikutusten hallinnassa. Resurssien lisäys ei yksin ratkaise poliisiorganisaation ongelmia, vaan organisaation joustava ja sopeutuva johtaminen on välttämättömyys, jotta poliisiorganisaatio pystyy vastaamaan yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Resurssivajeen aikana opitut johtamismallit voivat myös auttaa myös tulevaisuudessa, jos resurssit vähenevät uudelleen.

Henkilöstö on poliisiorganisaation tärkein voimavara. Henkilöstöjohtaminen on apuna, kun pyritään ylläpitämään ja kehittämään työkykyä pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen tulokset tuovat esiin tarpeen taitavaan johtamiseen, jossa erilaisia johtamistyyliä sovelletaan tarpeen mukaan. Autoritääriinen tyyli toimii, kun tarvitaan selkeitä päätöksiä ja hierarkkista valtaa, mutta valmentava ja demokraattinen johtaminen ovat välttämättömiä, kun pyritään tukemaan työntekijöiden kehittymistä ja sitoutumista. Tuloksista ilmeni myös laissez faire johtamistyyliä, jota alaiset kokivat välinpitämättömänä ja epäselvänä johtamisena. Tämä osoittaa, että johtamiskoulutuksen tarpeellisuutta poliisiorganisaatioissa, jotta vältetään mahdolliset haasteet työilmapiiriin ja henkilöstön sitoutumisen suhteen.

Poliisin johtaminen vaatii yhä enemmän monipuolisuutta ja mukautumista yhteiskunnallisiin muutoksiin. Autoritäärinen johtamistyyli on edelleen toimiva tietyissä olosuhteissa, mutta valmentavan ja johtamisen merkitys kasvaa. Näiden eri johtamistyylien yhdistäminen voi tarjota tehokkaan tavan vastata organisaation tarpeisiin, erityisesti turvallisuusympäristön ja resurssien muutoksissa. Johtamisen tutkiminen poliisissa on tärkeää, koska se auttaa kehittämään organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin niin henkilöstöjohtamisen kuin operatiivisen toiminnan osalta.

## LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY oppimateriaalit OY.

Berger, F & Brownell, J. 2009. Organizational behaviour for the hospitality industry. Pearson.

Goleman, D. 2000: Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. Luettavissa (vaatii tilauksen): <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results> Luettu 14.8.2024.

Hakala, J. 2022. Hyvä, parempi, valmis : Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus Oy.

Jansson, J. & Kari, M. & Kokkonen, I. & Kostiainen, A. 2018: Muodollisesti pätevä? Poliisiammattikorkeakoulu.

Juppo, V. 2011: Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.

Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava.

Kamppuri, A. 2022: Työhyvinvointi poliisissa: Kirjallisuuskatsaus poliisin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Kangasniemi, M., Pietilä, A-M., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen S-M. & Liikanen, E. 2013. Kuvailuva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Luettavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409> Luettu 11.9.2024.

Kauhanen J. 2012: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.poliisiammattikorkeakoulu.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.poliisiammattikorkeakoulu.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b5) Luettu 28.8.2024.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K., & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Tammi.

Laki poliisin hallinnosta 14.2.1992/110 Finlex.

Lee, S. 2023: What is laissez-faire leadership? Torch.io. Luettavissa: <https://torch.io/blog/what-is-laissez-faire-leadership> Luettu 10.9.2024.

Lumijärvi, I. 2009: Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65338/johtamisen\\_vaiutus\\_organisaation\\_tuloksellisuuteen\\_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65338/johtamisen_vaiutus_organisaation_tuloksellisuuteen_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 28.8.2024.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001: Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Edita.

Østergaard, E. K. 2018. Modern leadership: Why a responsive management style is the future. Luettavissa: <https://www.hrzone.com/lead/strategy/modern-leadership-why-a-responsive-management-style-is-the-future> Luettu 28.8.2024

