



HEIKKI ERONEN

Voimaannuttava johtaminen  
työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä  
poliisilaitoksissa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Esitetään Tampereen yliopiston  
johtamiskorkeakoulun johtokunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston  
Paavo Koli -salissa, Kanslerinrinne 1, Tampere,  
9. päivänä joulukuuta 2011 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

## AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu

Myynti  
Tiedekirjakauppa TAJU  
PL 617  
33014 Tampereen yliopisto

Puh. 040 190 9800  
Fax (03) 3551 7685  
taju@uta.fi  
www.uta.fi/taju  
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu  
Mikko Reinikka

Acta Universitatis Tamperensis 1667  
ISBN 978-951-44-8599-2 (nid.)  
ISSN-L 1455-1616  
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1131  
ISBN 978-951-44-8600-5 (pdf)  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

## Esipuhe

Poliisina työskentelyn aikana olen nähnyt ja kokenut lukuisia erilaisia johtamistyytlejää: johtaminen on muuttunut alkuajan käskyttävästä ja byrokraattisesta johtamisesta henkilöstön paremmin huomioivaan suuntaan. Näkemykset ja kokemukset erilaisten johtamistyylien vaikutuksista herättivät mielenkiintoni tutkimaan voimaannuttavan johtamistyylin vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tekemisessä koin tärkeäksi sen, että tutkimuksella on annettavaa käytännön poliisityöhön ja sen kehittämiseen.

Tämän aiheen tutkiminen on ollut mielenkiintoista ja antoisaa. Oman haasteensa tähän on tuonut se, että tutkimus on tehty työn ohessa vapaa-ajalla. Toisaalta tekeminen ja työstäminen on tuntunut keveältä, koska se ei ole koskaan tuntunut työltä: se on ollut minulle mahdollisuus sekä itseni että ammatillisen osaamiseni kehittämiseen. Samalla se on ollut eräänlainen harrastus. Tämä tutkimus ei olisi koskaan valmistunut ilman monia osaavia, kyvykkäitä ja tukea tarjoavia ihmisiä – ja heitä haluan mitä nöyrimmin kiittää.

Erittäin suuret kiitokset osoitan professori Ismo Lumijärvelle ja dosentti Sirpa Virralle, jotka ovat ohjanneet jokaisen opinnäytetyöni. Ilman heidän vahvaa ammattitaitoaan en olisi koskaan saanut tätä työtä valmiiksi. Heidän kärsivällisyytensä ja ohjeensa olivat minulle korvaamattomia.

Työni esitarkastajina toimineille professori Leena Paasivaaralle ja professori Pekka Kettuselle osoitan kiitokset siitä avusta, jonka heiltä sain työni viimeistelyssä.

Kielenhuollosta haluan kiittää Heli Rahkosta: hänen apunsa oli huomattavaa ja se teki tutkimuksestani viimeistellymmän ja selkeän. Poliisiammattikorkeakoulun erikoistutkija Vesa Huotaria kiitän tutkimusaineiston tuottamisesta.

Erityiskiitokset osoitan poliisipäällikkö Aapo Nuotiolle siitä kannustuksesta ja tuesta, jota olen saanut tämän työn loppuun saattamisessa.

Lisäksi tahdon kiittää kaikkia niitä henkilöitä, joiden kannustus, tuki ja apu ovat edesauttaneet työn valmistumisessa. Tähän tukijoukkoon kuuluu niin työyhteisön jäseniä kuin ystäviäkin.

Suurimmat kiitokseni esitän perheelleni. Esikoistyärtäni Kitiä ja hänen puolisoaan Anttia sekä ensimmäistä lapsenlastani Matiasta tahdon kiittää niistä lukuisista pienistä ilon ja onnen hetkistä, joita ilman tämän tutkimuksen tekeminen

olisi voinut tuntua ajoittain raskaammalta. Kuopustyttärelleni Sinille ja hänen puolisolleen Tuomakselle tahdon osoittaa kiitokset siitä tuesta ja kannustuksesta mitä työtä tehdessäni sain: apu on ollut korvaamattoman arvokasta. Ilman sitä tukea en olisi jaksanut tätä tutkimusta tehdä valmiiksi. Lopuksi tahdon mitä syvimmin kiittää vaimoani Ullaa, joka on kulkenut rinnallani jo monien vuosien ajan tukien, auttaen, ymmärtäen ja kannustaen – niin myös tämän prosessin aikana.

- *Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa asioiden ytimessä, ei ulkopuolella. Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa organisaation menestykseen. Kun näin käy...heidän työnsä saa merkityksen - Warren G. Bennis*

## Tiivistelmä

Tämä on hallintotieteellinen tutkimus, jonka tutkimusaiheena on voimaannuttavan johtamistavan käyttö sekä merkitys työtyytyväisyyteen ja työkykyyn poliisilaitoksissa. Tutkimusongelma rakentuu siitä, mitä voimaannuttava johtaminen on, käyttävätkö poliisilaitoksen ylin johto ja lähiesimiehet voimaannuttavaa johtamista poliisihallinnossa, ja miten käytön erilaisuus ilmenee erikokoisissa poliisilaitoksissa.

Poliisiorganisaatiossa viime vuosina tapahtunut kehitys edellyttää myös johtamis- ja esimiestyöhön liittyvää kriittistä tarkastelua. Poliisihallinnossa esiintyviksi johtamisjärjestelmiksi ovat nousseet tavoitejohtamis pohjainen BSC- johtaminen, tulosjohtaminen sekä laatujohtaminen. Poliisihallinto on kuitenkin ollut voimakkaassa murroksessa viime aikoina, joten uudet johtamisjärjestelmät sekä niiden yhdistäminen jo olemassa oleviin järjestelmiin on tervetullutta ja tarpeellista. Poliisihallinnon voimakas kehittäminen on lisännyt muutospaineita etenkin henkilöstön keskuudessa. Työhyvinvointi on yksi oleellinen asia, joka poliisihallinnon johtamistyössä on otettava huomioon.

Voimaannuttavalle johtamismallille on ominaista hallitun vapauden jakaminen työyhteisössä. Tässä johtamistavassa johtajan ja lähiesimiehen tulee tietoisesti kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön työoloihin ja ammatilliseen osaamiseen sekä siihen, että työntekijöiden kyvyt ja haastavat tehtävät ohjautuvat organisaation tarpeiden mukaisesti. Luottamus on yksi voimaannuttamisen avainsanoista. Sen avulla työntekijä saadaan uskomaan omiin kykyihinsä ja hänen minäkuvansa vahvistuu. Voimaantuneessa työyhteisössä sosiaalisuus ilmenee esimerkiksi turvallisena ilmapiirinä, jossa työntekijä tuntee itsensä hyväksytyksi ja tasa-arvoiseksi. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten voimaannuttava johtamistapa tai siihen läheisesti liittyvät toimenpiteet vaikuttavat työhyvinvointiin poliisilaitoksissa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, miten voimaannuttaminen on huomioitu johtamistyössä. Lisäksi tarkastelu- ja vertailukohteeksi otetaan poliisilaitoksen koon vaikutus työtyytyväisyyteen ja työkykyyn.

Tutkimusaineistona käytetään poliisihallinnossa vuosina 2002 sekä 2005 suoritettuja henkilöstöbarometrikyselyjä. Kyselyissä kartoitettiin henkilöstön työoloja. Tehdyt henkilöstöbarometrit ovat laajimpia selvityksiä, mitä

tutkimuskohteista on tehty. Kumpaankin henkilöstöbarometriin vastasi noin 8000 henkeä. Molempien vastausprosentteiksi muodostui yli 70 prosenttia. Poliisiammattikorkeakoulu on suorittanut tässä tutkimuksessa käytetyt tilastoajat.

Tutkimustuloksista havaitaan selkeästi poliisihallinnon henkilöstön näkemyksiä johtamisesta. Niistä käy ilmi, että johtamis- ja esimiestyössä käytetyt voimaannuttamiseen liittyvät toiminnot edistävät merkittävästi työhyvinvointia. Tutkimus osoittaa, että poliisilaitosten johtamisessa sekä esimiestyössä on selvästi havaittavissa voimaannuttamiseen liittyviä toimenpiteitä. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että voimaannuttavan johtamistavan ominaispiirteitä käytettäessä vaikutukset ja merkitys voivat olla jossain määrin erilaisia eri kokoluokan poliisilaitoksissa. Eroaviakin piirteitä erikokoisten poliisilaitosten välillä on. Niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissakin poliisilaitoksissa lähiesimiesten ja päälliköiden toiminnan tulee olla johdonmukaista ja linjakasta, esimiesten tulee olla kiinnostuneita alaiensa ammatillisesta kehittämisestä. Lisäksi esimiesten tulee olla innostavia, kannustavia ja rohkaisevia sekä aloitteellisuuteen kannustavia.

Tutkimus osoittaa selvästi sen, että voimaannuttava johtamistapa olisi varteenotettava ja hyödyllinen vaihtoehto otettavaksi käyttöön poliisihallinnossa. Näin voitaisiin parantaa työkykyä ja työtyytyväisyyttä.

Avainsanat: voimaannuttava johtaminen, voimaantuminen, työkyky, työtyytyväisyys, poliisi

## **Abstract**

This Administrative Science research is based on both the use of empowering leadership in police departments and its significance and relation to the job satisfaction and working capacity. The research task combines three key questions: 1) what is empowering leadership 2) is empowering leadership used by top management and immediate managers in police departments 3) how different forms of this leadership appear in large-, medium- and small-sized police departments.

Recent development in police organization requires profound analysis and critique of the management and leadership styles. Currently, the most common management systems are goal-oriented management (BSC based), result-oriented management and quality management. However, there have been major changes occurring in police organization lately. In order to sustain the effectiveness it is critical and beneficial to combine the current management systems with the new ones and develop them further, because the strong strive for the development of the police organization has put more pressure on the human resources as well: this is the rationale behind the emphasis of the occupational well-being in the management and leadership in the police organization.

A significant feature of the empowering leadership is sharing the freedom and responsibility in a controlled way. This management system requires not only efforts to the working conditions and occupational development of the employees but also careful analysis and direction of the knowledge and skills of the employees in order to achieve the goals of the organization. One of the core elements in empowerment is trust: by the means of trust the self-image and confidence of the employee can be strengthened. Employees feel themselves both accepted and equal, and the atmosphere is perceived as safe in the empowered working community. This research examines the relation between empowering leadership and the operations and actions relating to it within the context of occupational well-being in police departments. Furthermore, this research observes how the empowerment has been taken into consideration in management and leadership practices. The observations and comparison of the occupational well-being and working capacity has been made on the basis of the varying sizes of police departments.

The analysis of this research is based on the employee indicator surveys conducted in the years 2002 and 2005 within the police organization. The actual statistical analysis of the results of these surveys has been executed by the Police College of Finland. These surveys examine the working conditions of the employees, and are the most comprehensive surveys in terms of this specific field of study and target group. In both years, 2002 and 2005, the amount of employees responding in each survey was almost 8000, and the response rate was over 70 percent.

The research results indicate explicitly the views of the employees concerning the leadership and management as well as the significant improvements in occupational well-being due to empowering operations used in the management and leadership practices. According to the results, there already are empowering practices in place in the management and leadership operations in police organizations. In addition, based on the results, the effects and significance of the empowering leadership practices can vary to some extent regarding the size of the police department. Common to police departments of all sizes is that the management and leadership operations should be streamlined and coherent, and the employee's occupational development should also be in the interest of the superiors. Moreover, the superiors should support initiative and be encouraging, supportive and enthusiastic.

Given the clear positive effects of the empowering leadership on the working capacity and job satisfaction, this research indicates the significance of the empowering leadership in police organizations: empowering leadership would be beneficial and useful alternative to be implemented in the management and leadership practices within the police organization.

Keywords: empowering leadership, empowerment, working capacity, job satisfaction, police



# Sisällysluettelo

1. JOHDANTO .....	17
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	17
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	19
1.3 Tutkimuksen tarkoitus .....	20
1.4 Tutkimuksen eteneminen .....	21
2. TUTKIMUSAINEISTO, TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSASETELMAN TÄSMENTÄMINEN .....	24
2.1 Tutkimuksen aineisto .....	24
2.2 Tutkimusmenetelmästä.....	25
2.3 Tutkimusasetelman ja tutkimuskysymysten täsmentäminen .....	30
3. POLIISILAITOKSET JOHTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ .....	32
3.1 Poliisin ylijohdo sekä valtakunnalliset yksiköt .....	33
3.2 Poliisilaitokset .....	35
3.3 Johtamisen toimintaympäristö poliisissa.....	36
3.3.1 Byrokraattinen johtaminen .....	38
3.3.2 Tulosjohtaminen .....	40
3.3.3 Laatujohtaminen (TQM).....	43
3.3.4 Balanced Scorecard eli tasapainotettu arviointi.....	46
4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET .....	51
4.1 Työssä motivoituminen ja jaksaminen .....	51
4.1.1 Motivaatiotekijöiden jaotteluista .....	51
4.1.2 Työssä jaksaminen.....	56
4.1.3 Toiminnan teoria ja työssä jaksaminen.....	57
4.2 Johtajuus ja johtamistyyli.....	60
4.2.1 Johtajuus ja johtaminen .....	60
4.2.2 Johtamistyyli ja tuloksellisuus.....	65
4.2.3 Tutkimuksia johtamisen vaikutuksista .....	67
4.3 VOIMAANNUTTAMINEN .....	69
4.3.1 Voimaannuttava johtamistyyli.....	69
4.3.2 Voimaannuttamisen keinot .....	75
4.3.3 Tutkimuksia voimaannuttamisesta .....	79

4.4 VOIMAANTUMINEN .....	81
4.4.1 Voimaantumisen näkyminen yksilössä .....	81
4.4.2 Voimaantumisen heijastuminen organisaatiotasolle .....	85
4.4.3 Alaistaidot ja voimaantuminen .....	89
4.5 TYÖKYKY .....	93
4.5.1 Työkyky ja työelämän laatu .....	93
4.5.2 Työkyvyn kolme erilaista käsitetyyppiä .....	95
4.5.3 Työkyvyn edistäminen .....	99
4.5.4 Voimaantumisen suhde työkykyyn .....	100
4.6 TYÖTYTYTYVÄISYYS .....	102
4.6.1 Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys .....	102
4.6.2 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio .....	105
4.6.3 Työmotivaation käynnistyminen .....	107
4.6.4 Voimaantumisen suhde työtyytyväisyyteen .....	115
5. VOIMAANTUMISEEN JA VOIMAANNUTTAMISEEN LIITTYVÄT PIIRTEET TYÖHYVINVOINNILTAAN HYVISSÄ JA HUONOISSA YKSIKÖISSÄ .....	118
5.1 Työtyytyväisyys .....	120
5.1.1 Työtyytyväisyys .....	120
5.1.2 Motivaatio .....	126
5.2 Työyhteisö .....	132
5.2.1 Töiden organisointi .....	132
5.2.2 Toiminnan hierarkkisuus .....	137
5.2.3 Tehtäväkuvan selkeys .....	143
5.2.4 Tiedonkulku työyhteisössä .....	148
5.2.5 Luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen .....	154
5.2.6 Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri .....	159
5.3 Esimiestoiminta .....	164
5.3.1 Esimiehiltä saatu kannustus ja tuki .....	164
5.3.2 Johtamisen suoritustavoitekeskeisyys .....	171
5.3.3 Esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus .....	175
5.3.4 Palautteidenantokäytäntö .....	180
5.3.5 Vaikuttamismahdollisuudet .....	186
6. YKSIKÖN KOON MERKITYS VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISTAVAN KÄYTTÖÖN TYÖHYVINVOINNILTAAN HYVISSÄ JA HUONOISSA YKSIKÖISSÄ .....	193

6.1	Lähiesimiesten ja päällikön toiminta.....	195
6.1.1	Tuntuma työyhteisön arkeen .....	195
6.1.2	Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu .....	197
6.1.3	Päätöksissä otetaan huomioon alaisten mielipiteet.....	199
6.1.4	Toiminta johdonmukaista ja linjakasta.....	201
6.1.5	Suhteissa molemminpuolinen luottamus .....	203
6.1.6	Innostava, kannustava ja rohkaiseva.....	205
6.1.7	Kiinnostus henkilöstön ammatin kehittämiseen .....	207
6.2	Lähiesimiesten toiminta .....	209
6.2.1	Saa tietoa itseä koskevista asioista .....	209
6.2.2	Kertoo, mitä minulta odotetaan .....	210
6.2.3	Riittävästi aikaa alaisilleen .....	211
6.3	Päällikön toiminta.....	212
6.3.1	Ratkaisee vaikeat asiat alaisten kanssa hyvässä hengessä.....	212
6.3.2	Luo työyhteisöön me-henkeä.....	213
6.3.3	Arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen.....	214
7.	YHTEENVETO, LUOTETTAVUUS, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	216
7.1	Voimaannuttavan johtamisen yleisyys sekä sen merkitys työkykyyn ja työtyytyväisyyteen poliisilaitoksissa .....	218
7.2	Poliisilaitoksen koon merkitys työkykyyn ja työtyytyväisyyteen voi maannuttavassa johtamisessa .....	222
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	228
7.4	Pohdinta ja johtopäätökset.....	232
7.5	Tutkimuksen tuoma lisäarvo poliisiorganisaation tutkimukselle ja kehittämiselle.....	235
	Lähteet:.....	237

## KUVIOT

<i>Kuvio 1.</i>	Tutkimuksen rakennekaavio.....	23
<i>Kuvio 2.</i>	Balanced Scorecard malli. (Lumijärvi 2002.) .....	46
<i>Kuvio 3.</i>	Johtamisjärjestelmien erilaisia piirteitä. (Juuti 2001, Huttunen 1996, Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, Ouchi 1982, Kaplan & Norton 1996, Ilmarinen 1999, Alan 1995, Vogt & Murrell 1990, Sjöstrand 1981, Paavola 1990, Strömmer 1990, Vartola 2004.).....	50
<i>Kuvio 4.</i>	Herzbergin ja Maslow´n teorioiden yhtymäkohdat. (Hersey & Blanchard 1990, 65.) .....	52
<i>Kuvio 5.</i>	Tasapainomalli. (Järvisalo, J 1992.).....	56
<i>Kuvio 6.</i>	Työ toimintana. (Mäkitalo 2001.) .....	58
<i>Kuvio 7.</i>	Tuloksen aikaansaamiseen vaikuttavat välineet. (Mäkitalo 2001.).....	59
<i>Kuvio 8.</i>	Perinteisen ja voimaannuttavan johtamisen vertailu. (Nikkanen 1998, Tabora 2000.) .....	72
<i>Kuvio 9.</i>	Voimaantuminen kaaviokuvana. (Siitonen 1999.).....	84
<i>Kuvio 10.</i>	Työkyvyn kuvaus ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön kannalta. (Ilmarinen ym. 2003.) .....	94
<i>Kuvio 11.</i>	Työkyvyn arvioinnin ja edistämisen sisältö, kohde ja toimijat eri käsitystyypeistä johdettuna. (Mäkitalo & Palonen 1994.).....	99
<i>Kuvio 12.</i>	Voimaantumisen suhde työkykyyn. ....	101
<i>Kuvio 13.</i>	Työtyytyväisyysreaktio. (Peltonen & Ruohotie 1991.).....	103
<i>Kuvio 14.</i>	Työtytymättömyydestä aiheutuvia ongelmia. (Peltonen & Ruohotie 1991.).....	104
<i>Kuvio 15.</i>	Motivaation ja tyytyväisyyden välinen yhteys. (Peltonen & Ruohotie 1991.).....	105
<i>Kuvio 16.</i>	Maslowin tarvehierarkia. (Hersey & Blanchard, 1990.) .....	109
<i>Kuvio 17.</i>	Tarpeiden ja kannusteiden yhteys. (Chung 1977.).....	111
<i>Kuvio 18.</i>	Voimaantumisen suhde työtyytyväisyyteen. ....	116
<i>Kuvio 19.</i>	Yhteenveto käsitteistä voimaannuttaminen, voimaantuminen, työtyytyväisyys ja työkyky.....	117
<i>Kuvio 20.</i>	Työtyytyväisyys. ....	121
<i>Kuvio 21.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työtyytyväisyys).....	123

<i>Kuvio 22.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työtyytyväisyys).....	124
<i>Kuvio 23.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työtyytyväisyys).....	125
<i>Kuvio 24.</i>	Motivaatio.....	127
<i>Kuvio 25.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: motivaatio). ....	128
<i>Kuvio 26.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: motivaatio). ....	130
<i>Kuvio 27.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: motivaatio). ....	131
<i>Kuvio 28.</i>	Töiden organisointi.....	133
<i>Kuvio 29.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: töiden organisointi). ....	134
<i>Kuvio 30.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: töiden organisointi). ....	136
<i>Kuvio 31.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: töiden organisointi). ....	137
<i>Kuvio 32.</i>	Toiminnan hierarkkisuus.....	138
<i>Kuvio 33.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: toiminnan hierarkkisuus).....	139
<i>Kuvio 34.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: toiminnan hierarkkisuus).....	142
<i>Kuvio 35.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: toiminnan hierarkkisuus).....	143
<i>Kuvio 36.</i>	Tehtäväkuvan selkeys.....	144
<i>Kuvio 37.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tehtäväkuvan selkeys). ....	145
<i>Kuvio 38.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tehtäväkuvan selkeys). ....	147

<i>Kuvio 39.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tehtäväkuvan selkeys).....	148
<i>Kuvio 40.</i>	Tiedonkulku työyhteisössä.....	149
<i>Kuvio 41.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tiedonkulku työyhteisössä).....	150
<i>Kuvio 42.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erottelevan kriteeri: tiedonkulku työyhteisössä).....	152
<i>Kuvio 43.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tiedonkulku työyhteisössä).....	153
<i>Kuvio 44.</i>	Luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen.....	154
<i>Kuvio 45.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen).....	155
<i>Kuvio 46.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen).....	158
<i>Kuvio 47.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen).....	159
<i>Kuvio 48.</i>	Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri.....	160
<i>Kuvio 49.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri).....	161
<i>Kuvio 50.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri).....	163
<i>Kuvio 51.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri).....	164
<i>Kuvio 52.</i>	Esimiehiltä saatu kannustus ja tuki.....	165
<i>Kuvio 53.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiehiltä saatu kannustus ja tuki).....	166

<i>Kuvio 54.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiehiltä saatu kannustus ja tuki).....	169
<i>Kuvio 55.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiehiltä saatu kannustus ja tuki).....	170
<i>Kuvio 56.</i>	Johtamisen suoritustavoitekeskeisyys.....	171
<i>Kuvio 57.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: johtamisen suoritustavoitekeskeisyys).....	172
<i>Kuvio 58.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: johtamisen suoritustavoitekeskeisyys).....	174
<i>Kuvio 59.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: johtamisen suoritustavoitekeskeisyys).....	175
<i>Kuvio 60.</i>	Esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus.....	176
<i>Kuvio 61.</i>	Lähiesimiesten ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus).....	177
<i>Kuvio 62.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus).....	179
<i>Kuvio 63.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus).....	180
<i>Kuvio 64.</i>	Palautteidenantokäytäntö.....	182
<i>Kuvio 65.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: palautteidenantokäytäntö).....	183
<i>Kuvio 66.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa poliisilaitoksissa (yksiköitä erotteleva kriteeri: palautteidenantokäytäntö).....	185
<i>Kuvio 67.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: palautteidenantokäytäntö).....	186
<i>Kuvio 68.</i>	Vaikuttamismahdollisuudet.....	188

<i>Kuvio 69.</i>	Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: vaikuttamismahdollisuudet).....	189
<i>Kuvio 70.</i>	Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: vaikuttamismahdollisuudet).....	191
<i>Kuvio 71.</i>	Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: vaikuttamismahdollisuudet).....	192
<i>Kuvio 72.</i>	Lähiesimiehen arjen tuntemus.....	195
<i>Kuvio 73.</i>	Päällikön arjen tuntemus.....	196
<i>Kuvio 74.</i>	Lähiesimiehen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.....	197
<i>Kuvio 75.</i>	Päällikön tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.....	198
<i>Kuvio 76.</i>	Alaisten mielipiteiden huomioiminen lähiesimiehen päätöksissä.....	199
<i>Kuvio 77.</i>	Alaisten mielipiteiden huomioiminen päällikön päätöksissä.....	200
<i>Kuvio 78.</i>	Lähiesimiehen johdonmukainen ja linjakas toiminta.....	201
<i>Kuvio 79.</i>	Päällikön johdonmukainen ja linjakas toiminta.....	202
<i>Kuvio 80.</i>	Lähiesimiehen ja alaisen välinen luottamus.....	203
<i>Kuvio 81.</i>	Päällikön ja alaisten välinen luottamus.....	204
<i>Kuvio 82.</i>	Lähiesimiehen innostavuus, kannustavuus ja rohkaiseminen.....	205
<i>Kuvio 83.</i>	Päällikön innostavuus, kannustavuus ja rohkaiseminen.....	206
<i>Kuvio 84.</i>	Lähiesimiehen kiinnostus henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen.....	207
<i>Kuvio 85.</i>	Päällikön kiinnostus henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen.....	208
<i>Kuvio 86.</i>	Lähiesimies kertoo alaista itseä koskevista asioista.....	209
<i>Kuvio 87.</i>	Lähiesimiehen odotukset alaisilta.....	210
<i>Kuvio 88.</i>	Lähiesimiehen ajankäyttö alaisilleen.....	211
<i>Kuvio 89.</i>	Päällikön ja alaisten vaikeiden asioiden ratkaiseminen.....	212
<i>Kuvio 90.</i>	Päällikön me-hengen luomiskyky.....	213
<i>Kuvio 91.</i>	Päällikkö arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen.....	214



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Poliisia on perinteisesti pidetty autoritaarisesti johdettuna ja johtajakeskeisenä. Johtaminen on ollut paljolti asiakeskeistä. Tuloksen tekeminen on ohjannut johtamista. Menestys ja tulokset on mitattu tästä johtuen todellisen tekemisen ja numeroiden valossa. Poliisiorganisaatioissa tapahtunut kehitys on osaltaan muuttanut myös poliisin työtä ajattelu- ja vuorovaikutustyöksi. Näin johtamisen kehittämislle on tullut tilaus. Jokainen johtaja on vaikean valinnan edessä päättäessään, millaista johtamisoppia hän tehtävässään soveltaa. Voimaannuttaminen on toisenlaisen vaihtoehdon käyttämistä johtamistyössä. Tutkimuksen mukaan voimaannuttaminen koskettaa luottamusta, motivaatiota ja päätöksentekoa. Voimaannuttava johtaminen murtaa raja-aitoja esimiesten ja työntekijöiden väliltä.

Poliisihallinnossa suoritetun henkilöstöbarometrin ja osaksi aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla tutkimuksessa selvitetään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin poliisihallinnossa. Kaiken perusteena on hypoteesi, että johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Onko ihmisten johtaminen parempi tapa kuin asioiden johtaminen organisaation johtamisessa? Tämän lisäksi tutkitaan, vaikuttaako työntekijän voimaannuttaminen työhyvinvointiin. Haluan osoittaa, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Ei ole järkevää pyrkiä liikaa valvomaan ja ohjaamaan työsuoritusta. Jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään. Esimiehen auttavaa ja rakentavaa otetta tarvitaan silloin, kun asiat eivät etene toivotulla tavalla. Tuen merkitys korostuu alati muuttuvassa nyky-yhteiskunnassa. Työntekijöiden tukemisesta on tullut johtamisen keskeisin sisältö ja menestystekijä työhyvinvoinnista puhuttaessa.

Millainen johtaja on kiinnostunut työntekijöiden ja organisaation kehittämisestä? Johtajan on oltava valmentava johtaja, valtuuttaja sekä mentoroija. Tämän avulla annetaan voimaa työntekijöille ja myös itselle. Miten vallan ja vastuun jakaminen vaikuttaa työhyvinvointiin? Voimaannuttamisen periaate on vallan lisääminen.

Valta, jota annetaan tietoina, suhteina ja asiantuntemuksena muille, kasvattaa työyhteisön valtaa. Henkilöstön on myös tiedettävä, kuka päätöksistä on vastuussa, ja kuka luo kriteerit, joilla poliisilaitoksessa toimitaan.

Poliisiorganisaatioon vaikuttaneet kihlakunta- ja lääninuudistukset ovat korostaneet osaltaan henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen on viime vuosina muuttunut muutosjohtamisen suuntaan. Poliisiorganisaation on yhä edelleen kyettävä uudistumaan ja täyttämään tehokkuuden ja taloudellisuuden vaatimukset. Hallinto vaatii toiminnan tehokkuutta ja uusia innovaatioita. Johtamisen vastuulla on työntekijöissä olevan inhimillisen pääoman esiin tuominen. Hyvän johtamisen kehittämishanke (2004) poliisihallinnossa perustui valtionhallinnon johdon kehittämisen strategiaan (2003), jonka tavoitteina ovat muun muassa ylimmän johdon tehtävien määräaikaistaminen, henkilökohtaisten johtamissopimuksien laatiminen johtoon kuuluville sekä johtamisen kehittäminen yhteisen mallin pohjalta. (Virta 2005, 29.)

Työntekijälle itselleen ja myös koko organisaatiolle on hyötyä siitä, että jokaisen työntekijän inhimilliset ja ainutlaatuiset resurssit tunnustetaan ja otetaan maksimaalisesti käyttöön. Päätöksenteon siirtämistä alaisille vastustetaan usein siksi, että päätöksen tekeminen vaatii erityisiä kykyjä ja koulutusta. Voimaannuttamiseen liittyy oleellisesti esimiestason kontrollista luopumista ja sen siirtämistä työntekijätasolle. Henkiset voimavarat on otettava nykyisin täysimittaisesti käyttöön. Tulosohejaus uudistuksen tavoitteena on kestävämpi valtiontalous, tehokkaampi voimavarojen käyttö ja tulosvastuun korostaminen. Henkiset voimavarat, henkilöstöjohtamisen ja osaamisen alueet nousevat osaksi tulosohejausta. Suuri osa virastojen aineettomasta pääomasta on henkilöstön osaamista, hiljaista tietoa, jota ei löydy mistään kirjoista eikä kansista. (Kaiku viesti 1/07 / Salminen Matti.)

Tällä hetkellä puhutaan yleisesti johtamisen vaikutuksesta työssä jaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Lehtikirjoituksissa kirjoitetaan, millainen johtajan tulisi olla ja miten toimia. Tutkimuksella pyritään avaamaan käsitystä siitä millaisia poliisihallinnon päälliköiden ja esimiesten tulisi olla sekä miten toimia, jotta saadaan aikaan työntekijöiden työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen. Kokemuksestani voin sanoa, että mitä tyytyväisempi työntekijä on työssään, sitä parempaa tulosta hän myös tekee.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Voimaannuttamista on tutkittu Suomessa erilaisissa yhteyksissä. Tomi Järvinen (2007) tutki väitöskirjassaan voimaantumisen käsitettä kansalaisjärjestöjen toimintaympäristöissä. Tutkimuksessa luotiin kuvaukset voimaantuneesta organisaatiosta sekä voimaantumista edesauttavista ja sitä edistävästä tekijöistä.

Juha Siitonen (1999) tutki väitöskirjassaan luokanopettajiksi opiskelevien ammatillista kasvua uusimuotoisessa pitkäkestoisessa moduuliharjoittelussa. Aineistossa nousi ammatillisen kasvun ydinilmiöksi sisäinen voimantunne, joka osoittautui synonyymiksi empowerment-käsitteelle. Tutkimuksen päätavoitteeksi muodostui yleisen teorian rakentaminen ihmisen voimaantumisesta.

Hannele Laaksonen (2008) tutki väitöskirjassaan luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimallia ja työyhteisön hyvinvointia sosiaali- ja terveysalan dementiayksikössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Tutkimuksen tavoitteena oli mallintaa edellä mainittua yhteyttä teoreettisesti ja tarkastella, miten yhteys ilmenee käytännön tasolla ja johtamisessa.

Marja-Liisa Mannila (2009) on omassa opinnäytetyössään tutkinut hoitotyöntekijöiden kokemuksia voimaantumisesta vanhusten palveluasumisessa. Tutkimuksessa kuvattiin vanhusten palveluasumisessa työskentelevien hoitajien kokemuksia omista voimaantumisistaan ja voimaannuttavasta johtajuudesta. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät tukevat ja mitkä estävät tai rajoittavat hoitajien voimaantumista sekä millaisia yhteyksiä johtajuudella on heidän voimaantumiskokemuksiinsa.

Johtamista poliisihallinnossa on tutkittu varsin paljon. Poliisin johtamiseen liittyviä tutkimuksia ovat erimerkiksi Markku Luoman (2001) väitöstutkimus: ”Laatua ja lainvalvontaa” sekä Leila Vesterisen (2005) lisensiaatintutkimus: ”Johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa”. Vesterisen tutkimuksessa selvitettiin, miten johtamisjärjestelmien kehittämistyö paikallispoliisissa heijastuu eettiseen toimintaan ja arvoihin työntekijän näkökulmasta.

Poliisiammattikorkeakoulussa johtamista koskevista julkaisuista haluan mainita Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset linjaukset 2006 - 2010 sekä Poliisin johtamista kehittämässä (2007). Terhi Hakalan ja Anna Vanhalan tutkimus ”Poliisipäälliköt, tutkimus paikallispoliisin johtamisesta” oli kyselytutkimus

poliisipäälliköille, apulaispoliisipäälliköille ja komisarioille. Tutkimuksessa selvitettiin, mikä on hyvän poliisipäällikyyden määritelmä. Aineistossa nousi hyvän johtajan ominaisuuksina esille oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, vuorovaikutustaidot ja johdonmukaisuus. Tutkimuksessa tavoiteltavina muutoksina toivottiin organisaation madaltamista, vuorovaikutuksen, motivoinnin, palautteen antamisen ja yhteistyön lisäämistä. Poliisipäälliköiden ominaisuuksina korostuivat jämäkkyys, linjakkuus ja kyky päätösten tekemiseen. Päällikön toivottiin olevan läsnä ja viestivän kasvokkain. Tutkimuksessa todettiin myös, että johtajuuden kehittämisessä tulisi miettiä, miten suurissa yksiköissä luodaan hyvät olosuhteet johdon ja työyhteisön vuorovaikutukselle ja luottamuksen rakentamiselle.

Työhyvinvointia koskevia tutkimuksia on lukuisia, niin kansainvälisiä kuin kotimaisiakin. Työhyvinvoinnin tutkimus on viime aikoina lisääntynyt, koska työtyytyväisyydellä ja hyvällä työkyvyllä on merkitystä työssä viihtymiseen ja eläköitymishalukkuuteen. Voimaannuttavaa johtamista Suomen poliisihallinnossa on tutkittu vähän johtuen ehkä siitä, että poliisityö mielletään sellaiseksi, ettei siinä ole mahdollista käyttää voimaannuttavaa johtamista. Voimaannuttamista poliisissa koskevaa kansainvälistä tutkimusta on niukasti löydettävissä. Ainoastaan Michael Reiter on vuonna 1999 kirjoittanut artikkelin siitä, mitä hyötyä empowermentilla eli voimaannuttamisella on FBI:n toiminnassa. Hän katsoo, että työntekijät joihin luotetaan, voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuuta toiminnastaan. Lisäksi he pystyvät sitoutumaan työhönsä ja tuntevat olonsa tärkeäksi. Reiter kirjoittaa lisäksi, että voimaantuneessa organisaatiossa ollaan jatkuvassa muutoksessa eikä käytetä sanontaa ”koska aina on tehty näin”. (Reiter 1999.) Tutkimuksellani pyrin osoittamaan, että voimaannuttavalle johtamiselle on tilaus etenkin silloin, kun halutaan panostaa työkykyyn ja työtyytyväisyyteen.

### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus

Poliisihallinnossa käytetty henkilöstöbarometri (tehty vuosina 1999 - 2010) selvittää työhyvinvoinnin tilaa poliisilaitoksissa. Barometri ei anna valmiita tutkimustuloksia voimaannuttavan johtamisen käyttämisestä poliisilaitoksissa. Poliisin johtamisjärjestelmien sekä johtamisessa käytettyjen arvojen tutkimus on Suomessa ollut vähäistä. Voimaannuttamisen käyttämistä johtamis- ja esimiestyössä sekä sen

vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin poliisihallinnossa ei ole tutkittu Suomessa.

Tutkimuksen avulla kartoitetaan, miten päälliköt ja esimiehet voivat voimaannuttaa henkilöstöään sekä mitä eroja työntekijöiden voimaannuttamisessa on työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Tutkimuksen tavoite on vastata kysymyksiin:

1. Mitä voimaannuttava johtaminen on? Mitä elementtejä siitä tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella on löydettävissä? Onko voimaannuttamisen elementtejä poliisin johtamisessa löydettävissä empiirisen aineiston perusteella?
2. Missä määrin päälliköiden ja lähiesimiesten voimaannuttavalla johtamistavalla on merkitystä työkykyyn ja työtyytyväisyyteen poliisilaitoksissa? Onko voimaannuttamisessa eroja päälliköiden ja lähiesimiesten välillä?
3. Vaikuttaako poliisilaitoksen koko voimaannuttavan johtamistavan käyttämisessä eri tavoin työkykyyn ja työtyytyväisyyteen?

Mikä on johtamisen osuus työtyytyväisyydessä ja millainen merkitys johtamisella on työhyvinvointiin? Millainen johtaja on kiinnostunut työntekijöiden ja organisaation kehittämisestä? Henkilöstöbarometrin avulla tutkittiin ja selvitettiin työtyytyväisyyden huomattavia eroja poliisilaitoksissa. Henkilöstöbarometrin tuloksista on poimittu tutkimukseen oleellista tietoa, jolla voidaan osoittaa olevan yhteyttä voimaannuttavan johtamis- ja esimiestyön merkitykseen poliisilaitosten työhyvinvoinnissa.

## 1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus voimaannuttavan johtamistavan eroista työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa muodostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa selvitetään tutkimukseen vaikuttaneita taustatekijöitä edeten

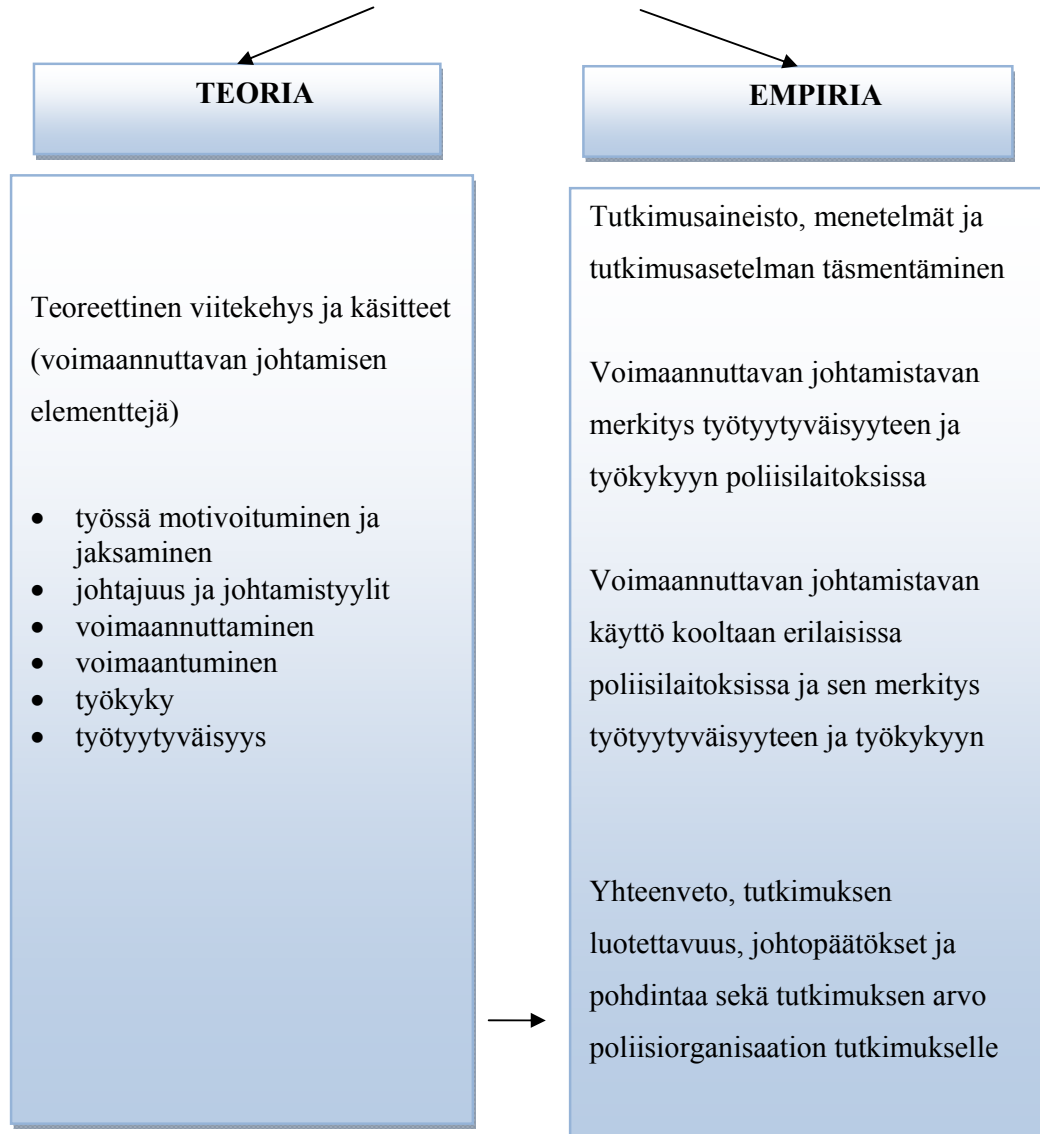
tutkimusongelman määrittelyyn, käsitellään tutkimusmenetelmä sekä selvitetään aineiston keruu ja analysointi. (luvut 1 - 2).

Toinen osa sisältää teoreettisen perustan. Teoreettinen osuus selvittää niitä tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja aiheita, jotka liittyvät tutkimusongelman käsittelyyn. Teoreettinen osa käsittää laajasti johtamiseen, työhyvinvointiin sekä voimaantumiseen kuuluvat osa-alueet. (luvut 3 - 4).

Seuraavat osat sisältävät tutkimustulokset, niiden tarkastelun sekä johtopäätökset. Näissä osissa käydään läpi henkilöstöbarometrista tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto ja tarkastellaan aineiston yhteyksiä tämän tutkimuksen teoriapohjaan. Tuloksissa tarkastellaan, voidaanko voimaannuttavalla johtamistavalla ja esimiestyöllä vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin sekä millainen vaikutus poliisilaitosten koolla on voimaannuttamiseen ja sen vaikutuksiin poliisilaitoksissa. (luvut 5 - 6).

Neljäs osa sisältää yhteenvedon, johtopäätökset ja pohdinnan. Tässä osassa otetaan kantaa myös tutkimuksen luotettavuuteen sekä siihen, millainen merkitys tällä tutkimuksella on poliisihallintoon. (luku 7).

**VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN TYÖTYTYVÄISYYDEN JA  
TYÖKYVYN EDISTÄJÄNÄ POLIISILAITOKSISSA**



*Kuvio 1.* Tutkimuksen rakennekaavio

## 2. TUTKIMUSAINEISTO, TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSASETELMAN TÄSMENTÄMINEN

### 2.1 Tutkimuksen aineisto

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään poliisihallinnossa vuosina 2002 ja 2005 tehtyjä henkilöstöbarometrikyselyjä. Kyselyt koskevat poliisin henkilöstön työoloja. Ne ovat laajimpia selvityksiä, mitä tutkimuskohteesta on tehty. Henkilöstöbarometrikysely on toteutettu ensimmäisen kerran vuonna 1999. Tavoitteena on seurata työolojen kehittymistä Suomen poliisilaitoksissa.

Vuoden 2002 kyselyn suorittamista ohjasi jokaisessa läänissä ja valtakunnallisessa yksikössä yhdyshenkilö, joka toimi yhteistyössä Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusyksikön kanssa. Yhdyshenkilöt hoitivat tarkemman ohjeistamisen sekä lomakkeiden jaon kihlakuntiin ja valtakunnallisiin yksiköihin. Kysely sisälsi 12-sivuisen kyselylomakkeen ja kaksipuolisen vastauslomakkeen. Kysely suoritettiin kaikille poliisihallinnon työntekijöille. Vastausprosentti oli yli 70, ja vastauksia tuli noin 8000 kappaletta molemmissa kyselyissä. Kyselyjen tulokset käsiteltiin kihlakunnissa ja yksiköissä. Tulokset jaoteltiin kolmen työntekijäryhmän mukaan poliisimiehiin, toimistohenkilöstöön ja vartijoihin. Barometri toimii työolojen erojen kuvaajana eri poliisilaitoksissa. Henkilöstöbarometrikyselyllä mitataan työyhteisön toimivuutta, työyhteisön ilmapiiriä, tulosjohtamista, johtamista ja esimiestyötä, työyhteisön ristiriitoja, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden työkykyä. Barometrin tarkoitus on tuottaa sellaista tietoa poliisin työoloista, jota voitaisiin käyttää hyväksi työtulosten parantamisessa ja työolojen kehittämisessä.

Lomakkeessa olevat kysymykset kartoittivat vastaajien mielipiteitä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista, johtamisesta, palautteesta, työyhteisön ristiriidoista,



työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta, organisaatioilmastosta, työuupumuksesta ja työstressistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään barometrin avulla sellaiseen tutkimusaineistoon, jolla voidaan selvittää johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin.

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin teoksia, jotka tulivat esille sähköisen haun kautta. Hakutermeinä käytettiin sanoja johtaminen, voimaannuttava johtaminen, empowerment, voimaannuttaminen, voimaantuminen, työtyytyväisyys, työkyky ja työhyvinvointi. Tutkimukseen otettiin mukaan sellaisia teoksia, jotka olivat tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpia ja lisäarvoa tuovia. Hakuun sisällytettiin lisäksi sana poliisi ja policing, jolloin tarkoituksena oli löytää aiempia tutkimuksia, jotka olisivat kohdistuneet juuri poliisiorganisaatioon tähän tutkimukseen valitusta näkökulmasta. Haun aikana havaittiin, ettei poliisiorganisaatiota ja työhyvinvointia ole tutkittu kovinkaan kattavasti. Siksi tässä tutkimuksessa olikin tärkeää löytää kattava aineisto työhyvinvoinnista ja voimaannuttavasta johtamisesta. Tämän aineiston pohjalta tutkimusaihetta ja tuloksia voitiin tarkastella, tulkita ja soveltaa poliisiorganisaation kautta. Lisäksi apuna käytettiin Tampereen yliopiston sekä Poliisiammattikorkeakoulun kirjastoja.

## 2.2 Tutkimusmenetelmästä

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyn henkilöstöbarometrin metodologiset lähtökohdat ovat positivismissa, jonka empiristinen painottaminen on vahvaa. Teoreettinen lause voidaan palauttaa havainnoksi, ja empirinen tutkimus on avain todellisuuden objektivointiin. Lähtökohta ongelmien ratkaisemisessa on syiden löytäminen. Varman tutkimustiedon edellytyksenä on siihen liittyvien asioiden täsmällinen määrittely, luotettavien havaintojen tekeminen ja täsmälliset mittaukset sekä kausaalinen selittäminen. Ihmisten toiminta ei noudata kausaalisia lakeja ja siksi sitä on vaikea ennustaa. Tämän vuoksi positivistista yhteiskuntatieteellistä tutkimusta on paljon kritisoitu. Nykyisin hallinnon tutkimuksen keskeinen tieteellinen lähestymistapa on kuitenkin positivismi. (Vartola 2004, 213.)

Henkilöstöbarometriin perustuva tutkimus pyrkii kausaaliseen selittämiseen. Henkilöstöbarometri edustaa kvantitatiivista tutkimusta ja sen voidaan katsoa liittyvän enemmän positivistiseen lähestymistapaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta tehty positivistinen tutkimus vaatii tarkkaa selvitystä siitä, mistä

kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyse. Mittaaminen, joka esitetään järjestysasteikolla, liittyy kvantitatiiviseen menetelmään. (Niiniluoto 1999, 69). Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tieteellisen tiedon tuottamisessa käyttökelpoinen menetelmä. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kuvata eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä verrata ilmiötä yhteisöissä ja niiden kehitystä eri tilanteissa ja olosuhteissa. (Alkula ym., 1994, 21 - 22.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen edellytys on tutkittavan ilmiön peruseriaatteiden systemaattinen mitattavuus. Tietojen kerääminen keskittyy niihin asioihin, jotka on mielletty tärkeiksi tutkimuksen kannalta. Tavoite on tutkia todellisuutta tietystä näkökulmasta. (Raunio 1999, 215.) Osaksi tästä johtuen tutkimus ei voi koskaan antaa täydellistä kuvaa tutkittavasta kohteesta. (Alkula 1994, 28). Etenkin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä (käytettiin henkilöstöbarometrin tuottamisessa) tietojen kerääminen perustuu tärkeinä pidettyihin asioihin.

Survey on tyypillinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa haastattelemalla tai postikyselyllä kerätään tietoja ihmisten käsityksistä. (Alasuutari 1993, 14). Laajan määritelmän mukaan surveyn tutkimusyksikköinä ovat yhteiskunnalliset tai kulttuuriset yksiköt. Tiedonkeruumenetelmänä voi olla periaatteessa mikä tahansa. Yleisimpänä menetelmänä näyttäisi olevan suppea käsitys surveystä, jonka mukaan surveyn tutkimusyksikköinä ovat ainoastaan ihmisyyksilöt. Tietojen keruumenetelmänä käytetään joko kyselyä tai haastattelua. (Galtung 1970, 129.) Survey-tutkimus voidaan nähdä positivistisen metodologian ruumiillistumana yhteiskuntatutkimuksessa. (Raunio 1999, 21). Survey soveltaa tilastollista tutkimustapaa, jossa korostetaan operationaalisia määritelmiä (mittaamista), objektiivisuutta, toistettavuutta, kausaalisuutta, teorian tuottamista ja hypoteesien testaamista (Bryman 1984, 77).

Survey-menetelmällä tarkoitetaan yleisimmin etukäteen strukturoitua aineiston keruuta kysely- ja haastattelulomakkeiden avulla. (Alkula ym., 1994, 118.) Tämä tutkimus edustaa survey-tutkimusta siltä osin, että poliisilaitosten henkilöstöbarometrin aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla ja aineiston analyysi tapahtui tilastollisten menetelmien avulla. Tutkimukselle on lisäksi ominaista asioiden riippuvuuksien tutkiminen kuten yhteiskuntatieteelliselle survey-tutkimuksellekin. Survey-tutkimus ei ole pelkästään aineiston keruun menetelmä,

vaan myös yleisempi empiirisen tutkimuksen strategia. Sitä voidaan käyttää tutkimuksen kohteesta riippuen aineiston tilastollisessa käsittelyssä sekä aineiston muodostamisessa ja teoreettisessa analysoinnissa.

Kyselylomake mahdollistaa aineiston keruun suurelta tutkimusjoukolta ja sopii siksi hyvin tämän tutkimuksen ilmiön esikartoitukseen. Kyselylomake mahdollistaa asioiden välisten yhteyksien tutkimisen tilastollisesti. Myös arkaluonteisten asioiden tutkiminen on helpompaa kyselylomakkeen avulla. Tutkimusaineiston keruussa haastattelumenetelmän etu kyselylomakkeeseen verrattuna on se, että haastateltavalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelijalle. (Jyrinki 1977, 25.) Kyselyn haittana voidaan pitää myös sitä, että ei voida saada varmuutta vastaajien vakavasta suhtautumisesta tutkimukseen. Se osaltaan vaikuttaa vastausten rehellisyyteen ja huolellisuuteen. (Hirsijärvi ym., 1997, 191.) Tässä tutkimuksessa otos oli niin suuri, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tässä tutkimuksessa käytetyt henkilöstöbarometrin tilastoajat on suoritettu Poliisiammattikorkeakoulussa. Ajot suoritettiin koneellisesti, ja tulokset tulivat taulukoiden muodossa. Tutkijan pyynnöstä ne toimitettiin keskiarvoina, jolloin tuloksia voidaan verrata keskenään. Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin vertailevaa tutkimusta eri poliisilaitosten välillä. Rakennettu mittaristo antoi mahdollisuuden poliisilaitosten keskinäiseen vertailuun. Tutkija tarvitsi käyttöönsä työhyvinvointia kuvaavat keskiarvoluvut. Barometrin vastaustuloksissa keskityttiin seuraaviin työhyvinvoinnin aihealueisiin:

- työtyytyväisyys
- vaikutusmahdollisuudet
- töiden yleinen organisointi yksikössä
- palaute
- esimiehiltä saatu kannustus ja tuki
- työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri
- luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen työyhteisössä
- esimiehen asettamat suoritustavoitteet
- esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus
- tehtäväkuvan selkeys
- hierarkkiset organisaatiorakenteet

- tiedonkulku poliisilaitoksissa
- motivaatio ja työhalut.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa verrataan kahtakymmentä poliisilaitosta toisiinsa siten, että kunkin työhyvinvointiin liittyvän kysymyssarjan osalta verrattiin kymmentä työhyvinvoinniltaan keskiarvillisesti huonointa poliisilaitosta kymmeneen työhyvinvoinniltaan keskiarvillisesti parhaiten menestyneeseen poliisilaitokseen. Tutkimukseen valittiin molemmista vertailuryhmistä kymmenen poliisilaitosta sen vuoksi, että jokaisen kysymyksen osalta saatiin riittävän suuri otos. Kumpaankin kymmenen poliisilaitoksen ryhmään valikoitui suuruudeltaan erilaisia poliisilaitoksia. Henkilömääriltään oli sekä suuria että pieniä poliisilaitoksia. Jokaisen kysymyssarjan kohdalla meneteltiin saman periaatteen mukaisesti. Poliisilaitokset vaihtuivat kysymyssarjoissa jokaisen kysymyksen kohdalla eli jokaisessa kysymyssarjassa oli eri poliisilaitoksia. Tutkimuksessa ei mainita poliisilaitoksia nimeltä, vaan niistä käytetään koodeja. Tutkimuksen perusajatuksena on saavuttaa hyvä vertailtavuus työhyvinvointia kuvaavissa tuloksissa. Vertailu tapahtuu osittain tietokoneajoista saatuja laskennallisia keskiarvoja käyttäen ja osittain tarvittavia keskiarvoja manuaalisesti yhteen laskien.

Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusyksikkö selvitti tutkijalle työhyvinvoinniltaan kymmenen huonoiten (LOP) ja työhyvinvoinniltaan kymmenen parhaiten (TOP) menestyneen poliisilaitoksen yhteenlasketut prosentit kunkin käsiteltävän kysymyksen osalta. Tuloksena oli kuvio, josta ilmenevät erot huonoimpien ja parhaiten menestyneiden poliisilaitosten välillä. Yhteenlasketut prosentit laskettiin yhteen viiden muuttujan jakaumalla. Vastausvaihtoehdot oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen: 1) erittäin tyytymätön, 2) melko tyytymätön, 3) ei tyytymätön eikä tyytyväinen, 4) melko tyytyväinen ja 5) erittäin tyytyväinen. Erot vastauksissa ovat nähtävissä kuviosta suoraan.

Tämän jälkeen tutkimuksessa verrattiin lähiesimiesten ja päällikön toimintaa kunkin kysymyksen osalta erilaisten esimiehiä koskevien väitteiden avulla. Päällikkö valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska poliisilaitoksessa poliisipäällikkö vastaa koko poliisilaitoksen toiminnasta. Hänen toiminnallaan on erittäin suuri merkitys sisäiselle ja ulkoiselle toiminnalle. Lähiesimiehdiksi valittiin poliisilaitoksen ylikonstaapelit ja komisariot. Tämä sen vuoksi, että komisariot johtavat poliisilaitoksen eri osastoja ja komisariot ovat ylikonstaapeleiden lähiesimiehiä.

Ylikonstaapelit taas johtavat poliisimiehiä, jotka työskentelevät ryhmissä. Ryhmän lähiesimiehenä toimii ylikonstaapeli. Osastojen ja ryhmien koko vaihtelee riippuen poliisilaitoksen koosta. Lähiesimiesten ja päällikön merkitys henkilöstön toimintaan on erittäin suuri.

Kunkin väitteen vastausvaihtoehdot ovat kuusiportaisella asteikolla: 1) täysin eri mieltä, 2) melko paljon eri mieltä, 3) lievästi eri mieltä, 4) lievästi samaa mieltä, 5) melko paljon samaa mieltä, 6) täysin samaa mieltä. Kymmenen parhaiten ja kymmenen huonoiten menestyneen kihlakunnan esimiehiä koskevat tuloksien prosenttiluvut laskettiin manuaalisesti yhteen. Näin saadut yhteenlasketut tulokset olivat keskenään vertailukelpoisia. Tuloksien vertailussa otettiin huomioon ainoastaan väittämät, joissa vastaajat olivat melko paljon tai täysin samaa mieltä. Melko paljon ja täysin samaa mieltä olevien vastaajien prosenttiluvut laskettiin yhteen ja näin saatiin verrattavat prosenttijakaumat.

Tulokset esitetään graafisilla kuvioilla, joista voidaan suoraan analysoida kymmenen huonoimman (LOP) ja kymmenen parhaimman (TOP) poliisilaitoksen vastaajien mielipide-erot lähiesimiesten ja päällikön toiminnassa työhyvinvointia koskevissa kysymyksissä.

Tutkimuksen toinen osio muodostuu vuoden 2005 barometrin tuloksista siten, että siinä verrataan erikokoisia poliisilaitoksia keskenään. Tutkimukseen valittiin sellaiset poliisilaitokset, jotka olivat parantaneet työhyvinvointiaan tai joissa työhyvinvointi oli huonontunut eniten vuodesta 2002 vuoteen 2005. Tässä tutkimuksessa otettiin tarkasteluun ainoastaan yksi poliisilaitos kutakin kokoa. Poliisilaitokset valittiin tarkasteluun käyttäen koon kriteerinä henkilöstön lukumäärää. Tutkimukseen valittiin kolmea eri kokoa olevia poliisilaitoksia. Pieniksi poliisilaitoksiksi katsottiin kuuluvan sellaiset poliisilaitokset, joiden henkilöstön lukumäärä on enintään kahdeksankymmentä (80). Keskisuuriin poliisilaitoksiin huomioitiin kooltaan yli kahdeksankymmentä (80) ja enintään kaksisataa (200) henkilöä koskevat poliisilaitokset. Suuriin poliisilaitoksiin otettiin yli kaksisataa (200) henkilöä käsittävät poliisilaitokset. Tässä toisessa osiossa tutkimusaineisto nimetään ainoastaan poliisilaitosten koon mukaan.

Tässäkin tutkimuksen osiossa verrataan lähiesimiesten ja päällikön toimintaa erilaisten esimiehiä koskevien väitteiden avulla. Toimintaa verrataan peilaten asiaa poliisilaitosten yleiseen työtyytyväisyyteen. Väitteiden vastausvaihtoehdot ovat kuusiportaisella asteikolla: 1) täysin eri mieltä, 2) melko paljon eri mieltä, 3) lievästi

eri mieltä, 4) lievästi samaa mieltä, 5) melko paljon samaa mieltä, 6) täysin samaa mieltä. Tuloksien vertailussa otetaan huomioon ainoastaan väittämät, joissa vastaajat olivat melko paljon tai täysin samaa mieltä. Melko paljon ja täysin samaa mieltä olevien vastaajien prosentit laskettiin yhteen ja näin saatiin verrattavat prosenttijakaumat. Tulokset esitetään graafisilla kuvioilla, joista voidaan suoraan nähdä vastaajien mielipide-erot lähiesimiesten ja päällikön toiminnassa kooltaan erilaisissa poliisilaitoksissa. Samalla kuvioista nähdään, miten toiminnan erot ovat suhteessa edellisessä tutkimusosiossa saatuihin tuloksiin.

Tutkimusaineistoa vuoden 2002 osalta voidaan pitää erinomaisena, koska jokaisen käsiteltävän kysymyksen osalta otos oli riittävän suuri, noin 300 - 600 vastaajaa. Toisessa tutkimuksen osiossa otos on myös riittävä poliisilaitoksen kokoon verraten. Tutkimus on toteutettavissa uudestaan milloin tahansa, koska barometrin tulokset ovat tallella tiedostoissa Poliisiammattikorkeakoululla.

## 2.3 Tutkimusasetelman ja tutkimuskysymysten täsmentäminen

Tähän tutkimukseen on aineistona koottu henkilöstöbarometrin tutkimustuloksista lukuja, joita vertailemalla voidaan todeta tietynlaisen johtamis- ja esimiestyön vaikuttavan työhyvinvointiin oleellisesti. Tutkimustuloksista on erityisesti keskitytty havainnoimaan voimaannuttavan johtamis- ja esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin sekä siihen, mitä oleellisia eroja on löydettävissä johtamis- ja esimiestyössä työhyvinvoinniltaan hyvin ja työhyvinvoinniltaan huonosti toimivissa poliisilaitoksissa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, onko poliisilaitosten johtamismalleissa yleisesti havaittavissa voimaannuttamiseen liittyviä toimenpiteitä. Löydetäänkö selkeästi niitä seikkoja, jotka viittaavat voimaannuttavaan johtamis- ja esimiestyöhön? Tutkimuksessa paneudutaan erityisesti myös siihen, millä henkilöstöbarometrin tuloksista saaduilla tiedoilla voidaan osoittaa olevan vaikutusta yleiseen työtyytyväisyyteen.

Tässä tutkimuksessa verrataan alla mainittuja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, joista ilmenevät päälliköiden ja lähiesimiesten toimintojen erot työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa:

- ratkoo alaisten kanssa hankalia asioita rakentavassa hengessä
- tekee rohkeasti päätöksiä
- tekee parhaansa työviihtyvyyden hyväksi
- on hyvä rakentamaan ryhmätyötä
- luo työyhteisöön me-henkeä
- arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen
- tuntee hyvin työyhteisön arjen
- kohtelee alaisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
- huomioi alaisten mielipiteet päätöksenteossa
- toimii linjakkaasti ja johdonmukaisesti
- on kiinnostunut henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- on innostava, kannustava, motivoiva
- molemminpuolinen luottamus henkilöstön ja esimiesten tai päällikön välillä
- kertoo selkeästi, mitä hän alaiseltaan odottaa
- käyttää riittävästi aikaa alaisilleen
- saa riittävästi tietoa itselle tärkeistä asioista.

Tutkimustulosten vastauksista haetaan tietoa siihen, millä keinoin voidaan vaikuttaa työntekijän työstä kokemaan tunteeseen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Tämän tutkimuksen tuloksena halutaan saada tietoa siitä, miten voimaantunut työntekijä kokee työn tarjoamat haasteet ja omat vaikutusmahdollisuutensa. Tässä tutkimuksessa esitettyjen kysymysten avulla halutaan saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Miten henkilöstö kokee johtamis- ja esimiestyön? Mitkä seikat johtamistyössä kehittävät työntekijöitä ja organisaatiota?

Luottamus ja oikeudenmukainen kohtelu liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin. Nämä ominaisuudet ovat myös helposti havaittavissa voimaannuttavassa johtamistyössä. Työmotivaatiota voidaan lisätä voimaannuttamalla. Tässä tutkimuksessa selvitetään, onko tutkimustuloksista löydettävissä yhteys työhön motivoitumisen ja työhyvinvoinnin välillä. Tässä tutkimuksessa halutaan lisäksi selvittää, onko kooltaan erisuuruisten poliisilaitosten esimiehillä ja päälliköllä erilainen vaikutus työhyvinvointiin.

### 3. POLIISILAITOKSET JOHTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Poliisin tehtävänä on Suomessa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta ehkäiseminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisille kuuluu myös muita tehtäviä, joita sille on erikseen määrätty. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi lupahallintotehtävät. Poliisin toimivalta perustuu vuodelta 1995 peräisin olevaan poliisilakiin. Poliisilakiin on kerätty kaikki ne keskeiset periaatteet, joita poliisin kaikessa virkatoimessaan on noudatettava. Laista löytyy poliisia koskevat yleiset säännökset, kuten poliisin toimivaltasäännökset, tiedonhankintasäännökset sekä poliisitutkintaa koskevat säännökset. Pakkokeinojen käytöstä ja esitutkinnasta on olemassa omat säännöksensä. Lainsäännösten lisäksi ylijohto vahvistaa toimintalinjat, joita poliisin tulee noudattaa. Poliisin toimintaa ohjaavat myös erilaiset ihmisoikeussopimukset, poliisin kansainväliset eettiset normit, kansainväliset sopimukset, tutkittu tieto kansalaisten odotuksista sekä vakiintunut poliisikäytäntö. Poliisi on yhteistyössä niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin sidosryhmien kanssa. Kotimaisia yhteistyökumppaneita ovat pelastus-, rajavartio- ja tullilaitokset sekä sosiaali-, koulu- ja terveystoimi sekä liikenneorganisaatiot. ([www.poliisi.fi/11.2.2011](http://www.poliisi.fi/11.2.2011)).

Sisäasiainministeriö johtaa poliisihallintoa. Vuoteen 2009 asti poliisi oli kolmiportainen organisaatio. Organisaatio jaettiin poliisin ylijohtoon, lääninjohtoon ja paikallispoliisiin. Ylijohdon alaisuudessa toimi lisäksi valtakunnallisia yksiköitä, kuten keskusrikospoliisi, suojelupoliisi, liikkuva poliisi, poliisin tekniikkakeskus sekä poliisiammattikorkeakoulu. Vuoden 2010 alusta lukien poliisiorganisaatio on ollut kaksiportainen. Poliisin lääninjohdot poistettiin vuoden 2009 lopussa, ja paikallispoliisi siirtyi suoraan poliisihallituksen alaisuuteen.



### 3.1 Poliisin ylijohdo sekä valtakunnalliset yksiköt

Poliisin hallinnosta annetun lain 4 §:n mukaan poliisin ylijohdona toimii sisäasiainministeriön poliisiosasto. Sen tehtävänä on johtaa, kehittää ja suunnitella koko maan poliisitoimintaa. Se päättää myös paikallispoliisin ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden yhteistoiminnasta lääneissä. Poliisin ylijohdon tehtäviin kuuluu kehittää poliisin toimialaan kuuluvaa lainsäädäntöä, hallintoa, koulutusta ja tutkimusta ja huolehtia muista sille säädetyistä ja määrätyistä tehtävistä.

Vuoden 1998 alusta voimaan tulleella säädöksellä täsmennettiin poliisin hallintolakia. Siinä poliisin ylijohdolle annettiin valtaa päättää paikallispoliisin ja valtakunnallisten yksiköiden yhteistoiminnan perusteista. Muutos selkeytti poliisiorganisaatiota. Poliisin ylijohdo vastasi koko maan toiminnasta ja lääninjohto omasta läänistään. Poliisilaitos vastasi oman alueensa toiminnasta. Poliisin ylijohdo puolestaan päätti yleisistä perusteista, jotka poliisiyksiköiden tuli ottaa huomioon suunniteltaessa valtakunnallisten yksiköiden ja paikallispoliisin henkilöstön sekä muiden voimavarojen käyttöä ja yhteistoimintaa. Poliisin lääninjohtojen ja valtakunnallisten yksiköiden alueyksiköiden välistä toimintasopimuskäytäntöä tehostettiin. Toimintasopimuksissa sovittiin myös alueelliset tavoitteet, toiminnan painopistealueet ja eri yhteistyömuodot.

Uudistuksen tarkoituksena oli selkiyttää poliisin asiallista toimivaltaa. Poliisin valtakunnalliset yksiköt sekä niiden alueyksiköt säilytettiin ennallaan. Keskusrikospoliisin valtakunnalliset tehtävät painottuvat valtakunnallisiin ja kansainvälisiin sekä erityistä osaamista vaativiin tehtäviin. Alueellista rikostorjuntatyötä koordinoidaan ja sovitaan toimintasopimuksilla. Poliisin lääninjohto vastasi siitä päätösvaltansa puitteissa. Muutoksen tarkoituksena oli poliisin aluetason eri yksiköiden voimavarojen tehokkaampi ja joustavampi käyttö. Yhteistoimintaa tiivistettiin liikkuvan poliisin, keskusrikospoliisin ja paikallispoliisin kesken. Valtakunnallisten yksiköiden toiminnan painotus oli ja on erityisosaamista vaativissa tehtävissä. Alueellisen, asiallisen ja asteellisen toimivallan täsmentämisellä varmistetaan toiminnan yhdenmukaisuus ja laadun paraneminen. Hallituksen esityksen tarkoitus oli, että poliisi pystyy parhaiten vastaamaan kansainvälistymisen, vapaan liikkuvuuden sekä uusien

yhteiskunnallisten ilmiöiden haasteisiin, kun sillä on osaava ja motivoitunut henkilöstö. (HE 76/1977.)

Poliisin valtakunnalliset linjaukset ja strategiat tulevalle suunnittelukaudelle esitellään valtakunnallisten tulossopimusten kautta. Suunnittelukausi poliisissa käsittää kuluva toimikautta seuraavat viisi vuotta. Toimivien toimintaedellytysten luominen edellyttää nykyhetkeen ja tulevaisuuteen liittyvien yhteiskunnallisten muutosten jatkuvaa seurantaa ja arviointia. Kehittämishankkeiden tulee perustua siten mahdollisimman laaja-alaiseen toimintaympäristöä koskevaan arvioon.

Kansainvälinen toiminta on yksi tärkeimmistä poliisin ylijohdon tahtävistä. Poliisiylijohdaja sekä poliisin ylijohdo linjaavat kansainvälisen yhteistyön muodot. Toiminta sisältää poliisin kansainvälisen yhteistyön johtamisen, linjaamisen, kehittämisen ja koordinoinnin. Sisäasianministeriön työjärjestyksen mukaan poliisiylijohdaja päättää poliisin toimintalinjoista, toiminnan painotuksista ja keskeisistä tulostavoitteista. Hän vastaa myös poliisin yhteiskuntasuhteista ja sidosryhmäyhteistyöstä sekä kansainvälisen toiminnan linjauksista.

Poliisin ylijohdo ja sen toiminnot siirtyivät vuoden 2010 alussa perustettuun poliisihallitukseen. Poliisin organisaatio on kaksiportainen. Sisäasiainministeriön alainen Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista poliisitoimintaa. Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat poliisilaitokset, poliisin valtakunnalliset yksiköt sekä Poliisiammattikorkeakoulu ja Poliisin tekniikkakeskus. Poliisihallitus vastaa alaistensa yksikköjen tulosohjauksesta. ([www.poliisi.fi/11.2.2011](http://www.poliisi.fi/11.2.2011).)

Keskusrikospoliisi torjuu kansainvälistä, järjestäytyntä, ammattimaista, taloudellista ja muuta vakavaa rikollisuutta suorittaen myös rikostutkintaa omalta osaltaan. Suojelupoliisi torjuu sellaisia hankkeita ja rikoksia, joiden voidaan katsoa vaarantavan valtio- ja yhteiskuntajärjestystä tai valtakunnan sisäistä ja ulkoista turvallisuutta. Liikkuvan poliisin tehtävänä on ylläpitää yleistä järjestystä ja turvallisuutta, ohjata ja valvoa liikennettä sekä toimia liikenneturvallisuuden edistämiseksi. Se toimii myös valtakunnallisena reservinä. ([www.poliisi.fi/11.2.2011](http://www.poliisi.fi/11.2.2011).)

## 3.2 Poliisilaitokset

Vuoteen 2009 asti paikallispoliisissa oli 92 kihlakunnan poliisilaitosta, joita johti poliisipäällikkö. Tämän tutkimuksen aineistona ovat nuo 92 poliisilaitosta. Poliisilaitokset olivat kooltaan erilaisia. Pienimpien poliisilaitosten henkilövahvuus oli noin 30 henkeä. Suurimpien poliisilaitoksien koko oli noin 300 henkeä. Poliisilaitokset olivat merkittävästi eri suuruisia asukasluvultaan sekä henkilöstömääriltään.

Jokaisessa poliisilaitoksessa oli poliisipäällikkö. Hänen tehtävänsä määräytyivät jokaisen poliisilaitoksen omissa johtosäännöissä. Poliisipäällikön tehtävä oli poliisilaitoksen kokonaisuuden johtaminen. Hän nimitti henkilökuntansa ja päätti strategisista linjauksista. Voidaan sanoa, että poliisipäällikkö teki kaikki tärkeimmät päätökset poliisilaitoksessaan. Lähiesimiehiä poliisilaitoksissa olivat ja ovat tälläkin hetkellä apulaispoliisipäälliköt suurissa poliisilaitoksissa, ylikomisariot, komisariot ja ylikonstaapelit. Heidän tehtävänsä määräytyvät kunkin poliisilaitoksen ohjesäännöissä, työjärjestyksissä ja henkilökohtaisissa toimenkuvissa. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset henkilöstöhallinnolliset tehtävät, yleisjohtotehtävät päällystön osalta sekä ylikonstaapeleiden ryhmän- ja kenttäjohtotehtävät. Lisäksi päällystön osalta tehtäviä on myös tutkinnanjohtaminen tutkintasektorilla tai toiminnan kokonaisjohtaminen valvonta- ja hälytyssektorilla. Ylikonstaapelit johtavat tutkintaryhmiään tutkintasektorilla. Valvonta- ja hälytyssektorilla heillä on ryhmän- ja kenttäjohtotehtäviä.

Vuoden 2009 alusta lukien poliisilaitosten määrä supistui 24 poliisilaitokseen. Kaikki poliisilaitokset eivät ole ympärivuorokautisesti miehitettyjä. Jokaisessa poliisilaitoksessa on poliisipäällikkö, joka johtaa poliisilaitosta. Apunaan hänellä on apulaispoliisipäälliköitä. Poliisilaitokset on organisoitu pääasiassa kolmeen linjaan: poliisipalvelulinjaan, lupapalvelulinjaan sekä esikunta- ja hallintopalvelulinjaan. Linjojen määrä ja niiden koot vaihtelevat poliisilaitosten koon mukaan. Lisäksi Ahvenanmaa muodostaa oman itsenäisen poliisiyksikkönsä.

Paikallispoliisin tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja turvallisuutta, toimia rikollisuuden ennalta ehkäisemiseksi, tutkia rikoksia ja muita yleistä järjestystä tai turvallisuutta vaarantavia tapahtumia, ohjata ja valvoa liikennettä sekä toimia liikenneturvallisuuden edistämiseksi ja suorittaa muut poliisille säädetyt tehtävät.

Paikallispoliisi vastaa myös toimialueensa asukkaiden lupapalveluista. (www.poliisi.fi/11.2.2011.)

Poliisilaitokset tekevät tulossopimukset poliisihallituksen kanssa vuosittain. Niissä määritellään ne toiminnan painopisteet, joihin kunakin vuonna tulee kiinnittää huomiota. Samoin määritetään toimintaa seuraavat mittarit ja niihin yhteisesti sovittavat tavoitearvot. Jokainen poliisilaitos tekee myös seuraavaa viisivuotiskautta koskevan toiminta- ja taloussuunnitelman. Sen allekirjoittaa poliisilaitoksen poliisipäällikkö, ja se lähetetään tiedoksi ainoastaan Poliisihallitukselle.

Paikallispoliisiuudistuksen tarkoituksena oli saada poliisilaitokset vertailussa yhdenmukaisiksi. Vertailu on erittäin vaikeaa, koska suurimpien poliisilaitosten alueilla asukasluku on puoli miljoonaa ja pienimpien noin kolmekymmentätuhatta. Henkilömäärältään suurimmissa on noin 650 ja pienimmässä noin 50 työntekijää. Samoin poliisilaitosten alueiden koot ovat huomattavan erilaiset.

### 3.3 Johtamisen toimintaympäristö poliisissa

Johtamisen toimintaympäristö poliisihallinnossa muodostuu eri elementeistä, joita ovat muun muassa byrokraattinen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä Balanced Scorecard eli tasapainotettu arvointi. Laatujohtamisessa korostuu johtamisen tärkeys prosessien toimeenpanon onnistumisessa (Buch & Rivers 2001, Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 223). Tulosjohtamisprosessin onnistuminen edellyttää erilaisten johtamistyylien hallintaa (Santalainen ym. 1996, 65). Balanced Scorecard -mittariston menestymiseen vaikuttaa paljolti johdon johtamistyyli (Kaplan & Norton, 2002, 385).

Poliisia, kuten muutakin julkista hallintoa, on pidetty pitkään byrokraattisena ja pidetään edelleen. Poliisin organisaatio on moniportainen ja sitä tulisikin madaltaa. Poliisin johtamisessa on myös useita sellaisia tilanteita, joissa byrokraattista johtamista on pakko käyttää. Byrokraattista ja käskyttävää tiettyihin ohjeisiin perustuvaa johtamista käytetään toimintataktisissa tilanteissa, joissa on ihmishenkien tai suuren aineellisen menetyksen vaara. Sellaisissa tilanteissa on pakko käyttää ennalta ohjeistettua toimintamallia.

Poliisihallinnossa täytyy tehdä tulosta, kuten muissakin työyhteisöissä. Poliisissa on tehty tulossopimuksia jo useita vuosia. Ennen poliisilaitokset tekivät tulossopimuksensa lääninhallitusten poliisiosastojen kanssa, nykyään tulossopimukset tehdään poliisihallituksen kanssa. Tulossopimuksissa sovitaan siitä, mitä toimintoja kunkin poliisiyksikön tulee ottaa huomioon toiminnassaan. Tulossopimuksissa sovitaan myös tietyt mittarit, millä toiminnan tuloksia seurataan ja mitataan. Samalla sovitaan mittareihin ne arvot, jotka kunkin yksikön tulee saavuttaa.

Poliisissa toiminnan laatuun kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Poliisilla on ollut omia laatupalkintoja jaettavana sellaisille poliisilaitoksille, joissa tietyt laatukriteerit ovat parhaat. Poliisissa on lisäksi suoritettu oman toiminnan itsearviointi. Viimeisin itsearviointi suoritettiin vuonna 2009. Se perustui CAF arviointimalliin (Common Assessment Framework). Arvioinnilla etsitään ne parantamiskohteet, joilla kukin poliisiyksikkö ja poliisilaitos voivat parantaa toimintaansa. Samalla arviointi parantaa toiminnan laatua koko poliisihallinnossa.

Poliisissa käytetään Balanced Scorecard -mallia arvioitaessa sitä miten poliisin prosessit ovat toimineet. Sitä käytetään strategisessa suunnittelussa ja arvioinnin välineenä. Mallissa olevat neljä näkökulmaa ovat tärkeitä poliisin toiminnan suunnittelussa. Malli auttaa myös laadun parantamista. Tästä mallista on sovellettu nykyisin käytössä oleva tulosprisma. Balanced Scorecard -mallia käytetään vielä monessa poliisilaitoksessa sen selvyuden ja poliisilaitoksen toiminnan selkeyttämisen vuoksi.

Erilaisille johtamisjärjestelmille yhteistä on päästä asetettuihin tavoitteisiin ihmisten ja heidän hallussaan olevien resurssien kautta. Kohteina ovat sekä asiat että ihmiset. (Temmes 1991, 21). Rostin (1993) tutkimuksen mukaan johtamiskäsitykset ovat muuttuneet selvästi ihmisten johtamisen suuntaan ja niissä korostuu johtamisen eettinen puoli.

Rosti (1993) on jaotellut johtamistutkimuksen vaiheita 1900 luvulla. Myös Salminen 1995, 100 -101.)

1920 Johtajuus painottaa johtajan tahtoa, seurauksena totteleminen, kunnioitus, lojaalisuus ja yhteistyö.

1930 Johtajuus on prosessi, yksi organisoii muut menemään tiettyyn suuntaan.

- 1940 Johtajuuden tulos on vaikuttaa ihmisiin erillään kunnioituksesta tai arvovallasta, joka perustuu asemaan.
- 1950 Johtajuus on ryhmissä tekemistä antaen auktoriteetin luonnostaan johtajalle.
- 1960 Johtajuus on tekoja, joilla johtaja ohjaa tiettyyn yhteiseen suuntaan.
- 1970 Johtajuus on vaikutusvaltaa, jonka johtaja valitsee kuhunkin tilanteeseen sopivaksi.
- 1980 Johtajuus on toisen inspirointia toimimaan johtajan määrittelemällä tavalla.
- 1990 Johtajuus on vuorovaikutussuhde johtajien ja alaisten välillä. Suhteen tavoitteena ovat muutokset, jotka liittyvät heidän molempien tavoitteisiinsa.

Kuten eri vuosikymmeninä käytetyt johtamismenetelmät osoittavat, johtaminen on ollut joko autoritaarista pakottamista tai johtajan vaikuttamista alaisiin erilaisin tavoin. Demokraattisessa yhteiskunnassa johtajuusajattelu painottuu työntekijöiden osallistumiseen, johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen, motivointiin ja demokraattisuuteen. (Cuillan 1995, 11 -13.) Se on hyväksyttävää johtamista.

Johtamisessa 2000-luvulla kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota vuorovaikutukseen, arvoihin ja etiikkaan.

Johtaminen on muuttunut siten, että

- kaikilla on hiljaista tietoa, joka tulee saada organisaation käyttöön
- ihmisten käyttämättömät ja tukahdetut voimavarat tulee tiedostaa
- ihmisten johtaminen tulee asioiden johtamista tärkeämmäksi
- esimiehen tärkeä rooli on saada kaikkien voimavarat esille ja niitä tulee kehittää
- hyvin toimivaa organisaatiota voi verrata orkesteriin, jossa jokaisen panos on tärkeä
- toimintaa tukevia valmentajia tarvitaan (Juuti & Vuorela 2006, 17.)

### 3.3.1 Byrokraattinen johtaminen

Byrokratiaa pidetään yleensä julkisen hallinnon ohjausjärjestelmänä ja organisoijana. Järjestelmän avulla pyritään ohjamaan ihmisiä tietyllä tavalla. Se pitää sisällään ohjauksen sekä päätöksenteon menettelyn. (Malmi ym. 2002, 36 -37, 40.)

Vartolan (2004, 17) mukaan byrokratiolla tarkoitetaan tehotonta, kasvotonta, papereihin perustuvaa, jäykkää, jollain tavalla epämiellyttävää ja huonoa hallintoa. Sitä sanotaan myös holhousvallaksi. (Sjöstrand 1981, 111). Organisaatioteorioista puhuttaessa, byrokratiolla tarkoitetaan suurten julkisten ja yksityisten organisaatioiden hallintoa (Vartola 2004, 18). Byrokratiaa on myös luonnehdittu rationaalisenä, tehottomana organisaationa, sääntönä, julkisena hallintona, julkisena organisaationa ja modernina yhteiskuntana (Albrow 1970, 84 -105).

Julkisessa hallinnossa käytetty perinteinen johtaminen on pohjautunut byrokraattiseen johtamiseen. Byrokraattinen johtaminen määritellään sääntöihin, normiohjaukseen ja hierarkiaan perustuvaksi johtamiseksi korostaen ihmisten johtamisen sijaan valvontaa. (Paavola 1990, 11.) Byrokraattisessa johtamisessa on autoritaarisia piirteitä. Siinä johtaminen on johtajakeskeistä toimintaa, jossa valvonta ja vaikutusvalta kuuluvat johtajalle. (Strömmer 1990.) Autoritaarinen johtaja on etäinen ja hyökkäävä. Häntä kohtaan tunnetaan pelkoa ja kannetaan kaunaa. Byrokratiajohtaminen on täysin erilaista kuin tässä tutkimuksessa myöhemmin esiteltävät muut johtamismallit.

Valtionhallinnossa on edelleen toiminnassa byrokraattinen kulttuuri, vaikka siitä on yritetty päästä eroon (Vartola 2004, 99). Byrokraattisen johtamisen perusrakenteet ovat esteenä hallinnon kehittämiseksi ihmisten huomioon ottamisen suuntaan (Vartola 2004, 98). Poliisihallinnossa toimitaan osittain byrokraattisesti vielä nykyäänkin.

Teoreettisessa mielessä byrokratian tehokkuus perustuu sen vallankäytön tehokkuuteen. Byrokraattinen johtaminen toimii nykyään rajoitetusti ainoastaan sisäisen turvallisuuden ylläpidossa, maanpuolustuksessa ja valtionhallinnossa yleensäkin. Vartolan (2004, 29, 220) mukaan yhteinen piirre edellä mainituilla aloilla on lojaliteetti valtiota kohtaan. Kaikkien organisaatioiden toiminnassa tarvitaan joitakin byrokraattisia piirteitä, mutta ei liikaa. (Virkkunen ym. 1987, 22.) Byrokraattisuus on saanut paljon arvostelua, koska julkisen hallinnon luonne on muuttunut palvelevaan suuntaan (Caiden 1991, 124 -125, Virkkunen ym. 1987, 20, 32).

Byrokraattista ja operatiivista johtamista poliisissa on käytettävä operatiivisissa toimintataktisissa tilanteissa. Niissä hierarkkinen esimiestoiminta on oleellisen tärkeää tilanteen selvittämiseksi. Operatiivisissa tilanteissa yksinkertaiset käskyt ovat välttämättömiä sooloilun estämiseksi. Yksittäisen poliisimiehen sooloilu voi

aiheuttaa korvaamatonta tuhoa ja ihmishenkien menetyksiä. Operatiivisiin tilanteisiin on tarkat poliisitoiminnalliset ohjeet, joiden mukaan on toimittava. Esimiehet antavat käskyt tiettyyn tilanteeseen. Vastuukysymykset tulevat esille, mikäli jokin menee tilanteessa pieleen ja siitä aiheutuu vahinkoja kohteelle, itselle tai muille poliiseille. Toimintataktisissa tilanteissa ei voida käyttää voimaannuttavaa johtamista, vaan sitä käytetään muissa henkilöstöjohtamisen tilanteissa. Byrokraattisessa johtamisessa ei ole voimaannuttavia elementtejä.

### 3.3.2 Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen alkoi 1950-luvulla tavoite- ja tulosjohtamisen esiasteilla. 1960- ja 1970-luvuilla kehitys eteni vääjäämättä kohti tulosjohtamista. Lopullisesti tulosjohtaminen otettiin käyttöön 1980-luvulla. Tulosjohtaminen sai vaikutteita tavoitejohtamisesta (Management by Objectives MBO) ja julkisen sektorin uudesta johtamissuuntauksesta (New Public Management NPM). Alun perin tulosjohtaminen oli liike-elämän johtajien strategisen johtamisen apuväline korostaen tuotannon tehokkuutta ja taloudellisuutta. Tulosjohtaminen perustuu erilaisiin mittareihin, joilla mitataan organisaation tuloksellisuutta ja tulevaisuutta. Mittarit ovat konkreettisia ja erittäin yksiselitteisiä. Mitattavissa olevien päämäärien ja tavoitteiden tulee olla selkeästi asetettuja. Näin ne ohjaavat paremmin käytännön toimintaa ja antavat tarkemman kuvan toiminnasta. (Juuti 2001, 246, 247, 257.)

Tulosbudjetointi aloitettiin poliisihallinnossa 1993. Samalla siirryttiin tulohajaukseen. Liikkumavara parani poliisihallinnon kaikilla tasoilla, niin paikallis- kuin läänitasoillakin. Samaan aikaan sattuneet valtiontalouden leikkaukset vaikeuttivat tulosjohtamisen käyttöönottamista. Tästä syystä poliisihallinnossa ajateltiin tulohajauksen olevan vain valtion säästötoimenpide. Poliisin toimintamenoja leikattiin sadoilla miljoonilla markoilla.

Tulosjohtamisen ja konebyrokraattisen organisaatiomallin pitäisi sopia hyvin poliisihallinnon käyttöön, koska konebyrokraattisessa organisaatiomallissa, muun muassa poliisiorganisaatiossa, esimiesasema on havaittavissa virkanimikkeiden perusteella. Niiden perusteella voidaan päätellä, miten henkilö todennäköisesti käyttäytyy ja mitä häneltä voidaan odottaa. Byrokraattisessa hallinnossa asiakkaat eivät ole inhimillisiä olentoja vaan yksittäisiä asioita. Tällöin ei pääse



muodostumaan ystävyysuhteita. Byrokratian vaara piilee siinä, että työntekijät eivät tee itsenäisiä ratkaisuja, vaan toimintasäännöt ratkaisevat työn tekemisen. Tällainen toimintakulttuuri aktivoi tehottomuutta ja lisää työntekijöiden työuupumusta. (Juuti 1995, 81 - 85.)

Tulosjohtaminen käsittää kaksi osiota: tulosohjauksen sekä tulosjohtamisen. Tulosjohtaminen on organisaation sisäinen johtamistapa. Se käsittää päivittäisissä johtamistilanteissa tarvittavia johtamisvälineitä. Johtajat käyttävät apuvälineinään tulossuunnitelmia, tuloskeskusteluja, seurantatietoja sekä erilaisia seurantaan tarkoitettuja mittareita. Tulosjohtamisen sekä esimiesten johtamisen kannalta tärkein työväline on tuloskeskustelu. Tuloskeskusteluissa tulossuunnitelmaan kirjatut tulostavoitteet konkretisoidaan tekemiseksi. Tuloskeskustelujen korvaaminen muilla toimenpiteillä on mahdotonta.

Ohjattaessa toimintaa asetettujen strategioiden suuntaan puhutaan tulosohjausjärjestelmistä. Puhuttaessa mikrotason tulosjohtamisesta tarkoitetaan kaikkia eri hallintotason mekanismeja, joilla ylempi viranomainen varmistaa alemman viranomaisen pyrkimyksen saavuttaa asetetut tulostavoitteet sekä niiden tehokkaan johtamisen. Tulossopimusmenettely on tärkein tulosohjausjärjestelmä. Sen avulla määritellään viraston tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit ja seurantamittarit. Makrotason ohjausta edustaa valtion tulo- ja menoarvio. (Lumijärvi & Jylhäjärvi 1999, 220 -221.)

Poliisihallinnon johtamisjärjestelmä on linjaorganisaatiomallinen. Se on hierarkkisesti toimiva. Poliisin toiminnalliseen tulossuunnitteluun vaikuttavat monet ulkopuoliset tahot. Tämä korostuu yhden strategisen linjan puutteena. Poliisilla on monta erilaista osastrategiaa, jotka on laadittu erillisinä ja usein liian korkein tavoittein. Myöskään tärkeysjärjestystä ei ole laadittu eikä tavoitteita ole sovitettu yhteen. (Poliisitoiminnan arviointi ja toimintaedellytysten turvaaminen -hanke työryhmä 2, loppuraportti.)

Perusteluina tulosjohtamiseen siirtymiselle valtionhallinnossa pidettiin valtion menojen kasvun leikkaamista. Tätä ryhdyttiin toteuttamaan kehittämällä ohjausjärjestelmiä ja vanhojen tehtävien uudelleen organisointia vakaan kasvun turvaamiseksi. Näin voitiin vapauttaa resursseja lisääntyviin uusiin tarpeisiin. Kaikilla hallinnon tasoilla katsottiin tarpeelliseksi tulosjohtamisen kehittäminen ja toimintaedellytysten turvaaminen. Kansainvälinen kehitys tuki siirtymistä resurssiohjauksesta tulosohjaukseen. (Saarinen, Huuhtanen & Lindström 1993, 1.)

Tällä hetkellä tulosjohtaminen julkisella sektorilla on ongelmallista, koska tulostavoitteisiin pääseminen on epärealistista riittämättömien resurssien vuoksi. Tulostavoitteissa ei ole tätä asiaa huomioitu riittävästi. Resurssien puutteessa esimiehet ovat hankalassa tilanteessa, koska työntekijöiden motivointikeinot ovat minimaaliset. Suunnitteluvaiheen puutteita ovat myös vaikeus koota yhteen kustannukset, tuottavuus, laatu sekä henkilöstönäkökulma. Tulosjohtaminen on kova johtamisteoria, jonka malli yksityisellä sektorilla oli tulos tai ulos -ajattelu. Tämä ajattelutapa aiheuttaa yrityksille suuria lisäkustannuksia, koska työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy runsaasti ja eläkemaksut kohoavat. Ei ole kyse yksinomaan lisäkuluista, vaan myös siitä, etteivät työntekijät kykene tekemään laadukasta tulosta tällaisessa ilmapiirissä. Innovatiivisuus ja iloisuus häviävät. (Huttunen 1996.)

Poliisihallinnossa virkasuhteiden pysyvyys on kiistaton, kun puhutaan tulosjohtamisen tavoitteista. Epäpäteivät esimiehet ja työntekijät ovat voineet jatkaa työssään. Pahimmillaan he ovat eristäytyneet päivittäisestä toiminnasta kokonaan. Syitä tällaiseen voivat olla henkilökohtaiset syyt, urakehitys, ongelmat ihmissuhteissa tai alkoholismi. Epäpäteivät johtajat muodostavat rasitteen työyhteisölle, koska alaiset tulevat arvioiduiksi epärehellisten mittareiden mukaan ja väärin luokiteltuina. (Juuti 2001, 270.) Poliisissa, sekä muillakin valtion aloilla, suositaan byrokraattista tulosjohtamistapaa. Byrokraattiselle organisaatiolle on tunnusomaista hallinto- ja johtamiskulttuurin tiukka poliittinen kontrolli. Organisaatiota ohjataan yksityiskohtaisesti erilaisilla säädöksillä riippumatta markkinavoimista. Niiden heikkouksina ovat itsenäisen kehittymisen puute sekä toiminnan epätaloudellisuus ja välinpitämättömyys toimintaympäristöstä. Kansalaiset eivät voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja siksi organisaatio saattaa eristäytyä arkiyhteiskunnasta. (Vartola 1998, 9.)

Oikeiden esimiesvalintojen tärkeys korostuu tulosjohtamisessa. Esimiestehtävien vaikeutuminen ja niiden monipuolistuminen korostavat valintojen tärkeyttä esimiehiä valittaessa. Esimiehen tulisi voida vaikuttaa siihen, kuka hänen alaisinaan työskentelee, koska näin saavutetaan luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Virkamiesten nimitys- ja palvelujärjestelmä rajoittaa kuitenkin valintoja ja etenkin erottamisen vapautta. (Mintzberg 1979, 243.)

Poliisin tulosohjausjärjestelmää on kritisoitu. Tulostavoitteet eivät ohjaa paikallistason toimintaa, ja operatiivinen toiminta on tilanteista ohjautunut. Panoksia ei ole yhdistetty tuotoksiin eikä tuotoksia vaikutuksiin. Ei ole ollut selvää, kenen

vastuulla tuloksen tekeminen on, ja seurannalla ei ole ollut vaikutusta toimintaan. Tulossopimusprosessi ei ole käynyt yksiin operatiivisen toiminnan kanssa, vaan se on ollut irrallaan käytännön toiminnasta. (Kujanpää 2001, 5 - 6.)

Poliisiorganisaatiossa on ollut perinteisesti virkamiesjohtajia, jotka noudattavat tarkasti sääntöjä ja ohjeita, reagoivat ainoastaan esille tuleviin asioihin ja panostavat vain toimintaan. Tulosjohtaminen edellyttää kuitenkin tuloshakuista esimiestä, jolle dynaamisuus on luonteenomaista. Säädöksistä kiinni pitävä kulttuuri ei ole kustannustietoisien johtamisajattelun perusta, koska yhdenmukainen asiakkaiden kohtelu voi johtaa toiminnalliseen tehottomuuteen. (Mälkiä 1995, 56.) Mintzbergin mielestä julkisen sektorin suoritusmittarit korostuvat, ja sellaista toimintaa, jota ei voi mitata, ei huomioida. (Mintzberg 1979, 239 - 243.) Byrokraattisessa koneorganisaatiossa on vaikea tulosjohtaa luovasti sekä käyttää yksilöllistä johtamisotetta. Johtaminen perustuu organisaation käsitykseen tavasta hoitaa asiat oikein. Poliisiorganisaatiossa esimiestoiminnan kiinnostus on enemmän tuotos- kuin ihmispainotteinen. (Blake & Mouton 1971, 27 - 33.)

Tulosjohtamisessa voidaan käyttää voimaannuttavaa johtamista kehitys- ja tuloskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat poliisihallinnossa yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. (Poliisiammattikorkeakoulun tutkimus 2009.) Niiden sisältöön tulee sisällyttää voimaannuttavan johtamisen piirteitä: palaute, tavoitteiden asettaminen yhdessä, kannustaminen, toimintavapaus, ammatillinen itsenäisyys, osallistaminen, kuunteleminen, luottamus ynnä muuta sellaista. Hyvässä tulos- ja kehityskeskustelussa kaikki edellä mainitut piirteet tulee ottaa huomioon.

### 3.3.3 Laatujohtaminen (TQM)

Laatujohtamisen juuret ovat Yhdysvalloissa. Laatujohtaminen määriteltiin vuonna 1931 Walter Shewartin teoksessa ”Economic Control of Manufactured Product”. Toisen maailmansodan jälkeen se kotiutui Japaniin, jossa alettiin panostaa tuotteiden laatuun. Hyvällä laadulla hankittiin kilpailuetua amerikkalaisiin ja eurooppalaisiin tuotteisiin nähden. (Lillrank 1999, 11.)

1990-luvun johtamisilmastossa laatujohtaminen on saanut merkittävän aseman. Se on noussut julkisella sektorilla tulosjohtamisen merkittäväksi haastajaksi. Laatujohtaminen korostaa suoritteiden laatua, asiakasnäkökulmaa ja

tuotantoprosessien kehittämistä. Laatujohtamista on pidetty esimerkiksi taylorilaisen liikkeenjohdon jatkeena. Tämä johtuu työprosessien viipaloinnista ja yksityiskohtaisesta jakamisesta. Mikä edellyttää laatuluokitusta, laatustandardeja ja työntekijöiden kannalta oikeudenmukaisia vaikuttavuusmittareita sekä tilastollista kontrollia. Laatujohtaminen on erilaista riippuen siitä, minkälaisessa yhteiskunnassa ja sosiaaliekonomisessa toimintaympäristössä laatujohtamista on sovellettu. (Lumijärvi 1998, 35 - 38.)

Julkisen sektorin on vaikea määrittellä, millainen on laadukas julkisen sektorin tuotos tai palvelu. Määrittelyyn on yritetty kehittää erilaisia mittareita, mutta niiden yhteismitallisuudesta ei ole päästy yksimielisyyteen. Julkisen sektorin laatuajattelu perustuu tiiviisti yhteiskunnalliseen palvelutehtävään. Julkinen sektori tuottaa asiakkailleen omien resurssiensa asettamissa rajoissa sellaisia palveluja, jotka eduskunta ja valtioneuvosto myöntävät. Resurssit pysyvät ennallaan tehtävien lisääntymisestä huolimatta, ja kansalaisten laatuodotukset aiheuttavat paineita. Tästä johtuen julkinen sektori on pakotettu kehittämään johtamis- ja ohjausjärjestelmiä sekä operatiivista toimintaa.

Mikäli laatujohtamisen halutaan onnistuvan, tulee organisaation ylimmän johdon tukea työntekijöitä ja sitoutua toteuttamaan laatujohtamisen kriteerejä. (Lumijärvi 1998, 47.) Ministeriö- ja läänitasolla poliisin organisaatio ei tukenut johtamista riittävästi. Poliisilaitostasolla ja kihlakuntatasolla ennen vuoden 2009 uudistusta kihlakuntatasolla operatiivinen johtaminen on ja oli toteutettu hyvin, mutta ylemmällä tasolla strategista johtamista pitäisi kehittää, jotta se erottuisi tukijohtamisesta. (Poliisitoiminnan arviointiraportti 5/2000.)

Poliisiorganisaatiossa johtamista on kehitettävä ammattina ja johtamisosaamisen tasoa on kohotettava. Johtamisen eri osa-alueiden tulee olla tasapainossa niin asiajohtamisen ja hallintojohtamisen kuin ihmissuhdejohtamisenkin osalta. Organisaation johtaminen on sellaista tiedettä, jota voidaan opettaa ja oppia. (Blake & Mouton 1971, 11.) Johtamismalleja on erilaisia ja niitä kannattaa katsoa kriittisesti, koska ne ovat kunkin tutkijan omia ajatelmia johtamisesta (Juuti 2001, 7).

Siirryttäessä laatujohtamiseen julkisella sektorilla suurin työ tulee olemaan esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen lisääminen päivittäisessä kanssakäymisessä. Jos esimiesten johtaminen perustuu jatkuvaan valvontaan ja kontrolliin, seurauksena on työntekijöiden eristäytyminen esimiehistä. Tämä aiheuttaa luonnollisen

kanssakäymisen vähentymistä työyhteisössä. Tällöin johtaminen perustuu yksinomaan aseman tuomaan arvovaltaan. Mikäli työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työnsä sisältöön ja työn tekemiseen heikkenevät, myös työmotivaatio heikkenee. (Sarala 1996, 102 - 103.)

Jokaisella työntekijällä tulee olla tietty oma toimintavapaus työnsä tekemisessä ilman esimiehen jatkuvaa kontrollia. Esimiesten luottamus työntekijää kohtaan lisää tuottavuutta ja sitouttaa työntekijän paremmin organisaatioon ja sen asettamiin tavoitteisiin. (Ouchi 1982, 80 - 82.)

Laatujohtamisessa esimiehen rooli on erilainen tulosjohtamiseen verrattuna. Entisestä tarkkailijasta ja valvojasta tulee mahdollistaja ja valmentaja. (Lumijärvi 1999, 69.) Ihmiset käyttäytyvät työelämässä eri tavoin, ja heitä voidaan motivoida työskentelemään paremmin. Kaikilla ihmisillä on ideoita ja luovuutta. He pyrkivät vastuullisiin tehtäviin ja kaikenlainen ponnistelu on luonnollista käyttäytymistä. Ihminen haluaa työskennellä mahdollisimman itsenäisesti ja valvoa omaa työtään. Palkinnoilla ja rangaistuksilla on vain rajoitettu merkitys. Laatujohtamiseen sitoutunut organisaatio ja johtaja eivät voi sivuuttaa kaikkia työkykyyn liittyviä kysymyksiä, koska laadukas työ ja etenkin laaduton työ paljastuvat viimeistään asiakkailta saaduissa palautteissa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.)

McGregor jakoi johtamisteoriat kahteen malliin. Toisessa mallissa johtaminen tapahtuu käyttäen autoritaarista johtamista ja toisessa taas ihmistä lähellä olevaa osallistuvaa johtamismallia. McGregorin mukaan osallistuvalla johtamisella saavutetaan parempia tuloksia kuin autoritaarisella johtamisella. Johtaminen tapahtuu kuitenkin paljolti autoritaarista johtamista käyttäen. (McGregor 1966, 14 - 16.) Laatujohtamisen johtavassa maassa Japanissa johtaminen tapahtuu avoimesti, luottamusta, päätöksenteon ryhmäpitoisuutta, muutosalttiutta sekä innovatiivisuutta korostaen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 84.)

Laatujohtamisessa voimaannuttavia piirteitä voidaan käyttää luotaessa erilaisia toimintaprosesseja laadun parantamiseksi. Työntekijät otetaan mukaan prosessien kehittämiseen ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen. Työntekijöiden ammattitaitoon luotetaan omaa työtä koskevissa laadun parantamiseen tähtäävissä prosesseissa. Luottamus lisää heidän sitoutumistaan työhön. Laatujohtamisessa luottamuksellisella johtamisella saadaan ihmisistä luovuus ja kyvyt esille eli annetaan alaisille mahdollisuus itsemääräämiseen. Siihen tarvitaan voimaannuttavaa johtamista.

### 3.3.4 Balanced Scorecard eli tasapainotettu arviointi

Amerikkalaisten tutkijoiden Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettuun arviointiin (BSC) perustuvan johtamismallin ajatus on tulosmittariston tasapaino. Siinä korostuvat prosessien kehittäminen ja asiakasnäkökulma. Se jatkaa laatujohtamista. Tasapainotettua arviointia on vaikea ottaa julkisen sektorin käyttöön, koska BSC on kehitetty yritystoiminnan tarpeisiin. Mallin käyttö julkisella sektorilla edellyttää sitä, että suunnittelussa otetaan huomioon käytettävissä olevat resurssit sekä asetettavat tavoitteet. Mittaristoon kuuluu talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Luoma 2001, 168.) Tasapainotetun arvioinnin johtamismalli on johdon monipuolinen työväline, koska se ottaa huomioon yksikön määrälliset ja laadulliset tekijät yhdistettyinä inhimillisiin voimavaroihin. Tämän mallin mukaan voidaan tarkentaa ja muodostaa organisaation visio ja strategia entistä paremmin. (Kaplan & Norton 1996.)



Kuvio 2. Balanced Scorecard malli. (Lumijärvi 2002.)

Mikä on tasapainotetun arvioinnin suhde poliisihallinnossa käytössä oleviin menetelmiin, kuten tulosohjaukseen ja laadun kehittämiseen? Laatutoiminta ja tasapainotettu arviointi voivat joissakin tapauksissa olla kilpailevia menetelmiä. Valtionhallinnossa käytössä olevasta tulosohjauksesta puhuttaessa tarkoitetaan ohjausjärjestelmää kokonaisuudessaan. Ohjaus- ja johtamisvälineinä voidaan käyttää tasapainotettua arviointia ja esimerkiksi laatujohtamista tai niiden yhdistelmiä. BSC on toiminnan mittausväline, mutta sitä käytetään myös johtamis- ja ohjausvälineenä. BSC:n avulla voidaan organisaation visio ja strategia muuntaa yksilötasolla konkreettisiksi tulostavoitteiksi henkilökohtaisten tulossopimusten avulla. (Poliisin tunnuslukuja ja mittaristoa arvioinut työryhmä loppuraportti 2001, 7.)

Yksiköiden tulee sovittaa tasapainotettu arviointi osaksi organisaation rakennetta, toiminnan suunnittelua, ohjaamista ja johtamista. Jotta henkilöstö saadaan mukaan toimintaan, on se otettava mukaan jo kehitystyöhön. Päämäärän asettamisen jälkeen johtajat ja esimiehet valitsevat myös vision ja strategian sekä keinot päämäärän saavuttamiseksi. Poliisihallinnon tulosohjausjärjestelmän vaikeus on hallinnon ulkopuolelta tuleva ohjaus. Tavoitteita tulisi selkeyttää ja priorisoida, jotta poliisihallinnon rajalliset resurssit tulisivat paremmin käytetyiksi. Ongelman tiedostaminen aiheuttaa laadun kehittämistä osana strategista kehittämistyötä tulosohjausjärjestelmän sisällä. (Luoma 2001, 167 -168.)

Poliisihallinnolle on ollut tyypillistä, että tavoitteiden ja toiminnan välinen suhde on ollut epäselvä. Resurssien kohdistamisen vaikeus perustuu pitkälti epätarkkaan palautejärjestelmään. Poliisitehtävien esiintymistiheys ja toiminnalliset tarpeet eivät ole ohjanneet resurssien kohdentamista ja niiden riittämistä. Tällöin johtajat mieluummin mittaavat tuloksia työntekijöiden määrällä ja kustannuksilla kuin tuloksia, laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta ilmaisevilla mittareilla. (Kujanpää 2001.)

Poliisihallinto on ottanut käyttöön mittariston, jossa vaikuttavuutta arvioidaan neljällä ulottuvuudella, jotka ovat toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus, kansalais- ja asiakasnäkökulma, toimintojen sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstönäkökulma. Ulottuvuudet ovat hierarkkisesti suhteessa toisiinsa. Verrattaessa perinteiseen toiminnan arviointiin paikallistamisella ja analysoimalla saadaan lisäarvona toimenpiteiden yhteisvaikutus strategisten ulottuvuuksien välisiin vaikuttavuusketjuihin.