- Oxford Review: Authoritarian leadership: Definition and explanation. Verkkoartikkeli. Luettavissa: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/authoritarian-leadership/> Luettu 10.9.2024.
- Parm: Johtamisen taito: parhaan johtamistyylin löytäminen. Luettavissa: <https://parm.com/fi/johtamisen-taito-parhaan-johtamistyylin-loytaminen/> Luettu 10.9.2024.
- Piili, M. 2006: Esimiestyön avaimet ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy.
- Pirnes, U. 2003: Kehittyvä johtajuus johtamisen dynamiikka. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pohjanheimo, E. 2012: Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum.
- Poliisi 2023: Poliisin henkilöstötilinpäätös 2023. Poliisin verkkosivut. Luettavissa: <https://poliisi.fi/poliisin-henkilostotilinpaaotos-2023/2-henkiloston-maara-ja-rakenne> Luettu 3.9.2024.
- Poliisi 2024: Tietoa poliisista – Tehtävät ja toiminta – Toimimme koko Suomessa. Poliisin verkkosivut. Luettavissa: <https://poliisi.fi/toimimme-koko-suomessa> . Luettu 4.9.2024.
- Poliisihallitus 2019: Poliisin työikäohjelman loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 2/2019. Helsinki, Poliisihallitus.
- Poliisihallitus 2022: Poliisin toimintaympäristöanalyysi osa 1/2: Ulkoinen toimintaympäristö. Poliisihallituksen julkaisusarja 4/2022. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.poliisi.idm.oclc.org/teos/EAEHBXBTDG#kohta:1.\(\(20\)Liikkeenjohdon\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)kentt\(\(e4\)\(\(20\):Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)tavoitteet\(\(20\)/piste:b82](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.poliisi.idm.oclc.org/teos/EAEHBXBTDG#kohta:1.((20)Liikkeenjohdon((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)teht((e4)v((e4)kentt((e4)((20):Henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)tavoitteet((20)/piste:b82)
- Ponteva, K. 2010: Onnistu muutoksessa. Helsinki, WSOY-Pro.
- Quinn, R. E. 2003: Becoming a master manager: a competency framework. Hoboken Wiley.
- Reddin, W. J. 1970: Managerial Effectiveness. McGraw-Hill.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014: Valmentava esihenkilö. Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2018: Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010: Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006: Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Luettu 1.9.2024.
- Salminen, A. 2008: Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Salminen, A. 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Salminen, R. 2019. Valmentavan johtamisen plussat ja miinukset. Luettavissa: <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/> Luettu: 24.9.2024.
- Schein, E. H. 1992: Organizational culture and leadership. 2. painos San Francisco. Jossey-Bass. (viitattu teoksessa Yukl, G. 2002: Leadership in Organizations.)
- Sisäministeriö: Poliisin toimijat ja vastuut. Luettavissa: <https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut> Luettu 23.8.2024.
- Soback, D. 2021: Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.
- Terrel, K. 2023. Authoritarian leadership. Techtarget. Luettavissa: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/authoritarian-leadership> Luettu 10.9.2024.
- Valtee, P. 2004: Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteistön haasteena. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.
- Valtioneuvosto 2023a : Sisäministeriön ja Poliisihallituksen välinen tulostavoiteasiakirja vuosille 2023-2027: Poliisihallituksen tulossopimus 2023-2027. VN/5122/2022. Luettavissa: <https://intermin.fi/documents/1410869/151613895/Poliisihallitus+tulossopimus+2023-2027.pdf/2d4c7cd2-0560-f718-338d-6bce224454b4/Poliisihallitus+tulossopimus+2023-2027.pdf?t=1677573475175> Luettu 26.8.2024.
- Valtioneuvosto 2023b: Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 21.8.2024.
- Valtioneuvoston asetus poliisista 19.12.2013/108 Finlex.
- Valtiovarainministeriö 2005: Tulohajauksen käsikirja. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R 2005: Johtajuus!. Suomen ekonomiliitto.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019: Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vilkkä, H. 2023 Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House.
- VonBergen, C. W. 2012. Not seizing opportunities: the effects of laissez-faire leadership. Administrative Issues Journal, Volume 2, Issue 3. Luettavissa: <https://dc.swosu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=aij> Luettu 24.9.2024.
- Yukl, G. 2002: Leadership in Organizations. University of Albany. Luettavissa: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf> Luettu 8.9.2024.
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. 8. painos. Pearson.

Kirjallisuuskatsauksen aineistona käytetyt opinnäytetyöt:

Ahoniemi, A. 2019: Valmentava johtamiskulttuuri ja esimiesten ydintaidot Hämeen poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Alanen, M. 2022: Valmentavan johtamisen jalkauttamisen esteet Helsingin poliisilaitoksen rikostutkintayksikössä. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Hakkarainen, M. 2019: Etäjohtaminen poliisin työssä. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

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

Konu, K-M. 2022: Naiset poliisin johtotehtävissä. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Martikainen, M. 2023: Johtamistyyli ja ryhmän toiminta. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Purtanen, M. 2022: La mañana – Tehoa tutkintaan. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK- opinnäytetyö.

Rautio, L. 2019: Konstaapelin johtamiskokemukset. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.