Henkilöstönäkökulman osiossa kuvataan henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja osaamisen kehittymistä poliisin toiminnan tavoitteiden kannalta. Hierarkkisesti painotetaan eniten henkilöstönäkökulmaa, koska se luo pohjan onnistumiselle muissa ulottuvuuksissa. Esimiehet voivat käyttää hyväkseen johtamistoiminnoissaan henkilöstön tilaa kuvaavia tunnuslukuja, joita ovat poistumat, työajan käyttö, työssä jaksaminen tai työhyvinvointi. Työhyvinvointia kuvaavia tunnuslukuja arvioidaan yleisellä tyytyväisyydellä, tyytyväisyydellä työnsisältöön, johtamiseen, työilmapiiriin, palkkaukseen, uralla etenemiseen, organisaation sisäiseen avoimuuteen, työtiloihin sekä välineisiin. (Poliisin tunnuslukuja ja mittaristoa arvioinut työryhmä, loppuraportti 2001, 10, 19, 20.)

Poliisihallinnon keski-ikä on melko korkea ja henkilöstönäkökulma korostaa johtamisessa ikäjohtamista. Ihmisen fyysiset valmiudet heikkenevät vanhetessa, mutta psyykkiset valmiudet pysyvät ennallaan ja voivat jopa parantua. Vanhempien työntekijöiden valmiudet käsitellä ihmissuhteita ovat paremmat kuin nuorten työntekijöiden. Nykyisessä työelämässä fyysiseen toimintakykyyn ja oppimiseen liittyvät ominaisuudet eivät enää ole ratkaisevassa asemassa. Työn menestyksellistä hoitamista tärkeämpää on työntekijöiden työmotivaatio, joustavuus, päämääräsuuntautuneisuus ja sopeutuvaisuus. (Ilmarinen 1999, 102 - 105.)

Henkilöstönäkökulma antaa mahdollisuuden työkykyä ylläpitävään keskustelemaan ilmapiiriin. Tämä lähtee esimiesten omista asenteista. Hyvä ilmapiiri ehkäisee työuupumusta ja parantaa merkittävästi työkykyä etenkin vanhemmassa ikäluokassa. Lisääntynyt tyytyväisyys esimiehiin parantaa merkittävästi työntekijöiden työkykyä verrattuna sellaisiin työntekijöihin, jotka ovat tyytymättömiä esimiehiinsä. (Ilmarinen 1999, 180, 249 - 250.)

Otettaessa käyttöön tasapainotettua mittaristoa avainasemaan nousee yksikön johto. Johdon on oltava tietoinen yksikön tavoitteesta ja siitä, mihin ollaan menossa sekä millaisia mittareita tulee käyttää tavoitteen saavuttamiseksi. Tuloksellisuus liitetään edellä mainittuihin neljään näkökulmaan. Teoria ankkuroidaan käytäntöön olemassa olevilla toimenpiteillä. Vain toiminnan kannalta tärkeimmät mittarit valitaan. Mittareita tulee tarkastella kriittisesti, ja ne tulee ryhmitellä näkökulmittain. Avainmittareita otetaan ainoastaan 15 - 20 kappaletta. Niitä painotetaan kokonaisarvioinnissa sen mukaan, mikä niiden merkitys on lopputuloksen kannalta. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.)



BSC-johtamisessa voimaannuttavaa johtamista tulisi käyttää luotaessa poliisilaitoksen visio ja strategiat sekä mittariston tunnusluvut. Ne olisi luotava henkilöstön kanssa yhteistyössä. Yhteistyö saa aikaan vision, strategioihin ja tulostavoitteisiin sitoutumisen. Näin jokainen työskentelee strategioiden mukaisesti ja ymmärtää, mitä tavoitellaan tulevaisuudessa. Näin ollen tuloskeskusteluissa jokaiselle alaiselle luodut tulostavoitteet eivät tunnu pakotukselta, vaan alainen ymmärtää poliisilaitoksen tavoitteet ja strategiat.

## YHTEENVETO JOHTAMISJÄRJESTELMIEN ERILAISISTA PIIRTEISTÄ

### TULOSJOHTAMINEN

- Tulosjohtaminen
  - o tulossuunnittelu
  - o tuloskeskustelut
  - o seuranta
  - o mittarit
- Tulosohjaus
  - o tulossopimuksen avulla

### LAATUJOHTAMINEN

- suoritteiden laatu
- asiakasnäkökulma
- tuotantoprosessien kehittäminen
- julkisella sektorilla yhteiskunnan palvelutehtävä
- julkisella sektorilla esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen lisääminen
- esimiehestä mahdollistaja ja valmentaja
- johtamisen ryhmäkeskeisyys, muutosalttius sekä innovatiivisuus

### BSC

- tulostulostavaroihin
- prosessien kehittäminen
- asiakasnäkökulma julkisella sektorilla
- suunnittelussa huomioon käytettävissä olevat resurssit sekä asetettavat tavoitteet
- ottaa huomioon yksikön määrälliset ja laadulliset tekijät yhdistettynä inhimillisiin voimavaroihin
- organisaation visio ja strategia muutetaan yksilötasolla konkreettiseksi tulostavoitteeksi henkilökohtaisen tulossopimuksen avulla
- osaksi organisaatorakennetta toiminnan suunnittelu, ohjaus ja johtaminen

### BYROKRATIAJOHTAMINEN

- säännöt
- normiohjaus
- hierarkia
- valvonta
- autoritaarinen
- jäykkä
- tehoton
- kasvoton
- johtajakeskeinen

*Kuvio 3.* Johtamisjärjestelmien erilaisia piirteitä. (Juuti 2001, Huttunen 1996, Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, Ouchi 1982, Kaplan & Norton 1996, Ilmarinen 1999, Alan 1995, Vogt & Murrel 1990, Sjöstrand 1981, Paavola 1990, Strömmer 1990, Vartola 2004.)

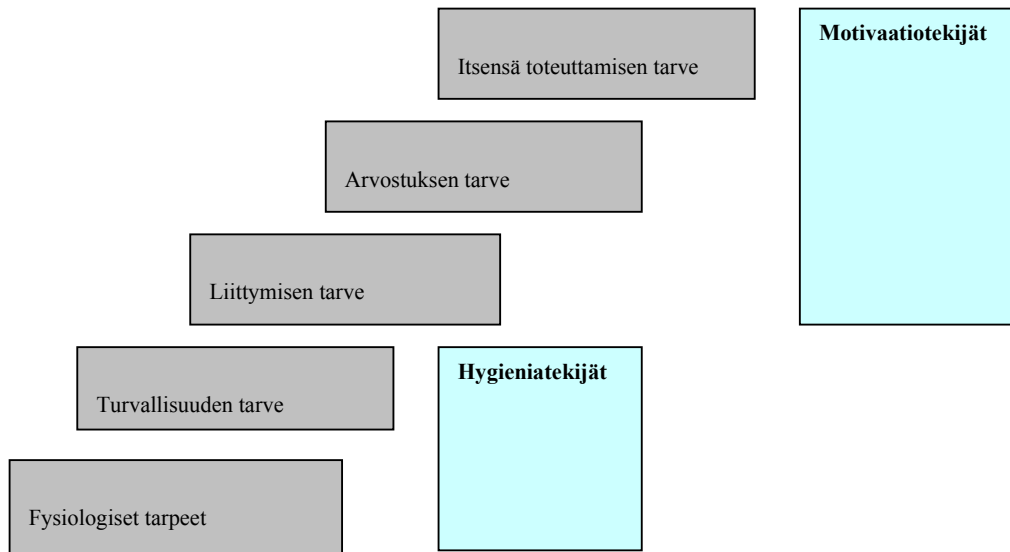
## 4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET

Seuraavissa osioissa tutkitaan kirjallisuutta apuna käyttäen, mistä elementeistä voimaannuttava johtaminen käytännössä koostuu. Samalla selvitetään, millaista hyötyä voimaannuttavasta johtamisesta on.

### 4.1 Työssä motivoituminen ja jaksaminen

#### 4.1.1 Motivaatiotekijöiden jaotteluista

Herzbergin kaksifaktoriteoria perustuu siihen, että on olemassa kaksi toisistaan riippumatonta tarveryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Hänen mukaansa ne, jotka kokivat tyytymättömyyttä, kiinnittivät huomiota työympäristöönsä. Tyytyväisyyttä kokevat kiinnittivät huomiota itse työhön. Hänen teorianensa jakautuu hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Teorian mukaan kunnossa olevat motivaatiotekijät luovat työtyytyväisyyttä ja kunnossa olevat hygientehtäjät vähentävät työtytymättömyyttä. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys työssä riippuvat eri tekijöistä. Huonojen hygientehtäjöiden vallitessa ollaan tyytymättömiä. Hygientehtäjöiden ollessa kunnossa työntekijä ei välttämättä ole työtyytyväinen, vaan hän suhtautuu työhönsä neutraalisti. Motivaatiotekijät luovat sen sijaan työtyytyväisyyttä. (Juuti 1989, 21 - 23, Hersey & Blanchard 1990, 61 - 65.)



*Kuvio 4.* Herzbergin ja Maslow'n teorioiden yhtymäkohdat. (Hersey & Blanchard 1990, 65.)

Yleisenä kritiikkinä Herzbergin teoriaan voidaan sanoa, että sama tekijä voi aiheuttaa työtyytyväisyyttä toiselle ja tyytymättömyyttä toiselle. Sisäiset tekijät voivat aiheuttaa joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Kritiikin mukaan hän tarkastelee työtyytyväisyyttä liiaksi työntekijäkeskeisesti. Vähemmälle huomiolle hän jätti sen, mitkä tekijät saavat johdon tyytyväiseksi työntekijään. Työntekijän ja työnantajan suhteet voivat paremmin, mikäli molempien hygienia- ja motivaatiotekijät otetaan riittävästi huomioon. (Gayle & Searle 1989, 347 - 352.) Voimaannuttavassa johtamis- ja esimiestyömallissa on huomioitu edellä mainitut tekijät.

Dyer & Parker (1975, 455 - 458) tekivät tutkimuksen 97 työhyvinvointia opettavalle ja tutkivalle henkilölle. Tutkimuksessa heidän piti määrittää sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Yksimielisyyttä ei ollut minkään motivaatiotekijän kohdalla. Ainoastaan kahden motivaatiotekijän, itsensä toteuttamisen ja arvokkaiden suoritusten, kohdalla saavutettiin melko suuri yksimielisyys siitä, että ne kuuluvat sisäiseen motivaatioon (molemmat noin 94 %). Sisäisiä motivaatiotekijöitä olivat lisäksi ylpeys omasta työstä (89 %) sekä henkilökohtainen kasvu ja kehitys työssä (80 %). Ulkoisista motivaatiotekijöistä vahvimmit osoittautuivat työolot (89 %), palkka (83 %) ja esimiehen kannustus ja tuki (76 %). Tämän tutkimuksen

perusteella ulkoinen ja sisäinen motivointi on ongelmallista. Siksi siihen tulee panostaa johtamis- ja esimiestyössä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että McGregorin, Herzbergin ja Maslovin teorioissa on voimaannuttamiseen liittyviä tekijöitä. Työn tulee olla monipuolista, ja esimiesten on huomioitava työntekijöiden erilaiset kyvyt ja persoonallisuudet. Työssä on annettava mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Esimiesten on annettava työntekijälle vastuuta ja mahdollisuus päättää oman työnsä tekemisestä. Työn tulee antaa sosiaalista kunnioitusta, sen pitää olla hyödyllistä ja työn jatkumisesta tulee olla tietty varmuus.

Motivoitunut työntekijä viihtyy työssään. Hän on innostunut ja tavoitteellinen. Työntekijän työmotivaatio on herkkä ilmiö. Työ ja inhimillisten tarpeiden tyydytys kytkeytyvät yhteen. Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat työelämän keskeisimpiä käsitteitä. Työyhteisöjen kehittämisen keskeisimpiä kysymyksiä on se, miten erilaisilla motivaatioilla varustetut henkilöt saadaan toimimaan organisaation hyväksi. (Rajala 2000, 45 - 47.)

Sisäiset palkkiot liittyvät olennaisesti työn luonteeseen. Niitä voidaan pitää työntekijän kannalta tärkeimpänä työmotivaation luoja. Tarkasteltaessa sisäisiä palkkioita puhutaan silloin siitä, mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle; onko työ mielekästä ja vaihtelevaa ja mahdollistaako työ itsensä kehittymisen. Edellä mainittuihin asioihin voidaan voimaannuttavalla johtamis- ja esimiestyöllä vaikuttaa oleellisesti. Kun sisäiset palkkiot ovat kunnossa ja toimivia, ne vaikuttavat olennaisesti työntekijän haluun suoriutua työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Monessa tutkimuksessa on todettu tyytyväisyyden sisäisiin palkkioihin olevan yhteydessä korkean työmotivaation syntyyn. (Steers & Porter 1991.)

Voimaannuttavassa johtamistavassa annetaan mahdollisuus kokea sisäistä palkitseminen tunnetta. Johtamistyöllä voidaan luoda vapauden tunne tekemiseen. Tämä tarjoaa työntekijälle itselleen mahdollisuuden myös sisäisiin palkkioihin. Voimaantumisen perustuu valinnanvapauteen, vapaaehtoisuuteen ja itsenäisyyteen.

Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät työympäristöön, jossa työntekijä työskentelee. Tällöin voidaan puhua välittömästä työympäristöstä sekä koko organisaation kattavasta työympäristöstä. Välittömään työympäristöön vaikuttaa sen työryhmän ilmapiiri, jossa yksilö työskentelee sekä esimiehen johtamistyyli. Organisaatiota koskeva työympäristö kattaa koko organisaation ja on yhteinen kaikille

työntekijöille. Motivoituneisuus tai työilmapiiri voivat olla erilaisia organisaation eri tahoilla verrattuna koko organisaatioon eri tasoihin.

Ulkoisiin motivaatiotekijöihin voimaannuttamisella on olennainen merkitys. Työyhteisön työilmapiiriin voidaan olennaisesti vaikuttaa luomalla luottamuksen tunne työyhteisöön. Luottamuksen on oltava molemminpuolista. Työilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi koko henkilöstön ammatillinen itsetunto. Jokaisen on hyvä saada kokea tietynlaista luovuutta työssään yhteisöllisyyden nimissä. Voimaannuttamisella luodaan työyhteisöön kollegiaalisuutta kiinnittämällä huomiota todelliseen yhteistoimintaan eikä vain lain vaatimiin toimiin yhteistoiminnan osalta. Tällä luodaan työyhteisöön aitoa ja tärkeitä vuorovaikutusta ja tasa-arvon tunnetta. Voimaannuttamista käytettäessä ilmapiiri on turvallinen ja avoin. Jokainen voi tuntea itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja löytää oman roolinsa siinä.

Hyvät ihmissuhteet ja esimiehen kannustus ovat tärkeitä motivaation kannalta. Ulkoisten motivaatiotekijöiden suhde on kuitenkin erilainen kuin sisäisten motivaatiotekijöiden. Ulkoiset tekijät poistavat tyytymättömyyttä työyhteisöstä, kun taas sisäiset motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä. (Steers & Porter 1991.)

Yksilön asenteet ja tarpeet ovat merkittäviä puhuttaessa työmotivaatiosta. Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa siihen, millainen merkitys sisäisillä tai ulkoisilla motivaatiotekijöillä yksilöön on. Ihmisten yksilöllisillä eroilla on suuri merkitys työtyytyväisyydessä ja työsuorituksessa. (Steers & Porter 1991.) Voimaannuttamisessa kiinnitetään huomiota ihmisten yksilöllisiin eroihin ja myönteisyyteen. Osoittamalla hyväksyntää, antamalla positiivista latausta ja onnistumisen kokemuksen tunteita saadaan yksilö sopeutumaan työyhteisöön.

Organisaation käytössä olevat kannusteet vaikuttavat ihmisiin eri tavoin. Samanlaiset kannusteet voivat olla toisille ihmisille sisäisiä ja toisille taas ulkoisia, koska kannustimia voidaan tulkita eri tavoin. Vaikutus riippuu siitä, miten he kannustimia tulkitsevat. (Dyer & Parker 1975, 455.) Käyttäytymistä selittävien motiivien luonne erottaa sisäisen ja ulkoisen motivaation toisistaan. Ulkoisiin motivaatioihin liitetään usein taloudelliset ja fyysiset kannusteet. Vuorovaikutuskannusteet vaikuttavat sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon tasapuolisesti. Tehtäväkannusteet taas vaikuttavat suurimmalta osaltaan sisäiseen motivaatioon. Sen sijaan taloudelliset ja fyysiset kannusteet voivat palkita myös sisäisesti ja tehtäväkannusteet ulkoisestikin. (Chung 1977, 81.)

Taloudelliset ja fyysiset kannusteet palkitsevat ulkoisesti. Näihin kuuluvat palkka, työolosuhteet ja työpaikan turvallisuuden tunne (Ruohotie 1998, 37 -41.) Palkka tyydyttää pääasiassa alemman asteen tarpeita. Palkka sidottuna työsuoritukseen motivoi myös sisäisesti. Yksilön arvoista riippuu, miten hän arvostaa palkan merkityksen kannusteena.

Monille ihmisille huomattavan suuri motivoiva tekijä on vuorovaikutuskannuste. Työsuhteiden tuottama tyydytys ilmenee organisaation kaikilla tasoilla. Ihmiset kaipaavat seuraa ja sosiaalista kanssakäymistä ja ovat sitä kautta sisäisesti motivoituneita työtehtäviinsä. (Maccoby 1988, 65.) Alaiset yrittävät päästä esimiehen suosioon haasteellisempien tehtävien toivossa, ja esimies voi taas hakea hyväksyntää olemalla reilu ja ystävällinen. Jos organisaation rakenne ja johtamistyyli ohjaavat ihmisten vuorovaikutusta, on tällöin kyse ulkoisesti motivoituneesta käyttäytymisestä. (Chung 1977, 75 - 78.)

Nykyään korostuu tehtäväkannusteiden merkitys. Niiden uskotaan vaikuttavan pysyvämpään ja korkeampaan motivaatioon. Tehtäväkannusteet motivoinnin lisääjänä eivät tarvitse ulkoisia vahvistajia. Jos ihmiset saavat tehdä arvokasta ja kykyään vastaavaa työtä, he motivoituvat paremmin. (Chung 1977, 78.) Tästä ovat esimerkkinä kehityskeskustelut alaisten ja esimiesten välillä. Niillä saadaan työntekijät ohjattua heitä motivoiviin ja heidän kykyjään vastaaviin tehtäviin. Kehityskeskustelut ovatkin yksi tärkeä voimaannuttamisen työväline. Kun työtehtävän suorittaminen vaatii ponnisteluja ja kykyjen hyväksikäyttämistä, työmotivaatio on korkeimmillaan. (Chung 1977, 99.)

Suorituksen jälkeen kannusteet konkretisoituvat palkkioiksi. Tällöin puhutaan sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. Organisaatio jakaa ulkoiset palkkiot ylennysten, palkankorotusten ja esimiehen palautteen muodossa. Ulkoisen motivoinnin perusajatus on, että organisaation tulee asettaa vaatimukset hyvälle suoritukselle ja palkita sen jälkeen hyvästä suorituksesta. (Ruohotie 1991, 100.) Sisäiset palkkiot tulevat yksilön työstä ja työn suorittamisesta. Esimiesten on huomioitava kunkin yksilön tarpeet ja kannusteet, jotka ohjaavat kutakin työntekijää. Henkilön ollessa sisäisesti motivoitunut hän kokee työtehtävien haasteellisuuden ja itsenäisyyden palkitsevana. Samoin hän iloitsee työhönsä liittyvistä kehittymismahdollisuuksista

#### 4.1.2 Työssä jaksaminen

Työssä jaksamisessa on kyse asiantuntijoiden kehittämistä teorioista ja niihin liittyvistä menetelmistä. Teoriat kuitenkin muuttuvat käytännöksi mittareiden ja tutkimusvälineiden avulla. (Matikainen 1995, Järvikoski 1994.) Vaikka emme tiedostaisi asiaa, tietomme ja käsityksemme ovat aina teoriapitoisia. Teoriat ovat välttämättömiä, jotta ymmärrämme ja systemaattisesti havainnoimme työssä jaksamista. Teorian ja mallien tarkastelu korostuu erityisesti silloin, kun teorian kohteena kohteina ovat käsitykset ja ilmiöt muuttuvat. Emme voi eilispäivän tiedoilla hahmottaa tämän päivän tilannetta. Työelämän muutos ja siihen liittyvät työolojen muutokset sekä jaksamisen ongelmat eivät ole hahmotettavissa nykyisillä tasapainomalliin tai työkyky-lähestymistapaan perustuvilla välineillä. Tämänhetkisiin työssä jaksamisen ongelmiin on vaikea päästä käsiksi.

Tasapainomalli on ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien välinen tasapaino. Ympäristöosaan kohdistuu ihmisen ulkopuolelta kohdistuvia tekijöitä. Näitä ovat erilaiset ärsykkeet, vaatimukset sekä kuormitustekijät. Yksilöön kohdistuvia tekijöitä ovat ihmisen erilaiset yksilölliset tekijät.

<b>YKSILÖN EDELLYTYKSET</b>	<b>TYÖN VAATIMUKSET</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- fyysinen toimintakyky</li><li>- psyykinen toimintakyky</li><li>- sosiaalinen toimintakyky</li><li>- ikä</li><li>- ammattitaito</li><li>- motivaatio</li><li>- elämäntilanne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- fyysiset kuormitustekijät ja ärsykkeet</li><li>- psykososiaaliset tekijät</li></ul>

*Kuvio 5.* Tasapainomalli. (Järvisalo, J 1992.)

Tasapainomallissa ympäristötekijät otetaan huomioon ihmisistä riippumattomina tekijöinä, ympäristönä. Alkuaan tasapainomallin ympäristötekijät olivat sellaisia kuin kylmä, kuuma ynnä muuta sellaista. Myöhemmin siihen otettiin mukaan myös työ itse, sen psyykkiset sekä sosiaaliset ulottuvuudet.



Nykyään, kun puhutaan työkyvystä, tasapainomallissa tarkoitetaan työssä jaksamista. Se juontaa juurensa tasapainomallin yksilön ominaisuuksista. Ympäristöön ja yksilöön kohdistuvissa teorioissa on havaittavissa haittatekijät, kuormitustekijät, työolot sekä toimintakyky. Työssä jaksamisen avainasiat ovat tällä hetkellä joko työympäristöön tai yksilöön kuuluvia. Malli ei anna apua, kun puhutaan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien käyttämien välineiden tai yhteistyön muodoista. Keskustelu työssä jaksamisesta rajoittuu pelkästään työolosuhteisiin tai työntekijän kuntoon. Tasapainomallin mukaan vaikutusmahdollisuudet työssä jaksamiseen perustuvat pitkälti työympäristöön tai työntekijän ominaisuuksiin vaikuttamisessa.

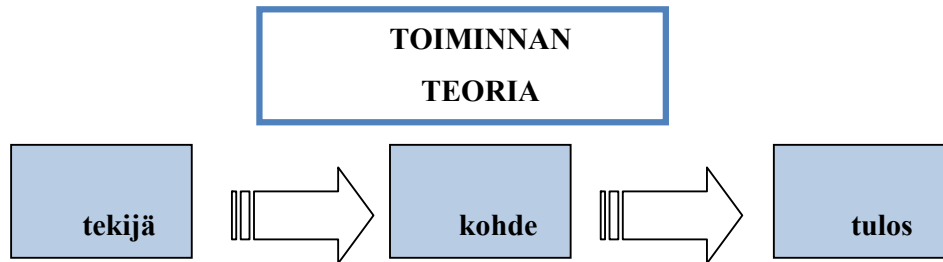
Työympäristöön vaikuttaminen tapahtuu vähentämällä työympäristölle haitallisia tekijöitä. Se tapahtuu antamalla työnantajalle suosituksia työolojen parantamiseksi. Johdon on kyettävä johtamis- ja esimiestyöllään lisäämään työntekijöiden aktiivisuutta itsenäiseen pohdintaan työpaikan työolosuhteiden parantamiseksi. Ongelmaksi muodostuu todennäköisesti vaikutusmahdollisuuksien mittaaminen, sosiaalisen tuen tarve sekä työn riittävä vaihtelevuus.

Yksilöön vaikuttaminen tapahtuu yksilön erilaisten ominaisuuksien parantamisella tai oireiden helpottamisella. Tämä tapahtuu osittain erilaisilla ammattitaidon osaamiseen kohdistuvilla hankkeilla. 1990-luvulla painotus muuttui paljolti yksilön fyysisen kunnan kohottamiseen. Tämän jälkeen panostettiin työkykyyn, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Fyysinen toimintakyky käsittää lihasten, sydämen ja verenkierron toimintakyvyn. Psyykinen toimintakyky käsittää aivojen ja hermoston toiminnan, työntekijän odotukset työstä sekä yksilön psykologiset piirteet. Sosiaalista toimintakykyä mitataan katsomalla yksilön kykyä selvitä erilaisista elämäntilanteista. (Ojanen 1994). Voimaannuttava toimintamalli kattaa suurilta osin edellä mainitut toiminnot.

#### 4.1.3 Toiminnan teoria ja työssä jaksaminen

Mäkitalon (2001) mukaan toiminnan teoriassa on osia yhteiskuntatieteistä ja käyttäytymistieteistä. Teoria poikkeaa tasapainomallista siten, että työtä tarkastellaan ihmisen vaikuttamisena ihmisiin. Toiminnan teoria selittää työn

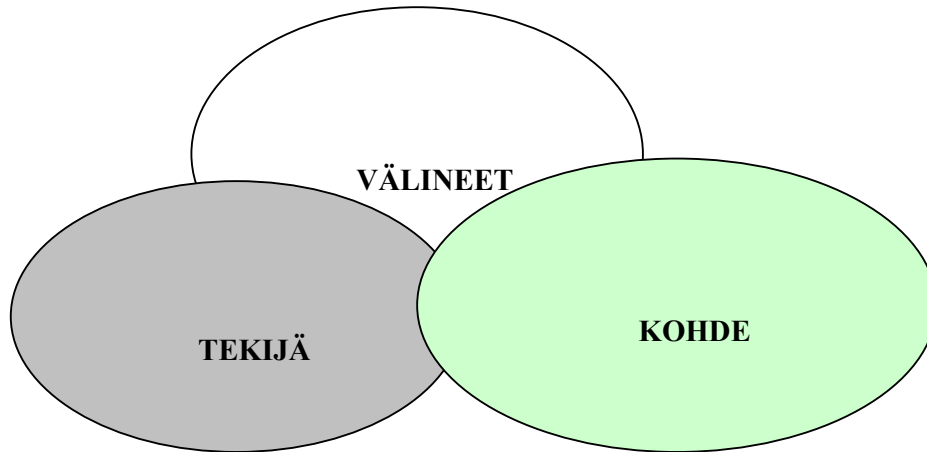
työsuorituksena. Teorian mukaan väsymistä tai kuormittumista ei selitetä ympäristötekijöillä, vaan prosessina, jossa yksilö on tekijänä. Toiminnan tärkein elementti on sen kohde, jonka mielekkyyttä monimutkaistavat työntekijöiden persoonalliset tekijät. Työntekijä pyrkii teoillaan muuttamaan ja saamaan aikaan haluttuja tuloksia. Työntekijän voimaannuttamisella on tavoitteena, että hän toimii itseohjautuvasti organisaation tavoitteiden mukaisesti.



*Kuvio 6.* Työ toimintana. (Mäkitalo 2001.)

Työssä jaksamisessa toiminnan motiivi on erityisen tärkeä. Työn kohde ja tulokset ylläpitävät toimintaa. Malli sijoittaa motivaation yhdeksi hyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Se ei kuitenkaan selitä sitä, mistä motivaatio sai alkunsa ja miten se kehittyy. Motivoituneen työntekijän toiminnan tarkasteleminen antaa haasteen ymmärtää työssä jaksamista.

Toiminnan teorian toinen näkökulma ottaa tarkasteltavaksi kohteen tuloksen aikaansaamiseen vaikuttavat välineet. Kohteeseen ei vaikuteta suoraan vaan välillisesti. Tässä mallissa välineillä tarkoitetaan konkreettisia työkaluja, teknologiaa, malleja ja käsitteitä, joilla työtä tehdään. Lisäksi välineitä ovat opit työorganisaation kulttuurisesta perinnöstä. Tasapainomallissa työntekijä toimii ensisijaisesti omien fyysisten ja psyykkisten kykyjensä varassa.



*Kuvio 7.* Tuloksen aikaansaamiseen vaikuttavat välineet. (Mäkitalo 2001.)

Teorian kolmannessa näkökulmassa oletetaan, että työntekijän teot ovat osa yhteisöllistä toimintaa. Työntekijä nähdään jäsenenä yhteisössä, jolla on sama kohde. Yhteisenä tekijänä ovat säännöt, joita noudatetaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tasapainomallissa työtehtävien muutokset sekä työn suunnittelu ovat aiheuttaneet hyvinvoinnille haitallisia piirteitä. Näitä ovat työn pakkotahtisuus, vähäinen mahdollisuus oppimiseen, sosiaalisen kanssakäymisen vähyys sekä fyysisesti raskaat työn vaiheet. Toiminnan teorian mallissa kehittymisoletuksen mukaan ikääntyminen, sairastuminen tai jokin muu syy on heikentänyt suorituskykyä ja vaikuttaa hyvinvoinnin ongelmiin. Tasapainomalli kuvaa työhön liittyvää hyvinvointia työntekijän sopeutumisena työn vaatimuksiin. Toiminnan teoria taas olettaa, että työ muuttuu koko ajan. Työyhteisön kanssa pyritään tunnistamaan muutokset sekä kehittämään ratkaisut ja ottamaan käyttöön mahdollisesti tarvittavat uudet työvälineet. Itse työtä ei tarvitse korjata ja muuttaa, vaan ratkaisujen suunta pitää hakea kussakin työssä erikseen. Toiminnan teoriaan perustuvassa lähestymistavassa ei ratkaista työhyvinvoinnin ongelmia korjaamalla työtä työntekijälle sopivaksi, vaan haetaan erilaisia ratkaisuja vallalla oleviin ristiriitoihin. (Mäkitalo 2001.)

## 4.2 Johtajuus ja johtamistyylit

### 4.2.1 Johtajuus ja johtaminen

Johtajuus on toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisiin siten, että he mieltävät ryhmän tavoitteet omikseen. (Hersey & Blanchard 1990, 85.) Johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Johtajuus voi saada alkunsa muodollisen aseman oikeuttamana. Se voi perustua myös yksilön persoonallisuuteen. Karismallaan henkilö voi hallita ja ohjata ryhmän tai yksilön käyttäytymistä. Traditionaalinen johtaminen on perustunut perinteisiin tapoihin ja perimysjärjestykseen. Tällöin oli kysymys iästä ja sukujen yhteiskunnallisesta asemasta. Karismaattisessa johtamisessa uskotaan johtajan poikkeuksellisiin ominaisuuksiin. Tällöin ei ole kyse rationaalisesti havaituista johtajan ominaisuuksista, vaan hänen sokeasti uskotaan pystyvän johtamaan ja tekemään asioita. Johtamisen perustuessa analysoitavissa olevaan, kirjoitettuun, järkipäiseen ja kaikkia koskevaan lainsäädäntöön, käytetään nimitystä rationaalilegaalinen johtaminen. (Lumijärvi 2002.)

Johtaminen on esimiehen kyvykkyyttä johtaa työntekijät työnantajan asettamiin tavoitteisiin työnantajan hyväksymien keinoin ja menetelmin. Johtaminen pitää yllä henkilöstön työmoraalia, valmentaa ja motivoi, tavoitteena henkilöstön kyky ja halu edetä asetettuihin tavoitteisiin. (Heiskanen 2002, 231.) Ritzin (2007) mukaan palautetta antava, kannustava, motivoiva ja tukeva sekä muutoksiin valmis johtamistapa vaikuttaa tuloksellisuutta lisäävästi. Hänen mukaansa julkinen sektori tarvitsee oman johtamismallin. Mallia ei voi ottaa suoraan yksityiseltä sektorilta.

Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on valta ja sen käyttäminen. Vallalla voidaan vaikuttaa ja saada asioita tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Ilman valtaa organisaatiot eivät toimi. Vallan avulla voidaan saavuttaa päämäärät. Johtajan on osattava käyttää valtaa oikeudenmukaisesti organisaation hyväksi. (Ollila 2006, 78.) Johtamisen määrittelyssä tulee esille tietynlainen kaksijakoisuus. Johtaminen tapahtuu joko asioiden tai ihmisten johtamisena. Kotterin (1996, 23) mukaan asioiden johtaminen tapahtuu prosessien avulla. Hänen mukaansa asioiden johtamisen osa-alueita ovat budjetointi, suunnittelu, resursointi, organisointi, ongelmanratkaisu ja valvonta. Ihmisten johtamisessa näytetään heille suuntaa. Tällöin korostuvat visioiminen, osallistaminen, avoin keskustelu, kannustaminen ja innokkuus (Kotter 1996, Seeck 2008; 331.) Tuomirannan (2002, 60) mukaan

hyvässä ja tehokkaassa johtamisessa yhdistyvät molemmat johtamistavat. Yuklin (2006, 6) mukaan monet tutkijat ovat sitä mieltä, että modernissa organisaatiossa onnistuminen johtajana edellyttää ihmisten johtamista.

Ennen 1980-lukua johtamista pidettiin asiana, jolla ei ole merkitystä organisaation kilpailukykyyn ja menestykseen. Johtaminen tapahtui hierarkkisten organisaatioiden byrokraattisten valtakoneistojen sisällä. Sen jälkeen havaittiin johtamisen ja organisoitumisen olevan keskeisiä kilpailutekijöitä. Ihmisen sitoutumisen, asiakastyytyväisyyden ja prosessien sujuvuuden ja ydinosaamisen paremmuuden ja niihin liittyvän johtamisen kautta onkin syntynyt uudenlainen johtamisen näkökulma, jonka avulla organisaatiot ovat tehostaneet toimintaansa. Näin on syntynyt sopimus organisaation ja ihmisten kesken. Kaiken tämän keskiössä ovat ihmisten energia ja osaaminen. Energisiä ja osaavia ovat vain hyvinvoivat ihmiset. (Juuti & Vuorela 2006, 149.)

Nykyään johtajuuden katsotaan olevan oma ammattiryhmänsä. Siihen koulutaudutaan ja kehitytään. Erilaiset koulukunnat sekä teoriat tarkastelevat johtajan roolia ja asemaa vaihtelevasti. Johtajuutta on yritetty stabilisoida ja asettaa tiettyihin kehyksiin. Se on kaikkien koulukuntien mukaan jatkuvassa muutoksessa. Erilaisia johtajia tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla. Jokaisella johtajalla tulee olla erilaiset kyvyt johtaa. Johtamistaidot jaetaan teknisiin, ihmisiin liittyviin sekä käsitteellisiin taitoihin. (Hersey & Blanchard 1990.) Rothin ja Jackson (1995) totesivat tutkimuksessaan, että teknologian kehittäminen ja ihmisten kehittäminen tulisi tapahtua samanaikaisesti.

Johtamista tulee tarkastella ja arvioida useasta eri näkökulmasta. Johtajuutta on arvioitava organisaation päämäärän ja tavoitteen, käytössä olevan teknologian sekä organisaation epävirallisen ja virallisen kulttuurin kannalta. (Rajala 2000, 197 - 199.) Johtamisella tarkoitetaan myös kaikkea sitä organisaation toimintaa, jolla voidaan täsmentää organisaation tavoitteita. Samoin organisaatiolle luodaan toiminnan operatiiviset puitteet tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on keino vaikuttaa organisaatioon sisältä päin. Johtamisen avulla ohjataan organisaatiota tietoisesti asetettua tavoitetta kohti. (Lumijärvi 2000.) Johtajuuden määrittäminen on vaikeaa. Erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä johtajat toimivat yksilöinä. (Rautavaara 1976, 40.) Johtamisesta on olemassa monenlaisia käsityksiä. Yhtä määritelmää johtajuudelle ei ole. Johtaminen voidaan yleisesti määritellä kyvyksi tai taidoksi saada asiat tapahtumaan. Havaittavia

painopistealueita johtamisessa on esimerkiksi johtaminen rakenteita, tuottavuutta, päätöksentekoa ja henkisiä resursseja hyväksikäyttäen. (Harisalo 1996, 16.)

Johtajuudella tarkoitetaan johtajan asemaa tai johtajana olemista. Johtajan asema voi olla lakiin, asetukseen tai muihin säädöksiin perustuvaa, jolloin sitä kutsutaan viralliseksi. Epävirallinen asema perustuu vaikutussuhteisiin organisaatiossa. Johtajalla voi olla yhtä aikaa sekä virallinen että epävirallinen asema. (Peltonen 1990, 46.)

Johtaminen vaatii tilanteiden ja kokonaisuuksien hallintaa sekä herkkyyttä havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita. Johtamisen voi oppia muiden taitojen tavoin. Johtamisen yhtenä tärkeänä tehtävänä on saavuttaa entistä parempia tuloksia nimenomaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhteistyö edellyttää sekä henkilöstöjohtamisen että asajohtamisen pitämistä tasapainossa. Johtamisen tehtävänä on saada yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään organisaation haluamaan suuntaan. Lisäksi johtamisella on saatava ihmiset ja ryhmät yhä enemmän itse ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ottamaan entistä enemmän vastuuta työstään sekä toimintansa kehittamisestä. Johtaminen on monimuotoisten ja joustavien keinojen käyttämistä. Tällä varmistetaan organisaation kyky suorittaa perustehtävänsä tehokkaasti (Lönnqvist 2002, 9 -13.)

Perinteinen johtaminen perustuu johdon määrittelemään fyysiseen todellisuuteen, jossa organisaation työntekijät tarvitsevat valvontaa ja käskyjä. Esimiesjärjestelmä välittää tarpeelliset määräykset. Johto on kaukana työntekijöistä. Hierarkian alimmilta portailta ei odotettu ajattelukykyä, vaan ainoastaan kykyä toteuttaa määräykset kyselemättä. (Hölttä & Savonen 1997, 83.)

Nykyaikainen johtaminen lähtee ihmisten arvostamisesta. Organisaation ihmisiä pidetään yhteistyöhaluisina, tunnollisina ja ahkerina. Heitä ei tarvitse valvoa. He tarvitsevat ainoastaan tietoa ja mahdollisuutta toteuttaa ideat käytännössä. Johtaminen perustuu työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen, jossa työskentely on ryhmätyötä, eivätkä yksilöt kilpaile keskenään. Tiedonkulku on avointa, ja ihmisten kesken vallitsee tasa-arvo. (Emt. 83.) Hyvä johtaminen luo edellytykset sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat hyviä tuloksia aikaan. On myös selvää, että ihmisten toimintaa tukevan ja kannustavan johtamisen myötä ihmisten innokkuus ja osaaminen nousevat korkealle tasolle. (Juuti & Vuorela 2006, 7.)

Johtajien organisaatioiden uudistamista ei edistä se, että johtamisen painolastina on perinteinen autoritaarinen johtaminen ja johtajakeskeisyys. Tilanne on parantunut vuosikymmenten aikana, mutta tilalle on tullut asioiden johtaminen. Tämä aiheuttaa suuren haasteen johtamisen kehittämiseksi. (Juuti & Vuorela 2006, 11.)

Johtamiskäyttäytyminen lähtee seuraavista perusolettamuksista. a) Johtaminen on käyttäytymistä, joka saa aikaan johdettavissa tietynlaista käyttäytymistä ja reaktioita. b) Käyttäytyminen on kokonaisvaltaista. Kaikki tyypittelyt tekevät jonkin verran vääryyttä todellisuudelle. Tarvitsemme niitä ymmärtääksemme johtajuutta. c) Se, miten johtaja käyttäytyy, vaikuttaa johtamiseen, johtaman vastuualueeseen sekä tuloksellisuuteen. d) Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa sekä johtamansa ryhmän että koko työyhteisön ilmapiiriin. Toisaalta työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen. e) Se, millainen työyksikön johtamiskulttuuri, on vaikuttaa johtajan mahdollisuuksiin toteuttaa omia arvojaan. Toisaalta johtaja voi omalla käyttäytymisellään ylläpitää tai kehittää organisaation johtamiskulttuuria. f) Johtajan oma persoonallisuus, hänen arvonsa, asenteensa, luonteensa, tarpeensa ja motiivinsa vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. (Pirnes 1999, 14 - 15.)

Johtaminen eritellään nykyään usein kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä puhutaan asioiden tai liiketoiminnan johtamisesta (management). Toisena osa-alueena on ihmisten ja muutoksen johtaminen sekä työtyytyväisyyden ylläpito ja työyhteisön kehittäminen (leadership). Edellä mainittu jaottelu kuvastaa johtajan tehtävien jakautumista kahteen osa-alueeseen, toimintojen johtamiseen sekä ihmisten ja muutosten johtamiseen. (Hermans 1995,65, Salminen 1993, 105.) Näitä kahta osa-aluetta ei tule erottaa toisistaan, sillä esimiehen tekemät päätökset edellyttävät aina sekä ihmisten että asioiden johtamisen taitoja siinä tilanteessa, jossa johtaminen tapahtuu. Johtaminen on aina tilannesidonnaista. Johtaja valitsee aina oman suhtautumis- ja toimintatapansa kunkin tilanteen mukaan. (Kinnunen & Vuori 2005, 197.)

Yuklin (2006, 2) mukaan johtajuuden määritelmiä on saman verran kuin määrittelijöitäkin. Northouse (2007, 3) tunnistaa joukosta neljä johtajuuden osatekijää. Johtajuus sisältää vaikutusvaltaa. Se on myös prosessi. Johtajuutta ilmenee ryhmätilanteessa ja siihen sisältyy päämääräsuuntautuminen. Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jolla pyritään vaikuttamaan työskentelyyn päämäärän saavuttamiseksi. Vuorovaikutusprosessi vaatii yhteistoimintaa (Juuti 1996.)

Uudenlainen organisaatioajattelu pitää tärkeänä sitä, että ihmisistä on tullut keskeinen voimavara. Organisaation etuja ajavat ihmiset, jotka ovat sitoutuneet oman työnsä sekä organisaation kehittämiseen. Heillä on tietoa ja osaamista tuotavaksi organisaatioon. He kantavat vastuun tuon organisaation kehittämisestä. Tällaisen ihmisryhmän luominen antaa suuren haasteen johtamiselle. Johdon ja esimiesten tulee luoda oikeanlaiset puitteet. Antamalla jokaiselle ihmiselle sellaisia tehtäviä ja haasteita, joissa he kehittyvät, heidän parhaat puolensa tulevat esille. Samalla he myös kehittyvät työssään jatkuvasti. Johdon ja esimiesten tulee huolehtia ihmisten jatkuvasta tiedon saannista niin organisaatiosta kuin työstäänkin. Samoin on huolehdittava, että jokainen kehittyy ja uudistuu koko ajan. (Juuti & Vuorela 2006, 151.) Hyvä työnantaja on ominaisuuksiltaan oikeudenmukainen, luotettava ja johdonmukainen. (Lumijärvi 2006a.)

Henkilöjohtaminen on yksinkertaisuudessaan käyttäytymistä. Sen avulla ihmiset sitoutetaan ja saadaan mukaan organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Henkilöjohtaminen on vuorovaikutusta, yhteistoimintaa ja ihmisten erilaisuuden huomioimista erilaisissa tilanteissa. Henkilöjohtamisessa on kyse johtajan ja esimiesten johtamistavasta ja johtamistyylistä. Hyvä henkilöjohtaja ylläpitää hyviä henkilösuhteita avoimella viestinnällä, vastuun ja toimivallan jaolla sekä mahdollistamalla ihmisten omien kykyjen käytön työskentelyssään. Hyvä henkilöjohtaja antaa alaiselleen henkistä tukea, ystävyyttä ja pitää yllä keskinäistä luottamusta. (Räsänen 1990, 7.)

Henkilöstöjohtaminen on johtajuuden yksi laaja ja tärkeä osa-alue. Se käsittää kaiken henkilöstöön kohdistuvan toiminnan. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamisen osa-aluetta, joka käsittää ihmisiä työssä ja heidän suhteitaan organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on tuoda ihmiset yhteen kehittämällä heidän kanssaan tehokasta organisaatiota. Lisäksi tulee huolehtia yksilöiden ja työryhmien hyvinvoinnista sekä sallia heidän paras panoksensa organisaation menestyksen hyväksi. (Molander 1989, 8.) Käytännössä tätä johtamista voi toteuttaa monin tavoin. Henkilöstöjohtamisen yksi toteuttamismalli on voimaannuttava johtaminen, jonka tavoitteena on voimavarojen vahvistaminen ja sitä kautta koko työyhteisön tuloksellisuuden parantaminen. Työntekijää voimaannutetaan antaen hänelle vapautta ja vastuuta sopivassa suhteessa. Tämä puolestaan antaa positiivista energiaa työntekijälle. Hän aktivoituu suorittamaan



työtään itsestään lähtevällä motivaatiolla, jonka hän on saanut voimaannuttavan johtamistavan tuloksena.

Puhuttaessa käytännön johtamisesta eivät päätökset ja toimenpiteet ole asetettavissa asijaohjauksen tai henkilöstöjohtamisen alueille. Jokainen erillinen johtamistoimenpide sisältää elementtejä molemmista johtamisen alueista. Olisikin parempi puhua johtamisen ulottuvuuksista eikä osa-alueista. Käytännössä johtamistoimenpiteet ja erilaiset päätökset asettuvat aina johonkin kohtaan ulottuvuutta. Pieni osa on puhtaasti asiaratkaisuja tai henkilöratkaisuja. (Lumijärvi 1982, 9.)

Vuori ja Siltala (2005) ovat todenneet, että johtajan tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Työyhteisön ja henkilöstön hyvinvointia ei voi määritellä yhdellä määritelmällä (Vanhala & Kotila 2006, 71). Joillekin työhyvinvointi voi olla sitä, että saa tehdä arvokasta ja merkittävää työtä. Työhyvinvointi on työyhteisön ja työntekijöiden jatkuvaa kehittämistä työn ilon ja onnistumisen kokemusten tavoittelemiseksi. (Ojala & Ahonen 2003, 19.) Työyhteisöä painottava johtaminen on henkilöstön tarpeisiin ja työskentelyolosuhteisiin vastaamista sekä hyvinvoinnista huolehtimista. Tällainen johtaja on ystävällinen, vastuuntuntoinen, asiantunteva, kommunikaatiotaitoinen, edustava, pätevä ja päätöksentekokykyinen. Asiantuntija johtaa toisten ihmisten kautta. (Perkka-Jortikka 1998, 13.)

#### 4.2.2 Johtamistyylit ja tuloksellisuus

Johtajan tehtävä ei ole muuttunut ympäristössä ja organisaatioissa tapahtuneista muutoksista huolimatta. Se on ollut tuloksien aikaansaamista eli onnistumisen organisointia. Johtajan roolin onnistunut toteuttaminen on vaikeutunut ja tullut entistä vaativammaksi. Asianosaisten esittämät vaatimukset sekä moninaisten taitojen tarve edellyttävät nykypäivän johtajalta kykyä ja viisautta. Hänellä täytyy olla luovuutta ja taitoa mukautua erilaisiin tilanteisiin. Johtajalla on oltava taito nähdä mahdollisuuksia, jotka eivät ole itsestään selvyyksiä. (Kauppinen & Ogg 1994, 12.)

Johtajat toimivat muuttuvassa ympäristössä, ja tulosvaatimukset kasvavat. Kun halutaan muutosta ja parempia tuloksia, on toimintaa kehitettävä. Myös johtajien ja

heidän käyttäytymisensä tulee kehittyä. Muutosta haettaessa johtamisen ja esimiestyön uusien mallien tietoinen hakeminen on tärkeää. Johtamistyössä on myös kyettävä peilaamaan työyhteisöstä henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Mikäli henkilöstöjohtamisella todella halutaan olevan vaikutusta, olisi hyvä keskittyä tutkimaan ja vertailemaan eri toimintatapoja.

Bowers ja Seashore (1996) ovat tutkineet johtajuutta neljällä kriteerillä: a) esimiesten moraalinen johtajuus, b) esimiesten halukkuus tuen jakamiseen, muutosten toteuttamiseen, ystävällisyys, keskusteluyhteys ja erilaisten mielipiteiden hyväksyntä, c) päämäärähakuisuus ja tavoitteiden eteen uhrautuminen, d) huomio työn tekemisen edellytyksiin, uusia työtapoja esittelevä, työn kuormittavuuteen huomiota kiinnittävä johtajuus. Tuloksellisuuden kannalta johtajan tulee hallita kaikkia tasoja.

Tulosta tekevän johtajan pitäisi pystyä vastaamaan työnsä asettamiin vaatimuksiin. Erilaisissa johtamista vaativissa tilanteissa johtajan tulee käyttäytyä niiden edellyttämällä tavalla. Voidaan olettaa, että johtamistapa vaikuttaa ihmisten työtyytyväisyyteen tai työtyytymättömyyteen. Esimiehen käytös vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin.

Svensson ja Wood (2006) katsoivat toiminnan kestävyuden olevan tärkeää. He katsoivat, että tuloksellisen johtajan tulee hallita ympäristöä ja muutokseen sopeutumista. Mikäli yrityksen tulos jää tavoitteista, ei kyse ole johtamistapojen muuttumisesta. Se pikemminkin johtuu siitä, että johto ei muuta toimintatapojaan itse, vaikka kyseinen johtamistyyli ei ole muuttuvissa olosuhteissa riittävä.

Riccucci etc. (2004) katsoo, että tuloksellisuutta tavoiteltaessa johdon keskeisimmiksi menetelmiksi osoittautuvat henkilökohtaiset tulosarvioinnit sekä kommunikointitapa. Tulosarvioinnin yhteydessä palkitaan tavoitteiden mukaisesta työstä, ja näin tavoitteisiin pääsyn ohjausvaikutus toimii. Alaisten osallistumisella tavoitteiden asetteluun on entistä suurempi merkitys.

Johtaminen on tulosten tekemistä ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Ympäristöt, joissa johtaminen tapahtuu, ovat erilaisia ja hyvinkin vaihtelevia. Johtajat ja heidän persoonansa ovat erilaisia. Näin ollen voidaan ilmaista kaksi erilaista näkemystä johtamisen tuloksellisuudesta:

- Kuinka hyvin johtajan käyttäytyminen vastaa toimintaympäristön asettamia vaatimuksia vaikuttaa johtajan tuloksellisuuteen johtajana.

- Johtajan käyttäytyminen, persoona, omat tavoitteet, kyky oppia kokemuksista vaikuttavat myös johtajan tuloksellisuuteen johtajana.

Johtamisen tuloksellisuus on johtajan persoonan sekä hänen käyttäytymisensä ja ympäristön vaatimusten yhteensopivuuden synteesi. (Pirnes 1999, 13 - 14.)

Camilleri (2007) nostaa esille neljä tuloksellisuuteen vaikuttavaa tekijää: tyytyväisyys, samaistuminen, organisaatioon sitoutuminen ja työmotivaatio. Hänen mukaansa johtaminen tuottaa tuloksellisuutta vaikuttamalla epäsuorasti työntekijöihin. Lumijärvi (2009) toteaa, että korkeaa tuloksellisuutta haluavan organisaation tulee johtamisen transformatiivisuudessa käyttää voimaannuttavaa johtamista, luovaa ja osallistavaa toimintatapaa, hierarkian ja byrokratian karttamista sekä esikuvallisuutta. Yleinen tyytyväisyys työhön ja tavoitteiden tuntemus tuovat organisaatioon tuloksellisuutta (Youssef, 2000). Henkilöiden tyytyväisyys ja motivoituneisuus kannustavat kehittämään johtamismenetelmiä. Gabris ja Giles (1983) katsovat tutkimuksessaan, että esimiehet näkevät eitaloudellisilla kannusteilla olevan parhaat mahdollisuudet. Johtamisessa tulisi huomioida, että tehtävien sisältöjä tulee laajentaa ja monipuolistaa.

#### 4.2.3 Tutkimuksia johtamisen vaikutuksista

Cameron (1983) toteaa tutkimuksessaan, että johdon proaktiivinen strategia johtaa organisaation korkeaan tuloksellisuuteen. Hänen mukaansa tärkein osa tuloksellisuudesta liittyy yksiköiden sellaisiin piirteisiin, joihin johdolla on mahdollisuus vaikuttaa. Johdon proaktiivisuus yhdessä henkilöstön kehittämisen ja laadun sekä avoimuuden kanssa korreloivat tulosten paranemista. Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan asetettujen päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen vaatii johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Johtamistoiminnan tulee olla myös tavoitteellista. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 150.)

Bowers ja Seashore (1966) katsovat johtajuuden merkitsevän suoraan tuloksellisuutta, jonka lisäksi hyvä johtajuus lisää tyytyväisyyttä ja näin ollen epäsuorasti parempaa tulosta. Johtajuuden toiminnalla on suurta merkitystä

tuloksellisuuteen, mutta hyvällä tuloksella ei ole merkitystä hyvän johtamisen palauttamisessa.

Analoui (1995) tutki ylemmän johdon koulutuksen vaikutusta tuloksellisuuteen. Tutkimus tapahtui johdon itsensä arvioimana. Tutkimus osoittaa, että henkilöjohtamisen taitojen kehittämällä on vaikutusta tuloksellisuuteen. Ylintä johtoa tulisi kehittää suunnitelmallisesti. Jokaisen johtajan tulisi kehittää itseään jatkuvasti. Suurin hyöty saadaan kehittämällä johdon vuorovaikutustaitoja. Tutkimuksessa tulevat esille myös ihmisten käsittely- ja motivointitaidot sekä henkilöstön voimaannuttaminen ottamaan enemmän vastuuta työstään. Työntekijät sitoutuvat sellaisiin tavoitteisiin, jotka he katsovat olevan tärkeitä ja saavutettavissa (Locke & Latham 1990). Latham et al. (1988) toteavat, että ennalta esitetyt ja yhteisesti kehitellyt tavoitteet lisäävät tuloksellisuutta.

Johtajan on sovittava johtamistyylinsä erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla, jos hän haluaa olla työssään tehokas (Northouse 2007, 91). Johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana ratkaisevat johtamisen onnistumisen (Juuti 2006,14). Johtamisessa on kyse esimiehen kyvystä johtaa alaiset työnantajan asettamiin tavoitteisiin työnantajan hyväksymin keinoin ja menetelmin. Johtaminen pitää yllä henkilöstön työmoraaalia, motivoi ja valmentaa, jotta henkilöstöllä olisi halu ja kyky edetä asetettuihin tavoitteisiin. (Heiskanen 2002, 231.)

Työhyvinvointi on arvo sinänsä. Hyvällä ja laadukkaalla esimiestoiminnalla pyritään ylläpitämään työntekijöiden työ- ja toimintakykyä eläkeikään asti. Työhyvinvoinnilla on myös tarkoitus säästää sairauspoissaoloissa. Simola ja Kinnunen (2005) toteavat hyvällä työilmapiirillä ja johtamisella olevan yhteyttä muun muassa tuottavuuteen. Tuominen ja Pelkonen (2004) katsovat työhyvinvoinnilla oleva kiistaton vaikutus työntekijän haluun jatkaa työelämässä eläkeikään asti. Tutkimukset osoittavat, että esimiesten laadulla on suuri merkitys työyhteisön hyvinvointiin.

Perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys sekä organisaation oikeudenmukainen toiminta ovat organisaation peruselementtejä. Kun siihen lisätään työntekijöiden osallistuminen ja hyvä johtaminen, saadaan henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan. Tuloksena on työtyytyväisyys ja tuloksekas toiminta (Elo & Feldt 2005, 315). Eggert (1990, 150 - 151) toteaa, että tuloksellisuus ja työtyytyväisyys saadaan aikaan yhdessä toimimalla ja oikeilla asenteilla.

## 4.3 VOIMAANNUTTAMINEN

### 4.3.1 Voimaannuttava johtamistyyli

Johtamista tutkineet ovat yhdistäneet voimaannuttavan johtamisen Freiren ajatusten taustalle (Fulton 1997, Adams 2003, Mondras & Wilson 1994). Freiren ajatuksena on, että ihmisten tietoisuutta tulee lisätä, jotta ihminen muuttuu objektista subjektiksi. Ihmistä aletaan kohdella subjektina, jolla on oma tahto ja omat mielipiteet. Freiren kirjallisuudessa yksilöön kohdistuvat teemat ovat persoonallinen kasvu, kehittyminen, tietoisuus, vapautus ja joksikin tuleminen. Ihmisen tullessa tietoiseksi itsestään hän voi ilmaista omia mielipiteitään. (Freire 1972, Freire 1974, Poikela 2003, 71 - 74.)

Suomen kielessä voimaannuttamiselle on useita määrittäjiä: valtaistaminen, vallan antaminen, voimistaminen, valtuuttaminen, mahdollistaminen, jaettu johtaminen. Tässä tutkimuksessa käytetään sanoja voimaannuttaminen ja voimaantumisen.

Voimaantumisen käsitteen otti käyttöön Siitonen (1999) väitöskirjassaan. Sitä käyttää myös Heikkilä & Heikkilä (2005). Siitosen mukaan voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään. Siitonen katsoo myös päämäärien, kyky- ja kontekstiuskomusten, emootioiden ja näiden sisäisten suhteiden jäsentävän prosessia. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisten hyvinvointiin, joka ei ole pysyvä olotila. (Siitonen 1999, 13 - 14, 91, 161 - 165.) Voimaannuttamisen tavoitteena on sekä yksilön että organisaation hyvinvointi. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 341.) Voimaannuttamisen taustalla on uudenlainen näkemys johtamisesta ja motivaatiosta. Siinä tarkastellaan organisaation ja esimiehen mahdollisuutta auttaa niissä toimissa, joita organisaation jäsenet tarvitsevat yksilöllisissä sekä yhteisissä ponnisteluissa organisaation ja oman hyvinvointinsa lisäämiseksi. Mahdollisuus eli mahdollistaminen antaa kontrollin sijasta sallivuutta, vapautta ja suvaitsevaisuutta. Esimiestä voidaan nimittää valmentajaksi, joka kehittää yksilöiden taitoja, kykyjä ja ryhmien toimivuutta. (Juuti 1997, 170 - 171.) Fairholmin (1994) mukaan voimaannuttaminen ei ole delegointia, vaan se määrittellään motivaatiota lisääväksi rakenteeksi, jonka tavoitteena on mahdollistaminen. Ruohotien (2000) mukaan voimaannuttaminen tarkoittaa sellaisten rajoitusten poistamista, jotka estävät henkilöä tekemästä työtään

optimaalisella tehokkuudella. (Ruohotie 2000, 298 - 299.) Samaa suuntausta edustaa kannustava positiivinen psykologinen ajattelu. Se edustaa inhimillisten vahvuuksien, mielekkyyden, voimavarojen sekä positiivisten onnistumiskokemusten ja ihmisyyttä edistävien sosiaalisten käytäntöjen tutkimusta. (Sheldon & King 2001.)

Herrenkohl etc. (1999) mukaan voimaannuttaminen jaetaan neljään pääulottuvuuteen. Ensimmäiseksi puhutaan jaetusta visiosta, jolloin henkilökunnalla on selkeä tavoite ja tietoisuus. He tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat yrityksen päämäärät. Henkilökunta tuntee vastuunsa tavoitteiden saavuttamisesta ja on sitoutunut organisaatioon. Toiseksi mainittu organisaatorakenne ja hallinto tukevat vastuunottoa. Organisaatiossa tiedetään, kuka vastaa päätöksistä ja henkilöstön hyvinvoinnista. Työryhmät ovat tehokkaita ja vastaavat työtään koskevista päätöksistä. Henkilöstö on halukas riskinottoon suoritusten parantamiseksi. Asiakkaita arvostetaan paljon. Kolmanneksi puhutaan tiedosta ja oppimisesta. Organisaatio kannustaa henkilöstöä etsimään tietoa ja opiskelemaan suoritusten parantamiseksi. Henkilöstö nauttii uusista haasteista, ja heillä on riittävät taidot työn suorittamiseen. Henkilöstö voi olla eri mieltä ja tuntee oppivansa erehdysten kautta pelkäämättä rangaistuksia. Henkilöstö tietää, mitä asiakkaat odottavat ja arvostavat. Neljänneksi puhutaan tunnustuksista. Henkilöstölle annetaan tunnustusta suorituksista. He tuntevat, että heitä kuunnellaan. Henkilöstö on tietoinen organisaation palkitsemisjärjestelmästä sekä siitä, ottaako organisaatio vastuun toiminnastaan. (Herrenkohl etc. 1999, 375 - 376.)

Voimaannuttaminen tarjoaa aikaisempiin oppeihin verrattuna erilaisen tavan ihmisten kanssa työskentelyyn ja johtamiseen. Keskeisiä asioita ovat luottamus, motivaatio, päätöksenteko sekä esimiesten ja alaisten yhteenkuuluvuus. (Baruch 1998, 86.) Alaisten halukkuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työn kehittämiseen aktivoituu. Voimaannuttamalla tuetaan erilaisia toimenpiteitä, kuten avoimuutta, toimintavapautta ja rohkaisemista. Sillä pyritään tasa-arvoisuuteen, luottamukseen, turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Luottamus on voimaannuttamisen tärkein elementti. (Randolph 1995, Lin 1998, Russell 2001.) Luottamuksen on oltava molemminpuolista. Luopuminen kontrollista ja sen siirtäminen työntekijätasolle on yksi tärkeä luottamusta osoittava tekijä. Tällöin johto ja työntekijät luottavat omiin kykyihinsä, ja minäkuva vahvistuu. Luottamus työyhteisössä lisää myös sen jäsenien itseluottamusta sekä ammatillista itsetuntoa. (Taborda 2000, 44). Arvostus sisältää kunnioituksen, erilaisuuden hyväksymisen, toisen ammattitaidon

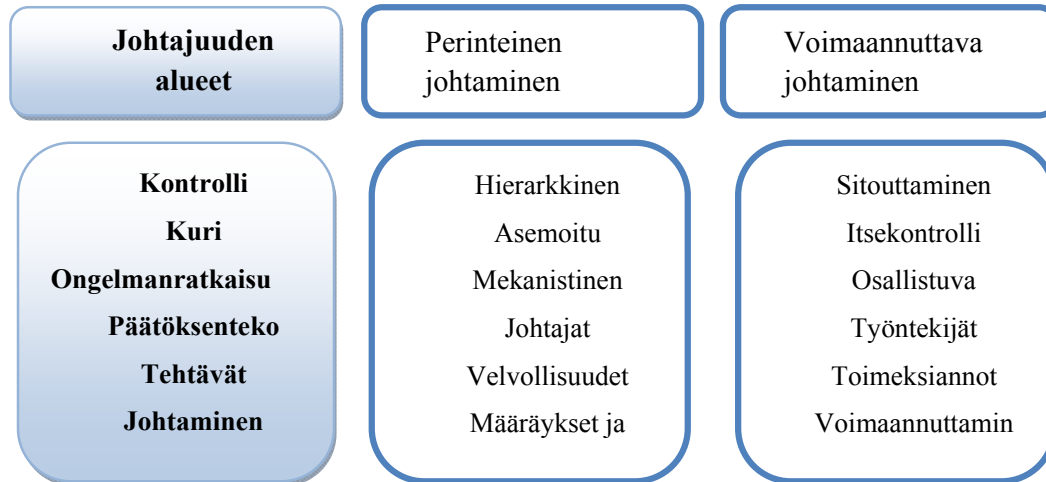
arvostamisen, kuuntelemisen ja auttamisen (Long 1996, Russell 2001). Vapaus taas on työntekijän valinnanvapautta valita työmenetelmät. Vapaus lisää myös työntekijöiden innovatiivisuutta. (Smith 1997, Duvall 1999.) Oikeudenmukaisuus lisää luottamusta johtamista kohtaan. Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää se, että alaista kuullaan omassa asiassaan. Toiminta on johdonmukaista, linjakasta, ja päätöksiä voidaan korjata tarpeen mukaan. (Kivimäki ym. 2002, 44.) Voimaannuttaminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin (Siitonen 1999, 93). Voimaannuttava johtaja luo työyhteisöön turvallisen ilmapiirin. Voimaantuneessa työyhteisössä ollaan avoimia, ja jokainen tuntee itsensä tervetulleeksi. Jokainen on omana itsenään merkityksellinen työyhteisölle, ja jokaisen on erittäin tärkeä löytää oma roolinsa työyhteisössä. Näin voidaan parhaiten hyödyntää organisaatiolle arvokasta pääomaa. (Alan 1995, 19 - 37.) Voimaannuttamalla autetaan työntekijää löytämään omat vahvuutensa, ja näin hän tavallaan sitoutuu kehittämään itseään (Manka 2006, 168).

Taylorin (1967) nimeämä autoritaarinen johtajuus on muuttunut voimaannuttavaksi toiminnaksi. Taylorin mukaan laiska, kontrolloitava, mekaanisesti totteleva alainen muuttuukin aktiiviseksi, kykeneväksi, itseohjautuvaksi ja kehittyväksi ihmiseksi, joka saavuttaa huipputuloksia. Voimaannuttamisen mallissa jokaisella ihmisellä on korkea ihmisarvo. Se tarkoittaa sitä, että ei ole lahjakkaita ja ei-lahjakkaita henkilöitä, vaan jokaisen uskotaan pystyvän kehittymään ja voimaantumaan. Myönteisyys voimaannuttavassa johtamismallissa esiintyy hyväksyntänä. Työyhteisössä on havaittavissa positiivista latausta, ja työskentely on luontevaa. Onnistumisen tunteen kokeminen on sallittua voimaantuneessa työyhteisössä. (Taborda 2000, 41 - 44.)

Voimaannuttamisen ero aikaisempaan johtamistyyliin on se, että siinä kiinnitetään huomiota työntekijän hyvinvointiin. Työntekijät voivat tuntea olevansa hyviä, osaavia, arvostettuja, vastuuntuntoisia ja kykeneviä päättämään omasta työstään. (Beirne 2007, 9.) Voimaannuttava johtaja arvostaa työyhteisön kaikkia jäseniä ja antaa toiminnallaan työntekijöille tunteen siitä, että heillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään. Arvostus sisältää keskinäistä kunnioitusta, joka syntyy yhteisesti koetuista asioista. (Vogt & Murrell 1990, 90 - 91.) Huipputuloksiin päästään, jos voimaannuttamisen avulla saavutetaan tasapaino organisaation ja työntekijöiden välillä. Voimaannuttaminen ja etenkin sen

aloittaminen vaatii selvät tavoitteet, tarkan ajoituksen, täyden sitoutumisen, hyvän viestinnän ja koulutuksen. (Klagge 1998.)

Vertailtaessa perinteistä ja voimaannuttavaa johtajuutta hierarkkinen kontrolli, kurin asemointi ja ongelmanratkaisu muuttuvat työntekijöiden sitouttamiseksi, osallistuvaksi ongelmanratkaisuksi sekä itsekontrolliksi. Omaa työtä koskeva päätöksenteko tapahtuu työntekijätasolla. Työtehtävät ovat toimeksiantoja, ja tavoitteena on oppiminen.



*Kuvio 8.* Perinteisen ja voimaannuttavan johtamisen vertailu. (Nikkanen 1998, Taborda 2000.)

Voimaannuttava johtamistapa lisää palvelujen tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua, asiakaslähtöisyyttä ja työyhteisön hyvinvointia. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä voimaannuttava esimies tehostaa organisaation voimaantumista. Esimies jakaa tietoa sekä motivoi ottamalla alaiset mukaan päätöksentekoon, suunnitteluun, kehittämiseen, koulutukseen ja arviointiin. Osallistavassa päätöksenteossa esimies kannustaa alaisia tuomaan esille ideoitaan ja ajatuksiaan. Hän käyttää niitä päätöksen tekemiseen. Jokainen saa esittää mielipiteensä, ja ne otetaan huomioon, vaikka kaikki eivät olisikaan samaa mieltä asiasta. (Arnold, Arad, Rhoades & Dragow 2000.) Esimiehen on sitouuttava osallistuvassa suunnittelussa mahdollisimman monta työntekijää tuloksekkaaseen suunnitteluprosessiin. Henkilökunta on otettava mukaan myös päivittäiseen suunnitteluprosessiin eikä vain kerran vuodessa tapahtuvaan suunnitteluun. Työntekijöiden tulee tuntea, että he kaikki voivat vaikuttaa tulossuunnitteluun



omalla henkilökohtaisella panoksellaan. (Vogt & Murrell 1990, 31 - 32.) Voimaannuttavassa johtamistavassa on samoja piirteitä kuin julkisuudessa käytetyssä käsitteessä uusi psykologinen sopimus, joka perustuu hyvään johtamiseen ja työn organisointiin tavoitteena työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Manka 2006, 167 - 168.)

Rekrytointi ja perehdyttäminen kuuluvat henkilöstöhallintoon. Kaikkien organisaatioiden tulisi saada palvelukseensa mahdollisimman hyviä työntekijöitä. Heidät tulisi pitää organisaation palveluksessa motivoimalla, kannustamalla ja kehittämällä. (Kauhanen 1996, 12 - 13.) Rekrytoinnissa on kyse pätevyydestä, henkilökunnan määrästä ja töiden sopivuudesta. Kun palkataan uutta henkilökuntaa riittävä perehdyttäminen luo hyvän pohjan säilyttää työyhteisössä osaamisen taso ja turvata jatkossakin laadukkaat palvelut. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 22, 58.) Hyvän perehdyttämisen ansiosta uuden työntekijän oppimisaika lyhenee, työturvallisuus paranee, poissaolot ja vaihtuvuus sekä kustannukset vähenevät. Uusi työntekijä saa heti oikean työskentelymallin, ja näin virheet vähenevät. (Kangas 2000, 5 - 6.)

Poliisiorganisaatiossa perehdyttäminen on järjestetty kohtalaisen hyvin poliisiuran alkutaipaleella. Tällöin toimitaan yleensä jonkun vanhemman poliisimiehen ohjauksessa työpaikalla. Eniten parannettavaa perehdyttämisessä on päällikkötasolla sekä ylimpien päällystövirkojen kohdalla. Näihin virkoihin nimitetään edellisen viranhaltijan jäädessä eläkkeelle. Yksityisellä sektorilla vanha viranhaltija työskentelee mentorina uudelle viranhaltijalle. Tämä käytäntö sopisi myös poliisihallintoon.

Voimaannuttavan organisaation yksi keskeinen piirre on työntekijöiden jatkuva kehittäminen (Jylhä 1997, 164). Työntekijöiden jatkuvaan kehittämiseen kuuluvat sisäinen koulutus ja harjoittelu. (Smith 1997, Erstad 1997, Lin 1998.) Organisaation sisäinen koulutus on yksi tärkeimmistä koulutusmuodoista. Sisäisessä koulutuksessa on huomioitava koulutuksen kokonaistarve, koulutuksen laatu ja sen toteutus. Henkilöstöä kehitettäessä on otettava huomioon organisaation tarpeet ja tavoitteet sekä yksilön kehittämishalut, jotka todetaan kehityskeskusteluissa. Tietojen ja taitojen on oltava sellaisia, joita yksilö tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. (Riley 1993, 186.) Koulutus- ja kehittämismenetelmiä ovat kehityskeskustelut sekä työnohjaus. Ammatillisen kasvun alueella pyritään ongelmanratkaisutaitoihin sekä työn

tutkivaan kehittämiseen. Työn ohjauksen puolella tavoitteet asetetaan ohjattavan tarpeista ja lähtökohdista käsin. (Linna 1998, 4.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen hyvä mahdollisuus keskittyä työyhteisön jäsenten osaamiseen, työhön ja niihin tarpeisiin, joita tulee kehittää. (Cabris & Ihrke 2001, 158.) Kehityskeskustelujen tavoitteena on motivoiminen ja työilmapiirin kehittäminen myönteisempään suuntaan. Lisäksi kehityskeskusteluilla on tarkoitus lisätä henkilöstön osaamista. Poliisiorganisaation osalta poliisin barometrin tulokset osoittavat, että kehityskeskusteluiden arvostus on erittäin alhaista. Niiden sisältöön tulee kiinnittää huomiota, ja niistä saatujen tulosten on vaikutettava poliisin toimintaan niin poliisilaitos- kuin henkilökohtaisella tasolla.

Työsuojelun tarkoitus on tukea työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä sekä luoda turvalliset ja terveelliset työolot työpaikoilla. Työsuojelu perustuu työsuojeluohjelmiin ja -suunnitelmiin. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoitus on edistää kaikkien työntekijöiden mahdollisuuksia toimia työelämässä myös ikääntyessään. Toiminta suuntautuu lisäämään työntekijöiden hyvinvointia, vähentämään terveysriskejä sekä lisäämään fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Näin työn mielekkyyskin lisääntyy. Työhyvinvointitoiminta (jäljempänä tyhy) jakautuu itse työhön liittyviin toimenpiteisiin, työympäristöön, työyhteisöön sekä yksilöön kohdistuviin toimenpiteisiin. Työhön ja työympäristöön kohdistuvat toimenpiteet ovat ergonominen suunnittelu, työmenetelmien parantaminen ja työturvallisuuden kehittäminen. Puhuttaessa töiden järjestelyistä tyhy-toiminnan yhteydessä on kyse työtehtävien selkeästä määrittelystä, kannustavasta ja valmentavasta työnjohdosta, itsesäätelyn lisäämisestä, kiireen vähentämisestä, vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä ja koulutuksesta. (Rauramo 2004, 29 – 32.) Kannustavan ja tunnustavan ilmapiirin kehittäminen on myös osa tyhy-toimintaa.

Voimaannuttavan ajattelun ja henkilöstötoimintojen yhteydet voidaan havaita parhaiten koulutuksen, kehittämisen sekä työsuojelun alueilta. Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot lisäävät työntekijöiden autonomiaa, vaikutusmahdollisuuksia, päätösvaltaa, suunnittelukykyä, itsearviointia ja sitoutumista organisaatioon. Ilmapiirin turvallisuudella, avoimuudella ja ennakkoluulottomuudella sekä rohkaisemisella ja tukemisella on yhteys voimaantumiseen. (Grimmet 1996, 293 - 316.) Kannustava, turvallinen ja kehitysmuoneinen ilmapiiri organisaatiossa on tärkeä tekijä luotaessa ja ylläpidettäessä kasvun ja innovatiivisuuden korkeaa

kapasiteettia. (Ruohotie 1996, 207 - 208.) Humaanista ilmapiiristä puhuttaessa tyypillisiä piirteitä ovat demokraattisuus, henkilökohtaisuus, yksilön arvon kunnioitus, itseksin korostaminen, joustavuus sekä osallistuminen päätöksentekoon. (Korpinen 1996, 31.)

Kaikissa organisaatioissa, myös poliisiorganisaatiossa, on tärkeää toiminnan tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Voimaannuttamista käsittelevässä kirjallisuudessa osoitetaan, mitä hyötyä voimaannuttamisesta on organisaatiolle ja yksilölle. (Conger & Kanungo 1988, Vogt & Murrell 1990). Voimaannuttaminen tarkoittaa päätöksenteon, valinnanvapauden ja autonomian toteutumista työntekijä- ja tiimitasolla (Rodwell 1996, Fulton 1997.) Voimaannuttaminen on kokonaisvaltainen organisaation ja työyhteisön toimintamalli. Siinä voidaan erottaa organisaatiokulttuurin erikoispiirteitä (Bechtold 1997, Lin 1998), työntekijöiden ja johtajien roolit (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow 2000), tasot ja prosessit (Vogt & Murrell 1990, Pastor 1996) ja erilaiset aktiviteetit (Cook 1994, Smith 1997). Voimaannuttamisen tavoitteena on organisaation ja yksilön hyvinvointi (Vogt & Murrell 1990).

Voimaannuttavaa teoriaa voidaan laajentaa siten, että puhutaan kokonaisvaltaisesta organisaation ja työyhteisön toiminnan mallista. Mallista voidaan erottaa voimaannuttava kulttuuri, voimaannuttavat esimiehet ja johtajuus, voimaannuttavat käytännöt ja voimaantuneet tai voimaantuvat työntekijät. (Lin 1998.) Voimaantumisen ei ole pysyvä olotila, vaan työntekijöitä pitää voimaannuttaa jatkuvasti. Työyhteisössä on myös eri voimaantumisen tasolla olevia työntekijöitä. (Spreitzer 1995.) Voidaan sanoa, että jos työyhteisö menestyy, silloin se toimii tuloksellisesti, ja jokainen yksilö voi hyvin. Keskeiset piirteet ovat avoimuus, rohkeus, luottamus, vilkas vuorovaikutus, rehellisyys ja myönteinen ilmapiiri.

### 4.3.2 Voimaannuttamisen keinot

Voimaannuttamalla integroidaan ihmisenä olemisen ja kehittymisen ydinasiat laadukkaaseen tuottavuuteen ja työorganisaation kehittymiseen. Tavoitteena on molempien osapuolten, työyhteisön ja eri persoonallisuuksien, hyvinvointi ja hyötyminen. Voimaantumisen kokemisen tavoitteena ovat ihmisten oma

kehittyminen ja organisaation tavoitteet. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 341, 347.)

Voimaannuttamisesta keskusteltaessa puhutaan keinoista, joilla tätä menetelmää voitaisiin toteuttaa. Luottamuksen lisääminen ja motivointi ovat vaikeasti määriteltävissä. Onko motivoitu riittävästi ja miten motivointi on järjestetty? Edellä mainittujen keinojen mittaaminen on vaikeaa. On tärkeää etsiä olemassa olevia käytännön keinoja, jotka kuuluvat olennaisesti työhön, mutta joita ei ole sovellettu voimaannuttamisen välineenä. Henkilöstöjohtamisen peruselementeissä on keinoja, joiden avulla saavutetaan työntekijöiden ja työyhteisön voimaantuminen. Tämä edistää työyhteisön hyvinvointia. Vogt ja Murrell (1990, 69) esittävät, että voimaannuttamisen prosessimallissa henkilöstötoiminnot ovat osallistamisen ja luottamuksen konkreettisia välineitä. Tässä mallissa tavoitteena on organisaation hyvinvointi. Organisaatiopohjaiseen voimaannuttamisen prosessiin yhdistetään henkilöstötoiminnot konkreettisina keinoina.

Voimaannutettaessa luovutaan kontrollista ja sitä siirretään työntekijätasolle. Organisaatiossa otetaan käyttöön uusia hallinnollisia menetelmiä, joissa korostetaan palkkioiden, tiedottamisen sekä tietämyksen käyttöä. (Bowen & Lawler 1995, 73 - 78.) Quinn & Spreitzer (1997) esittävät neljä kriteeriä, joita voidaan käyttää työntekijöiden voimaannuttamisessa:

- 1) Esimies ei tarkkaan määritä keinoja työn tekemiseen, vaan työntekijä itse määrittää sopivat keinot. Poliisiorganisaatiossa tapahtuvassa henkilökohtaisessa tuloskeskustelussa sovitaan ainoastaan tulostavoitteet, ja työntekijä päättää itse, miten ne saavutetaan.
- 2) Työntekijöillä on vahva itsekontrolli ja he voivat vapaasti valita, miten tekevät työnsä. Poliisissa lähiesimiehen ei aina tarvitse kontrolloida tekemisiä, vaan hän luo ainoastaan mahdollisuuksia tehdä työtä luottaen alaisiinsa.
- 3) Voimaantuessaan työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja välittävät siitä, miten työnsä tekevät. Poliisihallinnossa tulee antaa valtaa ja vastuuta sekä luodaan yhdessä tulostavoitteet. Tämä edesauttaa työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiinsa.
- 4) Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään ja heitä myös arvostetaan sekä kuunnellaan. Poliisihallinnossa alaisten mielipiteet on otettava huomioon tuloskeskusteluissa ja päivittäistoimintaa suunniteltaessa. (Quinn & Spreitzer 1997, 37 - 50.)

Alanin (1995) mukaan työntekijöitä voidaan voimaannuttaa esimerkiksi tietoa jakamalla. Tämä lisää luottamusta ja autonomiaa. Työntekijän tulee tietää myös työyhteisön senhetkinen tila ja tavoitteet. Johtajat jakavat avoimesti tietoa työntekijöille. Toinen näkökohta on luottamus. Sen pitää olla molemminpuolista. Sitä lisää jatkuva ja kattava tiedonvälitys. Avoin kommunikaatio, tiedon jakaminen, tunteiden ja havaintojen jakaminen sekä työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon lisäävät luottamusta organisaatiossa. (Randolph 1995, 19 - 37, Tabordan 2000, 44, Lancher, Spence, Finegan & Shamian 2001, 7 - 23.) Ilman luottamusta ei voida voimaannuttaa eikä voimaantumisen voi toteutua (Smith 1997). Tiimeille ja työntekijöille annetaan enemmän autonomiaa siirtämällä valtaa ja vastuuta työntekijätasolle (Alan 1995, 19 - 37). Päätöksenteossa tulee valtaa ja vastuuta jakaa kaikkien niiden kanssa, joita asia koskee. (Juhl & Kristensen 1997, 111.)

Työntekijöiden täytyy tuntea olevansa osa kokonaisuutta, johon myös heidän työpanoksensa vaikuttaa. Voimaannuttava johtamistapa vähentää sisäistä kontrollia ja siirtää vastuuta työntekijöille. Voimaannuttamisen vaikutus antaa työntekijöille vastuuta omasta työstään ja päätöksenteosta. Johtajan voidaan sanoa olevan enemmän valmentaja kuin valvoja tai tarkastaja. (Taborda 2000, 41 - 44.) Toimintavapaudesta puhuttaessa ihminen pitää tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa tulevaan toimintaansa. Ihmisen oman kontrollin tunne vaikuttaa vastuun ottamiseen, luottamuksen rakentumiseen sekä uskon omista kyvyistä vaikeissakin tilanteissa. (Doll & Alcasar 1998, 296.) Mäenpään (1997) mukaan suurin syy tiimityön epäonnistumiselle on ylemmän johdon ja työnjohdon haluttomuus jakaa valtaa ja kontrollointia työryhmille (Mäenpää 1997, 90). Ihmisten valintoja ja toimintoja ohjataan tarpeettomasti, mikä tekee voimaantumisen mahdottomaksi (Harris 1994, 82). Voimaannuttamisessa korostuu laajemman päätösvallan antaminen työntekijöille. (Ford & Fottler 1995).

Esimies voi johtamistavallaan vaikuttaa työntekijän voimaantumiseen usealla eri tavalla. Tiedotus on hyvä esimerkki uusiutuvista voimavaroista. Jaettu tieto voimaannuttaa enemmän kuin alaisten kannustus ja palkitseminen. (Vogt & Murrell 1990, 27 - 29.) Esimiehen roolissa korostuu tiedon nopea jakaminen niille, joita se hyödyttää. On parempi antaa liikaa tietoa kuin liian vähän. (Randolph 1995, Long 1996.)

Voimaannuttava johtamistapa välttää asioiden ongelmakeskeistä lähestymistapaa ja kannustaa itsearviointiin. Kehitettäessä organisaatiota suunnitelmallisesti tehokkaammaksi tulee käyttää positiivista, tervettä energiaa ja kartettava ongelmakeskeisyyttä. Voimaannuttamalla työntekijöitä autetaan ja opetetaan heitä arvioimaan työtään siten, että itsearviointi kehittyy. (Conger & Kanungo 1988, 471 - 482.) Motivoiva johtamistapa on voimaannuttamisen ydinasia, jonka päätavoite on työntekijän itsemotivoinnin saavuttaminen. Vahvin ja olennaisin motivoinnin keino on palkitseminen. Organisaatio on rakennettava sellaiseksi, että palkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tavoitteiden kanssa. Motivoiva johtamistapa sisältää myös ohjaamista ja valmentamista. (Vogt & Murrell 1990, 34 - 35.) Valmentajan roolissa esimies auttaa alaisiaan näkemään, mitä koulutusta he tarvitsevat. Hän rohkaisee työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia yhdessä, ja tämä kehittää kaikkien ongelmanratkaisutaitoa. Esimies tarjoaa apua päämäärään pääsemiseksi. Lisäksi hän pitää huolta tietojen ja taitojen eteenpäin siirtymisestä. (Arnold etc. 2000, Lowe 1994, 23 - 24.)

Voimaannuttavaa johtamistapaa käyttävällä esimiehellä on kehittävä ote myös päivittäisessä toiminnassaan. Organisaatiossa tulee käyttää kaikkia sellaisia tietoja, taitoja ja ideoita, joita organisaation jäsenillä on. Lisäksi organisaation on selvittävä myös niistä muutosedellytyksistä, joita tulee organisaation ulkopuolelta. Johtajalla on oltava jatkuva tutkiva ote, ja hänen on työskenneltävä työntekijöiden kanssa kehittääkseen suorituksia vielä korkeammalle asteelle. Henkilöstön voimaannuttamisessa kouluttamisella on vahva merkitys. (Vogt & Murrell 1990, 36 - 37.) Voimaannuttava johtamistapa panostaa organisaation kehittämiseen, sillä se on väline korkeaan työhyvinvointiin yksilö- ja organisaatiotasolla. (Hut & Molleman 1998, Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 363 - 366.) Kun halutaan parempaa tuloksellisuutta, kehittämisen tulee perustua henkilöstön luottamukselliseen vuorovaikutukseen, palautteeseen, avoimuuteen sekä kaikkien osallistumiseen (Juuti & Vuorela 2002, 60).

Kirjallisuudessa esiin nousevat voimaannuttamisen keinot ovat työntekijöiden jatkuva kehittäminen ja koulutus (Vogt & Murrell 1990, Cook 1990, Erstad 1997), sekä palkitseminen. (Born & Mulleman 1996, Lashley 1999.) Lisäksi tulee esille tiimityön merkitys (Kirkman & Rosen 2000, Taborda 2000) ja työn laajentaminen sekä rikastuttaminen (Lashley 1999). Jos halutaan puhua menestyvästä työyhteisöstä, siinä korostuvat voimaannuttamisen piirteinä osallistava johtajuus

(Conger & Kanungo 1988), konfliktien ratkaisu yhdessä (Kirkman & Rosen 2000), luottamus (Smith 1997), avoimuus (Quinn & Spreitzer 1997) ja tiedon jakaminen (Wilkinson 1997).

### 4.3.3 Tutkimuksia voimaannuttamisesta

Erilaisissa organisaatioiden johtamistoimintoja koskevissa tutkimuksissa ja johtamiskirjallisuudessa voimaannuttaminen käsitteenä liitetään johdon ja esimiesten toimintaan henkilöstön kannustajana ja kasvun edistämisen mahdollistajana. Työorganisaatioissa henkilöstön voimaannuttamisen katsotaan liittyvän organisaation päätöksentekoon ja vallanjakoon. Työntekijöitä autetaan löytämään omat voimavaransa. Tällä menetelmällä on mahdollista lisätä työtyytyväisyyttä, itseohjautuvuutta ja tuottavuutta. Esimiehen on toiminnallaan luotava sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat henkilöstön voimaantumisen tunteen kokemisen. Voimaannuttaminen tapahtuu vapauttamalla inhimillisiä voimavaroja. (Blase & Blase 2001, 2 - 3; Ruohotie 2000, 298.) Voimaannuttamalla henkilöstöä esimies vaikuttaa organisaation ja yksilön kehittymiseen. Henkilöstön uskoessa taitoihinsa se tuntee itsensä kyvykkääksi ja voimakkaaksi. Näin sille voi antaa vaativampia tavoitteita. Kun työntekijä löytää paikkansa kiinnostavissa ja haastavissa työtehtävissä, se edistää samalla myös organisaatiota omien tavoitteidensa saavuttamisessa. (Fairholm 1994, 159.) Voimaannuttavan esimiehen ominaisuuksia ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus, huolehtivaisuus, avoimuus ja pätevyys. Oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta osoittavat kaikille samanlaiset säännöt ja päätösten perusteleminen. Luotettavuutta osoittaa myös sääntöjen noudattaminen. Huolehtivuus ilmenee alaisista välittämisenä. Virheistä keskustellaan kahden kesken, ja huomio kiinnitetään virheisiin, ei alaisen persoonaan. (Whetten, Camero & Woods 1996, 44 - 45.)

Tutkimukset ovat osoittaneet voimaannuttamisen edistävän organisaation tuloksellisuutta. Congerin ja Kanungon (1988, 471 - 482) mukaan johtajuustutkimukset osoittavat alaisten voimaantumisen lisäävän organisaation tehokkuutta. Esimiesten jakaessa voimaa ja kontrollia alaisilleen, kokonaistuottavuus ja tehokkuus paranevat. Tiimityöskentelyssä eli osallistuvassa johtamisessa voimaannuttaminen kehittää työryhmää. Ryhmän kehitystä edistävät

tavoitteiden asettaminen, mallintaminen, työn rikastuttaminen, pätevyyteen perustuvat palkkiot ja palautteen antaminen. Yhteistoiminta lisää myös palvelun laatua, tehostaa tiimityöskentelyä ja johtaa organisaation hyvinvointiin. (Vogts & Murrell 1990, 69.) Ryhmien toiminnasta puhuttaessa voimaantumisen tunne esiintyy sellaisessa ryhmässä, jossa johtaja arvostaa ryhmää tukemalla sen toimintaa ja tehokkuutta. Johtajat voivat myös tukea voimaantumisen tunnetta turvaamalla välttämättömät keinot, kyvyt ja auktoriteetin onnistumisen saavuttamiseksi. (Koberg et al. 1999.)

Bennisin ja Nanusin (1985) huippujohtajia käsittelevässä raportissa huomioidaan, ettei taitava johtaja anna alaiselle voimaa. Hän pyrkii mahdollistamaan hyvinvoinnin rakentumisen yksilöiden ja työyhteisön kautta, jotta ihmiset löytäisivät helpommin omat voimavaransa. Tällaisen voimaantumisen kulttuurin rakentumisessa ja ylläpitämisessä on johtajan myönteisellä itsetunnolla suuri merkitys (1985, 47.) Myönteinen itsetunto sai alaisetkin kunnioittamaan toisiaan. Johtajien myönteinen itsetunto heijastui toisiin ihmisiin siten, että he hyväksyivät ihmiset sellaisina kuin ovat. He pystyivät lähestymään ongelmia nykyisyyden näkökulmasta olemalla kohteliaita ja uskomalla työntekijöihin. He kykenivät tulemaan toimeen ilman jatkuvaa hyväksyntää ja arvostusta. (Bennis & Nanus 1985, 49 - 50.)

Bennisin ja Nanusin (1985) haastattelututkimuksessa tultiin sellaiseen tulokseen, että voimaantunut johtaja ei voi voimaannuttaa toisia. Sen sijaan erityisesti hyvinvointia, avointa kommunikaatiota, kunnioitusta, arvostusta ja luottamusta tukevan kulttuurin edistämisen kautta autetaan ihmistä tunnistamaan, luomaan ja kanavoimaan omat voimavaransa. (Garman 1996, 30 - 31, Sears & Marshall 1990, 10 -17.) Nikkanen (1992) toteaa tutkimuksessaan, että yksilön voimaantumisen tukeminen, luominen ja ylläpitäminen ovat haasteellisia tehtäviä johtajille. Heidän tulee luoda avoin, kannustava, suvaitseva sekä vapautta kunnioittava ilmapiiri. Lisäksi johtajien tulee kuunnella työntekijöitä ja olla joustavia. Johtajien ja alaisten pitää kunnioittaa, arvostaa ja luottaa toisiinsa. (Nikkanen 1992, 46; 1996, 19 - 20.)

Ojanen (1996) on havainnut yhteyden arvostuksen kokemisen ja voimaantumisen välillä. Arvostuksen, luottamuksen ja kunnioituksen kokeminen on tutkimuksen mukaan erittäin merkityksellä sisäisen voimantunteen rakentumisessa eli voimaantumisen. (Ojanen 1996, 214.) Nikkasen (1998) mukaan johtajien roolilla on tärkeä merkitys organisaatioiden päämäärien asettamisessa ja tulevaisuuden



kuvien rakentamisessa. Työyhteisön jäsenten kannalta on tärkeää, että he kokevat johtajan yhteiseen prosessiin osallistujana. Johtajan on kannustettava luovuuteen ja omatoimisuuteen. Hän on toimintaedellytysten luoja sekä työntekijöiden toiminnan vapautta ja työn tekemisen joustavuutta arvostava johtaja. (Nikkanen 1998, 33 - 35.)

## 4.4 VOIMAANTUMINEN

### 4.4.1 Voimaantumisen näkyminen yksilössä

Vuonna 2003 ilmestyneessä Hallinnon tutkimus -lehden artikkelissa: Voimaantuminen evaluaatiota angloamerikkalaisessa kontekstissa, kirjoitetaan, että voimaantuminen käsitteenä on erilaisista näkökulmista katsottuna merkitykseltään erilainen. Voimaantumista voidaan tarkastella kansalaisuuden, kuluttavuuden, palvelun käyttäjän ja yleisön tai organisaation näkökulmasta. (Haverinen 2003, 46.) Honold (1997) käsittelee myös voimaantuminen -käsitteen määrittelyn vaikeutta. Hän käsittelee voimaantumista ainoastaan organisaatiotutkimuksen käsitteenä. Jokaisen organisaation voimaantuminen -käsite on ainutlaatuinen. Tämän vuoksi sen määrittäminen on vaikeaa. Honoldin (1997) mukaan jokaisen organisaation on määriteltävä ja toteutettava se itselleen. Sitä voidaan myös tarkastella sekä yksilön että organisaation tasolla. Thomas ja Velthause (1990) katsovat voimaantumisen olevan sisäisen voimaantumisen tila, jonka perusteena on työntekijän usko oman toimintansa vaikuttavuuteen, kyvykkyyteen, merkitykseen ja itsemääräämisoikeuteen. Tällaista tilaa voidaan kutsua psykologiseksi voimaantumiseksi. (Thomas & Velthause 1990.)

Puhuttaessa voiman lisäämisestä useimmin käytetyt termit ovat valtaistaminen, voimaannuttaminen ja voimaantuminen. Voimaantuminen tarkoittaa voiman kasvua yksilöissä, ei sen jakamista. (Vogt ja Murrell 1990, 90.) Voiman kasvu ei sisällä pakotteita, vaan se on mahdollistavaa, myöntävää ja sallivaa sekä dynaamista. Siitosen (1999, 61) mukaan termi tarkoittaa sisäistä voimaa jaettuna seitsemään osaan, jotka ovat vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään, ei muista ihmisistä. Voimaannuttamisprosessi kasvattaa tunnetta voimasta ja vallasta kaikissa

työyhteisön jäsenissä. Organisaatiolle ja työntekijöille itselleen on tärkeää ottaa kaikki käytettävissä olevat resurssit käyttöön. (Alan 1995, 19 - 37.)

Voimaantuminen on kehitys, jota tapahtuu kahden tai useamman henkilön henkilökohtaisissa tai ammatillisissa suhteissa (Pastor 1996, 5). Voimaantuminen liittyy tiimityöhön. Tiimin jäsenet osallistuvat, omistautuvat, tuntevat vastuuta sekä henkilökohtaista kiinnostusta ja ylpeyttä tiimin jäsenenä. (Blanchard, Carlos, Randolph, 2001, 3.) Kirjallisuudessa voimaantumisen ei anneta tarkkaa määritelmää. Voimaantumista tarkastellaan sen tuomien mahdollisten hyötyjen kautta (Collins 1996, 29, 30). Voimaantumisen hyötyinä tutkijat mainitsevat kohentuneen tuottavuuden ja joustavamman organisaation. (Jonhson 1992, 172, Blanchard ym. 2001, 3 - 4.) Eräs merkittävämpiä voimaantumisen hyötyjä on työtyytyväisyyden ja työmotivaation lisääntyminen (Kappelman & Richards 1996, 26).

Voimaannuttamisen perusajatus on johtamisen kautta tapahtuva henkilöstötoimintojen toteuttaminen. Henkilöstötoimintojen kautta työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy, ja he tuntevat osallistuvansa organisaation toimintaan. Välineinä ovat rekrytointi ja perehdyttäminen. Luottamusta vahvistavia välineitä ovat koulutus ja kehittämistoiminta. Hyvin toteutettuna henkilöstötoiminnot lisäävät sitoutumista työhön ja yhteisiin päämääriin sekä omien kykyjen käyttöä ja niiden kasvua. Voimaantumisen tuloksena tiimityö kehittyy ja tehostuu, ja palvelujen laatu paranee. Tuloksena on työyhteisön hyvinvointi (Bell & Gilbert 1996, Grossberg 1995).

Voimaantumista voidaan tukea toimintavapaudella, rohkaisemisella, avoimuudella ja pyrkimällä tasa-arvoisuuteen, luottamukseen sekä turvallisuuteen (Siitonen & Robinson 2001). Tabora (2000) katsoo, että yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon, luottamuksen vallitessa. Luottamus lisääntyy avoimella kommunikaatiolla, tiedon, tunteiden, havaintojen jakamisella. Tärkeää on myös se, että työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoprosessiin. Kirkman & Benson (2000) ovat puolestaan sitä mieltä, että voimaantumista tuetaan asettamalla yhteisiä tavoitteita ja ratkaisemalla konflikteja yhdessä. Työntekijöiden tulee saada tietää organisaation tilanne ja heidän autonomisuuttansa on lisättävä (Randolph 1995). Vogt ja Murrell (1990) katsovat, että työntekijän tulee voida ansaita luottamusta ja osallistua työyhteisön toimintaan. Ilmapiiriin tulee olla avoin ja tiedotuksen kattavaa.

Vuorovaikutus tulee olla avointa ja siihen tulee kannustaa. Erilaisten mielipiteiden ilmaisu on sallittua.

Voimaantuminen on ihmisen oma sisäinen päätös toimia ja sitoutua organisaation tavoitteisiin sekä tehdä yhteistyötä toisten kanssa. Ihmisellä on myös vapaus toimia vapaasti sovittujen rajojen sisällä tavoitteena organisaation ja yksilön menestys. (Duvall 1999, 207.) Ihmisen voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi. Se lähtee ihmisestä itsestään, eikä sitä voida tuottaa toisen kautta. Voimaantumisprosessi tarjoaa resursseja, taitoja ja mahdollisuuden voimistua. Prosessin onnistuminen edellyttää luottamusta, kunnioitusta, koulutusta, tukea, osallistumista ja sitoutumista. (Rodwell 1996.) Voimaantuminen tapahtuu sellaisessa kontekstissa, jossa ilmapiiri on turvallinen. Ihminen tuntee itsensä hyväksytyksi ja asemansa tasa-arvoiseksi. Hän jäsentää päämäärät, kyky- ja kontekstiuskukset sekä näiden sisäiset suhteet. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin organisaation tavoitteisiin, sitoutumiseen ja päämääriin. Ihmisen täytyy voida osallistua työyhteisön toimintaan ja kokea luottamusta, jonka johdosta sitoutuminen vahvistuu ja kyvykkyys kasvaa. (Vogt & Murrell 1990, 69 - 70.)

Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Se ei ole pysyvä olotila ja siksi kaikissa organisaatioissa tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota ihmisestä itsestään lähtevän voimaantumisen mahdollistamiseen. Toimintaympäristön sosiaaliset rakenteet ja olosuhteet, tasa-arvo, yhteisten päämäärien asettaminen, yhteistoiminta, ilmapiirin avoimuus sekä toisten arvostaminen ovat merkittäviä asioita. Näin ollen voimaantuminen voi olla jossakin ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. (Siitonen 1999, Heikkilä & Heikkilä 2005.)

## VOIMAANTUMINEN

<b>Vapaus</b>	valinnanvapaus vapaaehtoisuus sopivuus toimintavapaus itsenäisyys oma kontrolli
<b>Vastuu</b>	todellinen vastuu pitkäjänteisyys halu menestyä halu oppia tukeminen rohkeus kokeilla yhteisoppiminen aktiivisuus yrittäminen kriittisyys tarpeellisuuden kokeminen
<b>Arvostus</b>	kunnioitus kokemus energia
<b>Luottamus</b>	molemminpuolisuus omat kyvyt minäkuva itseluottamus tyytyväisyys ammattillinen itsetunto luovuus
<b>Konteksti</b>	kollegiaalisuus yhteistoiminta vuorovaikutus tasa-arvoisuus mahdollistaminen joustavuus aitous sosiaalisuus
<b>Ilmapiiri</b>	turvallisuus avoimuus tervetulleeksi kokeminen keskustelukulttuuri merkityksellisyys vaihtelu ja virkistys oman roolin löytyminen
<b>Myönteisyys</b>	hyväksyntä positiivinen lataus luontevuus onnistumisen kokeminen eettisyys sopeutuminen

Kuvio 9. Voimaantuminen kaaviokuvana. (Siitonen 1999.)

#### 4.4.2 Voimaantumisen heijastuminen organisaatiotasolle

Organisaation voimaantuminen rakentuu neljästä periaatteesta Heikkilöiden (2005, 32 - 33) mukaan. Niitä ovat:

- yksityisyys
- osallistuminen
- yhteisö
- resurssien uusjako.

Henkilöllä on käsitys omasta itsestään ja yksityisyydestään. Jokaisella on myös oikeus suojella niitä. Yksilölle osoitettu kielteinen palaute, yksityisyyden kieltäminen, lisää alistuvuutta ja vähentää yksilön itsemääräämisoikeutta. Yksityisyyden tiedostaminen auttaa yksilöä ymmärtämään arvonsa työyhteisössä. Arvostetaanko yksilöä tuotantovälineenä vai ajattelevana ja tuntevana ihmisenä, on eräs työelämän arvomaailmaa tarkasteleva kysymys. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 32.)

Demokratian ja ihmissuhteiden voimaantumisen edellytykset ovat aktiivinen osallistuminen ja yhteinen vastuunkanto. Olemassa olevat valtarakenteet rajoittavat osallistumista ja päätöksentekoa. Voimaantumista voidaan kokeilla erilaisilla osallistumiskokeiluilla. Niistä voidaan nähdä, mitkä voimaannuttavat yksilöä ja mitkä eivät. Yksilö suosii niitä osallistumiskokemuksia, jotka vahvistavat hänen itsetuntoaan. Ongelmia tuottavat ihmisten erilaisuus ja eriarvoisuus aktiivisessa osallistumisessa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 32.)

Yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin tasapainotila on löydettävissä voimaantumisprosessin avulla. Tällöin yksilön ja työyhteisön edut ovat sopusoinnussa keskenään. Tasapainon kasvaessa myös yksilön viihtyvyyttä ja hyvinvointia on edistettävä. Tasapainotilan löytymisessä tarvitaan demokratiaa, jotta yksilö voi vapaasti ilmaista kokemansa epäkohdat. Demokratia on avointa dialogia, jossa myös työnantajalla on rohkeutta muuttaa itseään toisten avustuksella. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 33.)

Hyvin toimivan organisaation kriteerejä ovat tavoitteiden selkeys, myönteinen suhtautuminen organisaatioon, hyvät vaikutusmahdollisuudet työoloihin, hyvä johtaminen, tiedonkulun tehokkuus, työryhmän kiinteys ja hyvä ilmapiiri. Hyvin

toimivalla työyhteisöllä on yhteinen visio ja toimiva strategia. Työtehtävien ja työroolien selkeys sekä työntekijöiden autonomisuus ovat tärkeitä hyvinvoinnissa ja menestyksessä. (Simola ja Kinnunen, 2005, 129 - 133.)

Resursseja uudelleen jaettaessa ei tarkoiteta ainoastaan fyysisten välineiden uusjakoa, vaan kyse on myös tiedon ja sen hallinnan uusjaosta. Kenelläkään ei saa olla ylivaltaa tiedosta, sen valikoimisesta tai tulkitsemisesta. Päätöksenteko ja tehokas työskentely itseään johtamalla tai itseohjautuvissa tiimeissä ei onnistu ilman työntekijöiden käyttöön tarkoitettuja välineitä ja tiedollisia resursseja. Innovatiivinen ratkaisujen etsintä ja uuden luominen vaativat kaikkien työntekijöiden voimaantumista. (Clegg 1990, Sykes ym. 1997, Heikkilä & Heikkilä 2005, 33.)

Blanchard, Carlos & Randolph (2001) esittävät osittain samoja ja osittain erilaisia voimaantumisen piirteitä kuin Heikkilä & Heikkilä (2005). Blanchardin ym. teoria pohjautui seuraaviin toimenpiteisiin organisaatiossa: 1) tiedon jakaminen kaikkien kanssa, 2) autonomian luominen rajojen läpi sekä 3) hierarkian korvaaminen itseohjautuvilla tiimeillä (Blanchard ym. 2001, 10 - 12 sekä Blanchard ym. 1998, 85).

Blanchardin ym. (1998) teorian pohjana on, että voimaantuminen lähtee tiedon jakamisesta koko henkilöstön käyttöön. Tieto voi koskea taloutta, tuottoa ja tuloksia. Tiedon jakaminen poistaa itsessään suurempia hierarkkisia rakenteita, koska kaikki työntekijät organisaatiossa ovat tasa-arvoisia tiedon suhteen. (Blanchard ym. 1998, 41 - 42.) Organisaatiossa, joka haluaa voimaantua, täytyy kaiken tiedon olla avointa. Jos yksilöt eivät saa tarvitsemaansa tietoa, he eivät voi toimia vastuullisesti. Tieto kannustaa henkilöstöä itsenäiseen ja vastuulliseen toimintaan. (Blanchard ym. 1998, 45).

Organisaation tulee vapauttaa kaikki tieto kaikkien käytettäväksi. Lisäksi organisaation tulee määrittää itsemääräämisoikeuteen johtavat raja-alueet. Niiden määrittämisessä auttavat seuraavat kysymykset:

- Mikä on tavoite?
- Miten toimintaa arvioidaan?
- Miltä tulevaisuus näyttää?
- Mikä on päämäärä? Missä, milloin ja miten se saavutetaan?
- Kuka tekee ja mitä?

-Mikä on organisaation rakenne ja toiminta? Kuinka tavoitteiden saavuttamisessa autetaan?

(Blanchard ym. 1998, 54.)

Organisaation johdon tulee määrittää raja-alueet, joissa määritellään visio organisaatiosta, toimivallasta ja vastuista. Visio voidaan määrittää raja-alueiden kolmella ensimmäisellä kysymyksellä. Vision määrittämiseen tarvitaan selkeä kuva yrityksen tulevaisuudesta, tavoitteista ja imagosta. (Blanchard ym 1998, 55).

Tiedon vapauttamisen ja rajojen määrittämisen lisäksi on luotava itseohjautuvia ryhmiä ja luovuttava hierarkiasta. Hierarkiasta luopuminen merkitsee ylimmän johdon ja työntekijöiden välisen etäisyyden ja keskijohdon pienentämistä organisaatiossa. Keskijohdolle tulee suuremmat vastualueet, ja etäisyys ylimmän johdon ja henkilöstön välillä lyhenee. Edellä mainitulla asialla tarkoitetaan sitä, että tarvitaan vähäisempää byrokratiaa ja negatiivista asennetta. Päätökset tehdään kuitenkin ylimmässä johdossa. Jos organisaatiota halutaan muuttaa voimaantuneeksi, on päätöksentekoprosesseja muutettava. (Blanchard ym. 1998, 70, 72 - 73.)

Tiimit ja ryhmät voivat olla vastuussa erilaisista projekteista ja tavoitteista. Tiimi tai ryhmä kehittää ja suunnittelee työn ja huolehtii siitä alusta loppuun. Tiimillä voi olla johtaja, joka on vastuussa toiminnasta jäsenten kanssa. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat johdon osallistumista sekä rajoja ja ohjausta. Tiimityöhön on koulutauduttava. Tiimien tulee saada valtaa ja vastuuta asteittain. (Blanchard ym.1998, 77, 79 - 81.)

Blanchardin ym. (2001) kolmen kohdan ja Heikkilän & Heikkilän (2005) neljän kohdan voimaantumisperiaatteiden lisäksi Harley (1995, 5 - 12) esittää kahden voimaantumisen kahdeksan kriittistä periaatetta. Harley tarkastelee voimaantumista omien organisaatiotutkimustensa kautta. Voimaantumiselle on löydettävä tasapaino henkilöstön ja resurssien välillä. Tasapaino on löydettävissä, mikäli kaikki kahdeksan voimaantumisen periaatetta täyttyvät. Nämä periaatteet ovat seuraavat:

-Turvaa jokaisen työntekijän omanarvontunto.

-Johda havaintoja.

-Käytä auktoriteettia enemmän vapauttaaksesi kuin rajoittaaksesi ihmisten piileviä kykyjä.

- Käytä konsensusta päätöksenteossa.
  - Selkeytä visio, missio, päämäärät, tavoitteet ja työnkuvaukset.
  - Poista kahleet yksilön halusta olla muille hyödyksi.
  - Aloita arvoista.
  - Anna henkilöstölle sen haluama palaute.
- (Herley 1995, 5 - 12).

Edellä mainitut periaatteet perustuvat henkilöiden omiin tarpeisiin organisaatiossa, tarpeeseen olla hyödyksi, tuntea arvostusta, saavuttaa jotakin ja olla osa ryhmää. Johtajan tehtävä on tukea henkilöstöä ja tarjota apua jokaisen oman motivaation löytämiseen. Kun organisaatio on toteuttanut kaikki kahdeksan periaatetta, tasapaino henkilöstön ja resurssien välillä on löydettävissä. Tasapainon löytyessä organisaatio kehittyy yhtenäiseksi, innovatiiviseksi, jatkuvaksi ja pysyväksi. (Harley 1995, 5 - 12.)

Työn tehokasta hoitamista selittävät erityisesti työn piirteet. Näitä ovat työautonomisuus, identiteetti ja työn kokeminen merkitykselliseksi (Perry & Wise 1990.) Työntekijän mahdollisuus asettaa omalle työlleen tavoitteita, tietoisuus omasta asemasta organisaatiossa ja oman työn kokeminen tärkeäksi ennakoivat ja selittävät eroja tuloksellisessa työskentelyssä (Locke & Latham 1990; Crewson 1997.) Johtajan kannattaa lisätä alaisen mahdollisuutta itsenäiseen työtehtävien hoitoon ja monipuolistaa hänen tehtäviään. Johtamismistyyleistä voimaannuttava johtaminen on korostanut tällaisen johtamisen merkitystä (Lumijärvi 2009.)

Voimaantunut organisaatio on tietoinen kulttuurisista tekijöistä operatiivisessa ympäristössään, ja se sopeuttaa toimintansa saatavilla oleviin resursseihin, ihmisten kykyihin sekä yhteisöihin, joissa toimii. (Fetterman etc. 1996; Nayaran 2002.) Toisaalta, voimaantunut organisaatio voi myös muuttaa toimintaympäristöään edeten näin sopeutumista sopeutumista pidemmälle. (Siitonen 1999, Spreitzer etc. 1999.) Voimaantumisen tunteminen organisaatiossa perustuu yleiseen kouluttamiseen ja ideointiin, joita seuraavat kohentunut minäkuva ja itsetunto. Nämä taas vahvistavat voimaantumisen tunnetta toimijoiden välillä, vaikka tuleekin muistaa, että voimaantuminen ei synny yhden yksittäisen toiminnon tekemisestä. (Kunguru 2004.)

Voimaantuneessa organisaatiossa on selkeät arvot. Siinä luodaan niin tasapuolisia suhteita, etteivät ne muuta toisen identiteettiä eivätkä pakota sopeutumaan toisen



ideoihin. Voimaantunut organisaatio myös etsii työntekijöitä, joiden arvomaailma on mahdollisimman lähellä organisaation omia arvoja. Niitä arvoja myös tuodaan systemaattisesti esiin. (Parsons 1998; Thomas & Velthouse 1990; Zimmerman 1995.) Voimaantuneessa organisaatiossa on varmistettava, että voima ja valta eivät ole lukittuna yhteen tai kahteen osaan organisaatiota. Voiman ja vallan tulee kulkea vapaasti sinne missä ja milloin sitä tarvitaan. (Clutterbuck & Kernaghan 1995, 13 - 15.)

Jatkuva toiminnan parantaminen, tunnustus työstä sekä palkitseminen ovat pohjana hyvinvoinnille. Ilmapiiri kuvaa, miten työyhteisö toimii. Jos ilmapiiri ja ihmissuhteet ovat hyviä, työntekijät eivät tuhlaa aikaansa turhiin ristiriitoihin, vaan suuntaavat kaiken tarmonsaa työn tekemiseen. (Simola ja Kinnunen 2005: 132 - 136.)

#### 4.4.3 Alaistaidot ja voimaantuminen

Johtamista tutkivat tutkijat ovat olleet kiinnostuneita erilaisten johtamistyylien ja -tapojen yhteydestä organisaation tehokkuuteen, menestymiseen ja alaisten työsuoritukseen (Jurvansuu ym., 2000; Kirkpatrick & Locke 1996). Tällaisten yhteyksien tutkiminen on jäänyt määrällisesti vähäiseksi. Esimiehen toiminta ja johtamistapa on lukuisissa stressiteorioissa määritelty sellaisiksi potentiaalisiksi teorioiksi, jotka voivat saada aikaan erilaisia stressireaktioita ja aiheuttaa ongelmia yksilön hyvinvoinnissa (Chmiel, 2000; Cooper, 1998). Organisaatiotason seurausten myötä sillä on merkitystä myös henkilöstön ja yksilön hyvinvointiin. Vuoropuhelu johtamis- ja stressitutkimuksen välillä on vasta käynnistymässä. Johtamisen ongelmat näkyvät henkilöstön hyvinvoinnissa stressireaktioina. Tutkimukset 90-luvulla ovat osoittaneet johtamisesta aiheutuneiden ongelmien heijastuneen henkilöstön asenteisiin töissä. Tutkimukset osoittavat toimimattomien johtamistapojen yhteyden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Butterfield & Grinell, 2000; Russ ym., 1996). Erityisesti jotkut tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutteinen, supportiivinen ja alaisille päätöksentekomahdollisuuksia antava johtamistyyli on yhteydessä positiivisiin työasenteisiin, vähäisempään työstressiin ja -uupumukseen sekä vähäisempään ahdistukseen ja masennukseen työssä. (Melchior ym, 1997, Epiropaki & Martin, 1999.)

Työelämän laatu -tutkimuksessa (Kandolin & Kauppinen 1994) todetaan vuorovaikutteisen ja tehtäväsuuntautuvan johtamistavan yhdessä lisäävän henkilöstön työhyvinvointia ja vähentävän työstressiä. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia korostava, delegoiva johtamistyyli on näkynyt myönteisempänä työilmapiirinä, vähäisenä kiireen kokemisena ja töiden organisoinnin selvyyttenä. (Antila & Ylöstalo 2000; Jurvansuu ym., 2000.)

Organisaatioissa on hyvä säännöllisin väliajoin tai toimintaympäristön muuttuessa selvittää sekä johtajien että henkilöstön näkemyksiä siitä, millaista johtamisotetta kulloinkin tarvitaan. Tämän perusteella räätälöidään interventioita (Strömmer 1999). Monipuolisella johtamistavalla, joka ottaa huomioon sekä ihmiset että tehtävien ominaisuudet on alaisten työtyytyväisyyttä lisäävä ja työn epävarmuutta vähentävä yhteys kaikissa tutkituissa organisaatioissa. (Anttila & Ylöstalo, 2000, Melchior ym., 1997, Sagie, 1996.)

Lydenin ja Klingenin (2000, 3 - 6) mukaan organisaatio on terve, kun organisaatiossa on avoin vuorovaikutus ja työntekijät kohdataan säännöllisesti. Terveessä organisaatiossa työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, ja johto suhtautuu avoimesti työntekijöihin. Luottamus on avaintekijä terveessä organisaatiossa. Työntekijöitä tuetaan ja innovoidaan aktiivisesti. Heidä arvostetaan ja heidän saavutuksensa huomioidaan. Kehittäminen ja koulutus on suunniteltu yhdessä työntekijöiden kanssa. Organisaation sisäinen luottamus on sitoutumisen kaltainen ilmiö. Organisaation tehokkuus yhdistyy siihen, miten työntekijät luottavat ylimpään johtoon. (Ellis & Shockley-Zalabak 2001). Sisäinen luottamus lisää tiimien innovatiivisuutta, toimivuutta sekä tyytyväisyyttä. Luottamukseen liittyy myös osaltaan hyvä sisäinen tiedotus (Lumijärvi 2009.)

Hyvinvoivaan työyhteisöön liitetään työntekijöiden arvostus, motivoivat tavoitteet, vaikutusmahdollisuudet, kehittyminen ja muutosten hallinta (Göndahl, Kanerva, Knuutila, Kunnas & Parvikko 2002). Fuhrman, Ahola & Hirvihuhta (2004) katsovat myös hauskuuden, huolenpidon, välittämisen sekä onnistumisen kuuluvan hyvinvoivaan työyhteisöön. Työmotivaatio lisääntyy, kun työntekijät arvostavat toisiaan ja osoittavat sen toisilleen.

LMX-teoriat (leader-member-exchange) lähtevät siitä, että johtajuus muodostuu esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta. Suhde saman esimiehen ja eri alaisten kanssa voi muodostua erilaiseksi riippuen ihmisten kyvystä olla vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Yukl 2002.) Johtajuustutkimukset ovat

painottaneet esimiehen roolia johtamissuhteessa. Hänellä on valta-asemansa turvin enemmän päätösvaltaa ja liikkumavaraa johtamismenetelmien valinnassa kuin työntekijöillä. Nykyään katsotaan tilannetta enemmän työntekijän näkökulmasta. Työntekijän sisäistetty kontrolliorientaatio on yhteydessä hyvään alais-esimies-suhteeseen ja sitä kautta työviihtyvyyteen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Martin ym. 2005.) Kun työntekijä hallitsee toimintaansa, hän pystyy hyödyntämään rakentavalla tavalla myös vuorovaikutusta esimiehensä kanssa.

Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä, jolla edistetään työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Puhuttaessa alaistaidosta sana alainen viittaa esimiesroolin vastinpariin. (Keskinen 2005a.) Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alais-suhteen, jossa esimies toteuttaa esimies- tai johtamistoimintoja ja työntekijä alaistaitoja. Alaistaito käsittää velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä sekä yhteistyöstä esimiesten ja työkavereiden kanssa. Alaistaitoon kuuluu myös mielipiteiden ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. (Keskinen 2005b.)

Hyvän alaistaidon piirteitä ovat myös tiimin jäsenten auttaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen, työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen (Arvassalo 2006). Organ (1988) on määritellyt alaistaidot viiteen luokkaan: altruismi, tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus ja organisaatiotaito. Edellä mainittujen lisäksi siihen voidaan lisätä organisaatiotaitoa, aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen (Podsakoff ym. 2000.) Altruismi on muiden auttamista vapaaehtoisesti ja työperäisten ongelmien ehkäisemistä (Podsakoff ym. 2000, 516). Se voi olla myös perehdyttämistä tai toisen työtaakan helpottamista (Smith ym. 1983, 657). Lisäksi altruismi on työtovereiden auttamista, opastamista sekä esimiehen työtaakan helpottamista (Kallioinen 2004, 27 - 33). Reiluuteen kuuluu tehdä epämiellyttäviä tehtäviä työelämässä sekä sietää myös hankaluuksia (Organ 1990, 96). Reiluus nähdään positiivisena asenteena työtehtäviä, työtovereita sekä esimiehiä kohtaan. Reilu alainen ottaa vastaan uusia tehtäviä sekä suhtautuu muutoksiin ja uusiin asioihin positiivisella tavalla. (Kallioinen 2004, 27 - 33.) Huomaavaisuus on muiden työntekijöiden huomioonottamista ja sellaista toimintaa, jolla ehkäistään tehokkuutta vähentäviä ongelmia (Organ 1988, 255). Huomaavaisuutta voi kohdistaa työtappoihin, työhön tai

esimiehiin. Tällainen toiminta on muiden kunnioittamista ja arvostamista, kiitoksen antamista esimiehille ja luottamista työtovereihin. (Kallioinen 2004, 27 - 33.)

Organisaatiotaito on kokonaisvaltaista kiinnostusta organisaatioon sekä tavoitteisiin sitoutumista. Alainen on kiinnostunut kaikesta informaatiosta ja organisaation strategiasta sekä osallistuu kokouksiin. (Organ 1988, 255.) Lisäksi organisaatiotaito sisältää mielipiteiden ilmaisua, huonojen uutisten välittämistä, uusien ideoiden kehittämistä ja epäsuosittujen näkökantojen puolustamista (Graham 1991, 255).

Aloitteellisuus on työn ja työtapojen kehittämistä. Hyvän alaistaidon omaava työntekijä auttaa esimiestä kehittämään työtään. Aktiivinen toiminta sekä palautteen antaminen ja pyytäminen kuuluvat myös aloitteellisuuteen. (Kallioinen 2004, 27 - 33.) Aloitteellisuus on oma-aloitteista toimintaa sekä palautteen antamista ja saamista. Alaiset, joilla on alhainen koulutustaso, katsovat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. (Lehtiniemi 2008, 59 - 62.)

Itsensä kehittäminen on sellaista toimintaa, jossa alainen vapaaehtoisesti parantaa tietojaan, taitojaan ja kykyjään. Itsensä kehittävä työntekijä on valmis oppimaan uusia asioita ja hyödyntämään niitä organisaation hyväksi. (George & Jones 1997, 155, Kallioinen 2004, 27 - 33.)

Alaistaidot ovat monen tekijän summa. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio sekä todennäköisesti myös työpaikan ilmapiiri ja esimiestyö. Tästä seuraa velvoitteita niin esimiehille kuin myös työntekijöille. Työntekijän on vaikea kehittää alaistaitojaan huonon esimiehen alaisuudessa. Alaistaidoiltaan hyvä esimies ei pysty opettamaan alaistaitoja työntekijälle, mikäli tällä ei ole motivaatiota itsensä kehittämiseen. Myös työpaikan kulttuurilla on vaikutusta alaistaitojen kehittämiseen.

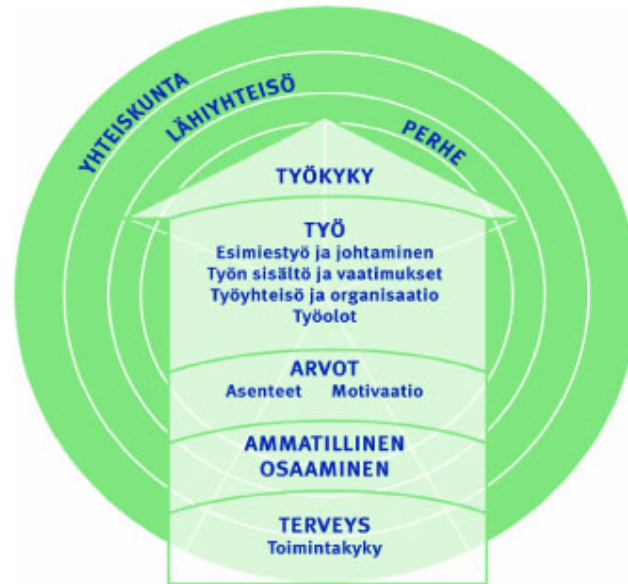
Työntekijä voi kehittää alaistaitojaan pyrkimällä rakentamaan vuorovaikutukseen esimiehensä ja työkavereidensa kanssa. Työntekijöiden tulee jäsentää niitä odotuksia, joita he toisiltaan odottavat. Tärkeintä on halu ja kyky kehittää itseään sekä toimintaansa työyhteisön tavoitteiden suuntaiseksi hyvinvointia edistäen.

## 4.5 TYÖKYKY

### 4.5.1 Työkyky ja työelämän laatu

Työkyvylle ei ole olemassa mitään virallista määritelmää toisin kuin työkyvyttömyydelle. Lainsäädäntö määrittelee työkyvyttömyyden sairaudeksi, viaksi tai vammaksi, joka estää toimeentulon hankkimisen nykyisessä tai vastaavassa työssä. Työkyvyn perustan katsotaan muodostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä, jonka lisäksi siihen vaikuttavat työmotivaatio, työhalukkuus, ikääntyminen, yksilön elintavat ja sosiaalinen elinympäristö. Ihmisten työkyvyssä on kyse työn vaatimusten ja yksilön toimintaedellytysten välisestä vastaavuudesta. Työkyvyn voidaan siten katsoa olevan työn, elämäntyylin, sairauksien ja ikääntymisen ajattelussa leikkauspisteessä. (Matikainen, Aro, Kalimo, Ilmarinen & Torstila 1995, 31 - 32.)

Työkyky on käsitteeltään laajempi kuin työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Työkyky koostuu fyysisen ja psyykkisen työkyvyn, toimintakyvyn, työolojen, johtamisen ja ammatillisen osaamisen edistämisen kokonaisuudesta. Työkyvyn mittaamisessa käytetään usein työterveyslaitoksella kehitettyä työkykyindeksiä. Työkykyindeksiin vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimushetken työkyky verrattuna elinikäiseen parhaimpaan työkykyyn, työkyky suhteessa työn vaativuuteen, tutkimushetkellä olevat sairaudet ja niiden arvioitu haitta työssä sekä sairaudesta johtuvat poissaolot ja psyykkiset voimavarat. (Soininen, Rissanen, Huttunen, Kärkkäinen & Korhonen 1999.)



*Kuvio 10.* Työkyvyn kuvaus ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön kannalta. (Ilmarinen ym. 2003.)

Työkyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Siihen vaikuttavat muun muassa työyhteisön henkilöstön lukumäärä, ikärakenne ja sijoittuminen eri virkaryhmiin. Nykytietämyksen mukaan fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät korreloivat keskenään. Voimakkain yhteys vallitsee sosiaalisten ja psyykkisten tilanteiden välillä, heikoin fyysisten ja sosiaalisten tilanteiden välillä. Fyysisten ja psyykkisten tekijöiden riippuvuus toisistaan sijoittuu edellä mainittujen välille. (Tutkimus varhaiskuntoutuksen vaikuttavuudesta valtionhallinnossa 1999.) Työntekijän työkykyä voidaan arvioida ja mitata työkykyindeksin avulla.

Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen tai kohentuminen vaikuttaa suoraan sekä psyykkiseen että sosiaaliseen toimintakykyyn. Jos fyysinen toimintakyky heikkenee, merkitsee se sitä, että ihminen ryhtyy kuluttamaan olemassa olevia reservejä eikä hän enää pysty kunnolla oppimaan uusia asioita. Fyysisen toimintakyvyn heikentyessä riittävän paljon työntekijä selviää huonosti rutiinitehtävistäkin. Jos tilanne pitkittyy, johtaa se työkyvyn heikkenemiseen. Psyykkinen toimintakyky ilmenee kognitiivisina toimintoina, muistamisena, oppimisena, loogisena ajatteluna, kielenkäyttönä sekä suhtautumisena itseensä ja ulkomaailmaan. Lisäksi asiaan vaikuttaa edellisten lisäksi vielä mielenterveys ja suhtautuminen omaan ikään.

Sosiaalista toimintakykyä voidaan arvioida ihmisen sopeutumisella työyhteisöön, ihmissuhdeverkkoon, tiimityöskentelyyn ja siihen, miten hän käyttäytyy vuorovaikutustilanteissa ja millaisia harrastuksia hänellä on. (Ilmarinen 1999.)

Työssä selviytymisen mahdollisuuksia ja ehtoja kuvataan Suomessa yhä useammin käsitteellä työkyky. Työkyky, kuten toimintakyky, terveys tai sairaus, on sopimuksenvarainen käsite eikä sille ole mitattavaa vastinetta. On vaikeaa vastata kysymykseen, mitä työkyky on. Voidaan miettiä, millaisia käsityksiä työkyvystä on ja miten ne ovat syntyneet. On tutkittava käsityksiä ja kielellisiä merkityksiä, koska ne ohjaavat ihmisen toimintaa. Työkyky on terveydenhuollossa ja etenkin kuntoutuksen alueella keskeisimpiä toiminnan sisältöön liittyvistä käsitteistä. On vaikea löytää kirjallisuudesta viitteitä, joissa käsitteitä työkyvyn määritteistä olisi analysoitu ja määritetty tarkemmin. Työkyvyn käsitettä voidaan käyttää kahdessa eri yhteydessä, työkyvyn arvioinnissa ja työkyvyn edistämisessä.

#### 4.5.2 Työkyvyn kolme erilaista käsitetyyppiä

Työkyvyn käsite on muuttunut suomenkielisessä kirjallisuudessa historian kehitykskulussa. Työkyvyn käsityksistä voi muodostaa kolme eri käsitetyyppiä: lääketieteellinen, tasapainomalli sekä integroitu käsitetyyppi. Käsitetyyppien muodostuminen perustuu siihen, millainen käsitys ihmisestä, työstä sekä yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta työkyvyn käsitteeseen sisältyy.

Alkuaikoina työkyvyn arviointi ja edistäminen liittyivät sairauksien tutkimiseen ja hoitoon. Taustalla oli lääketieteellisen työkyvyn käsite. Lääketieteellisen käsitystyyppin mukaan työkyky on terveyttä, ja se määritellään sairauksien puuttumisena. Toimintaa selitetään pääosin yksilöllisillä tekijöillä. Tällöin kyseessä ovat lääketieteellisesti tunnistettavissa olevat tilat: fyysinen ja psyykkinen terveys ja sairaus. Oletetaan, että yksilö terveenä on täysin työkykyinen ja sairaana osaksi tai kokonaan työkyvytön. Työkyvyn edistäminen, johdettuna lääketieteellisestä käsitystyyppistä, on sairauksien varhaistoteamista, lääketieteellistä hoitoa sekä lääkinnällistä hoitoa ja kuntoutusta.

Lääketieteellisen käsitystyyppin tausta on biolääketieteellisessä sairauskäsityksessä (Vuori, H, 1979) ja ennen 1970-lukua vallinneessa sosiaalivakuutuslainsäädännössä, jossa työkyvyttömyys perustui lääketieteeseen.

Tällöin työkyvyttömyyden määrittely perustui sairauden lääketieteellisen vaikeusasteen vertaamiseen fyysiseen työn vaatimustasoon ottamatta huomioon käsitystä työstä ja ympäristöstä. (Sundberg, H, 1979, 28 - 38.) Työkyvyn arvioinnissa sekä työkyvyn edistämisessä on epäsuorasti havaittavissa tähän käsitystyyppiin sopivien työkykykäsitysten olemassaolo ja vaikutus. Tapaturmavakuutuslain piirissä toimitaan osittain edelleenkin tämän käsitystyyppin mukaisesti. (Kekki, M, 1987.) Lääkärit arvioivat yksilöiden (potilaiden) työkykyä ainoastaan kliinisen tutkimuksen perusteella ilman tietoja potilaan toimintaympäristön vaatimuksista ja mahdollisuuksista (Urponen K., Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Yritys, E, 1991, 9 - 93). Kuntoutuksen ja varhaiskuntoutuksen sisältö kohdistuu yksilön fyysisten ja psyykkisten voimavarojen kohentamiseen tavoitteena paremman terveyden lisäksi myös parempi työkyky (Forss, S., Luoma-aho, E. & Ruuska, T, 1993 sekä Lind, J, 1987).

Seuraavaksi tarkasteltiin yksilön toimintakykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Viime vuosina kuntoutuksessa ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on korostunut sosiaalisten tekijöiden merkitys. Työkyvyn tasapainomallin mukaan työkyky on yksilöllisten edellytysten ja työn vaatimusten välinen tasapaino tai suhde. (Eskelinen, E., 1987. 157 - 166 sekä Ilmarinen, J. & Tuomi, K., 1992, 8-10 ja Järvisalo, J., 1992, 84 - 113.) Tässä mallissa yksilöllisistä edellytyksistä korostuu tasapainoinen toimintakyky, johon kuuluu fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen osuus. Sosiaalisen toimintakyvyn mittaaminen on erittäin vaikeaa, ja näin ollen se on jäänyt teoreettiseksi käsitteeksi. (Lind, J., 1987, 8 - 11 sekä Tuomi, K., Ilmarinen, J., Järvinen, E., Wägar, G., Eskelinen, L., Suurnäkki, T. & Huuhtanen, P., 1985, 85 - 94.) Yksilöllisten edellytysten katsotaan lisäksi muodostuvan koulutuksesta, taidoista, kokemuksesta sekä motivaatiosta ( Ilmarinen, J & Tuomi K., 1992, 8 - 10). Tämän mallin käsitys työstä on kuormitus- ja vaatimuskeskeinen. Tasapainomalli ei ota huomioon toiminta- ja työkyvyn yksilöllisiä edellytyksiä ylläpitäviä tekijöitä tai työn tarjoamia mahdollisuuksia.

Tasapainomalli ottaa huomioon yksilölliset edellytykset suhteessa ympäristöön. Yksilölliset edellytykset ovat kuitenkin pelkistyneet työn vaatimusten ja yksilöllisten edellytysten väliseen tasapainosuhteeseen, jolle työ ja sen vaatimukset asettavat lähtökohdan. Tällöin on kyse yksilöllisten edellytysten riittävydestä tai soveltuvuudesta. Tasapainosuhteen avulla ei voida tarkastella työn tarjoamia mahdollisuuksia suhteessa työntekijän odotuksiin eikä työn ja ihmisen



vuorovaikutusta yksilöllisiä kykyjä kehittävänä tai kuihduttavana vuorovaikutussuhteena.

Työkyvyn mittariksi on kehitelty työkykyindeksi (Tuomi, K., Wägar G., Eskelinen L., Järvinen, E., Huuhtanen, P., Suurnäkki, T., Fahlström, P., Aalto, L. & Ilmarinen J., 1985, 95 - 132). Sen käsitys työkyvystä on osaltaan lääketieteellinen ja toisaalta tasapainomallin mukainen. Yksilöllisistä tekijöistä työkykyindeksiin on otettu työkyky, sairaudet ja niiden lukumäärä sekä psyykkiset voimavarat. Työhön liittyvistä tekijöistä tulevat esiin työn fyysiset ja psyykkiset vaatimukset. (Järvikoski, A., Puumalainen, J., Karjula J. & Tuunainen, K., 1988.)

Työkyvyn edistäminen tasapainomallin mukaan tapahtuu yksilön edellytyksiä parantamalla tai työn vaatimuksia vähentämällä. Käytännössä korostuu kuitenkin fyysisen kunnon parantaminen. Lisäksi korostetaan psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn harjoittamista. (Ilmarinen, J., Tuomi, K., Eskelinen, L., Nygård, S.-H., Huuhtanen, P. & Klockars, M., 1991, 135 - 141.) Työn vaatimuksiin tulisi myös pyrkiä vaikuttamaan (Nieminen, H. & Puumalainen, J., 1992.)

Purolan (1972, 7 - 11) mukaan työn vaatimusten ja terveydentilan välisen suhteen lisäksi työkykyyn vaikuttaa se, miten ihmiset on kytketty sosiaaliseen järjestelmään ja mikä on sen tila. On myös havaittu työn sisällön kehittävän työkykyä, mikä viittaa monimutkaiseen vuorovaikutukseen työn ja ihmisen välillä. (Eskelinen, L., 1987, 157 - 166.)

Integroidussa käsitystyyppissä työkyky ei ole yksilön henkilökohtainen ominaisuus, eikä se selity pelkästään edellytysten ja vaatimusten välisen suhteen avulla (Lahtela, K., 1986, 264 - 269 sekä Palonen, J. & Mäkitalo, J., 1992, 34 - 38.) Työkyky määritetään siten, että työkyky on yksilön, hänen työnsä ja työyhteisönsä sekä hänen työnantajansa työvoimapolitiikan muodostama ominaisuus (Järvikoski, S., 1990, 261 - 275). Työkyvyn osana ovat myös yhteisölliset tekijät. Lähtökohtana integroidussa käsitetyypissä on yksilö, hänen toimintansa ja toimintaympäristönsä muodostama kokonaisuus. (Pehunen, R., 1982, 371 - 378.)

Suikkanen (1987, 23 - 32) esittää mallin, jossa työnantajan valitsemat toimintatavat yhdessä valtiollisten toimintatapojen ja yksilön valitsemien toimintatapojen kanssa selittävät vajaakuntoistumista ja työstä syrjäytymistä. Urponen etc. (1991, 9 -93) toteaa työkyvyn ja toimintakyvyn voimattomuuden yhdistävän ihmisten fyysistä ja psyykkistä suhdetta sekä ympäristön suhdetta

todellisuutta vastaavalla tavalla. Arvioitaessa työkykyä tulee ottaa huomioon sosiaalinen ympäristö kokonaisuudessaan.

Integroidulle käsitystyyppille on ominaista, että yksilöllisiksi katsotut voimavarat (toimintakyvyn edellytykset, ammattitaito, motivaatio) tai niihin liittyvät ongelmat kehittyvät ja saavat merkityksensä suhteessa työorganisaation rakenteeseen, työtehtävien luonteeseen, esimiehen ja työtovereiden toimintaan sekä työnantajan henkilöstö- ja koulutuspoliittisiin ratkaisuihin ja valintoihin. (Järvikoski, A., Tossavainen, A. & Rissanen, H., 1991, 31 - 40). Työ- tai toimintakykyisyys vaatii yksilöllisten edellytysten lisäksi muita, yhteisöllisiä ja ympäristöön liittyviä edellytyksiä.

Yksittäisten työtehtävien ominaisuuksien ja fyysisten olosuhteiden lisäksi korostuivat työntekijän, työyhteisön ja työnantajan toimintatavat. Vaatimusten tai kuormituksen rinnalle nousee työn tarjoamien mahdollisuuksien huomioonottaminen.

Kananoja (1987, 16 - 22) kuvaa systeemistä vuorovaikutusta siten, että siinä yksilön ja ympäristön määrittelyssä käytetään yksilö-ympäristö-suhdetta kuvaavaa käsitettä. Tällöin tutkitaan yksilön (persoonallisuus, kyvyt) tai ympäristön (esimerkiksi työn vaatimukset) ominaisuuksien sijasta yksilön ja ympäristön vuorovaikutusten muodot ja sisällöt (esimerkiksi työn hallinta). Työkyvyn edistämisen integroidusta käsitystyyppistä johdettuna on esitetty olevan työkyvyn eri omistajien ja asiantuntijoiden sekä työyhteisön muodostama toimintajärjestelmä. (Järvikoski, A., 1990, 261 - 275 sekä Palonen, J. & Mäkitalo, J., 1992, 34 - 38.) Yhteistoiminta vaatii eri osapuolten sitoutumista työkyvyn edistämiseen. Tärkeä edellytys on yhteinen käsitys työkyky-käsitteen sisällöstä. (Mäkitalo, J. & Palonen, J., 1993.) Tällainen työkyvyn edistäminen vaatii perinteisestä roolista poikkeavaa uudenlaista työtettä.

	<b>Lääketieteellinen käsitetyyppi</b>	<b>Tasapainomallin mukainen käsitetyyppi</b>	<b>Integroitu Käsitetyyppi</b>
Työkyvyn arviointi	Lääketieteen asiantuntijat Arvioivat yksilön psykofyysisen järjestelmän häiriötilan vakavuusastetta kliinisin menetelmin.	Lääketieteen, psykologian, ergonomian ja fysiologian asiantuntijat arvioivat yksilön fyysien ja psyykkisen toimintakyvyn riittävyyttä työn vaatimuksiin nähden.	Asiantuntijat tukevat ja auttavat yksilöllisten edelly- tysten lisäksi työyhteisöä arvi- oimaan työkyvyn yhteisöllisiä edellytyksiä ja työn tarjoamia mahdollisuuksia.
Työkyvyn edistäminen	Lääketieteen asiantuntijat diagnosoivat ja hoitavat yksilön psykofyysisen järjestelmän häiriötiloja lääketieteellisin menetelmin.	Lääketieteen, psykologian, ergonomian ja fysiologian asiantuntijat harjoittavat ja motivoivat yksilöä harjoittamaan fyysistä ja psyykkistä toimintakykyään sekä antavat suosituksia työn vaatimusten optimoimiseksi	Aikaan ja työpaikkaan sidottua työntekijöiden, työnantajan ja asiantuntijoiden yhteistoimintaa. Kohteina ovat työntekijöiden yksilöllisten edellytysten lisäksi työyhteisön ja työnantajan toimintamallit ja työn kehittäminen -

*Kuvio 11.* Työkyvyn arvioinnin ja edistämisen sisältö, kohde ja toimijat eri käsitystyypeistä johdettuna. (Mäkitalo & Palonen 1994.)

### 4.5.3 Työkyvyn edistäminen

Työkyvyn edistäminen liittyy yhteiskunnan pyrkimykseen vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien määrää. Toisin sanoen parantamalla yksilöiden työkykyä ehkäistään työkyvyttömyyttä. Edistämiseen kuuluvat työterveyshuollon toiminta ja työkyvyn kuntoutuksen eri muodot. Edistämisessä korostetaan yksilöä aktiivisena toimijana, joka sitoutuu omien mahdollisuuksiensa parantamiseen. Asiantuntijalta odotetaan vaihtoehtojen tarjoajan ja tukijan roolia. (Laine, A. & Lamberg, M. E. 1993, 4 - 8.) Työkyvyn edistämisen yhteydessä tuodaan esille selviytymisen kannalta myös yhteisön ja ympäristön merkitystä.

Työkyky-käsitteen käyttö arvioinnissa ja edistämisessä on ongelmallista. Työkyvyn etuuskysymyksiä arvioitaessa on kyse työkyvyttömyyden ei työkyvyn arvioinnista. Työkyvyn arvioinnin tavoitteeksi tulisi asettaa työkyvyn edistäminen.

Arvioinnin tulisi kohdistua laajempaan työnteon mahdollisuuksia tutkivaan kokonaisuuteen.

#### 4.5.4 Voimaantumisen suhde työkykyyn

Voimaannuttamalla työntekijää vaikutetaan oleellisesti juuri niihin asioihin, joista työkyvyn perustakin muodostuu. Työn vaatimukset ja yksilön toimintaedellytykset kohtaavat itseohjautuvasti voimaannuttamalla. Voimaantunut työntekijä huolehtii myös fyysisestä toimintakyvystään.

Käytettäessä johtamis- ja esimiestyössä voimaannuttamista kiinnitetään tietoisesti huomiota työoloihin ja ammatilliseen osaamiseen sekä siihen, että työntekijöiden kyvyt ja haastavat tehtävät ohjautuvat organisaation tarpeiden mukaisesti.

Luottamus on yksi voimaannuttamisen avainsanoista. Sen avulla työntekijä saadaan uskomaan omiin kykyihinsä, ja hänen minäkuvansa vahvistuu. Sosialisuus on voimaantuneessa työyhteisössä havaittavissa muun muassa turvallisesta ilmapiiristä, jossa työntekijä tuntee itsensä hyväksytyksi ja tasa-arvoiseksi.

<b>TYÖKYVYN OSATEKIJÄT</b>	<b>VOIMAANNUTTAMISEN KEINOT</b>
<b>Terveys (psyykkinen ja fyysinen) / toimintakyky)</b>	aktiivisuus energisyys tyytyväisyys sopeutuvuus
<b>Ammatillinen osaaminen</b>	todellinen vastuu pitkäjänteisyys kokemus omat kyvyt ammattillinen itsetunto onnistumisen kokeminen
<b>Työolot (työn sisältö ja vaatimukset)</b>	valinnanvapaus sopivuus toimintavapaus itsenäisyys oma kontrolli luovuus oman roolin löytyminen
<b>Työyhteisö ja organisaatio</b>	rohkeus kokeilla yhteisöoppiminen kollegiaalisuus yhteistoiminta tasa-arvoisuus sosiaalisuus turvallisuus avoimuus tervetulleeksi kokeminen keskustelukulttuuri
<b>Esimiestyö ja johtaminen</b>	tukeminen kunnioitus molemminpuolisuus vuorovaikutus mahdollistaminen joustavuus aitous luontevuus hyväksyntä

Kuvio 12. Voimaantumisen suhde työkykyyn.

## 4.6 TYÖTYTYTYVÄISYYS

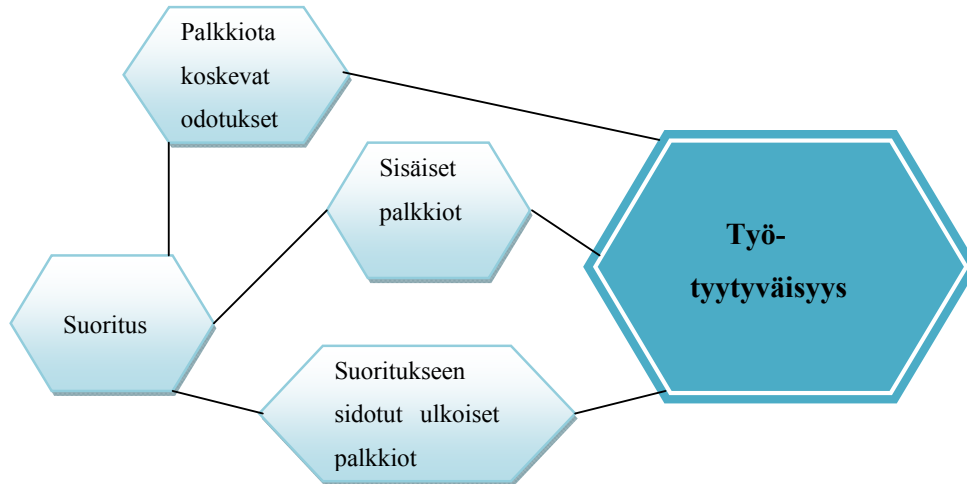
### 4.6.1 Työtyytyväisyys ja tyytymättömyys

Juuti (1998) on määritellyt työtyytyväisyyden tarkoittavan henkilöiden asennoitumiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta. Yksilön työtyytyväisyyden tasoon vaikuttavat seuraavat seikat: pääseekö yksilö työssään tyydyttämään tarpeitaan, miten hyväksi hän kokee työnsä ja työympäristönsä, pystyykö hän vaikuttamaan sekä millainen on hänen palkkansa. Kaikki nämä vaikuttavat yksilön työtyytyväisyyden tasoon. Näin ollen työn sisältö, työmäärä, esimiehet sekä organisaation toimintatavat vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Ryhmät voidaan jakaa kolmeen alaryhmään, jotka kaikki ovat tyypiltään erilaisia: 1. itsensä kehittäminen ja ilmaiseminen, 2. sosiaaliseen ympäristöön sekä omaan työhön vaikuttaminen sekä tyytyväisyys palkkaan ja 3. työympäristöön vaikuttaminen. Työtyytyväisyyttä edistää osallistuva johtamistapa sekä hyvä työilmapiiri. (Juuti 1988, Juuti 1989.)

Jos yksilö suhtautuu myönteisesti työrooliinsa, hän on tyytyväinen työhönsä. (Vroom 1964). Työssä ollessaan hän roolittaa työnsä. Työntekijä suhtautuu mieluummin myönteisesti kuin kielteisesti työhönsä. (Asp & Peltonen 1991.) Työtyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti organisaation asettamien tavoitteiden samankaltaisuus yksilön ajatusten ja yksilön tarpeiden kanssa. (Ruohotie 1982.) Työtyytyväisyys on sellaiselainen psyykinen tila, jossa peilautuu työntekijän asennoituminen työhön ja elämään, motivaatioon sekä hänen tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. (Asp & Peltonen 1991.)

Yksilön saavuttaessa työltään odotettavat arvot seurauksena on positiivinen tunnetila. Yksilö voi kokea työssään äärimmäistä tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä. Hän saavuttaa ääripäät vain siinä tapauksessa, että työlle omistautuminen on täydellistä. (Locke 1976.) Jos työntekijä kokee työn vaatimusten vastaavan hänen omia vaatimuksiaan, syntyy työtyytyväisyyttä. Keskeisin ajatus on se, miten työntekijä voi saavuttaa ne henkilökohtaiset tavoitteensa, jotka ovat sopusoinnussa hänen elämänsä päämäärien ja perustarpeiden kanssa. (Pöyhönen 1987.)

Työtyytyväisyys on tunnepitoinen reaktio työhön ja siihen liittyviin tapahtumiin ja piirteisiin (Peltonen & Ruohotie 1991.) Myös Nakarin (1987) määritys esittää työtyytyväisyyden olevan emotionaalinen reaktio työtä kohtaan.



*Kuvio 13.* Työtyytyväisyysreaktio. (Peltonen & Ruohotie 1991.)

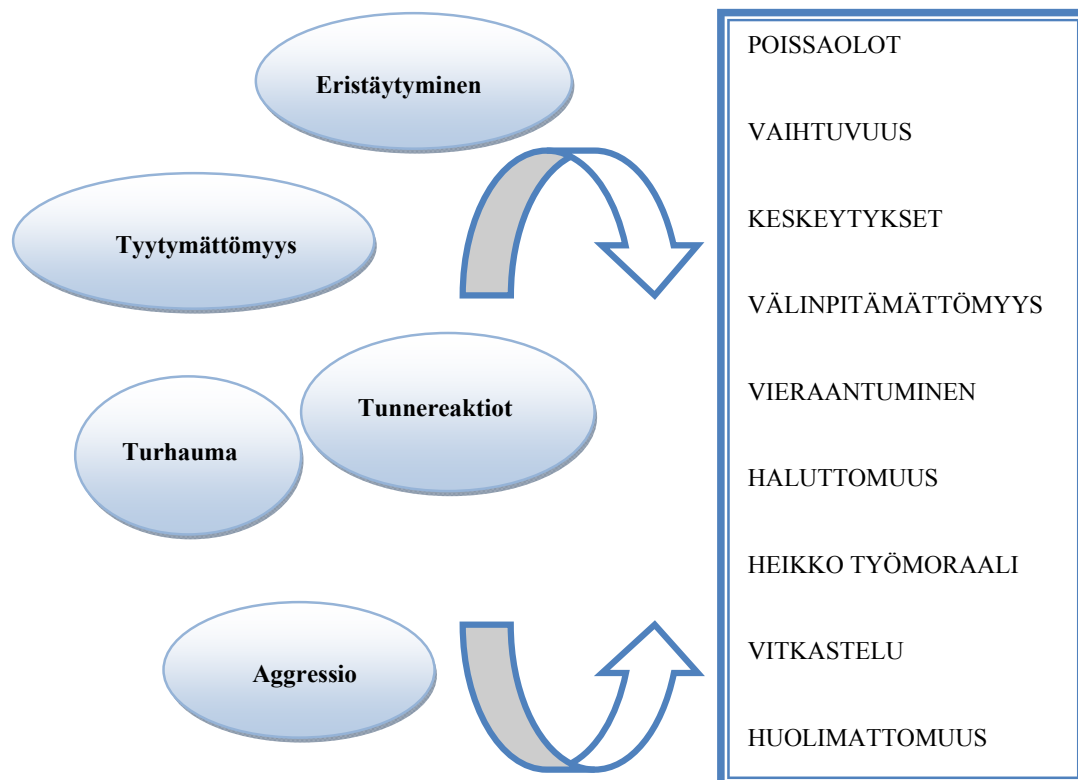
Jos yksilö ei pysty tyydyttään tarpeitaan, on seurauksena tyytymättömyys. Työntekijän negatiivinen tunnetila on merkki siitä, että hän on työhönsä tyytymätön. Tyytymättömyyttä seuraa myös, mikäli yksilö kokee työltään odottamiensa arvojen jäävän saavuttamatta. Työtytymättömyyden ja työsuorituksen välillä on suurempi yhteys kuin työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä. Selityksenä pidetään sitä, että tyytymättömyys lisää toiminnallisia häiriöitä. Tämä puolestaan heikentää työn tuloksia. Toiminnalliset häiriöt ilmenevät käyttäytymisessä: poissaoloina töistä, lakkoina, työntekijöiden vaihtuvuutena sekä vahingontekoina. Ne ilmenevät myös piilevänä käyttäytymisenä, kuten alhaisena työmoraalina ja välinpitämättömyytenä sekä huolimattomuutena.

Toisaalta tuottavampi työntekijä on myös alttiimpi kokemaan tyytymättömyyttä. Mitä kyvykkäämpi työntekijä on, sitä enemmän palkitsemista hän työltään odottaa. Huonompi työntekijä odottaa vähemmän palkkioita kuin parempi. Tällöin pettymyksetkin jäävät vähäisemmiksi. Mikäli palkkiot eivät ole sidottuina työn suorittamiseen, on tuloksena se, että huonompi työntekijä on tyytyväisempi kuin hyvä työntekijä. Näin ollen korkeaa tuottavuutta ei saavuteta tyytyväisyydellä. (Peltonen & Ruohotie 1991.)

Neljään lajiin jaettuna työtyytymättömyys on:

- a) aktiivista työtyytymättömyyttä
- b) passiivista työtyytymättömyyttä
- c) jatkuvaa työtyytymättömyyttä
- d) tilannetta ennakoivaa työtyytymättömyyttä.

Aktiivisessa työtyytymättömyydessä työyhteisössä hankalana pidetty henkilö voi olla aktiivinen ja hyvä työntekijä. Hän haluaa kohdistaa muutosvaatimukset koko työyhteisöön. Passiivinen työtyytymättömyys on sidoksissa työntekijään. Se ilmenee jatkuvana valittamisena lähes jokaisesta asiasta ilman mitään tarkkaa kohdetta. Ennakoivasta työtyytymättömyydestä ja psykologisesta suojautumisasenteesta on kyse silloin, kun työntekijä ei usko muiden arvostavan häntä eikä luota muihin työntekijöihin. Lisäksi hän suojautuu työtyytymättömyyden taakse. Hän ylläpitää näin horjuvaa itsetuntoaan. (Pöyhönen 1987.)

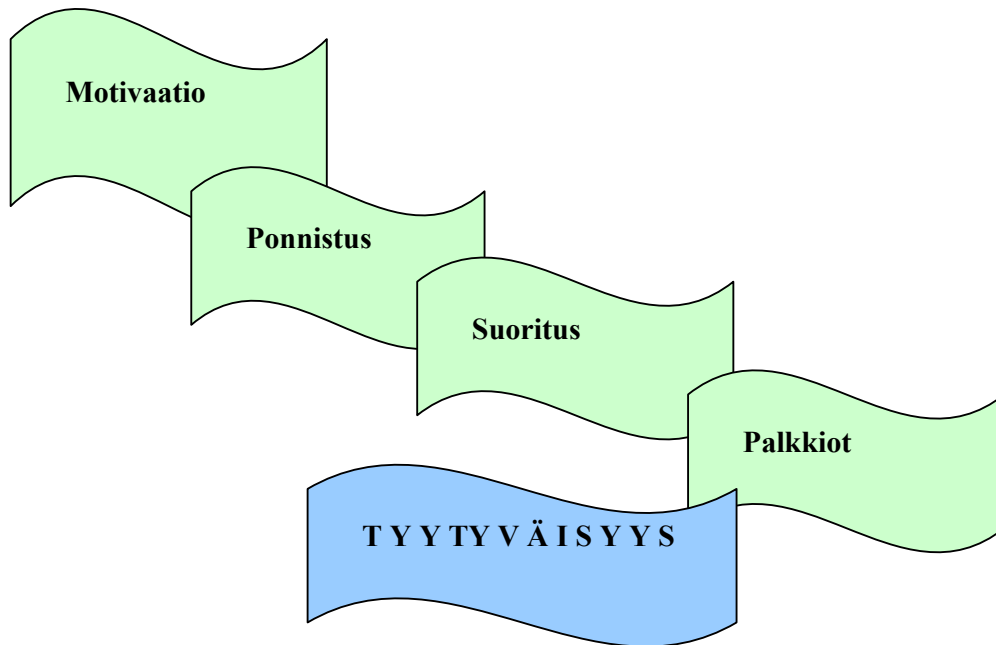


*Kuvio 14.* Työtyytymättömyydestä aiheutuvia ongelmia. (Peltonen & Ruohotie 1991.)



## 4.6.2 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio liittyvät olennaisesti toisiinsa. Niitä käsitellään usein yhdessä ja ne samaistetaan toisiinsa. Ne eivät ole samaa tarkoittavia asioita. Työsuorituksen palkitseminen aiheuttaa tyytyväisyyttä, kun taas palkkion odottaminen lisää työmotivaatiota. (Peltonen & Ruohotie 1991.) Nakarin (1987) mielestä yleinen ero työmotivaation ja työtyytyväisyyden välillä on se, että työmotivaatio aiheuttaa asenteen työhön ja työtyytyväisyys on reaktio työstä. Vaikka yleisesti työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota käsitellään yhdessä, on työtyytyväisyys paljolti suhtautumista työn tekemiseen, ja työmotivaatio asenne työhön yleensä. Ruohotie (1977) on myös sitä mieltä, että kun pyritään vähentämään työtyyttymättömyyttä tai lisäämään tyytyväisyyttä, ovat termien erot häilyviä, jopa mahdottomia.



Kuvio 15. Motivaation ja tyytyväisyyden välinen yhteys. (Peltonen & Ruohotie 1991.)

Puhuttaessa motiivista viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin, ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Ruohotie 1991). Motiivit ohjaavat yksilöä tiettyihin päämääriin. Motiivit voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. (Peltonen & Ruohotie 1987.) Motivaatio on motiiveilla saavutettu tila. Motivoituneeseen yksilöön liittyy tietty pysyvyys, joka johtuu asenteiden suhteellisesta pysyvyydestä. (Ruohotie 1991.) Motivaatiosta on muodostunut yleiskäsitys, jota käytetään yksilön käyttäytymisen selittäjänä ja ymmärtäjänä. Kun halutaan ymmärtää motivaatiota, on tarkasteltava niitä tekijöitä, jotka ohjaavat ja virittävät inhimillistä käyttäytymistä. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Motivaatiota tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä aiheuttaa kulloisenkin käyttäytymisen, mikä sitä ohjaa ja ylläpitää. Voimavarojen liikkeelle saamisessa motivaatiosta käytetään nimitystä sisäsyntyinen motivaatio. Tällöin yksilö on itse vastuussa omasta motivoitumisestaan. Toisaalta henkilö, joka kannustaa menestymään tai myötävaikuttaa positiivisen työympäristön aikaansaamiseen, voi joissakin tilanteissa toimia motivoijana. (Weiss 1990.) Tällöin vastuu motivoinnista siirtyy esimiehelle ainakin osittain. Esimiehen vastuu korostuu onnistuneen työsuorituksen palkitsemisena työntekijöiden tarpeita vastaavalla tavalla.

Sosiaalisen ympäristön kanssa käytävä aktiivinen ja tasapainoinen vuorovaikutus vaikuttaa motivaatiota lisäävästi (Vroom 1964). Yksilö haluaa henkistä kasvua keskustellessaan ympäristön kanssa. Mikäli halutaan tasapainoa ja sen säilymistä, on ihmisten haluihin, odotuksiin ja tarpeisiin pystyttävä vastaamaan. Ihminen tarvitsee haasteita sekä arvostuksen ja osaamisen kokemista. Tarvehierarkian alempiin tarpeisiin on saatava vastauksia, jotta motivoituminen olisi täydellistä. (Telanne 1997.)

Mikä työssä motivoi ihmisiä? Yleensä suurimpana motivaation lähteenä pidetään esimiestä, mutta tämä käsitys on virheellinen. Ei ole sellaista esimiestä, jolla olisi lääke saada kaikki alaisensa motivoituneiksi. Hän ei kykene opettamaan kaikille strategioita, tekniikoita ja menetelmiä, jotka kaksinkertaistaisivat motivaation ja tuottavuuden. Esimiehet voivat kuitenkin omilla toimenpiteillään saada ihmiset motivoitumaan. He voivat luoda työyhteisöön itsemotivaatiota edistävän ilmapiirin voimaannuttamalla työntekijöitä. Motivaatio syntyy, kun työntekijä itse päättää ryhtyä ponnistelemaan sen saavuttamiseksi. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että

motivaatio on sisäsyntyistä. Ei pidä kuitenkaan unohtaa tasapainoa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välillä motivaatiossa ja motivoitumisessa.

Työssä tapahtuvasta motivaatiosta käytetään nimitystä työmotivaatio. Sen määritelmässä puhutaan työntekijän työvireydestä ja työsuuntautumisesta. Työmotivaatio on riippuvainen työn sisäisistä ja ulkoisista palkkioista sekä yksilön ominaisuuksista. (Steers & Porter 1975.)

### 4.6.3 Työmotivaation käynnistyminen

Ruohotie (1977, 69) määrittelee työmotivaation työntekijän tilaksi, joka määrää millä vireydellä ja miten suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii. Työmotivaation rakentamisen perusteista puhuttaessa on huomioitava tavoitteiden konkreettisuus ja mitattavuus, nopeasti ja toistuvasti annettu palaute ja ohjaus. Näiden tulee tapahtua avoimessa ja luottavassa hengessä. Työmotivaation rakentamiseen vaikuttavat oleellisesti myös tulokseen perustuva palkkaus ja itsenäinen, vaativan vaihteleva työ. (Peltonen 1990, 54.)

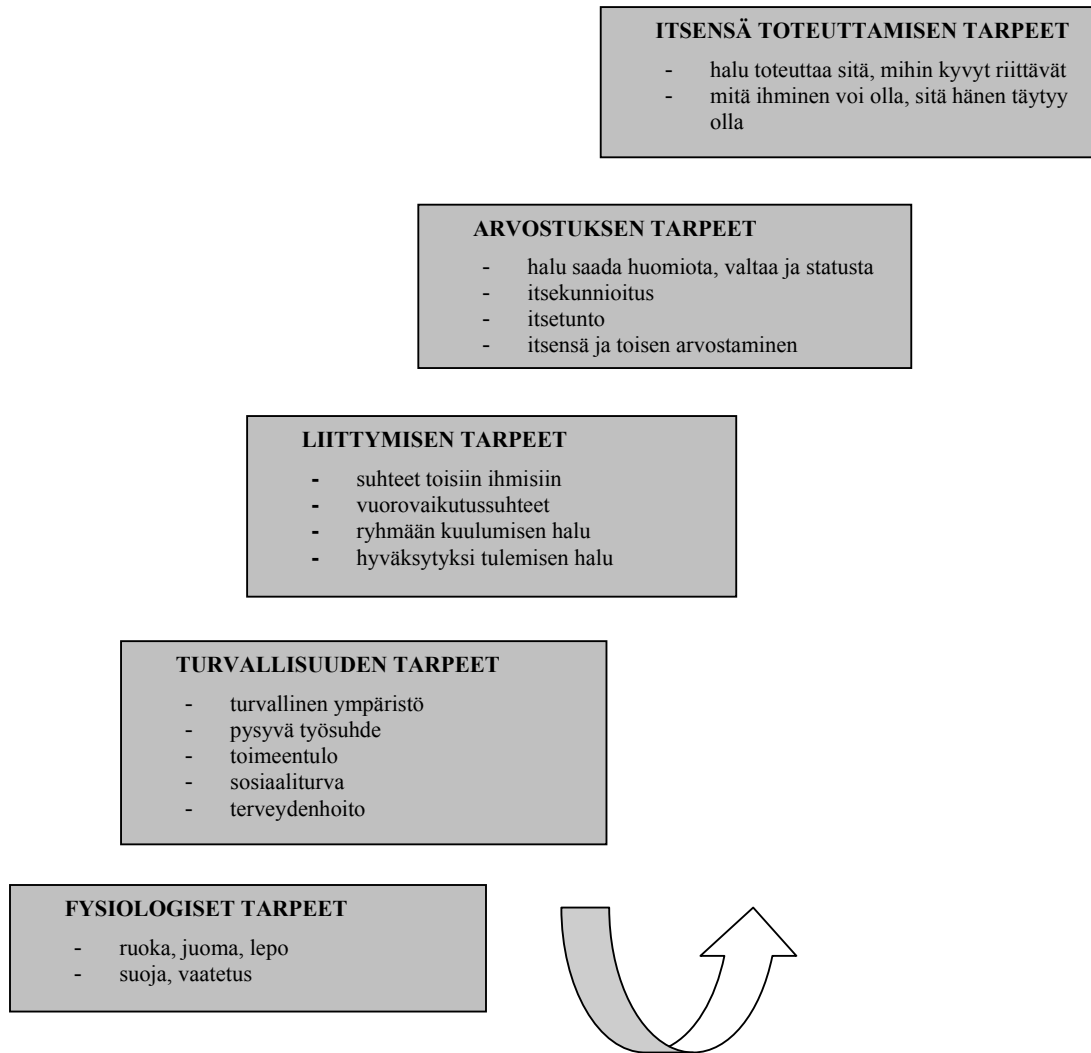
Edellä mainitut asiat tulevat vahvasti esille voimaannuttamisessa, jossa kiinnitetään huomiota keskustelukulttuuriin. Sen avulla muun muassa palautteen antaminen tehdään luontevaksi ja aidoksi. Myös työn ohjaaminen onnistuu luontevan keskustelukulttuurin avulla joustavasti ja hyväksytysti.

Kunnallisessa työyhteisössä tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijöiden mielestä työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat työntekijöiden riidat, juonittelu ja kateus sekä esimiesten vähäinen luottamus ja arvostus alaiensa työtä kohtaan. Tämän lisäksi asiaan vaikuttavat palkka ja palkkiot sekä mielekkään työtehtävän puute ja työn yksitoikkoisuus. Esimiehiin kohdistuvia työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä on kaksi kertaa enemmän kuin muihin työyhteisön henkilösuhteisiin liittyviä tekijöitä. (Nakari 1987, 167.) Voimaannuttamisen avulla luottamus alaisiin ja alaisten työn arvostukseen lisääntyy. Alaisten työtehtävät ovat mielekkäitä ja motivoivia heidän omien vaikutusmahdollisuuksiensa ansiosta.

Motivaatioprosessin käynnistäjänä ja aktivoijana toimivat ihmisten **tarpeet**. Ne liittyvät tuntemiimme arvoihin. Kun puhutaan yksilön tarpeista, ne voidaan liittää myös hänen tuntemiinsa arvoihin. Arkikielessä sana tarve on tullut arvon tilalle. (Maccoby 1988.)

Ihminen pyrkii saavuttamaan tasapainotilan, ja tarpeet liittyvät hänen sisäiseen epätasapainotilaansa (Steers & Porter 1975.) Vaikka ihmisellä on tarpeita, ne eivät aina kuitenkaan motivoi tavoitesuuntautuneeseen toimintaan. Tarve tulee tiedostaa, ja sen tyydyttämiseksi täytyy luoda toimintamalli. Tarveteoriat eivät huomioi yksilöiden eroja toimintamallien valinnassa. Teoriat selittävät, miksi ihmisiä haluavat ja miksi ihmisten täytyy toimia tietyllä tavalla. Tarvitään kuitenkin muita teorioita selvittämään motivaatioprosessia. (Locke 1986.)

Tunnetuin teoria tarpeiden luokittelussa on A. H. Maslowin tarvehierarkia. (Hersey & Blanchard 1990). Hänen tarveteoriansa käsittää kaksi osaa. Ensimmäinen käsittää ihmisen halun tyydyttää erilaisia tarpeita, jotka Maslow asettaa tiettyyn järjestykseen.



*Kuvio 16.* Maslowin tarvehierarkia. (Hersey & Blanchard, 1990.)

Hierarkian ulkopuolelle Maslow jätti kaksi vielä ylempää tarvetta, tietämisen ja ymmärtämisen tarpeet sekä esteettisyyden tarpeen. Ihminen pyrkii tarvehierarkiassa tyydyttämään alemman tarpeensa, ennen kuin hän siirtyy seuraavalle tasolle. Maslow olettaa, että tarpeen tyydyttämisestä seuraa tyytyväisyys ja tarpeen tyydyttämättä jättämisestä tyytymättömyys. Lisäksi tyydytetty tarve lakkaa motivoimasta. Oletetaan, että ylempät tarpeet voivat tulla tyydytetyiksi eri tavoin kuin alemmat tarpeet. Ihmiset ovat kasvuhakuisia ja pyrkivät tasolta toiselle kohti ylintä tasoa.

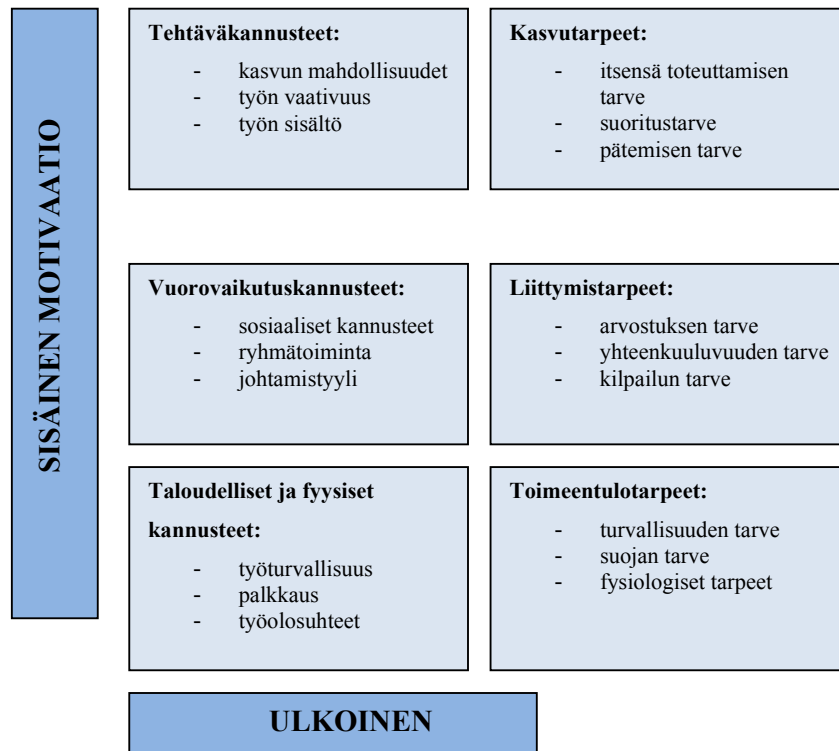
Kasvutarpeet ovat yksilöön itseensä liittyviä tarpeita. Näitä ovat pätemisen tarve, suoritustarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. (Alderfer 1969.) Hänen teoriansa mukaan kaikki tarpeet ovat aktiivisia, eikä tarpeiden tyydyttäminen tapahdu välttämättä hierarkkisesti. Alderfeltin teoria kumoo Maslowin väitteen siitä, että kerran tyydytetty tarve ei enää motivoi. Työn tarjoamat ja tuottamat sisäiset palkkiot vetoavat ylemmän asteen tarpeisiin, jotka eivät koskaan tyydyty täysin. Näin voidaan olettaa sisäisten palkkioiden olevan kestoltaan pitkäikäisiä. Ne voivat toimia pysyvän motivaation lähteenä.

Esimiehen on tunnistettava ja selvitettävä, millaiset tarpeet ohjaavat ja motivoivat työntekijöitä. Tunnistamisesta tulee hänelle merkittävä voimavara. Kannusteet ja tarpeet on rinnastettava toisiinsa. Kannusteiden on vastattava tarpeita. Näin lisätään niiden motivaatioarvoa. Voimaannuttamisen avulla annetaan työntekijälle itselleen mahdollisuus ohjautua tyydyttämään tarpeitaan. Tämä tapahtuu antamalla vapautta ja vastuuta työtehtävien hoitamisessa.

Tarpeet muuttuvat kypsymisen ja jo tyydytettyjen tarpeiden seurauksena. Kannusteiden arvo määräytyy sen mukaan, miten ne pystyvät tyydyttämään työntekijöiden tarpeet. Kannusteiden on motivoitava työntekijöitä. Yksinomaan kannusteen olemassaolo ei yksinään motivoi työntekijää. Tarpeisiin voidaan vaikuttaa kannusteilla. Kun tietty tarve on tyydytetty, yksilö suuntaa mielenkiintonsa muiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Chung 1977.)

**Kannusteet** vaikuttavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Jäsenet toimivat niin, että käyttäytymistä voidaan palkita. Motivaatiosta puhuttaessa, tulevat kannusteet ja palkkiot tulee ymmärtää erillisinä ilmiöinä. Kannuste on palkkion ennakkointia. Siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste yleensä toimii ihmisen toiminnan virikkeenä, kun taas palkkio vahvistaa toimintaa tyydyttämällä tarpeen. Kannusteet toimivat vihjeenä sellaisesta toiminnasta, jolla voi saada palkkion. (Ruohotie 1980.) Kannusteiden tehtävänä on ylläpitää motivaatiota työn suorituksen aikana. Suoritus on väline, jolla palkkion saavuttaminen on mahdollista. Suoritukseen liittyy oletus, että se paranee ja tehostuu palkkion odotuksen seurauksena.

Kannusteet toimivat ihmisten tarpeiden tyydyttämisen välineenä. Organisaatiolla on monenlaisia kannusteita, joilla se suuntaa työntekijöiden toimintaa organisaation haluamalla tavalla. Esimiehen on osattava yhdistää työntekijöiden tarpeet ja olemassa olevat kannusteet oikealla tavalla.



Kuvio 17. Tarpeiden ja kannusteiden yhteys. (Chung 1977.)

Toimeentulotarpeet tyydyttyvät taloudellisilla ja fyysisillä kannusteilla. Vuorovaikutuskannusteilla tyydytetään liittymistarpeet, kasvutarpeet tyydytetään tehtäväkannusteilla. Chungin kuvio havainnollistaa tarpeiden ja kannusteiden sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteen. Kannusteet voivat vaikuttaa työssä käyttäytymiseen joko ulkoisesti tai sisäisesti riippuen eri henkilöiden tulkinnasta ja havainnoinnista. Voimaantumisessa kannusteet ovat arvostus, alaisten kunnioitus ja työkokemuksen merkitys.

Odotuksella tarkoitetaan sitä, miten todennäköistä on, että työntekijä saa tarpeensa tyydytettyä tai palkkion saavutettua. Odotukset perustuvat yksilön havainnointiin ja aikaisempiin kokemuksiin. Havaitsemiselle on ominaista informaation valinta siitä, mitä on saatavilla, organisointi, tulkinta ja aikaisemmat kokemukset. Yksilön tulkinnasta riippuu, miten kokemukset ja havainnot eriävät toisistaan. Näin ollen samaa työtä tekevien osaltakin on eroja työn tekemisessä. Ihmisen havaintomekanismi tulkitsee, miten vaativaa ja haasteellista työ on. Ihminen myös päättää, miten todennäköistä on työstä saatavien palkkioiden

saaminen ja palkkioiden arvo tarpeiden tyydyttäjänä. (Chung 1977.) Työntekijä motivoituu työnsä suorittamiseen tulkitessaan odotusarvon, välinearvon sekä yllykearvon itselleen suotuisaksi (Adams 1963, Atkinson 1964).

Odotuksiin voidaan merkittävästi vaikuttaa käyttämällä voimaannuttamista johtamistyössä. Antamalla todellista vastuuta luodaan ihmiselle halu menestyä ja oppia ja rohkeus kokeilla työssä uusia asioita.

**Valmiudella** tarkoitetaan yksilön edellytyksiä suoriutua tehtävistään mahdollisimman tehokkaasti. Suoritusta ohjaavat kyvyt, asenteet, luonteenpiirteet sekä tiedot ja taidot. Havaintojen lisäksi toimintaa ohjaa valmius toimia.

Valmiuden osatekijöitä ovat yksilön kyky ja halu toimia. Kyky on tietoa ja taitoa sekä kokemusta tietyn tehtävän suorittamisesta. Yksilön tietoa ja taitoa täytyy tarkastella ainoastaan tietyn tehtävän hoitamisen kannalta. Halu sen sijaan ilmaisee yksilön tai ryhmän itseluottamuksen, sitoutumisen sekä motivaation määrää tietyn tehtävän suorittamiseen. Kyvyn ja halun merkittävällä muutoksella on vaikutusta kokonaisuuteen. Työntekijöiden toimintahalukkuus tietyssä tilanteessa vaikuttaa heidän kykyjensä käyttöön. Samoin kokemukset, tiedot ja taidot tehtävän suorittamisesta vaikuttavat pätevyYTEEN, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Hersey & Blanchard 1990.) Voimaantuminen auttaa henkilöä ohjautumaan tehtävään, jonka suorittamiseen hänellä on todellista pätevyytTä ja motivaatiota. Silloin hän on valmis sitoutumaan työhönsä.

**Suoritus** tehostuu valmiuden ja motivaation parantuessa, kun taas näiden heiketessä suoritustaso laskee. Valmiuteen vaikuttavat tekijät ovat usein suhteellisen pysyviä. Motivaatio taas vaihtelee eri työtilanteiden välillä. Kyseessä olevat tekijät vaikuttavat olennaisesti motivaatioon. Valmiustekijät vaikuttavat käyttäytymisen suuntaan, mutta ne eivät vaikuta käyttäytymiseen. Motivaatiotekijät virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä. (Ruohotie 1991.) Usein oletetaan suoritustavan paranevan motivaation lisääntyessä.

Mikäli suorituksen taso riippuu ainoastaan valmiudesta, voidaan suorituksen kasvu kuvata lineaarisesti kasvavalla suoralla. Jos kuvioon otetaan motivaatio, niin siihen vaikuttaa myös motivaation laatu. Käyrästä voidaan nähdä korkean motivaation lisäävän työsuorituksen tasoa ja päinvastoin. Puhuttaessa käännetystä U-funktiosta voidaan todeta valmiuden ja motivaation parantavan suoritusta tiettyyn pisteeseen asti. Kullakin yksilöllä on tietty motivaatiotaso, jonka jälkeen suoritus lähtee laskuun. Edellä mainittu U-funktio on mahdollinen ainoastaan silloin, kun



mittauksen painopiste on vireyskomponenteissa. Ylivireys ja matala motivaatiotaso näyttävät alentavan suoritustasoa. Ylivireys vaikuttaa sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijällä on niin kiire, ettei hän ennätä tehdä mitään. Vroom (1964) esittää lisääntyvän vireyden aiheuttavan ahdistuneisuutta ja edelleen unettomuutta, hikoilua ja muita tahattomia reaktioita. Nämä taas aiheuttavat häiriöitä työsuoritukseen. Tämän tuloksena työntekijä suuntaa energiansa ahdistuneisuutensa vähentämiseen eikä itse työtehtävään. Ylivirittynyt henkilö havaitsee ja käyttää hyväkseen työssään vain harvoja virikkeitä ja jättää huomiotta lähes kaiken saatavilla olevan informaation. Kolmantena selityksenä U-funktiolle esitetään perustetta, jonka mukaan yksilö turvautuu puolustusmekanismiin helpommin kuin ongelmanratkaisuun tuntiessaan voimakasta rasitusta ja ahdistusta.

Suorituksella katsotaan olevan yhteyttä työtyytyväisyyteen. Vroom (1964) on tutkimuksissaan todennut työtyytyväisyyden olevan seurausta työsuoritukseen sidotuista odotuksenmukaisista palkkioista. Samoin on todennut Chung (1977) mallissaan, jossa suorituksen palkitsemisen tuloksena on työtyytyväisyys.

Jos organisaatiossa annetaan erilaisia palkkioita, se johtaa työntekijöiden välisiin tyytyväisyseroihin. Sisäisillä palkkioilla katsotaan olevan läheisempi ja pysyvämpi yhteys työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen verrattuna ulkoisiin palkkioihin. Työntekijät odottavat myös ulkoisia palkkioita ja suuntaavat käyttäytymistä palkkioiden toivossa. Tästä syystä palkkiot tulisi sitoa aina työsuoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 29.)

Kaiken takana tulisi olla tyytyväinen työntekijä. On mahdollista, että työntekijä voi olla tyytyväinen ulkoisiin palkkioihin, mutta samalla tyytymätön työhönsä. Tällöin työ ei ole tuottavaa. Tyytyväisyys ei näin ollen perustu Chungin (1977) motivaatioprosessissa tarkoittamaan ajatukseen. Ainoastaan ulkoisten palkkioiden ohjaamana työntekijä ei tee mitään erikoista tai ylimääräistä. Hän tekee työtään vain ansaitakseen elantonsa. Tällöin työntekijälle ei merkitse mitään se seikka minkä arvoista hänen työnsä organisaatiolle on. Voimaannuttamisen avulla vaikutetaan henkilön sisäisiin motivaatioihin, joita ovat esimerkiksi tarpeellisuuden kokeminen ja merkityksellisyys. Sisäisesti motivoitunut henkilö tuntee mielihyvää voidessaan toteuttaa itseään ja saadessaan käyttää osaamistaan organisaation hyväksi. Tällöin hän on tyytyväinen, tehokas ja ennen kaikkea motivoitunut.

**Sitoutuminen** kehystää koko motivaatioprosessin. Sitoutuminen vahvistaa sekä motiiveja että käyttäytymistä ja niiden seurauksia. Se selittää ihmisten

johdonmukaista käyttäytymistä. Kanter (1972, 66) katsoo, että sitoutuminen on vastavuoroisuuden ydin. Tässä hän tarkoittaa sitä, mitä työntekijä saa organisaatiolta ja toisaalta, mitä hän antaa organisaatiolle. Sitoutuminen näkyy toistuvasti työmotivaatioprosessin eri vaiheissa, vaikka se ei olekaan työmotivaation seuraus. Sitoutuminen on toiminnan käynnistymisen edellytys, olivatpa yksilön perusteet sitten joko taloudellisia, sosiaalisia tai sisäisiä syitä. Organisaation tehokkuuden kannalta olisi parasta, jos syyt olisivat sisäiset.

Porter etc. (1974) määrittää sitoutumisen kolmen tekijän kautta. Ne ovat työntekijän vahva usko organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä niiden hyväksyminen, halu panostaa voimakkaasti organisaation puolesta sekä vahva halu säilyttää organisaation jäsenyys. (Porter etc., 1974, 604.) Työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon ainoastaan taloudellisista syistä, vaan hän on hyväksynyt organisaation tavoitteet ja on siten tehokas ja hyvä työntekijä. Vroomin (1964, 203) tutkimukset osoittavat suorituksen tehostuvan motivaation ja valmiuden parantuessa. Työntekijältä voidaan odottaa tehokasta suoritusta valmiuden ja motivaation ollessa sitoutumisen seurauksena kohdallaan.

Cruskyn (1966, 489) määrittää sitoutumisen koskevan organisaation ja työntekijän vastavuoroisuutta. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat palkkiot, joita organisaatio on antanut ja kokemukset vaatimuksista, joilla ne on saavutettu. Työntekijän antaessa panoksensa organisaatiolle ja suorittaessaan tehtäviään hän ansaitsee palkkion toiminnastaan. Tällöin seurauksena on työtyytyväisyyden voimistuminen. Hän on myös saanut kokemuksia suorittaessaan työtään. Lisäksi työn tekeminen on johtanut tuloksiin. Voidaan sanoa, että sitoutumisella on vaikutusta läpi koko motivaatioprosessin. Työn tultua päätökseen ja työntekijän ollessa tyytyväinen tuloksiin työmotivaatioprosessi käynnistyy uudelleen. Sitoutumisella on positiivinen korrelaatio työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen ja negatiivinen korrelaatio lähtemishalukkuuteen, muualle siirtymiseen ja poissaoloihin. Tuloksellisuudelle merkitystä on myös julkiselle sektorille ominaisella motivaatioperustalla (Mowday etc., 1982; Mathieu & Zajac 1990).

#### 4.6.4 Voimaantumisen suhde työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyys on tunnepitoinen reaktio. Reaktioon vaikuttaa se, miten henkilö kokee työnsä ja työympäristönsä sekä, se miten nämä vastaavat hänen odotuksiaan ja vaatimuksiaan. Työntekijän on löydettävä omat voimavaransa. Se lisää työtyytyväisyyttä itseohjautuvuuden ja tuottavuuden kautta. Henkilöstön uskoessa ja tiedostaessa omat kykynsä he tuntevat itsensä kyvykkäiksi ja voimakkaiksi. Voimaantumisen tunne lähtee esimiehen luomista olosuhteista. Voimaantumisen sanoma on saada esimiehet ja alaiset tuntemaan yhteenkuuluvuutta keskenään.

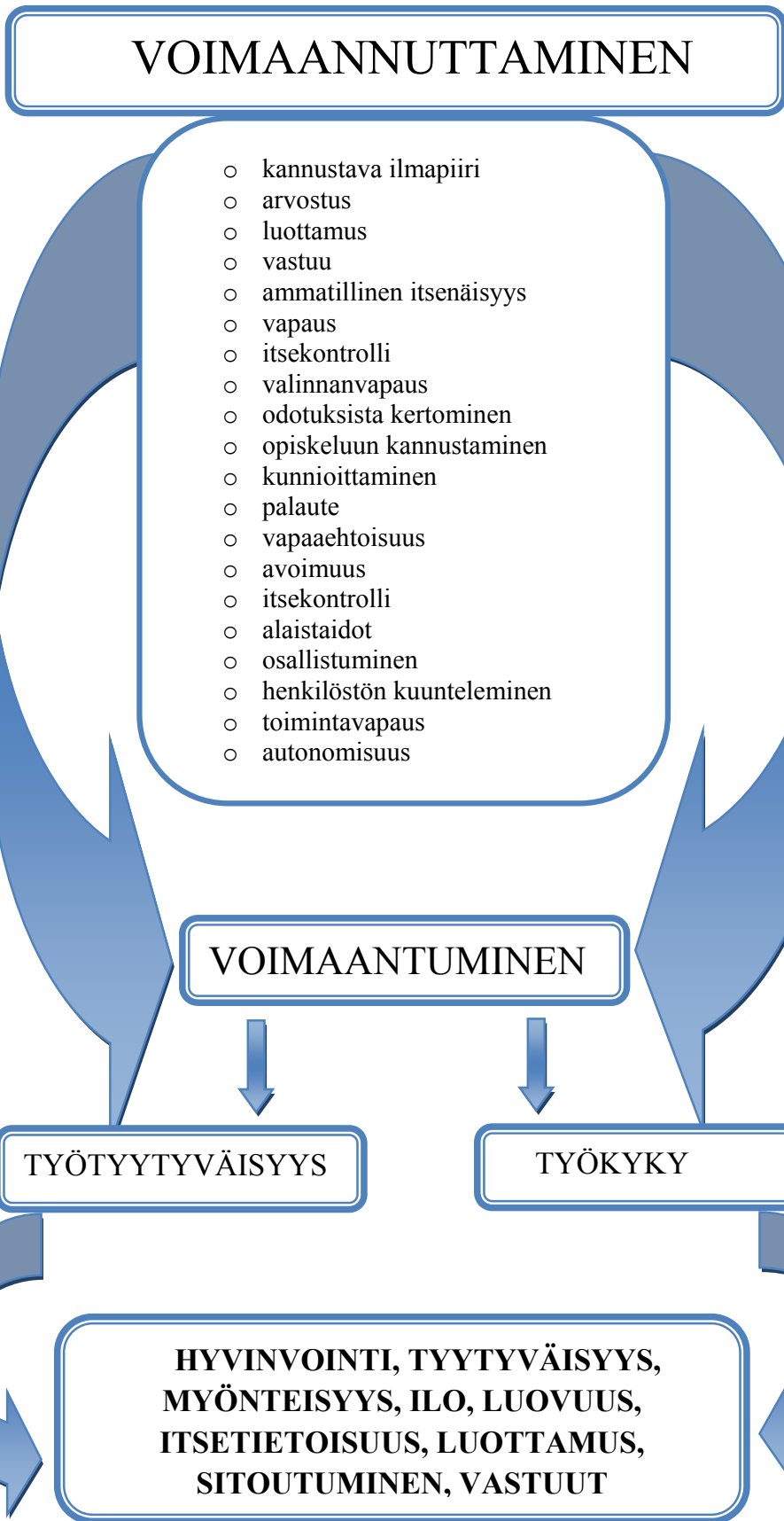
Työtyytyväisyyden avulla pyritään organisaatiossa saavuttamaan parempia tuloksia, vähemmän sairauspoissaoloja sekä enemmän sitoutumista omaan työpaikkaan ja työhön. Työtyytyväisyydellä on nykyään yhä enemmän merkitystä organisaation tuloksen kannalta. Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot myös lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Voimaantunut ilmapiiri on avoin, ennakkoluuloton, rohkaiseva ja yksilöä tukeva. Työtyytyväisyys on kokonaisuus, johon kuuluu koko poliisilaitoksen käsite. Kokonaisuudessa huomioidaan ihmissuhteet, poliisilaitoksen johtaminen, työilmapiiri, työolot, motivaatio, sitoutuminen, yksilöllisyys, ryhmähenkisyys, työvälineet sekä ammattitaito. Työntekijöiden täytyy tuntea olevansa osa kokonaisuutta. On tärkeää, että he myös ymmärtävät työpanoksensa vaikutuksen työtuloksiin.

Voimaannuttavalla johtamistavalla pystytään vaikuttamaan kaikkiin edellä mainittuihin työtyytyväisyystekijöihin. Voimaantunut työntekijä voi vaikuttaa myös palkkaansa nykyisen palkkausjärjestelmän ansiosta, jossa huomioidaan työntekijän henkilökohtainen työsuoritus.

<b>TYÖTYTYVÄISYYDEN AIHEUTTAJAT</b>	<b>VOIMAANNUTTAMISEN KEINOT</b>
<b>palkka ja muut taloudelliset etuudet, palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus</b>	<b>aktiivisuus halu menestyä halu oppia omat kyvyt</b>
<b>työaikajärjestelyt</b>	<b>joustavuus oma kontrolli</b>
<b>työtilat ja -välineet</b>	<b>valinnanvapaus</b>
<b>työn itsenäisyys</b>	<b>toimintavapaus luottamus</b>
<b>työn vaihtelevuus ja monipuolisuus</b>	<b>valinnanvapaus sopivuus toimintavapaus</b>
<b>työn tarjoamat haasteet</b>	<b>rohkeus kokeilla</b>
<b>vaikutusmahdollisuudet omaan työhön</b>	<b>vapaaehtoisuus, omat kyvyt itsenäisyys</b>
<b>töiden yleinen organisointi yksikössä</b>	<b>avoimuus oman roolin löytäminen</b>
<b>tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys</b>	<b>aktiivisuus avoimuus</b>
<b>työn tuloksista saatu palaute</b>	<b>avoimuus</b>
<b>esimieheltä saatu kannustus ja tuki</b>	<b>tervetulleeksi kokeminen keskustelukulttuuri</b>
<b>lähimmän esimiehen johtamistyyli</b>	<b>hyväksyntä luontevuus vuorovaikutus</b>
<b>työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri</b>	<b>vuorovaikutus oman roolin löytäminen</b>
<b>organisaation sisäinen avoimuus ja sisäinen tiedotus</b>	<b>keskustelukulttuuri</b>
<b>mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen, uralla eteneminen ja sen tukeminen</b>	<b>valinnanvapaus sopivuus itsenäisyys</b>

*Kuvio 18.* Voimaantumisen suhde työtyytyväisyyteen.



Kuvio 19. Yhteenveto käsitteistä voimaannuttaminen, voimaantuminen, työtyytyväisyys ja työkyky.

## 5. VOIMAANTUMISEEN JA VOIMAANNUTTAMISEEN LIITTYVÄT PIIRTEET TYÖHYVINVOINNILTAAN HYVISSÄ JA HUONOISSA YKSIKÖISSÄ

Tässä tutkimuksessa kohdistetaan huomio siihen, miten päälliköt ja esimiehet ovat johtamis- ja esimiestyössään huomioineet voimaannuttamisen. Tutkimusaineiston avulla selvitetään voimaannuttavan johtamismallin yhdistäviä tekijöitä ja sitä, mikä vaikutus näillä tekijöillä on työhyvinvointiin. Onko hyvin toimivissa yksiköissä löydettävissä selvästi voimaannuttavalle johtamismallille ominaisia piirteitä? Voimaannuttavalle johtamismallille ominaista on hallitun vapauden jakaminen työyhteisössä. Tähän liittyy esimerkiksi alaisen valinnanvapaus ja toimintavapaus tietyn tehtävän suorittamisessa yhteisesti sovitun päämäärän saavuttamiseksi. Tätä seikkaa on tutkimuksessa selvitetty muun muassa sillä, miten alaisten mielipiteet huomioidaan päätöksenteossa. Tämän suhdetta verrataan edelleen siihen, miten tämä koettu asia nostaa osaltaan koko organisaation työhyvinvoinnin tasoa.

Vastuun jakaminen työyhteisössä on tekijä, jolla voidaan osoittaa olevan merkitystä työhyvinvoinnille. Tutkimuksessa on tiedusteltu henkilöstöltä vastuun jakamista poliisilaitoksissa. Päällikön toiminnan osalta on selvitetty, kuinka hän huomioi alaiset ratkoessaan hankalia asioita, ja tapahtuuko tämä rakentavassa hengessä. Myös alaisten aloitteellisuus ja aloitteellisuuteen kannustaminen ovat vastuun jakamiseen liittyviä seikkoja.

Voimaannuttava johtaja arvostaa työyhteisön kaikkia jäseniä ja antaa toiminnallaan työntekijöille tunteen siitä, että heillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään. Molemminpuolista arvostusta

osoittaa se, millaiseksi koetaan päällikön sekä lähiesimiehen tuntuma työyhteisön arkeen.

Käytetyssä aineistossa on selvitetty molemminpuolista luottamusta henkilöstön ja esimiesten tai päällikön välillä.

Työyhteisön kontekstia tutkitaan alaisten tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun osalta sekä miten alaisten mielipiteet huomioimioidaan päätöksenteossa. Luontevaa vuorovaikutusta osoittaa muun muassa lähiesimiehen toiminnassa se, kuinka paljon hän käyttää aikaa alaisilleen, ja antaako hän riittävästi tietoa tärkeistä asioista. Sosiaalisuutta tutkimuksessa on selvitetty sillä, miten hyvin päällikkö toiminnallaan luo työyhteisöön me-henkeä.

Tämän tutkimuksen kyselyssä on tiedusteltu, kuinka paljon työyhteisössä esiintyy ristiriitoja, eriarvoisuutta tai syrjintää ja miten ristiriitoja selvitetään. Nämä asiat liittyvät työyhteisön ilmapiiriin voimaannuttavassa johtamistavassa. Lähiesimiehen toiminnan avoimuudesta on esitetty kysymys, kertooko hän selkeästi, mitä hän alaiseltaan odottaa.

Voimaannuttavassa johtamismallissa myönteisyys esiintyy hyväksyntänä. Tutkimuksessa myönteisyyttä on selvitetty tiedustelemalla lähiesimiehen ja päällikön toimintaa ja johtamistapaa. Myönteisyyttä osoittaa se, miten innostavaksi, kannustavaksi ja motivoivaksi johtaminen koetaan työyhteisössä. Myös työviihtyvyydellä on myönteinen vaikutus työskentelyyn.

Henkilöstöbarometrikyselyssä johtamistyylien mittaaminen perustui kahteen toisistaan riippumattomaan mittariin. Ensin vastaajia pyydettiin arvioimaan, millainen olisi esimiehen johtamistyyli parhaimmillaan ja millainen on oman lähimmän esimiehen johtamistyyli. Samassa osiossa pyydettiin arvioimaan, miten hyvin väittämät kuvasivat lähiesimiehen toimintaa, miten onnistuneeksi arvioitiin oman lähimmän esimiehen toiminta ja miten vastaaja koki lähiesimiehellä saamansa palautteen. Lisäksi vastaajaa pyydettiin arvioimaan, miten hyvin esitetyt väittämät kuvasivat poliisipäällikön toimintaa. Toisessa johtamistyyliä kartoittavassa osiossa pyydettiin arvioimaan väittämien sopivuutta omaan lähimpään esimieheen ja poliisipäällikköön. Tähän tutkimukseen kyseisestä osiosta on valittu ne vastaukset, joissa käsitellään henkilöstön kokemuksia johtamisesta ja lähiesimiestyöstä.

## 5.1 Työtyytyväisyys

### 5.1.1 Työtyytyväisyys

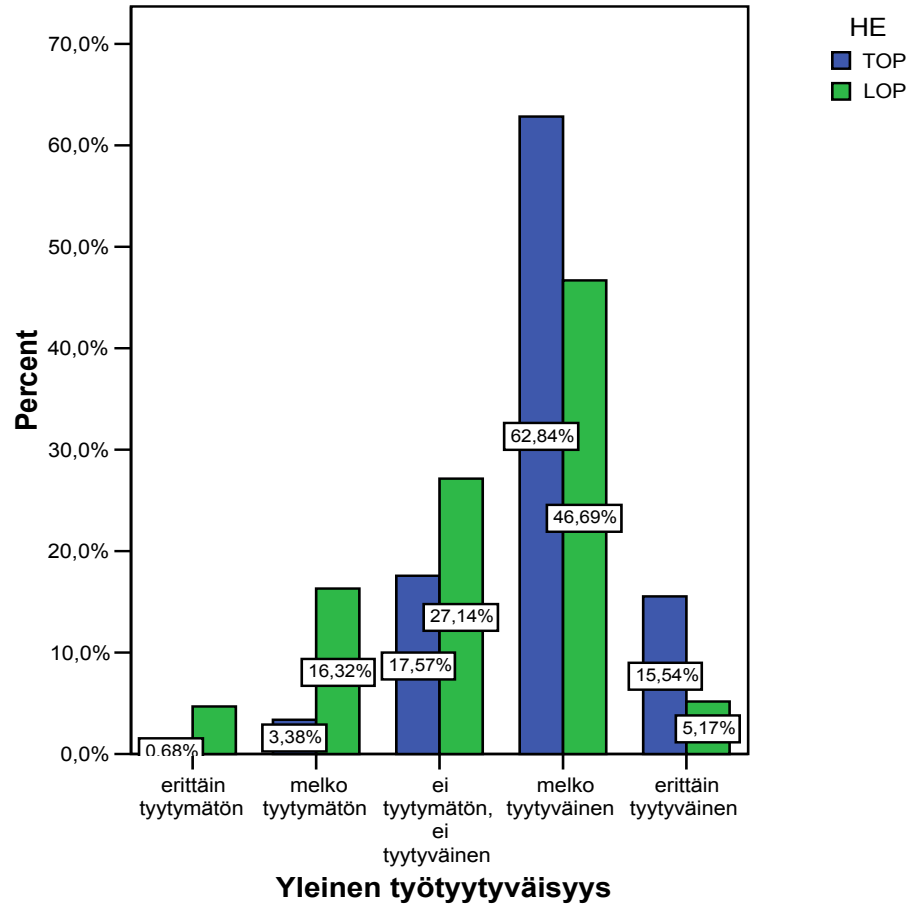
Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä mittareita. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan koettua sopeutumisen astetta työssä, henkilön työlleen asettamia vaatimuksia ja toiveita sekä todellisuudessa havaittujen työkokemusten vastaavuutta. Henkilöön vaikuttaa se, miten hän voi työssä tyydyttää tarpeitaan, miten hän kokee työnsä, työympäristön sekä vaikutusmahdollisuutensa. (Juuti 1988, 44.)

Peltonen & Ruohotie (1990, 34) määrittelevät työtyytyväisyyden tunnepitoiseksi reaktioksi työtä ja siihen liittyviä tapahtumia kohtaan. Pöyhönen (1987,128) katsoo työtyytyväisyyden syntyvän silloin, kun työntekijä kokee työn vastaavan vaatimuksiaan. Pöyhösen mukaan keskeisin asia on se, missä määrin työntekijä voi työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat sopusoinnussa hänen todellisten perustarpeidensa ja elämänsä päämäärien kanssa.

Kukin työntekijä voi kokea työtyytyväisyyden hyvinkin erilaiseksi eri työpaikassa ja samassa työpaikassa eri aikaan, eri työtehtävissä ja eri työympäristössä, eri henkilöiden kanssa toimiessaan. Tällöin työn konteksti muuttuu. Tämä vaikuttaa systemaattisesti ajateltuna myös yksilöön ja tässä tapauksessa myös yksilön työtyytyväisyyteen. Samoin työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen vaikka työssä ei olisikaan tapahtunut muutoksia.

Työtyytyväisyyteen ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työolot ja oma terveys, työilmapiiri sekä työyhteisö kokonaisuudessaan. Tutkimuksen avulla selvitetään, onko kannustamisella, turvallisuudella, kehitysmuotoisyydella, demokraattisuudella, henkilökohtaisuudella, yksilön arvon kunnioittamisella, itsekurin korostamisella, joustavuudella ja päätöksentekoon osallistumisella merkittävä yhteys työhyvinvointiin. Kaikki edellä mainitut kuvaavat voimaannuttamisen piirteitä. Niillä on merkitystä työtyytyväisyyden tunteen luomisessa.





Kuvio 20. Työtyytyväisyys.

Vastausten määrä:

N 1 = 627 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 314 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

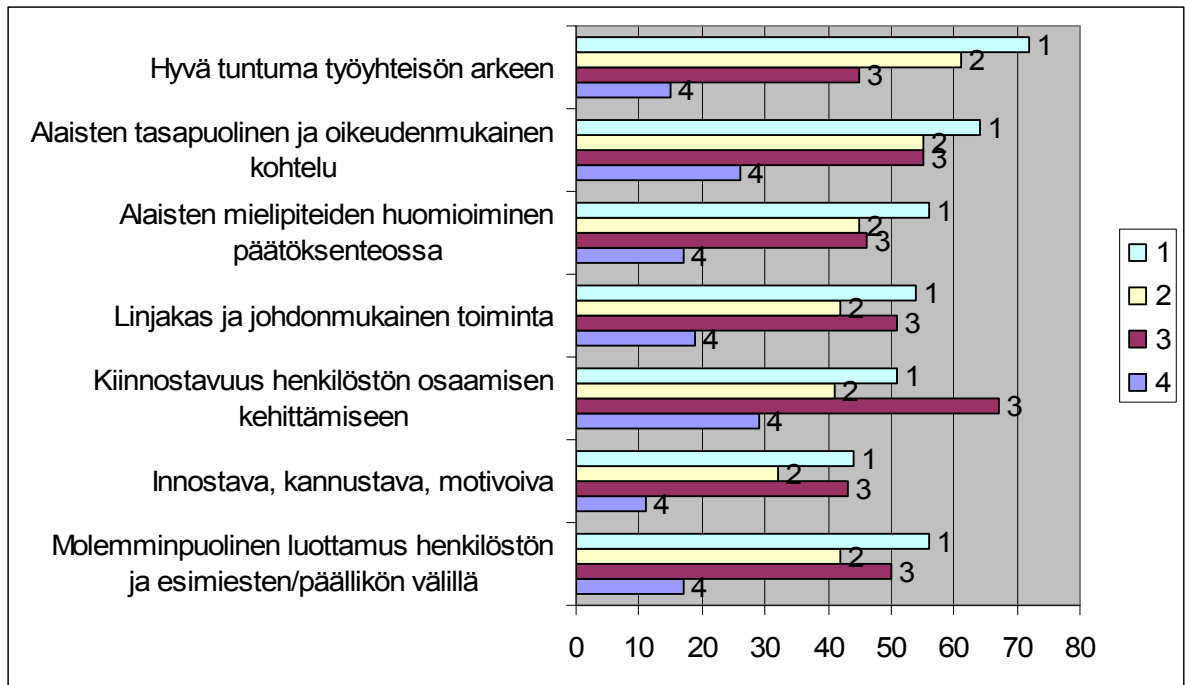
Yleistä työtyytyväisyyttä tutkimuksessa mittaavat kysymykset olivat seuraavat:

1. palkka ja muut taloudelliset edut
2. palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus
3. työaikajärjestelyt
4. työtilat ja -välineet
5. työn itsenäisyys
6. työn vaihtelevuus ja monipuolisuus

7. työn tarjoamat haasteet
8. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
9. töiden yleinen organisointi yksikössä
10. tulostavoitteiden ja muiden työtavoitteiden selkeys
11. työn tuloksista saatu palaute
12. esimiehiltä saatu kannustus ja tuki
13. lähimmän esimiehen johtamistyyli
14. työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri
15. organisaation sisäinen avoimuus ja sisäinen tiedotus
16. mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun
17. uralla eteneminen ja sen tukeminen.

Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin vielä yhteenvedona arvioimaan sitä, miten tyytyväinen hän on kaiken kaikkiaan nykyiseen työhönsä. Tällä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien yleistä työtyytyväisyyttä.

Kuviosta 21 voidaan nähdä työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten eron olevan melkoinen. Työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten melko tyytyväisten tai erittäin tyytyväisten vastaajien ero työtyytyväisyydessä on melkein kolmekymmentä prosenttia. Kokonaisuutena tyytymättömien osuus vastaajista ei ole kuin viidennes. Sitä voidaan pitää pienenä määränä.



Lähiesimiehet

1 = TOP

Päälliköt3 = TOP

2 = LOP

4 = LOP

*Kuvio 21.* Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työtyytyväisyys).

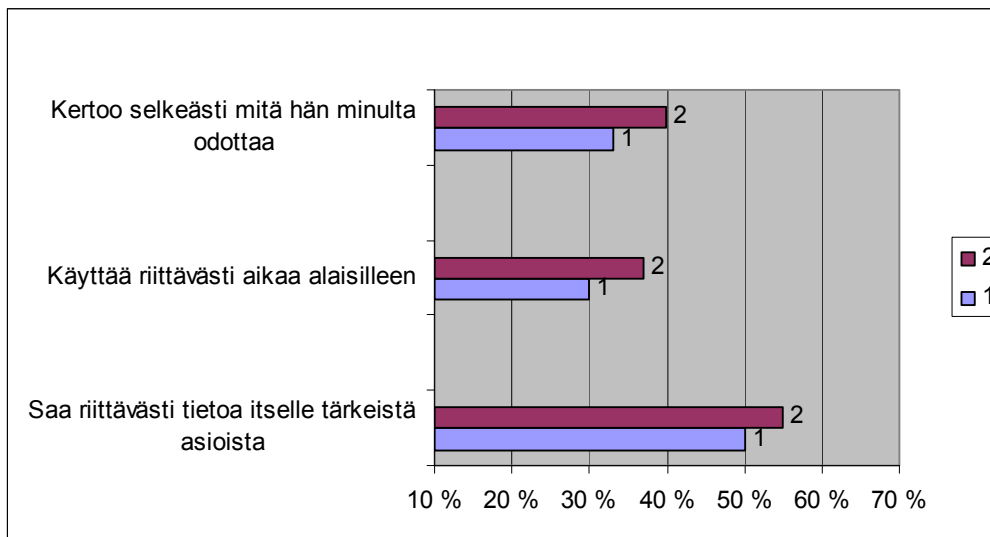
Päällikön johtamistyyllissä työtyytyväisyyden aikaansaamisen kannalta merkittäviä tekijöitä näyttäisivät olevan erityisesti panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja innostamiseen. Melkein 70 prosenttia työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista on sitä mieltä, että heidän päällikkönsä pitää henkilöstönsä kehittämistä tärkeänä. Lähiesimiehen johtamistavalla ei ole niin suurta merkitystä. Ero työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ei ole kuin noin kymmenen prosenttia.

Työhyvinvoinniltaan hyvissä yksiköissä korostuu lähiesimiesten piirteenä hyvä tuntuma arkeen. Kaikkien vastaajien mielestä lähiesimiehet tuntevat arkirutiinit hyvin. Vastaajat katsovat päällikön tuntevan arkityön melko huonosti. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista alle puolet katsoo päällikön tuntevan arkityön hyvin. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista 15 prosenttia pitää päällikköään arjen tuntijana.

Alle puolet kaikista vastaajista katsoo, ettei heidän lähiesimiehensä eikä päällikkönsä ole innostava, kannustava eikä motivoiva työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa. Tässäkin osiossa päällikön osuus työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten kohdalla korostuu. Ainoastaan yksi kymmenestä pitää päällikköään innostavana, kannustavana ja motivoivana. Kuitenkin työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa melkein joka toinen ajattelee toisin.

Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luottamus alaisiin ja heidän luottamuksensa esimiehiin ja päällikköön on yli puolella vastaajista. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa tämä piirre on vähäinen, koska päällikköön näissä yksiköissä luottaa ainoastaan vain joka viides vastaajista.

Yhteenvedon kuvasta voidaan todeta, että lähiesimiehen tulisi olla alaisiaan kohtaan innostava, kannustava ja motivoiva. Päällikön kohdalla pätee sama asia. Päällikön merkitys on työtyytyväisyyden osalta suurempi kuin lähiesimiehen.



2 = TOP

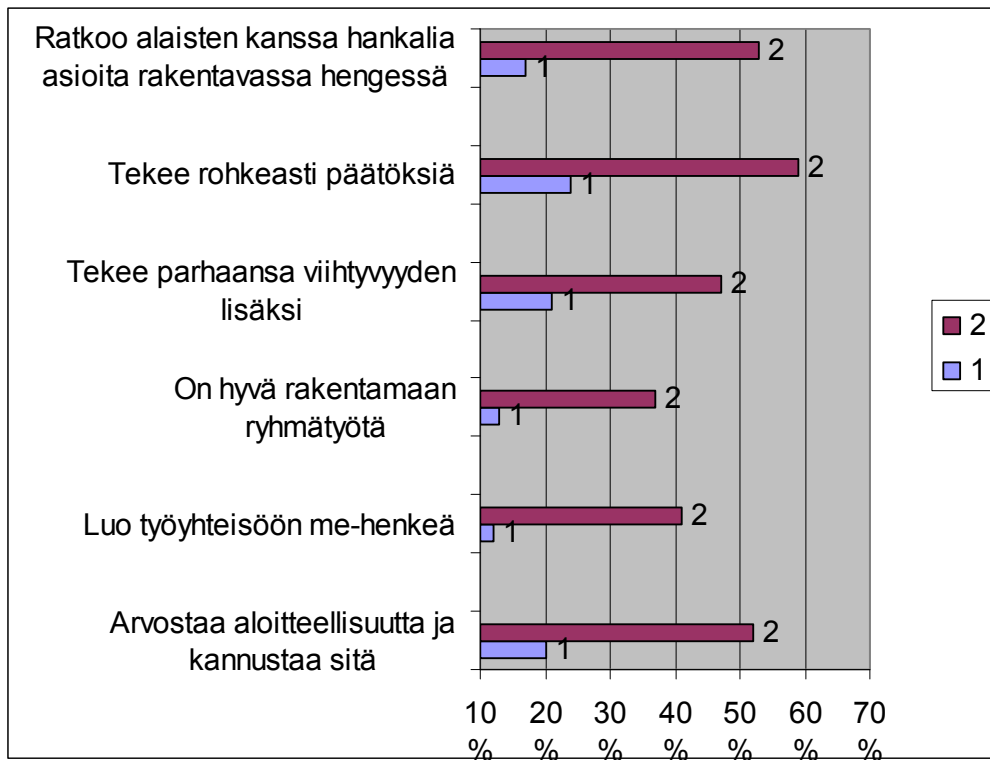
1 = LOP

**Kuvio 22.** Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työtyytyväisyys).

Yli puolet niin työhyvinvoinniltaan hyvien kuin työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista katsoo, että lähiesimies ei kerro riittävästi odotuksistaan eikä varaa riittävästi aikaa alaisilleen. Työhyvinvoinniltaan huonojen ja työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajien mukaan parhaiten he saavat

tietoa heille tärkeistä asioista. Lähiesimiehen toiminta kaikissa edellä mainituissa johtamisen kannalta tärkeissä asioissa ei eroa suuresti eri poliisilaitoksissa.

Voimaannuttamisessa tietoa jaetaan ja luottamusta lisätään. Voimaannuttamisessa tietoa jaetaan työntekijöille eikä sitä pidetä johdon takana. Luottamusta lisää jatkuva ja kattava tiedonvälitys.



2 = TOP

1 = LOP

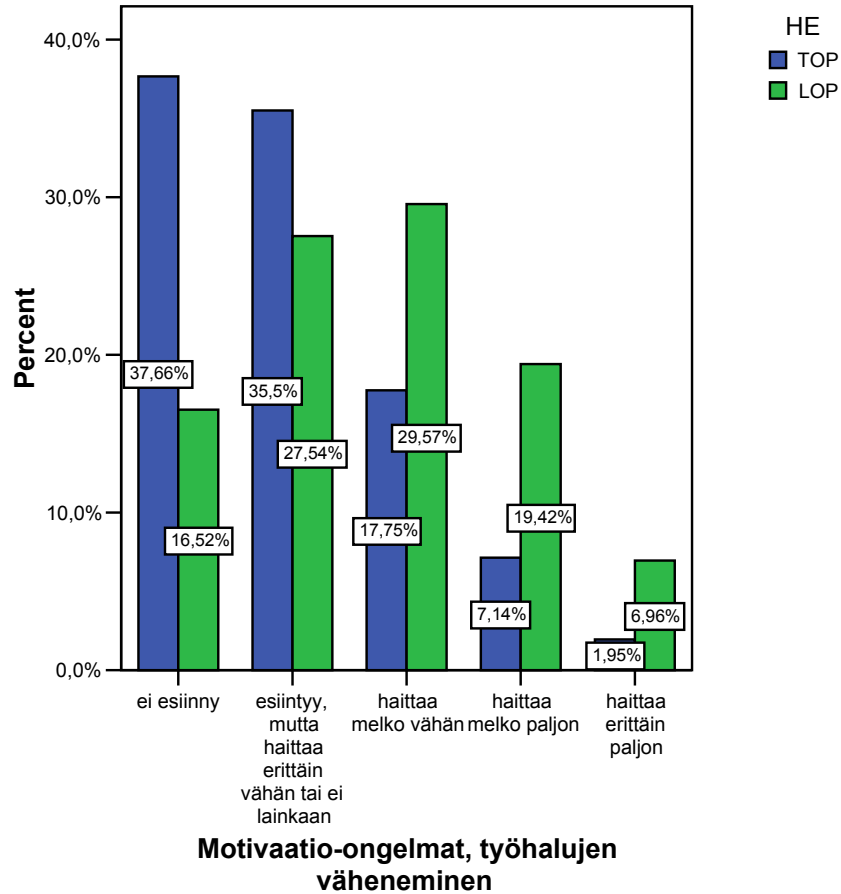
*Kuvio 23.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erottelva kriteeri: työtyytyväisyys).

Erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat huomattavan suuret. Rohkea päätöksenteko, hankalien asioiden ratkaiseminen ja aloitteellisuuden arvostaminen on alhaista työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Työyhteisön yhtenevyyttä lisäämällä parannetaan työtyytyväisyyttä. Me-hengen ja ryhmätöiden rakentaminen on erityisen tärkeää, koska vain joka kymmenes työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista pitää päällikköään hyvänä edellä mainituissa asioissa. Suurimmat erot vastauksissa

ovat päätösten teon rohkeudessa sekä hankalien pulmien ratkaisemisessa. Erot eri poliisilaitosten vastaajien välillä ovat näissä osa-alueissa erittäin suuret. Päällikön osuus työtyytyväisyyden tunteessa on erittäin merkittävä.

### 5.1.2 Motivaatio

Työtyytyväisyys on suhtautumista työn tekemiseen ja työmotivaatio on asenne työhön yleensä (Ruohotie 1977). Motivaatiota tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä aiheuttaa tilannekäyttäytymisen ja mikä sitä ohjaa ja ylläpitää. Yksilön motivaatio on usein sisäsyntyistä. Tällöin yksilö on itse vastuussa omasta motivaatiostaan. Toisaalta henkilö, joka kannustaa menestymään tai myötävaikuttaa positiivisen työympäristön aikaansaamiseen, voi joissakin tilanteissa toimia motivoijana. (Weiss 1990.) Ihminen tarvitsee haasteita, arvostuksen ja osaamisen kokemista, mutta tarvehierarkian alempiin tarpeisiin tulee saada vastauksia, jotta motivoituminen olisi täydellistä (Telanne 1997). Sisäiset palkkiot ovat työntekijän kannalta tärkeitä työmotivaation luoja. Näitä palkkioita ovat esimerkiksi työn mielekkyys, vaihtelevuus ja itsensä kehittämisen mahdollisuus. Ulkoisista motivaatiotekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan työntekijän työympäristöä. Esimiehen johtamistyyli voi vaikuttaa työryhmän ilmapiiriin ja työympäristöön. Yhteenvetona voidaan sanoa, että ulkoiset motivaatiotekijät poistavat tyytymättömyyttä työyhteisöstä. Sisäiset motivaatiotekijät sen sijaan lisäävät työtyytyväisyyttä. (Steers & Porter 1975.)



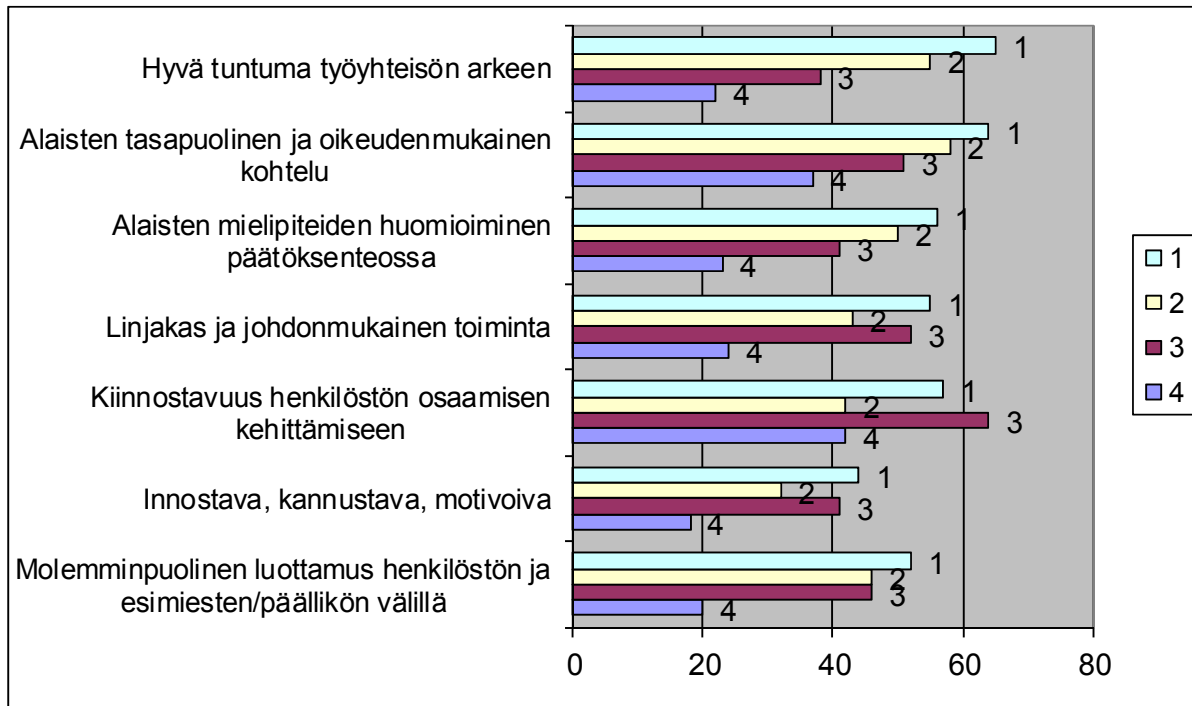
Kuvio 24. Motivaatio.

Vastausten määrä:

N 1 = 627 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 314 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Motivaatio on erinomaista työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa. Ongelmia esiintyy ainoastaan joka neljännellä vastaajalla ja niilläkin suurimmalla osalla melko vähän. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa motivaatio-ongelmia ja työhalun vähenemistä on huolestuttavan paljon. Motivointi on voimannuttamisen tärkeimpiä keinoja.



Lähiesimiehet 1 = TOP      Päälliköt 3 = TOP  
 2 = LOP                      4 = LOP

*Kuvio 25.* Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: motivaatio).

Näyttää siltä, että esimiesten linjakas ja johdonmukainen toiminta lisää motivaatiota. Lähiesimiesten kohdalla toiminta on melko linjakasta. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista 43 prosenttia katsoo lähiesimiehensä toimivan linjakkaasti. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 55 prosenttia on samaa mieltä. Neljännes (24 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista pitää päällikkönsä toimintaa linjakkaana ja johdonmukaisena. Yli puolet (52 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista pitää päällikkönsä toimintaa linjakkaana. Jos halutaan panostaa työmotivaatioon, päällikön johtamistyyllillä on enemmän merkitystä kuin lähiesimiesten.

Tutkimus osoittaa, että alaisten osaamisen kehittäminen ei ole motivaatio-ongelmien kannalta suuri ongelma poliisilaitoksissa. Kaikkien poliisilaitosten vastaajat katsoivat päällikkönsä tukevan heidän osaamisensa kehittämistä, työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 42 prosenttia sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 64 prosenttia. Lähiesimiesten toiminta



eroaa vain vähän päällikön toiminnasta verrattuna muihin kohtiin. Tämä osio on ainoa, missä päällikön toiminta osaamisen kehittäjänä on prosentuaalisesti suurempi kuin lähiesimiesten toiminta.

Lähiesimiehillä tuntuma arkeen on vastaajien mielestä hyvä kaikissa poliisilaitoksissa, työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 65 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 55 prosenttia. Päällikön kohdalla tuntuma arkeen on huomattavasti heikompi. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan joka viides (22 %) vastaaja katsoo päällikön tuntuman arkeen olevan hyvä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaava prosentti on melkein kaksinkertainen (38 %). Arjen tuntumalla ei näytä olevan kovin suurta vaikutusta työmotivaatioon.

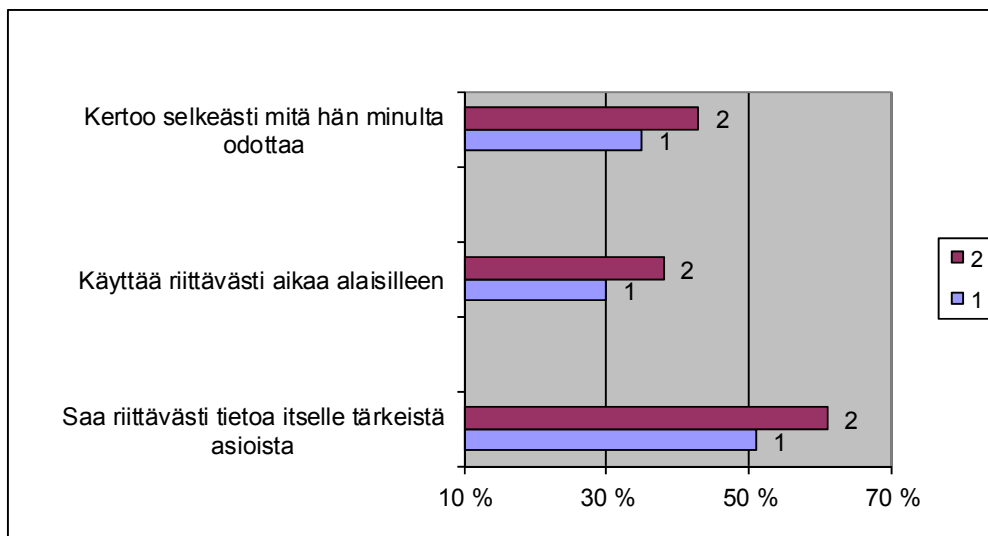
Tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla on motivaatiota lisäävä vaikutus. Lähiesimiehet ovat erittäin oikeudenmukaisia ja tasapuolisia, sillä niin työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa (58 %) kuin työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (64 %) he toimivat erinomaisesti. Päällikön toiminta on huonoa työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa (37 %) ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (51 %). Vastausten erot eivät ole suuria verrattaessa aiemmin käsiteltyihin kysymyksiin.

Päätöksissä on otettava huomioon myös alaisten mielipiteet ja ideat, koska tällaisella toiminnalla on motivoiva vaikutus työntekijöihin. Puolet (50 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista sekä 56 prosenttia työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista katsoo lähiesimiestensä ottavan heidät huomioon päätöksissään. Tulos on erinomainen, ja lähiesimiesten toiminta näyttää tältä osin olevan kunnossa. Vastaajien mielestä päälliköiden tulisi ottaa paremmin huomioon alaistensa ideat, sillä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa noin viidennes (23 %) ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa alle puolet (41 %) vastaajista katsoo heitä huomioitavan päätöksiä tehtäessä.

Luottamus on tärkeää työyhteisössä. Lähiesimiehiin luottaa vastaajista työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 46 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luottamus on 52 prosenttia. Erot poliisilaitosten välillä ovat pienet. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vain joka viides (20 %) luottaa päällikkönsä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luottamus on huomattavasti parempaa, sillä melkein puolet (49 %) luotti päällikköön.

Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 2,4 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 15,4 prosenttia vastaajista luottaa täysin päällikkönsä.

Esimies voi vaikuttaa alaistensa sisäiseen motivaation olemalla innostava, kannustava ja rohkaiseva. Kolmannes (32 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista katsoo lähiesimiesten olevan innostavia ja kannustavia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa melkein puolet (44 %) on samaa mieltä. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista päällikön toimintaa pitää hyvänä ainoastaan 18 prosenttia ja täysin hyvänä ainoastaan 2,1 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 41 prosenttia katsoo päällikön olevan innostava, kannustava ja rohkaiseva. Täysin tyytyväisiäkin on 12,5 prosenttia. Vastauksista voidaan todeta päällikön innostavuuden ja kannustavuuden lisäävän motivaatiota ja työhaluja poliisilaitoksissa.

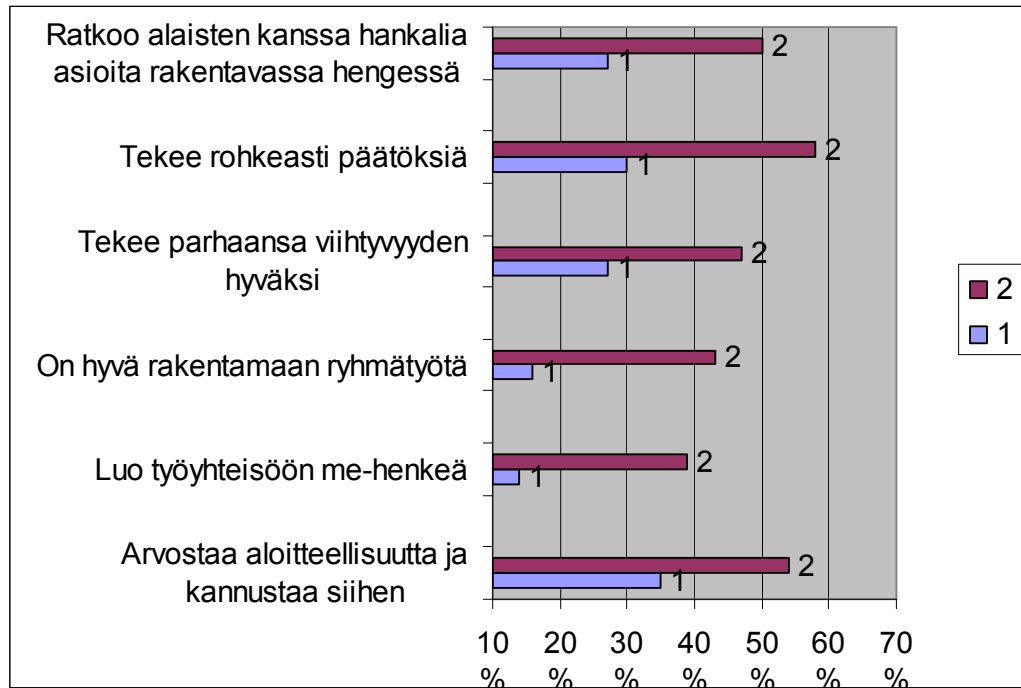


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 26.* Lähiesimiehen johtamistyilien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: motivaatio).

Tutkimus osoittaa, että lähiesimiesten tulee käyttää aikaa alaisilleen sekä kertoa, mitä heiltä odotetaan. Tärkeistä asioista kerrotaan riittävästi niin työhyvinvoinniltaan hyvissä kuin työhyvinvoinniltaan huonoissakin poliisilaitoksissa.



1 = LOP

2 = TOP

*Kuvio 27.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: motivaatio).

Päällikön toimintaan asioiden ratkaisemisessa sekä aloitteellisuudessa luottaa työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa yli 50 prosenttia vastaajista. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa luottavia on kolmannes vastaajista.

Ryhmätyön kohdalla täysin päällikön kykyyn luottavia on ainoastaan 1,8 prosenttia työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa täysin luottavia on 13,4 prosenttia.

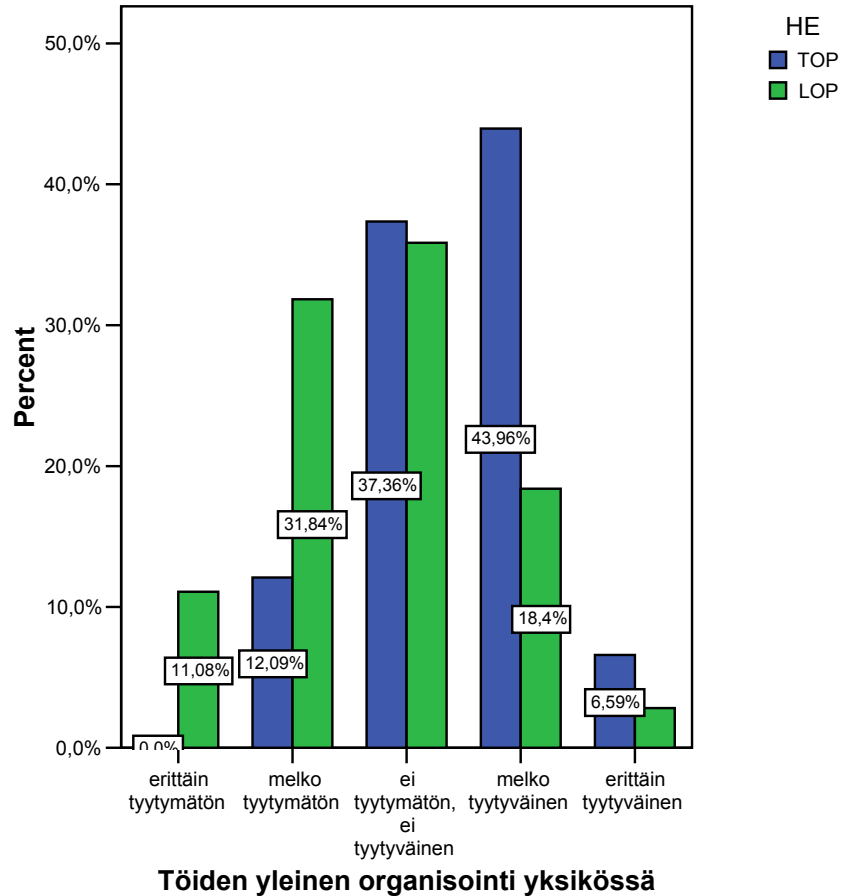
Viihtyvyys on yksi tärkeistä motivaatiota lisäävistä ulkoisista motivaatiotekijöistä. Vastaajat ovat samaa mieltä, sillä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 4,4 prosenttia vastaajista luottaa täysin päällikön kykyyn viihtyvyyden lisääjänä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa täysin päällikön kykyyn luottaa 17,1 prosenttia.

## 5.2 Työyhteisö

### 5.2.1 Töiden organisointi

Useat tutkimukset ovat todenneet töiden hyvän organisoinnin olleen työtyytyväisyyttä ja samalla työhyvinvointia lisäävä menetelmä. Jos yksilön oma työrooli on häntä itseään tyydyttävä ja motivoiva, hän on tyytyväinen työhönsä. (Asp & Peltonen 1991.) Kun organisaatio on saanut tavoitteet samansuuntaiseksi työntekijöiden omien tavoitteiden kanssa, se vaikuttaa olennaisesti työtyytyväisyyteen. (Ruohotie 1982.) Omassa työssäni olen myös huomannut organisaatiomuutosten aiheuttavan parannusta työilmapiiriin, mikäli muutokset ovat onnistuneita.

Voimaannuttamista käyttämällä organisaatio luodaan sellaiseksi, että kaikkien tiedot, taidot ja ideat otetaan käyttöön. Johtajan ja esimiehen on jatkuvasti työskenneltävä työntekijöiden kanssa kehittääkseen suorituksia yhä korkeammalle tasolle antamalla vastuuta ja valtaa työntekijöille. Käyttämällä voimaannuttamista organisaation kehittäminen on tie korkeaan hyvinvointiin yksilö- ja organisaatiotasolla.



Kuvio 28. Töiden organisointi.

Vastausten määrä:

N1 = 425 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N2 = 381 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Henkilöstöbarometrissa organisaatioilmastoa kuvaavat väittämät pyrkivät mittaamaan kahta organisaatioilmastoulottuvuutta: aloitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta. Ensinnä mainittu ulottuvuus kuvaa sitä, miten paljon organisaatio tukee työntekijöiden tekemiä aloitteita, kannustaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen. Jälkimmäinen ulottuvuus kuvaa sitä, miten tavoiteorientoitunut organisaatio on, miten tarkkoja suunnitelmia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty ja miten hyvin tehtyjä suunnitelmia pyritään noudattamaan.



poliisilaitoksissa ainoastaan 11 prosenttia pitää päällikköään hyvänä arkityön tuntijana.

Työntekijät katsovat esimiesten pystyvän organisoimaan työyhteisön töitä paremmin, mikäli esimiehet ovat innostavia, kannustavia tai rohkaisevia. Lähiesimiehet ovat onnistuneet asiassa melko hyvin. Puolet (50 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista pitää lähiesimiehiä innostavina, kannustavina ja motivoivina, kun taas noin kolmannes (31 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista tuntee samoin. Päällikön kohdalla erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat suuria. Työhyvinvoinniltaan hyvissä yli puolet (55 %) ja työhyvinvoinniltaan huonoissa joka kymmenes vastaaja (11 %) pitää päällikköä innostavana, kannustavana ja motivoivana. Etenkin päällikön kohdalla vastausten ero on huomattava.

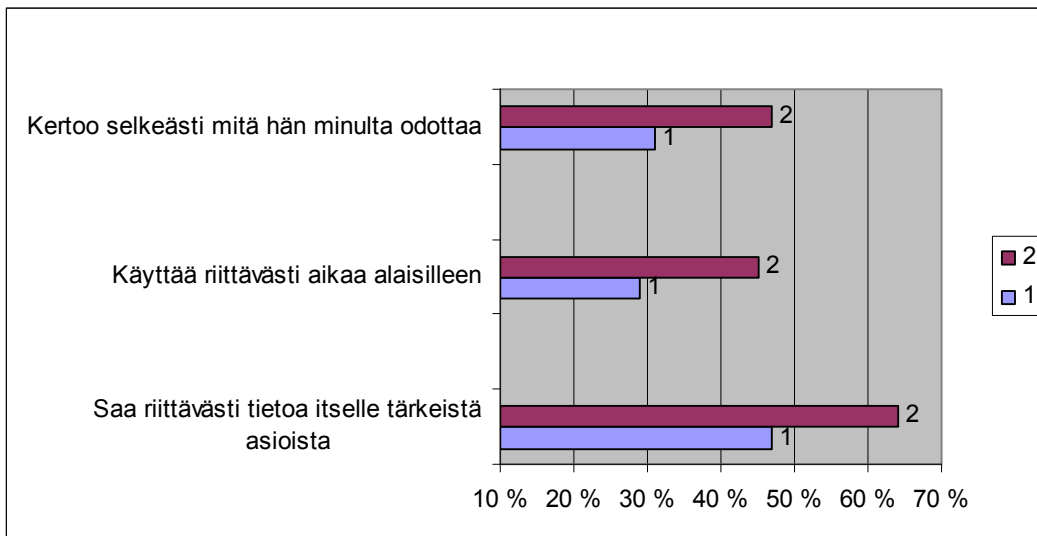
Yli puolet vastaajista pitää lähiesimiesten toimintaa hyvänä, tasapuolisena ja oikeudenmukaisena sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä että työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Ero työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten (68 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten (55 %) välillä on yli kymmenen prosenttia. Päällikön kohdalla erot ovat suuret ja merkitys töiden organisointia koskeviin vastauksiin siten merkittävä. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 58 prosenttia pitää päällikköään tasapuolisena ja oikeudenmukaisena, kun taas ainoastaan joka viides (22 %) tuntee samoin työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa.

Poliisilaitoksissa, joissa töiden organisointi on huonoa, 13 prosenttia vastaajista pitää päällikön toimintaa linjattomana. Niissä poliisilaitoksissa, joissa töiden organisointi on hyvää, 65 prosenttia vastaajista pitää toimintaa linjallisena ja johdonmukaisena. Näyttää siltä, että päällikön linjakas toiminta vaikuttaa suuresti töiden organisointiin työyhteisöissä. Lähiesimiehen linjakkaan ja johdonmukaisen toiminnan prosentuaaliset erot ovat edellisiä päällikön toimintaan kohdistuvia lukuja pienemmät, työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 61 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa 36 prosenttia. Lähiesimiesten tulee kiinnittää huomiota johdonmukaiseen ja linjakkaaseen toimintaan.

Organisaatioissa luottamus ja töiden organisointi on tärkeä osa-alue johtamisessa. Yli puolet (57 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista luottaa lähiesimiehiin. Työhyvinvoinniltaan huonoissakin poliisilaitoksissa luottamus on

melko korkea eli 40 prosenttia. Päällikön tulisi rakentaa luottamusta alaisiin, koska ainoastaan 15 prosenttia työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista luottaa päällikköön. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten luottamus on korkealla tasolla, sillä peräti 58 prosenttia vastaajista luotti häneen.

Töiden organisointiin voidaan vaikuttaa henkilöstöä kehittämällä ja henkilöstön ammattitaitoa lisäämällä. Näin menetellen henkilöstön omaa ammattitaitoa voitaisiin paremmin hyödyntää organisaation toiminnassa. Vastauksista ilmenee, että lähiesimiesten kiinnostus alaitensa osaamisen kehittämässä on työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 64 prosenttia ja päällikön kiinnostus 76 prosenttia. Kyseiset luvut ovat erittäin hyviä, sillä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaavat luvut ovat lähiesimiehillä 40 prosenttia ja päälliköllä 30 prosenttia.



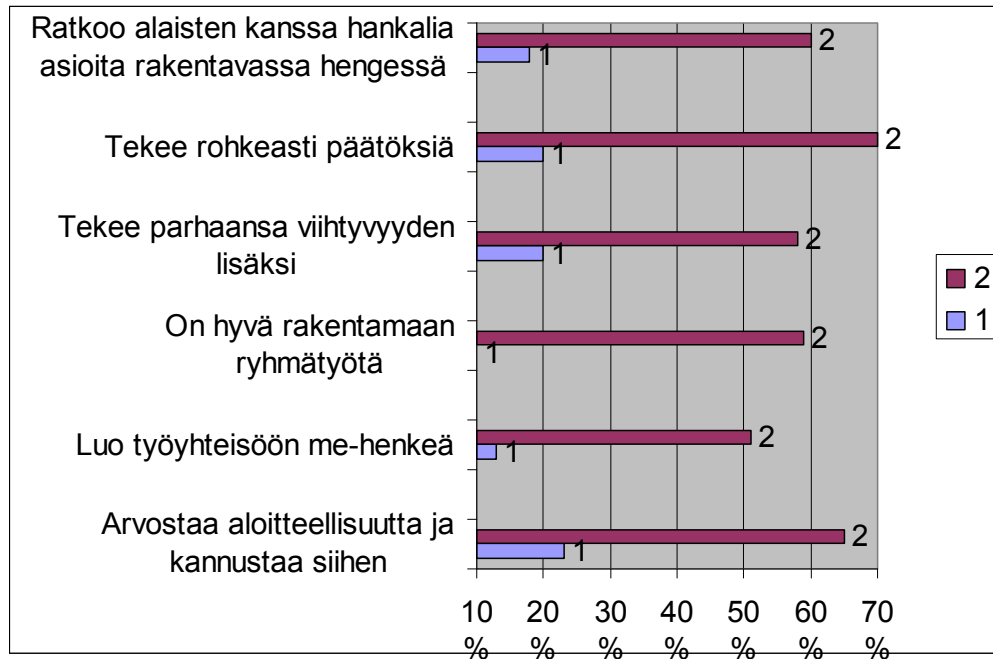
TOP = 2

LOP = 1

*Kuvio 30.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: töiden organisointi).

Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa lähiesimiehiltä odotetaan enemmän henkilökohtaista kontaktia alaisiinsa. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa ainakin alaisten tiedon saanti on hyvää.





TOP = 2

LOP = 1

*Kuvio 31.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: töiden organisointi).

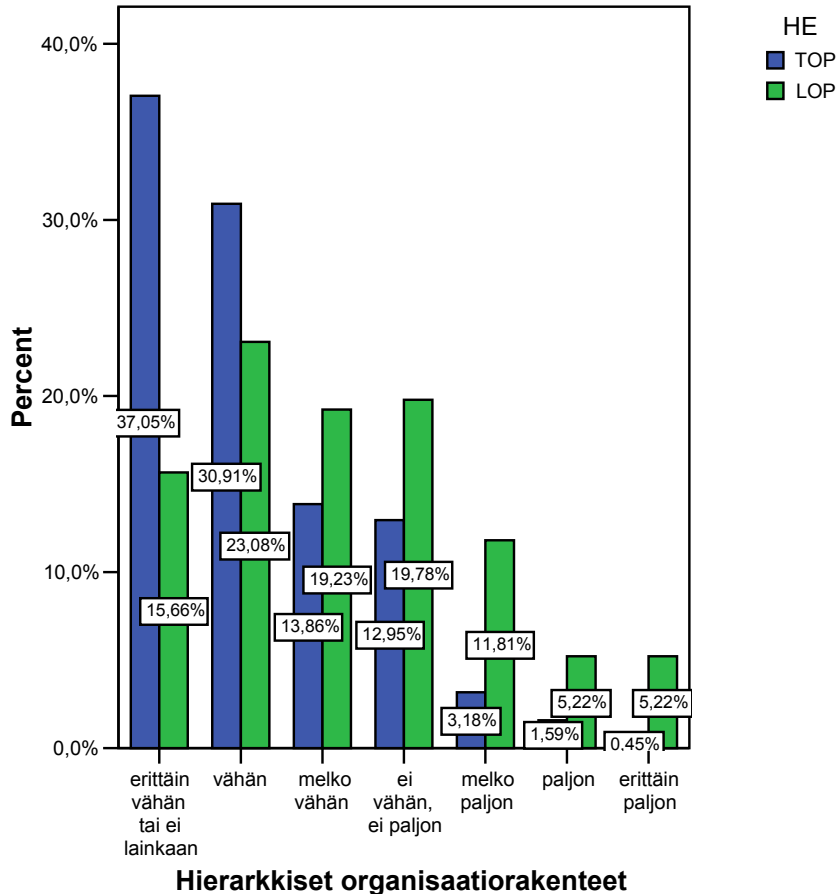
Tutkimus osoittaa, että ne työyhteisöt, joissa työt on organisoitu vastaajien mielestä hyvin, katsovat päällikön toiminnan olevan kunnossa. Tätä mieltä on yli puolet vastaajista. Päällikkö, joka arvostaa aloitteellisuutta, kannustaa myös alaisia siihen, ja tekee rohkeasti päätöksiä, osaa organisoida töitä työyhteisössään. Erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten päällikköiden toiminnassa ovat huomattavia ja ajattelemisen arvoisia. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa päällikön me-hengen luominen ja ryhmätöitäidot ovat puutteelliset.

## 5.2.2 Toiminnan hierarkkisuus

Perinteinen johtamismalli perustui hierarkiaan. Johtaminen tapahtui autoritaarisesti ja johtajakeskeisesti. Suurin osa johtamisesta tapahtui käskyvaltaisesti. Organisaatioissa tulos oli tärkeämpää kuin ihmiset. Asioita johdettaessa organisaatio

oli hierarkkisesti johdettu. Perinteisesti esimies oli sellainen, joka tiesi, mitä ihmiset tahtoivat.

Jokainen työntekijä on oman työnsä paras tuntija. Työntekijöillä on omiin kokemuksiin perustuvaa äänetöntä taitoa. Ei ole järkevää pyrkiä liaksi valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta. Esimiehen tulee olla työntekijän auttaja ja tukija.



Kuvio 32. Toiminnan hierarkkisuus.

Vastausmäärät: N 1 = 371 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)  
 N 2 = 454 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Vastaajien mielestä työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa on hierarkian matala taso. Erittäin vähän tai ei lainkaan -osioiden vastaajien määrä on suuri verrattuna työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajiin.



hyvissä poliisilaitoksissa yli puolet (58 %). Päällikön kohdalla erot ovat suuret. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 67 prosenttia pitää tukea suurena, ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa kyseinen prosenttiluku on 36. On kuitenkin huomattava se, että ainoastaan 10 prosenttia työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista luottaa täysin päällikön tukeen. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten osalta täydellinen luottamus on merkittävän suuri (34 %).

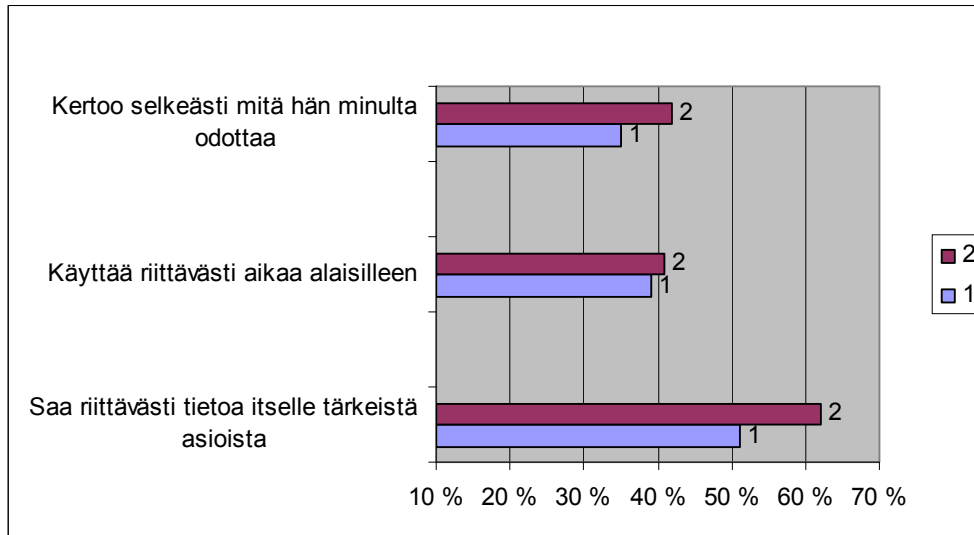
Tutkimus osoittaa, että kun lähiesimiehellä on hyvä tuntuma arkeen, hierarkkisuu­den kokemista ei esiinny poliisilaitoksissa. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 70 prosenttia katsoo, ettei poliisilaitoksissa esiinny hierarkiaa. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten (57 %) vastaajat katsovat, että heidän lähiesimiehillään on hyvä tuntuma arkeen. Päälliköiden kohdalla tuntuma arkeen on huomattavasti heikompi. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan joka viides (21 %) vastaaja katsoo päällikön tuntuman arkeen olevan hyvä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 39 prosenttia vastaajista pitää päällikkönsä tuntumaa arkeen hyvänä.

Mikäli esimies on tasapuolinen ja oikeudenmukainen, alaiset eivät koe hierarkiaa. Lähiesimiehet ovat erittäin tasapuolisia alaistensa kohtelussa. Sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä (68 %) että työhyvinvoinniltaan huonoissa (57 %) poliisilaitoksissa tämä asia näyttää olevan kunnossa. Näin ei voi sanoa päällikön kohdalla. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan joka kolmas (32 %) vastaaja katsoo oman päällikkönsä olevan tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Niitä vastaajia, jotka ovat täysin sitä mieltä, että päällikkö on oikeudenmukainen ja tasapuolinen, on ainoastaan kahdeksan prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa täyden luottamuksen päällikköön antaa melkein joka neljäs (23 %) vastaaja. Muutenkin luottamusta osoittaa yli puolet vastaajista (58 %).

Mielipiteiden ja ideoiden huomioiminen alentaa hierarkkista tunnetta organisaatioissa. Lähiesimiehet ottavat poliisilaitoksissa hyvin huomioon ideat ja mielipiteet, sillä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa (48 %) sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (58 %) näyttää tämä asia olevan hyvässä kunnossa. Päällikön merkitys korostuu tässäkin asiassa. Yli puolet (54 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista piti päällikön toimintaa hyvänä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan viidennes (21 %) vastaajista katsoo mielipiteillään ja ideoillaan olevan merkitystä.

Johdonmukainen ja linjakas toiminta on organisaation työntekijöille tärkeä asia. Tällöin alaiset voivat ennakoida, miten toimitaan tietyissä tilanteissa. Lähiesimiehet toimivat poliisilaitoksissa linjakkaasti. Prosentuaalinen ero työhyvinvoinniltaan hyvien (58 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen (47 %) poliisilaitosten välillä on pieni. Päällikön kohdalla erot ovat suuret. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa yli puolet (59 %) katsoo päällikön toiminnan olevan linjakasta, kun taas työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan alle kolmannes (27 %) on asiasta tätä mieltä. Huomioitavaa on, että työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista 15 prosenttia pitää päällikön toimintaa täysin linjattomana ja vailla johdonmukaisuutta.

Luottamus vähentää hierarkian tunnetta. Lähiesimiehiin luotetaan työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (56 %) ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa (40 %) melko hyvin. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten luottamus on hyvällä tasolla. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista vain 20 prosenttia luottaa päällikköön. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luottamus on erinomaista. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista yli puolet (55 %) katsoo molemminpuolisen luottamuksen olevan kunnossa. Verrattaessa tätä päällikköönä täysin luottaneiden vastaajien määrään ero on merkittävä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa alle viisi (4,7 %) prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa joka viides (22,2 %) luottaa täysin päällikköön.

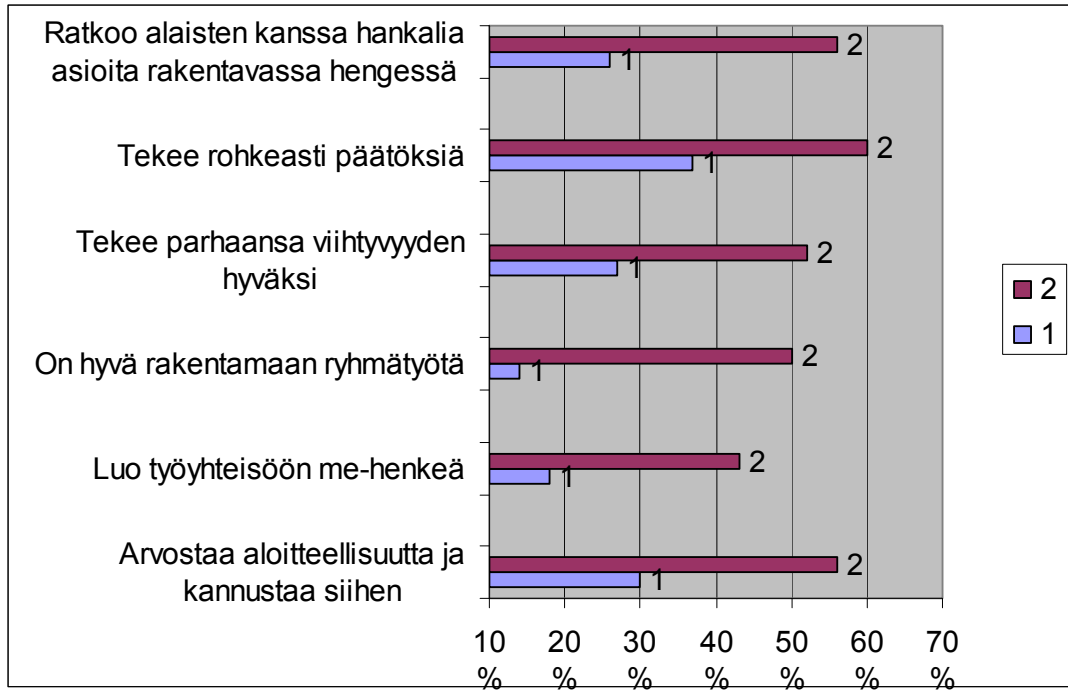


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 34.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: toiminnan hierarkisuus).

Tutkimus osoittaa, että lähiesimiehen toiminta on laadukasta. Erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä eivät ole huomattavat. Suurin ero näyttää olevan alaisille tärkeiden asioiden tiedottamisessa. Kaikissa poliisilaitoksissa tiedottaminen on hoidettu hyvin.



2 = TOP

1 = LOP

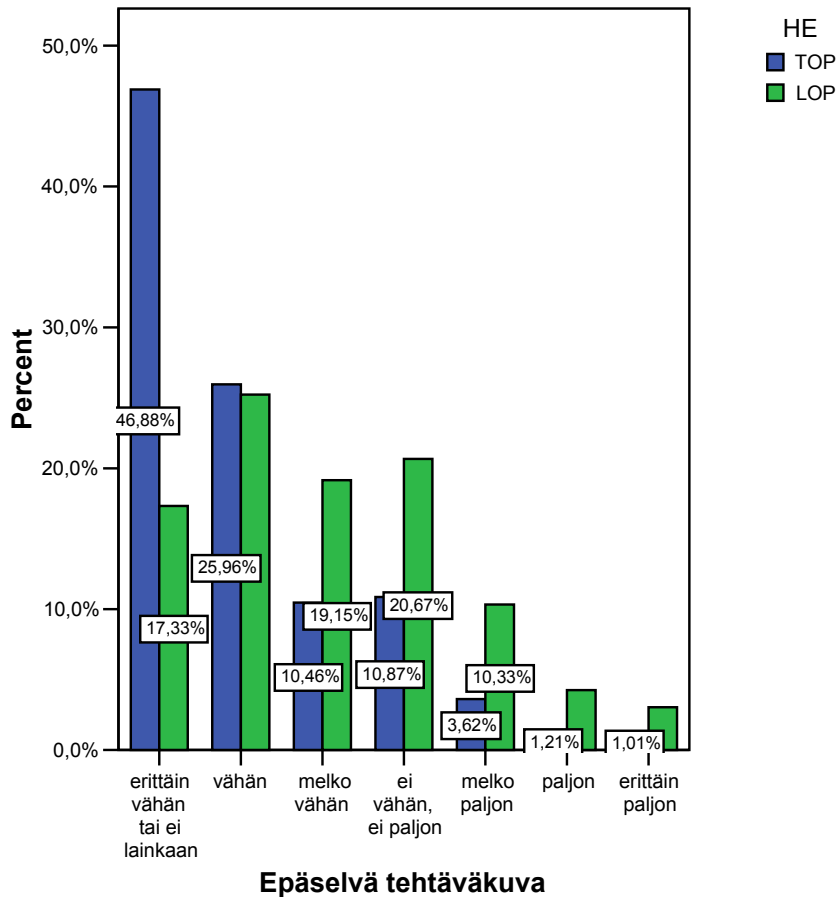
*Kuvio 35.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: toiminnan hierarkkisuus).

Tutkimus osoittaa, että suuri ero on ryhmätyön rakentamisessa. Vastaajat ovat sitä mieltä, että ryhmätyö alentaa hierarkiaa poliisilaitoksissa eniten. Me-hengen luominen on tärkeää poliisilaitoksissa. Päällikön toiminnalla on huomattavasti suurempi merkitys kuin lähiesimiehen toiminnalla.

### 5.2.3 Tehtäväkuvan selkeys

Yksilön valmiudella tarkoitetaan hänen edellytyksiään suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Valmiuden osatekijöitä ovat yksilön kyky ja halu toimia. Kyky on tietoa ja taitoa sekä kokemusta tietyn tehtävän suorittamisesta. Yksilön tietoa ja taitoa tarkastellaan tietyn tehtävän hoitamisen kannalta. Jos työntekijä saa ainoastaan ulkoisia palkkioita, hän työskentelee vain ansaitakseen elantonsa. Sen sijaan sisäisesti motivoitunut henkilö tuntee mielihyvää voidessaan toteuttaa itseään ja saadessaan käyttää osaamistaan organisaation hyväksi. Tällöin hän on

tyytyväinen, tehokas ja motivoitunut. Epäselvä tehtäväkuva heikentää motivaation syntymistä.



ds

Kuvio 36. Tehtäväkuvan selkeys.

Vastausmäärät:

N 1 = 334 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 503 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Tämä tutkimus osoittaa, että työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa ei ole epäselviä tehtäväkuvia. Ainoastaan vähän alle neljä prosenttia katsoo epäselvän tehtäväkuvan haittaavan toimintaa melko paljon. Myös työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa haitta on melko vähäistä.





vastaajista. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa luku on 26 prosenttia. Lähiesimiesten katsottiin olevan arkityössä mukana hyvin. Näin vastaa 68 prosenttia työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaava luku on 58 prosenttia.

Lähiesimiesten toiminnassa tasapuolinen ja oikeudenmukainen alaisten kohtelu ei aiheuta tehtäväkuvan erilaisuutta ja epäselvyyttä. Vastaajien mielestä työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (65 %) lähiesimiehet toimivat tasapuolisesti. Samoin voidaan sanoa toiminnasta myös työhyvinvoinniltaan huonoissa (58 %) poliisilaitoksissa. Myöskään päällikön kohdalla erot eivät ole huomattavat: työhyvinvoinniltaan huonot poliisilaitokset 41 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvät poliisilaitokset 49 prosenttia.

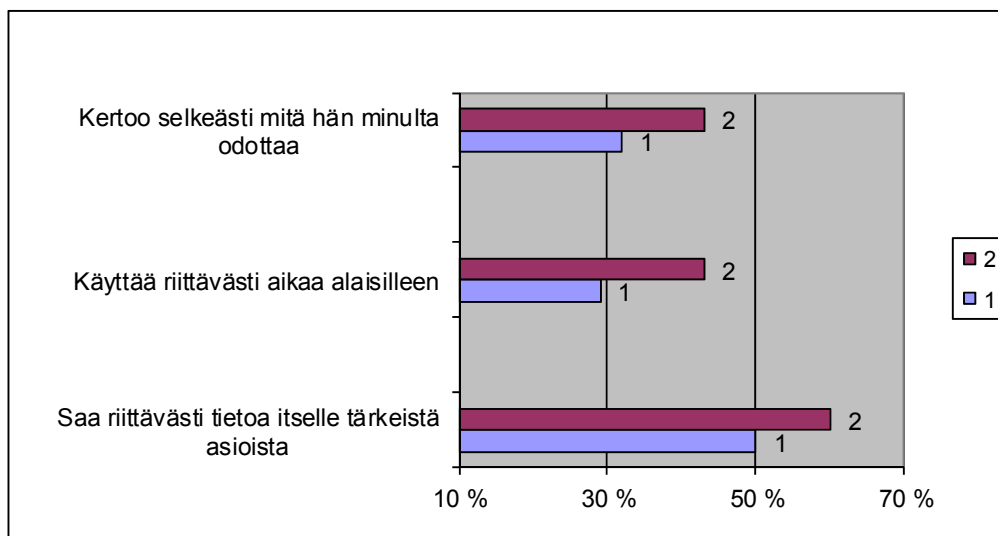
Linjakas ja johdonmukainen toiminta katsotaan tärkeäksi poliisilaitoksissa. Näin tutkimus osoittaa lähiesimiesten toimivan sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä (53 %) että työhyvinvoinniltaan huonoissa (45 %) poliisilaitoksissa. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa päällikön toimintaa pitää hyvänä noin kolmannes (31 %) vastaajista. Vastaavasti työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista yli puolet (58 %) katsoo päällikkönsä toimivan linjakkaasti. Epäselvän tehtäväkuvan aiheuttamiin haittoihin on päällikön toiminnalla suurempi vaikutus kuin lähiesimiehen toiminnalla.

Luottamuksella on merkitystä tässäkin asiassa. Lähiesimiehiin luotetaan työhyvinvoinniltaan huonoissa (44 %) poliisilaitoksissa hyvin. Luottamus on korkeampi työhyvinvoinniltaan hyvissä (53 %) poliisilaitoksissa. Luottamus päällikköön on vähäisempää kuin lähiesimiehiin. Kolmannes (33 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista luottaa päällikköönsä. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista luottaa päällikköönsä 41 prosenttia.

Innostunut, kannustava ja rohkaiseva esimies antaa sellaisen tunteen, että myös tehtäväkuva on selkeä. Kolmannes (34 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista ja melkein puolet (45 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista pitää omaa lähiesimiestään innostavana, kannustavana ja rohkaisevana. Noin puolet (51 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista pitää päällikköään innostavana ja kannustavana, kun ainoastaan neljännes (27 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista tuntee samoin.

Mikäli tehtäväkuvan epäselvyyksien haittavaikutusta aiotaan vähentää, tulee etenkin päällikön toiminnan olla innostavaa, kannustavaa ja rohkaisevaa alaisiaan kohtaan.

Esimiehen pitää olla kiinnostunut alaistensa kehittämisestä, ja hänen tulee luoda siihen mahdollisuudet. Sellaisissa poliisilaitoksissa, joissa on epäselvyyksiä tehtäväkuvassa, vastaajista 43 prosenttia pitää lähiesimestään alaisten kehittäjänä. Sellaisissa poliisilaitoksissa, joissa tehtäväkuvan haitat ovat pienempiä, 57 prosenttia vastaajista katsoo lähiesimiehen olevan kiinnostunut heidän kehittämisestään. Päällikön kohdalla kiinnostus alaisten kehittämiseen on erittäin korkea (77 %) työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa. Tämä luku on merkittävä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa prosenttiluku on 44. Tutkimus osoittaa, että päällikön toiminnalla alaisten osaamisen kehittämisessä on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä.

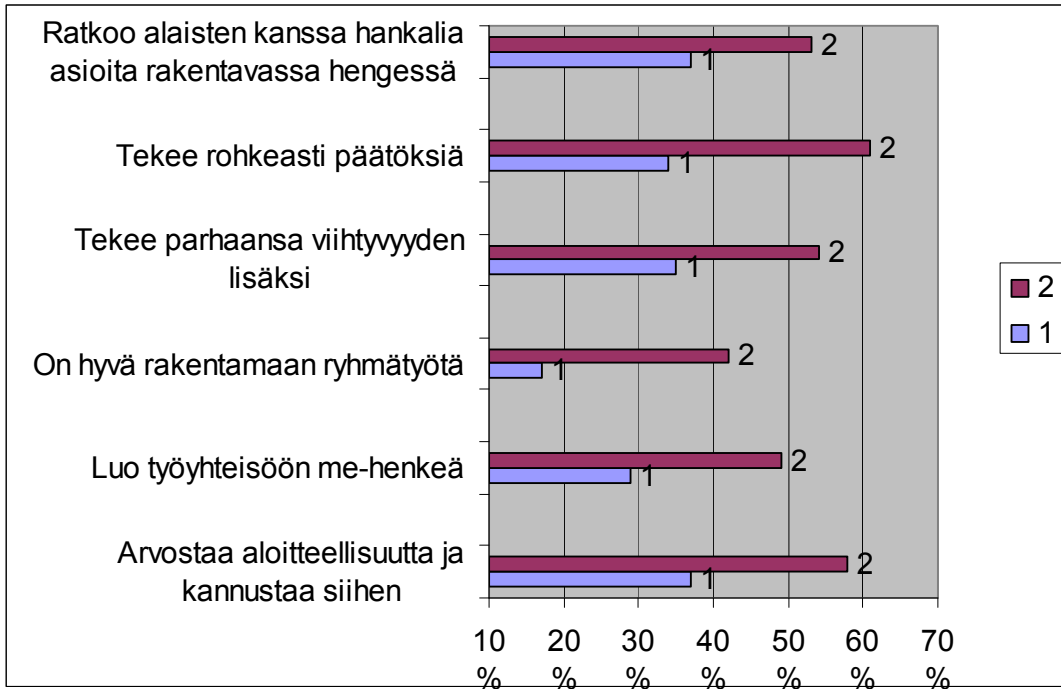


2 = TOP

1 = LOP

**Kuvio 38.** Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tehtäväkuvan selkeys).

Lähiesimiehen toiminnassa ei ole suuria eroja työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastauksissa. Suurin ero on ajankäytössä. Päivittäisjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota ajankäyttöön ja esimiehen odotuksen kertomiseen, mikäli halutaan selventää epäselvää tehtäväkuvaa.



2 = TOP

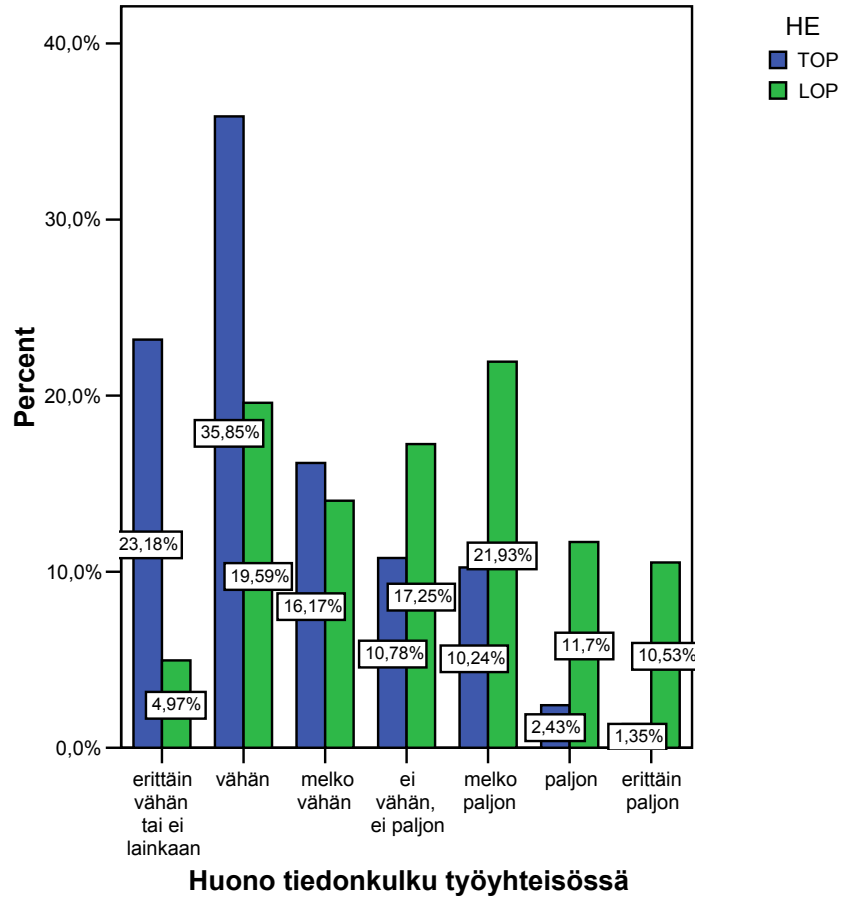
1 = LOP

*Kuvio 39.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: tehtäväkuvan selkeys).

Suurimmat erot työhyvinvoinniltaan huonojen ja työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten välillä ovat päällikön päätöksenteon rohkeudessa sekä ryhmätyön rakentamisessa. Tutkimus osoittaa, että haluttaessa vähentää epäselvän tehtäväkuvan haitallisia vaikutuksia päällikön toiminnalla on suuri merkitys.

#### 5.2.4 Tiedonkulku työyhteisössä

Huono tiedonkulku työyhteisössä on noussut esille yhtenä suurimmista puutteista. Huono tiedonkulku lisää vääriä olettamuksia, huhujen määrää, huonontaa luottamusta sekä vaikeuttaa johtamista ja alentaa työhyvinvointia. Kun tiedonkulku toimii työyhteisössä, se lisää luottamuksellista ilmapiiriä. Hallinnollisilla käytännöillä korostetaan tiedottamisen merkitystä (Bowen & Lawler 1995). Voimaantuneessa työyhteisössä tietoa jaetaan ja työyhteisön tilasta sekä tavoitteista tiedotetaan. Avoin kommunikaatio lisää luottamusta organisaatiossa.



*Kuvio 40.* Tiedonkulku työyhteisössä.

Vastausmäärät:

N 1 = 349 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 377 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa tiedonkulku on hoidettu hyvin. Vastaajista neljännes katsoo, ettei heillä ole lainkaan huonoa tai on erittäin vähän huonoa tiedonkulkua.



työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista vain 16 prosenttia on tätä mieltä. Lähiesimiesten osalta vastaavat luvut ovat työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 46 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 34 prosenttia.

Tutkimus osoittaa, että lähiesimiehillä on niin työhyvinvoinniltaan huonoissa (62 %) kuin työhyvinvoinniltaan hyvissäkin (70 %) poliisilaitoksissa hyvä tuntuma arkeen. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 22 prosenttia vastaajista katsoo tuntuman arkeen olevan kunnossa. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa tuntuma on paljon parempi (44 %). Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 17,4 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 3,8 prosenttia vastaajista katsoo, ettei heidän päälliköllään ole tuntumaa arkeen lainkaan.

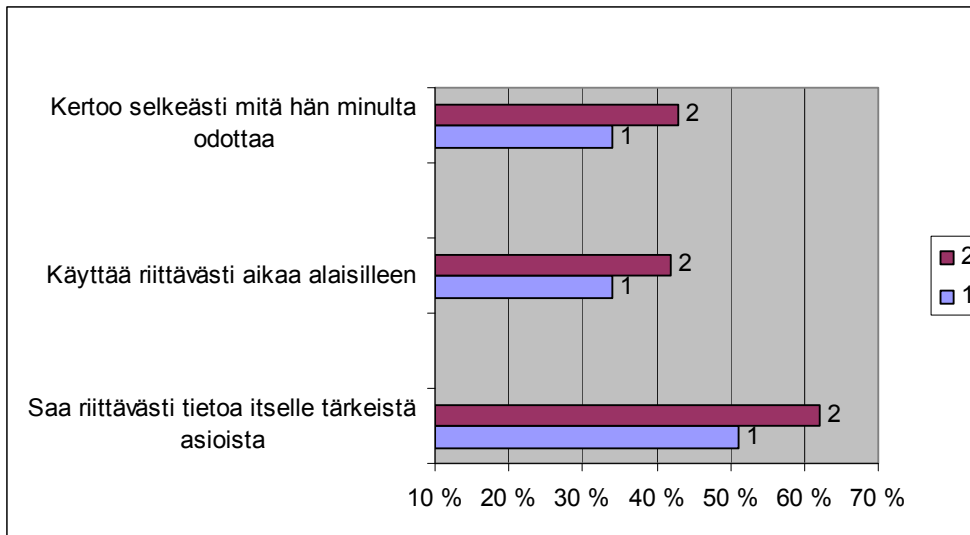
Oikeudenmukainen kohtelu ei tutkimustulosten mukaan vaikuta tiedonkulkuun. Lähiesimiehet kohtelevat alaisia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti niin työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa (60 %) kuin myös työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (68 %). Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa kolmannes (30 %) vastaajista ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa yli puolet vastaajista (58 %) katsoo päällikön toiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista. Päällikön oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta on merkittävämpää kuin lähiesimiesten toiminta.

Päätöksissä tulee ottaa huomioon alaisten mielipiteet ja ideat. Siten rakennetaan luottamusta alaisten ja esimiesten välille. Lähiesimiehet ottavat kiitettävästi huomioon alaisten mielipiteet. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 50 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 58 prosenttia alaisista pääsee vaikuttamaan päätöksentekoon. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 12 prosenttia vastaajista katsoi päällikön huomioivan heitä tehdessään päätöksiä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa päällikön toimintaan oltiin erittäin tyytyväisiä (59 %) tässä asiassa.

Vastaajat luottavat myös lähiesimiehiin melko hyvin. Työhyvinvoinniltaan huonoissa (47 %) ja työhyvinvoinniltaan hyvissä (54 %) poliisilaitoksissa vastaajat katsovat lähiesimiesten olevan luottamuksen arvoisia. Luottamus päällikköä kohtaan on huonoa. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 19 prosenttia luottaa päällikköönsä, kun työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa tämä prosenttiluku oli 57. Täysin päällikköönsä luottavia vastaajia on

työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 3,3 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa täydellisesti päällikköön luottaa 18,4 prosenttia vastaajista.

Alaisten osaamista kehittämällä myös tiedottaminen paranee. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 43 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 61 prosenttia vastaajista katsoo, että heidän lähiesimiehensä ovat kiinnostuneita alaiensa osaamisen kehittamisestä. Päällikön kohdalla erot olivat tässä asiassa huomattavat. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 76 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista 39 prosenttia tuntee päällikön tukevan heitä osaamisen kehittämisessä. Huomattava määrä (40,2 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista oli täysin sitä mieltä, että päällikkö tukee henkilöstön kehittämistä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 8,3 prosenttia vastaajista on tätä mieltä.



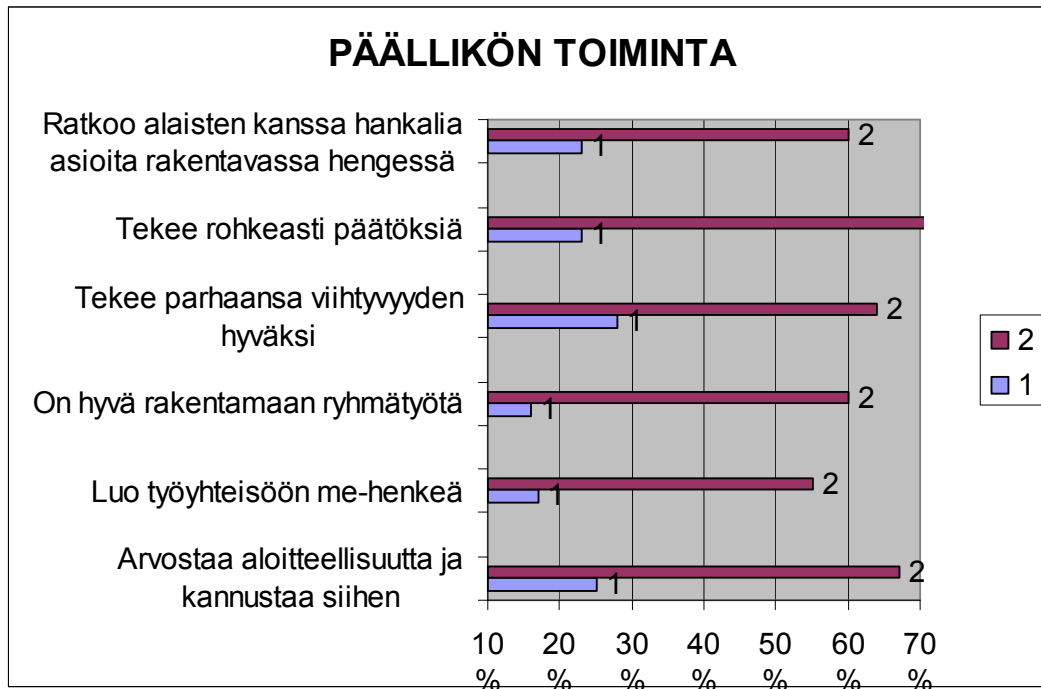
2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 42.* Lähiesimiehen johtamistyilien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erottelevan kriteeri: tiedonkulku työyhteisössä).

Tutkimus osoittaa, että lähiesimiehet toimivat mallikkaasti niin työhyvinvoinniltaan huonoissa kuin työhyvinvoinniltaan hyvissäkin poliisilaitoksissa. Tiedottamiseen ja alaisille tärkeistä asioista kertomiseen tulee kiinnittää huomioita.





2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 43.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erottelava kriteeri: tiedonkulku työyhteisössä).

Tutkimus osoittaa työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten päällikön arvostavan työyhteisön aloitteellisuutta. Päällikkönsä arvostukseen luottaa täysin työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 24,9 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 6,2 prosenttia vastaajista.

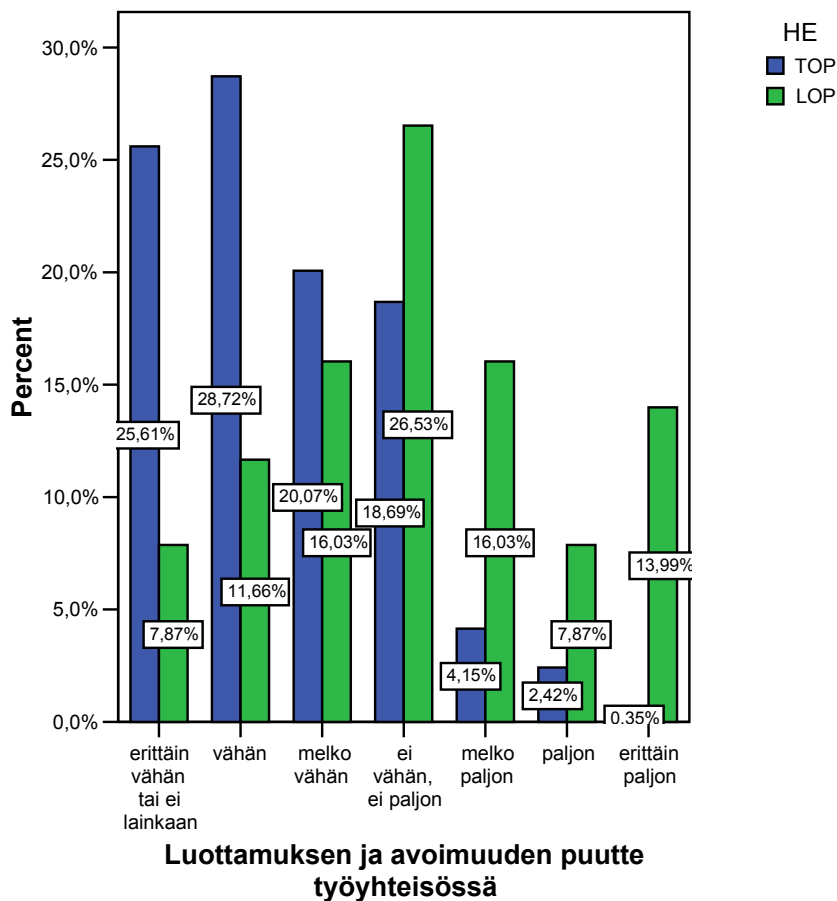
Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa yksi neljäs (23 %) katsoo, että heidän päällikkönsä ei tee rohkeita päätöksiä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa taas kolme neljästä (71 %) vastaajasta tukee päällikköään. Niiden vastaajien osuus, jotka ovat täysin samaa mieltä siitä, ettei päällikkö tee rohkeita päätöksiä, on työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 5,6 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 33,1 prosenttia.

Ainoastaan 0,9 prosenttia työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista on täysin sitä mieltä, että heidän päällikkönsä on hyvä rakentamaan ryhmätöitä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa tämä luku on 19,2 prosenttia. Sama on huomattavissa me-hengen luomisessa. Täysin samaa mieltä oli

työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 19,8 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 2,1 prosenttia vastaajista.

### 5.2.5 Luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen

Johdon ja työntekijöiden välinen luottamuspula on ongelma työyhteisöissä. Tällöin ristiriidat korostuvat eri osastojen ja henkilöiden välillä. Esimiehet syyttävät alaisiaan ja alaiset esimiehiään. Työyhteisö on eräänlainen taistelukenttä. Työnteko ei ole tehokasta. Kun organisaatioon on saatu luotettava ja avoin ilmapiiri, voidaan työyhteisöltä odottaa hyvää työtulosta.



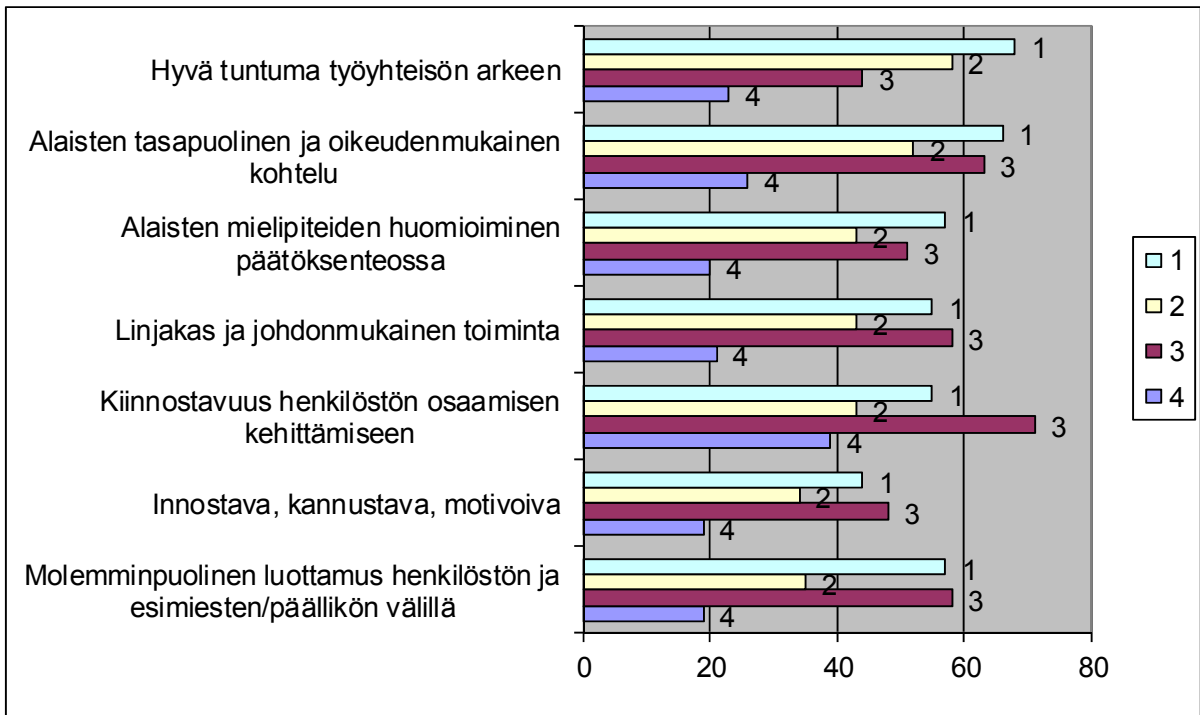
Kuvio 44. Luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen.

Vastausmäärät:

N 1 = 353 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonoita poliisilaitosta)

N 2 = 306 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista neljännes on sitä mieltä, että heidän poliisilaitoksessaan ei ole lainkaan tai on erittäin vähän luottamuspulaa ja avoimuuden puutetta. Luottamus näyttää olevan vallitseva ominaisuus työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa.



Lähiesimiehet 1 = TOP      Päälliköt 3 = TOP  
 2 = LOP                      4 = LOP

*Kuvio 45.* Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen).

Poliisilaitoksissa luottamus ja avoin ilmapiiri on perusedellytys. Se merkitsee sitä, että lähiesimiehiin ja päällikköön luotetaan ja heidän tulee luottaa alaisiinsa. Tutkimus osoittaa, että työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiesten ja alaisten välinen luottamus on hyvä (57 %). Työhyvinvoinniltaan huonojen

poliisilaitosten vastaava luku on 35 prosenttia. Päällikön kohdalla luottamuksessa on huomattavia eroja. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa päällikköön luotettiin samalla tavalla kuin lähiesimiehiinkin. Prosenttiluku on 57. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista ainoastaan joka viidennes (19 %) luottaa päällikköön tai tuntee, ettei päällikkö luottanut heihin. Päällikön osuus korostuu, mikäli halutaan luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Vastauksista voidaan myös todeta, että avoimuuden ja luottamuksen puute työyhteisössä aiheutuu liian vähäisestä alaisten innostamisesta ja kannustamisesta. Noin puolet (44 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista katsoo lähiesimiesten innostavan, kannustavan tai rohkaisevan heitä. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaava prosentti on 34. Noin puolet (48 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista pitää päällikköään innostavana, kannustavana ja rohkaisevana. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaava luku oli 19 prosenttia.

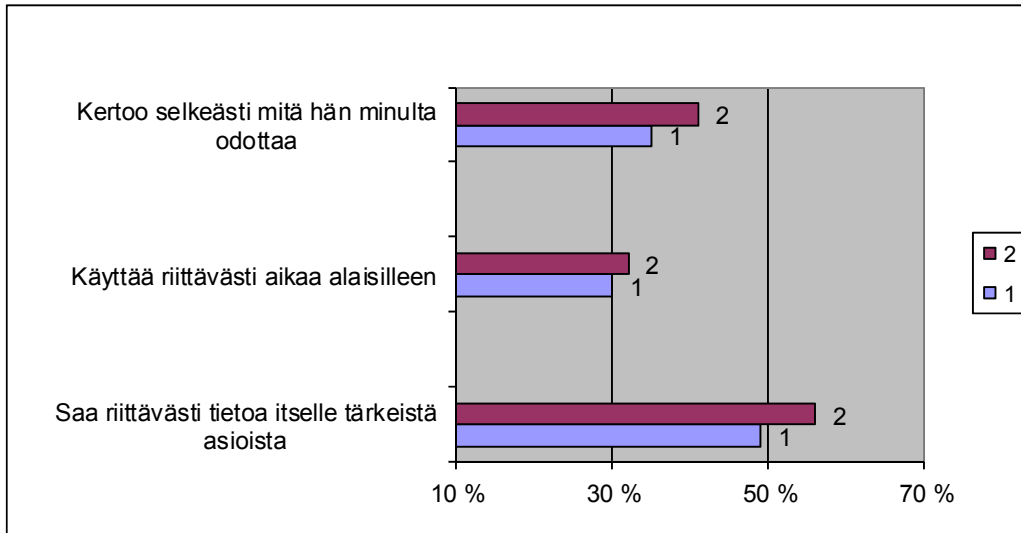
Lähiesimiesten tulee kannustaa alaisia kehittämään osaamistaan, jolloin luottamus ja avoimuus heitä kohtaan lisääntyvät. Niissä poliisilaitoksissa, joissa luotetaan alaisiin ja toiminta on avointa, lähiesimiehet osoittavat kiinnostusta alaisten kehittämistä kohtaan (55 %). Päällikön osalta vastaava prosentti on suurempi (71 %). Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa luvut ovat lähiesimiesten kohdalla 43 prosenttia ja päälliköllä 39 prosenttia.

Kun mitattavana asiana on hyvä tuntuma arkeen ero työhyvinvoinniltaan hyvien (68 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen (58 %) poliisilaitosten lähiesimiesten välillä on vähäinen. Päällikön osalta myös työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (44 %) on tuntuma arkeen melko vähäistä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vain joka viides (23 %) katsoo päälliköllä olevan tuntuma arkeen.

Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri muodostuu, kun lähiesimies on tasapuolinen. Yli puolet (52 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista on sitä mieltä, että heidän lähiesimiehensä on tasapuolinen toiminnassaan. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luku on 66 prosenttia. Päällikön kohdalla erot ovat taas merkittävät, sillä vain neljännes (26 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista katsoo päällikkönsä olevan tasapuolinen toiminnassaan. Päällikön merkitys on huomattava, kun luodaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisöön. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 63 prosenttia pitää päällikkönsä toimintaa tasapuolisena.

Jos poliisilaitoksissa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, lähiesimiesten toiminta on johdonmukaista ja linjakasta. Yli puolet (55 %) työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista pitää lähiesimiesten toimintaa linjakkaana. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ollaan tyytyväisiä (43 %) lähiesimiesten toimintaan. Päällikön toiminnan vaikutus luottamuksen ja avoimuuden luomiseen työyhteisössä on huomattavasti suurempi. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 58 prosenttia vastaajista pitää päällikkönsä toimintaa hyvänä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa yksi vastaaja viidestä (21 %) pitää päällikön toimintatavasta.

Sitä miten esimies ottaa päätöksissään huomioon alaistensa mielipiteet ja ideat, pidetään yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Kaikkien aikaisempien tutkimusten mukaan työntekijät toivovat voivansa vaikuttaa työhönsä. Alaisten huomioiminen päätöksissä vaikuttaa avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa poliisilaitoksiin. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa (57 %) katsotaan lähiesimiesten ottavan alaiset huomioon päätöksiä tehdessään. Työhyvinvoinniltaan huonoissa (43 %) poliisilaitoksissa lähiesimiehet ottavat alaiset huomioon melko hyvin päätöksiä tehdessään. Tässäkin asiassa päällikön merkitys korostuu. Sellainen päällikkö, joka ottaa päätöksissään huomioon alaistensa ideat, luo luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä työyhteisöön. Tämä asia voidaan todeta vastauksista. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa yli puolet (51 %) vastaajista katsoo oman päällikkönsä ottavan huomioon heidän ideansa ja mielipiteensä. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista vain joka viides (21 %) on sitä mieltä.

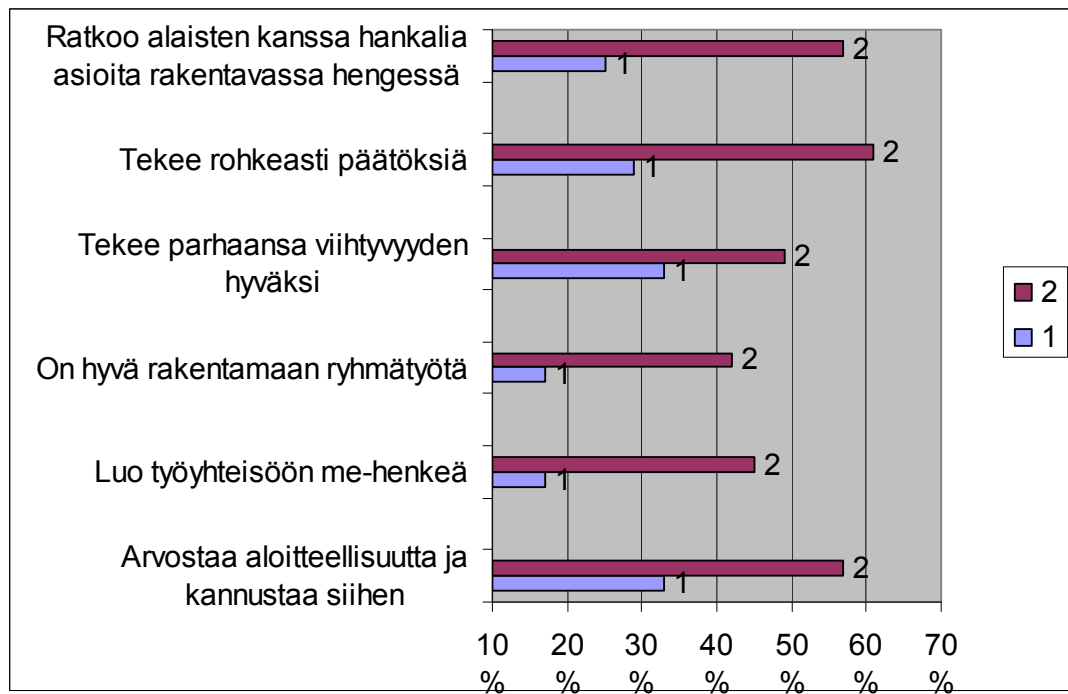


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 46.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen).

Tutkimus osoittaa, että lähiesimiehen odotusten kertominen ei juuri lisää luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä. Ajankäyttö on vastaajien mielestä riittämätöntä sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä että työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Vastaukset osoittavat, että henkilöstö saa tietoa heille tärkeistä asioista poliisilaitoksissa.



2 = TOP

1 = LOP

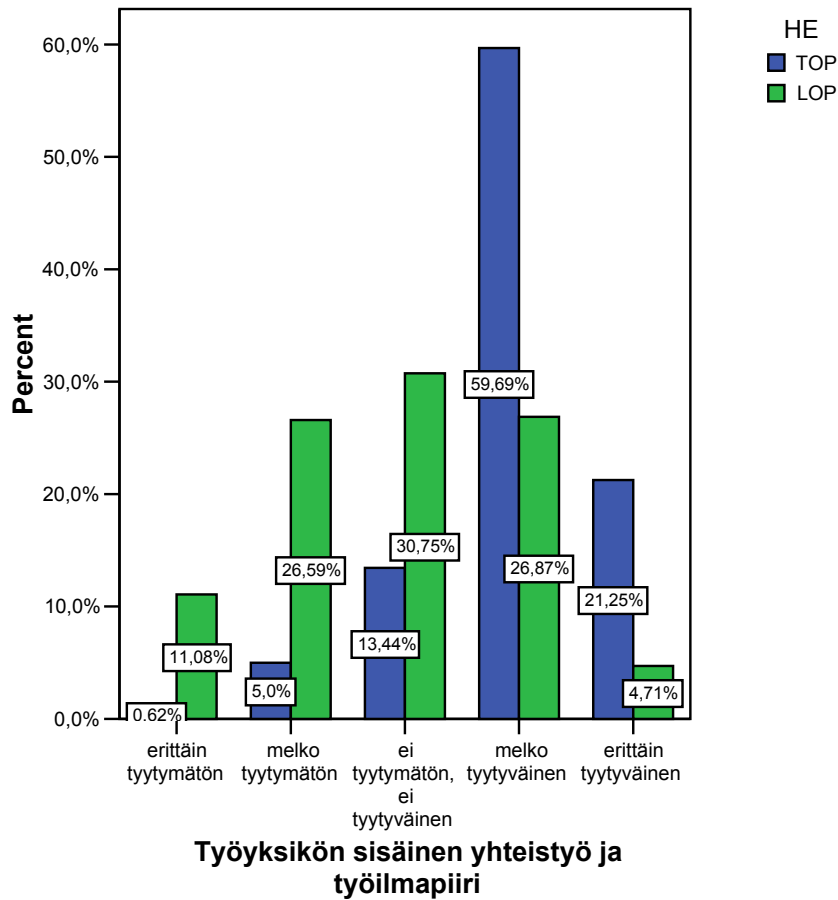
*Kuvio 47.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: luottamuksen ja avoimuuden toteutuminen).

Kun päällikkö tekee rohkeasti päätöksiä ja pystyy ratkomaan hankalia asioita alaistensa kanssa, hän luo avoimuutta ja luottamusta poliisilaitoksiin. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajat katsovat, että päällikkö arvostaa heidän aloitteellisuuttaan ja kannustaa heitä siihen. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten päälliköillä on puutteita ryhmätyön ja me-hengen luomisessa.

### 5.2.6 Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri

Hyvä ilmapiiri työyhteisössä välittyy korkeana työmotivaationa. Työn tulokset ovat hyviä, ja työntekijät jaksavat sitä paremmin, mitä parempi ilmapiiri organisaatiossa on. Hyvän ilmapiirin merkitys korostuu myös sisäisessä yhteistyössä. Sisäisen yhteistyön ja hyvän ilmapiirin luomisessa esimiesten merkitys on suuri.

Henkilöstöbarometrissa kysyttiin, kuinka paljon työyhteisössä esiintyy ristiriitoja, eriarvoisuutta tai syrjintää.



Kuvio 48. Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri.

Vastausmäärät:

N 1 = 373 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 338 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

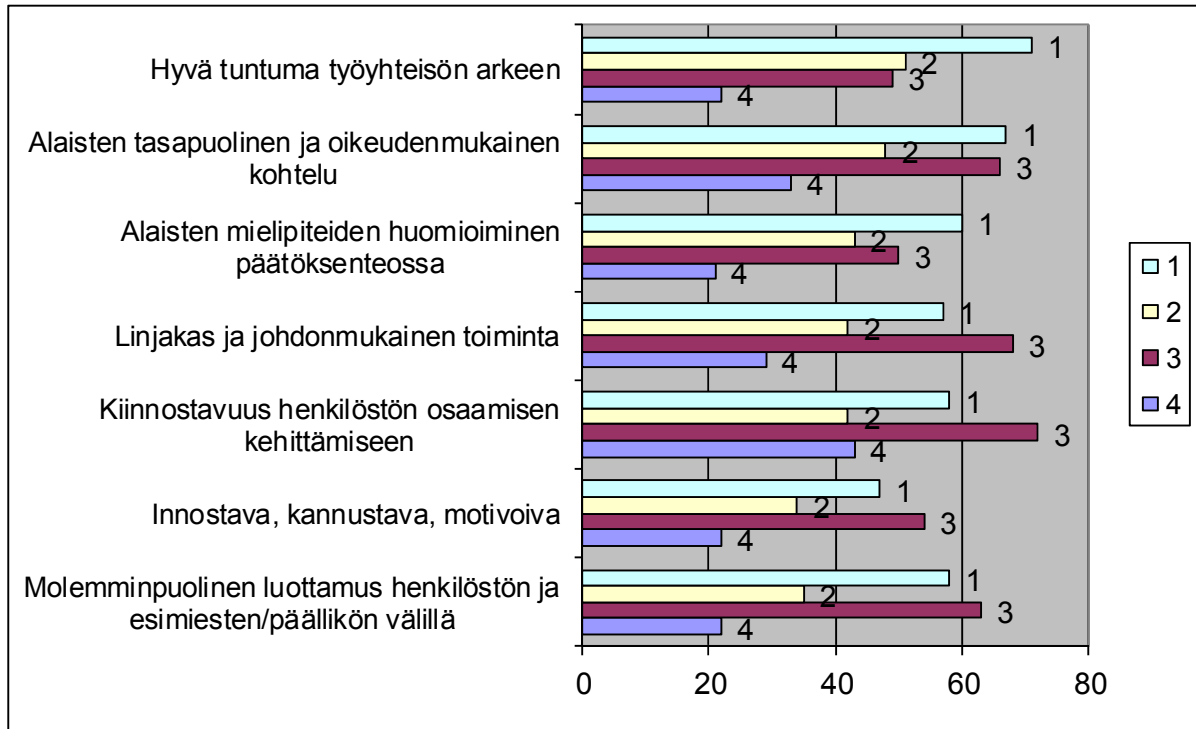
Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa ilmapiiri ja sisäinen yhteistyö ovat kunnossa. Neljä viidestä vastaajasta on tyytyväinen ilmapiiriin ja sisäiseen yhteistyöhön.

Esimiehillä on merkittävä vaikutus siihen, miten työilmapiiri kehittyy poliisilaitoksissa. Heidän toimintansa edistää organisaation sisäistä yhteistyötä. Esimiesten tulee kannustaa sisäiseen yhteistyöhön ja luoda mahdollisuudet poistaa



eri sektoreiden välisiä raja-aitoja. Esimiesten toiminnan tulee edistää joustavan organisaation muodostumista. Joustava organisaatio lisää sisäistä yhteistyötä.

Ristiriitojen ratkaisutapoja selvitettiin kysymällä, mikä toimintatavoista kuvaa parhaiten esille nousseita ristiriitoja ja jännitteitä sekä niiden ratkaisumalleja.



Lähiesimiehet 1 = TOP      Päälliköt 3 = TOP  
 2 = LOP                      4 = LOP

**Kuvio 49.** Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erottelleva kriteeri: työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri).

Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista melkein puolet (48 %) on kuitenkin sitä mieltä, että heidän lähiesimiehensä on tasapuolinen ja oikeudenmukainen alaistensa kohtelussa eikä suosi ketään. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa prosentti on 67. Päällikön kohdalla prosentit ovat työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 66 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa 33 prosenttia.

Alaisten tulee päästä vaikuttamaan päätöksiin niin usein kuin mahdollista. Sisäistä yhteistyötä kehitettäessä alaisten tulee vaikuttaa yhteistyön muotoon.

Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 60 prosenttia lähiesimiehistä ja päälliköistä puolet (50 %) ottaa uomioon alaisten mielipiteet. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaavat luvut ovat lähiesimiehillä 43 prosenttia ja päälliköllä 21 prosenttia. Päälliköiden kohdalla molemmat prosentit ovat huonoja.

Johdonmukainen ja linjakas toiminta auttaa hyvän ilmapiirin luomisessa. Lähiesimiesten toiminta on melko hyvää niin työhyvinvoinniltaan hyvissä (57 %) kuin työhyvinvoinniltaan huonoissakin (42 %) poliisilaitoksissa. Päällikön toimintaan on työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa tyytyväinen joka kolmas (29 %) vastaaja. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa tyytyväisten määrä on erittäin korkea, 68 prosenttia. Päällikön linjakas toiminta auttaa sisäisen yhteistyön ja ilmapiirin luomisessa.

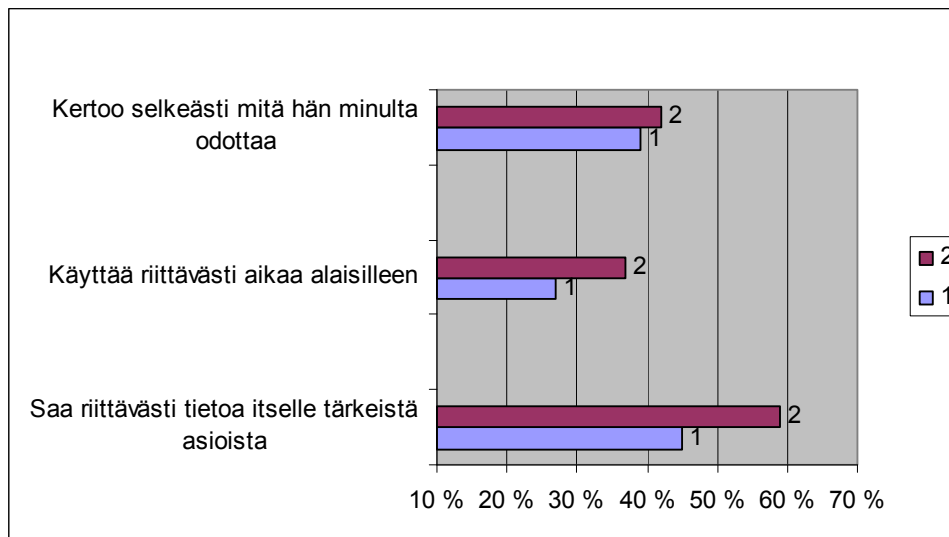
Molemminpuolinen luottamus sisäisessä yhteistyössä ja hyvän ilmapiirin luomisessa on tärkeää. Lähiesimiehiin ja päällikköön tulee luottaa, ja heidän tulee luottaa alaisiinsa. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaajista 35 prosenttia luottaa lähiesimiehiinsä, mutta päällikköön luottaa ainoastaan 22 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luottamus on huomattavasti suurempaa, lähiesimiehet 58 prosenttia ja päälliköt peräti 63 prosenttia.

Yhteistyötä parannetaan alaisten osaamista kehittämällä. Tämä madaltaa organisaatiossa olevia rajoja. Tehtäviä voidaan suorittaa sektoreittain ristiin. Tällä tavoin opitaan arvostamaan toisen suorittamaa työtä, ja samalla yhteistyö poliisilaitoksen sisällä lisääntyy. Vastaajien mielestä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa lähiesimiehet ovat kiinnostuneita alaisten osaamisesta ja osaamisen kehittamisestä 42-prosenttisesti. Päällikön osalta kiinnostus on työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 43 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiesten kiinnostus alaisten osaamisen kehittämiseen on 58 prosenttia ja päälliköiden 72 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten päälliköt kiinnittävät erittäin paljon huomiota alaistensa osaamiseen ja sen kehittämiseen. Vastaajissa ei ole yhtään henkilöä, joka ollut täysin sitä mieltä, että heidän päällikköään ei kiinnosta alaistensa osaamisen kehittäminen.

Työyksikön sisäiseen yhteistyöhön ja ilmapiiriin voidaan vaikuttaa hyvällä tuntumalla arkeen. Tutkimus osoittaa, että työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiehillä on hyvä tuntuma arkityöhön (71 %). Päällikönkin kohdalla lähes puolet (49 %) vastaajista tuntee samoin. Työhyvinvoinniltaan

huonojen poliisilaitosten vastaajista vähän yli puolet (51 %) katsoo lähiesimiesten tuntevan arkityön hyvin. Päällikön kohdalla vastaava luku on ainoastaan 22 prosenttia.

Myönteinen ilmapiiri on innostava, kannustava ja rohkaiseva. Tämä lisää koko poliisilaitoksen ja sen eri ryhmien sisäistä yhteistyötä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa päällikkö on ollut innostavampi, kannustavampi ja rohkaisevampi kuin lähiesimiehet. Yli puolet (54 %) vastaajista katsoo päällikön toiminnan olevan kunnossa tässä asiassa. Lähiesimiesten vastaava prosentti on 47 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan viidennes (22 %) vastaajista pitää päällikköään innostavana, kannustavana ja rohkaisevana. Lähiesimiesten vastaava prosentti (34 %) on päällikön lukua parempi.

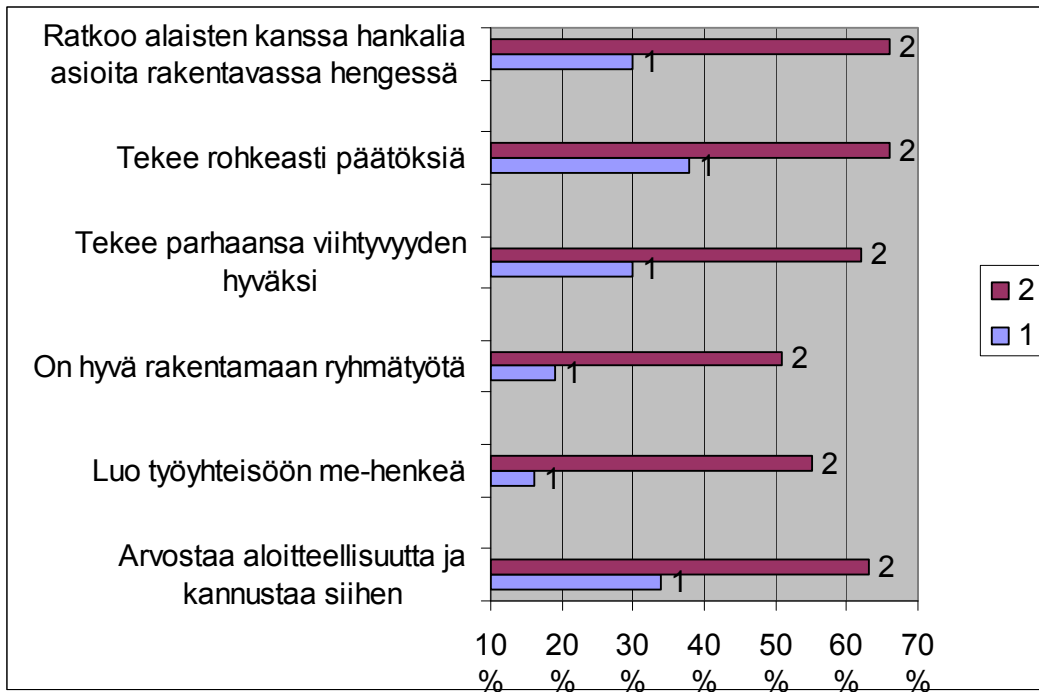


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 50.* Lähiesimiehen johtamistyilien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri).

Erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat suhteellisen pienet. Tiedottaminen näyttää olevan melko hyvässä kunnossa poliisilaitoksissa. Kaikkien vastaajien mielestä esimiesten alaisille kohdistuvassa ajankäytössä on parannettavaa.



2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 51.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: työyhteisön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri).

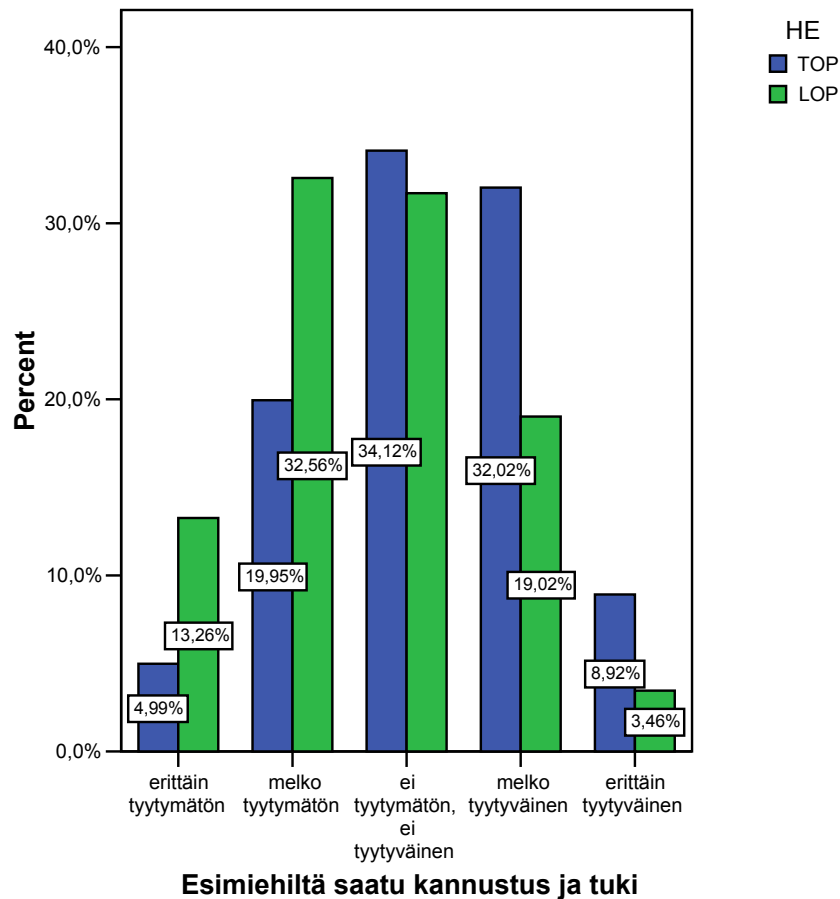
Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa ollaan erittäin tyytyväisiä päällikön toimintaan työilmapiirin ja sisäisen yhteistyön kehittäjänä. Myös työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten päälliköiden toimintaan ja johtamiseen ollaan tyytyväisiä. Tyytymättömmimpiä me-hengen luomiseen ja ryhmätöiden rakentamiseen ollaan työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa.

## 5.3 Esimiestoiminta

### 5.3.1 Esimiehiltä saatu kannustus ja tuki

Kannustus ja tuki vaikuttavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Kannuste toimii ihmisten toiminnan virikkeenä ja pitää yllä motivaatiota. Kannustus ja tuki toimivat ihmisten tarpeiden tyydyttämisen välineinä. Organisaation toimintaa

suunnattaessa kannusteilla on tärkeä merkitys. Esimiesten on osattava yhdistää työntekijöiden tarpeet ja kannusteet oikealla tavalla. Kannusteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen työssään.



Kuvio 52. Esimiehiltä saatu kannustus ja tuki.

Vastausmäärät: N 1 = 356 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 382 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Huomio kiinnittyy työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajiin, joista viisi prosenttia on sitä mieltä, että heidän esimiestensä tuki on erittäin riittämätöntä. Melkein neljä prosenttia työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista on erittäin tyytyväisiä saamaansa kannustukseen ja tukeen.

Lähiesimiesten ja päällikön toiminnalla voidaan kannustaa ja tukea sekä motivoida henkilökuntaa työskentelyssään. Kannustamalla alaista saadaan



Alaisten tasapuolinen kohtelu on tärkeää kannustettaessa ja tuettaessa työntekijöitä. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista 26 prosenttia on sitä mieltä, ettei päällikkö ole tasapuolinen alaisten kohtelussa. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa tasapuolinen kohtelu on joka toisen mielestä kohdallaan (48 %). Vastaajien mielestä kaikissa poliisilaitoksissa kohtelu on melko tasapuolista, työhyvinvoinniltaan hyvissä 69 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa 51 prosenttia.

Mikäli toiminta on linjassa ja johdonmukaista, saadaan tukea organisaation toiminnalle. Esimiesten johdonmukainen toiminta kannustaa tiettyyn toimintamalliin, jolloin saadaan tukea koko organisaation toiminnalle. Lähiesimiesten johdonmukaisessa toiminnassa on puutteita ainakin työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Vastaajista 38 prosenttia on sitä mieltä, että esimiehen toiminta on johdonmukaista. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaava prosentti on 56. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten päällikön toimintaan on tyytyväinen ainoastaan yksi viidestä vastaajasta (20 %). Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa henkilökunta on tyytyväisiä päällikkönsä (44 %).

Luottamus korostuu etenkin, kun alainen tarvitsee tukea työssään. Jos alainen ei luota esimieheen, työ ei ole kannustavaa. Samoin esimiehen tulee luottaa alaiseensa. Tällöin esimiehen luottamus kannustaa itsenäiseen työskentelyyn ja motivoi työhön. Luottamus lähiesimiehiin eroaa melkoisesti työhyvinvoinniltaan hyvien (54 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen (33 %) poliisilaitosten välillä. Päällikön kohdalla erot ovat vieläkin suuremmat: työhyvinvoinniltaan hyvissä 40 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa 18 prosenttia. Luottamus työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa on todella alhaisella tasolla.

Kehitettäessä alaisten osaamista tuetaan heidän työskentelyään ja pyritään poistamaan heidän epävarmuuttaan työsuorituksissa. Näin työmotivaatio kohoaa. Lähiesimiehet yrittävät kehittää alaisiaan melko hyvin. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 39 prosenttia vastaajista katsoo alaisten kehittämisen olevan lähiesimiesten kiinnostuksen kohteena, työhyvinvoinniltaan hyvissä yli puolet (56 %). Päällikön kiinnostus alaisten osaamisen kehittämisessä on vähäisempää kuin lähiesimiesten. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa joka kolmas (33 %) katsoo päällikön olevan kiinnostunut alaisten osaamisen kehittämisestä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa yli puolet (57 %)

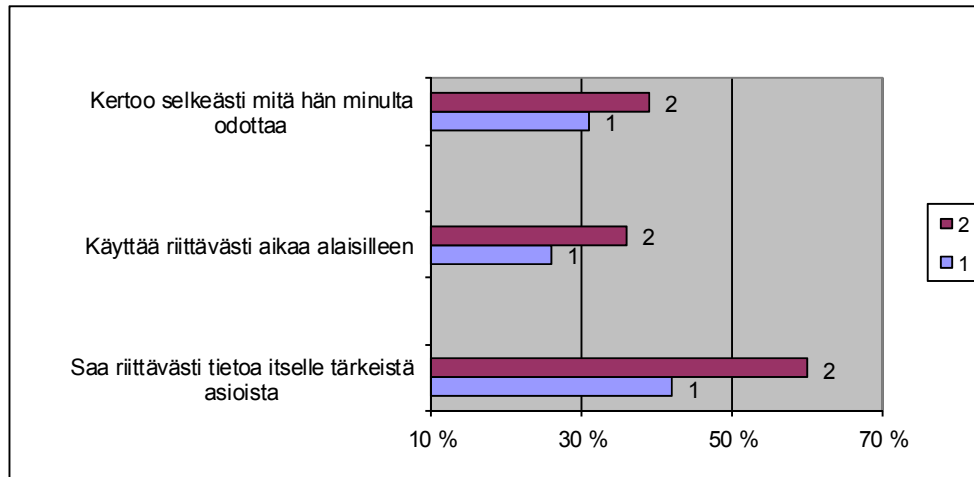
vastaajista on sitä mieltä, että heidän päällikkönsä on kiinnostunut työntekijöiden osaamisen kehittamisestä. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten (26 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten (7 %) täysin samaa mieltä olevien vastaajien määrä on mielenkiintoinen. Eniten kannustusta ja tukea esimies voi antaa alaisilleen ottamalla huomioon heidän mielipiteitään päätöksenteossa. Mikäli näin ei tapahdu, ei voida olettaa alaisten kehittävän toimintojaan aktiivisesti.

Vastaajien mielestä lähiesimiehet ottavat huomioon heidän mielipiteensä melko hyvin. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 41 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 59 prosenttia vastaajista katsoo heidän mielipiteillään olevan merkitystä päätöksenteossa. Päällikön kohdalla työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa noin puolet (49 %) vastaajista katsoo, että heidät huomioidaan päätöksiä tehtäessä. Ainoastaan viidennes (20 %) työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista katsoo päällikön huomioivan heitä päätettäessä asioista.

Innostava, kannustava ja motivoiva esimies luo sellaisen ilmapiirin, joka antaa alaiselle innostuksen kehittää toimintoja sekä tunteen siitä, että hänet myös huomioidaan toiminnoissa ja päätöksissä. Lähiesimiesten tulisi olla innostavampia ja motivoivampia kaikissa poliisilaitoksissa, koska työhyvinvoinniltaan hyvissäkin poliisilaitoksissa ainoastaan alle puolet (44 %) vastaajista katsoo, että heitä innostetaan, kannustetaan ja motivoidaan. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaava prosenttiluku on 29. Päällikön kohdalla työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten ero on huomattavan suuri. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 40 prosenttia pitää päällikköään innostavana, kannustavana ja motivoivana. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten osalta vastaava prosentti on vain 15. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten osalta täysin päällikkönsä toiminnan tukena on kolme ja puoli prosenttia vastaajista.

Päivittäisjohtamisen merkitys korostuu alaisten kannustamisessa ja tukemisessa. Tämä edellyttää lähiesimiehen henkilökohtaista yhteyttä alaiseen.



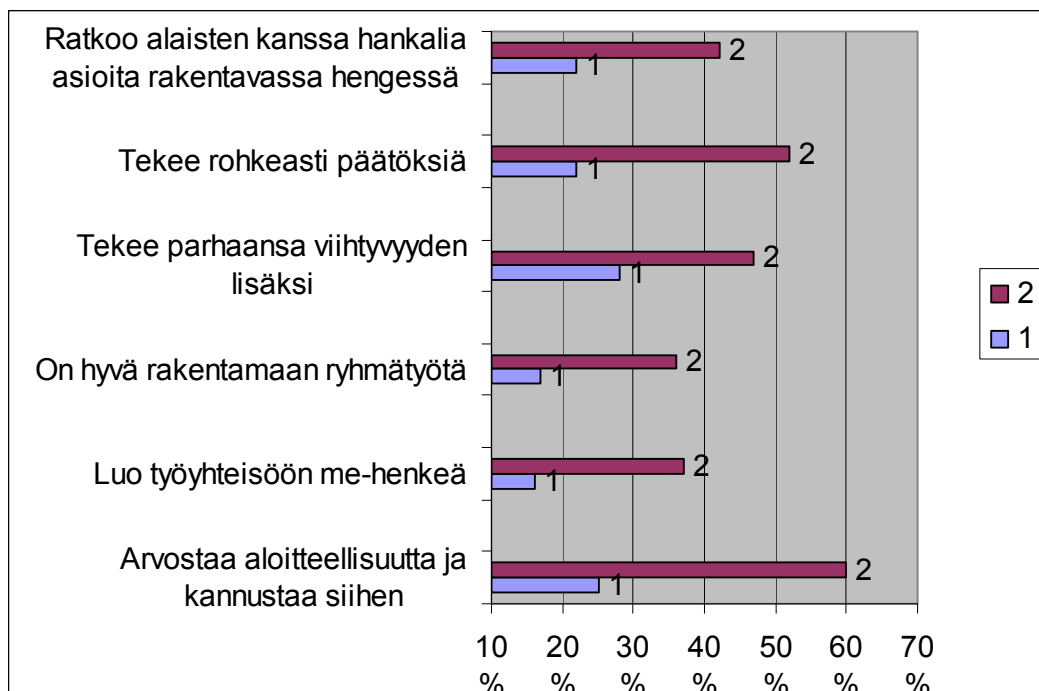


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 54.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiehiltä saatu kannustus ja tuki).

Lähiesimiehen toiminnassa alaista kohtaan on puutteita kaikkien vastaajien mielestä. Lähiesimiehen on kerrottava alaiselle, mitä häneltä odotetaan. Tällä tavoin alaista tuetaan hänen tehtävissään. Lähiesimiehen alaisiinsa käyttämä aika tukee alaista ehkä konkreettisimmin. Tätä ei tapahdu työhyvinvoinniltaan hyvissä eikä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa riittävästi. Alaisten työn tukemiseen käytetty tiedotus on työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa melko hyvässä kunnossa.



2 = TOP

1 = LOP

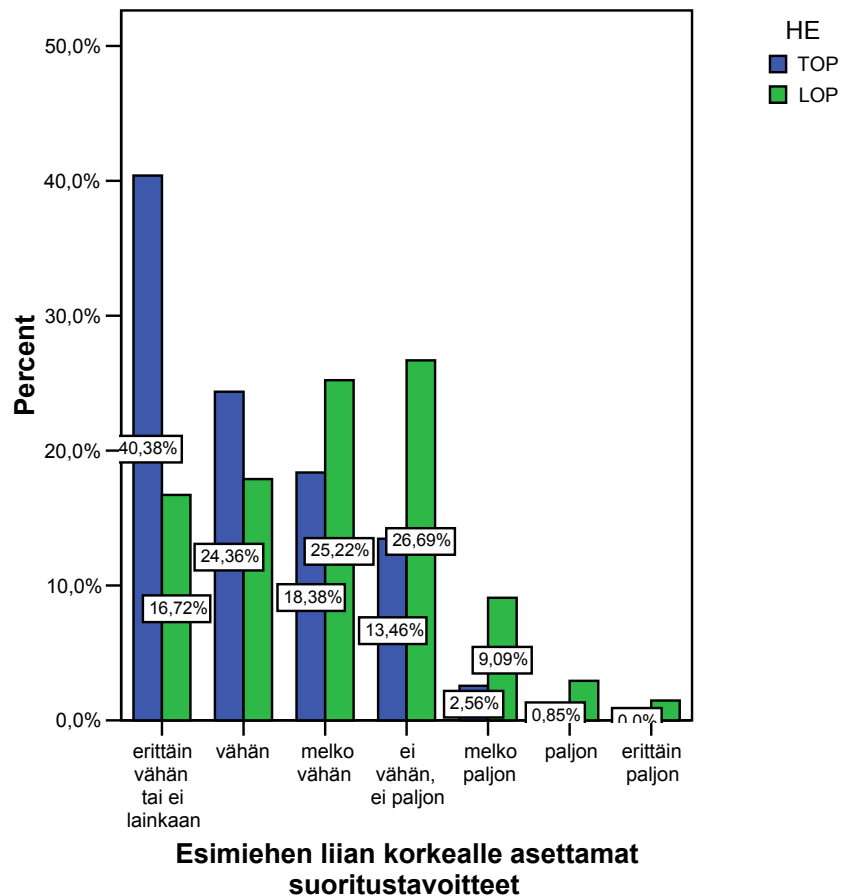
*Kuvio 55.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiehiltä saatu kannustus ja tuki).

Päällikön tulee toimia siten, että alaiset tuntevat päällikkönsä välittävän heistä. Päällikön tulee vahvistaa ja antaa tukensa alaistensa työskentelylle. Parhaiten kannustus ja tukeminen onnistuvat alaisen ottamisella toimintaan mukaan.

Erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat merkittäviä. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa päällikkö kannustaa ja arvostaa aloitteellisuutta. Päällikön toiminnasta voidaan huomata alaisten arvostavan myös rohkeita päätöksiä. Mikäli päällikkö ei rakenna ryhmätyötilanteita ja yritä luoda työyhteisöön me-henkeä, ei myöskään voida odottaa alaisten tuntevan saavansa kannustusta ja tukea. Tutkimus osoittaa tässä asiassa olevan isoja eroja päällikön toiminnan suhteen työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa.

### 5.3.2 Johtamisen suoritustavoitekeskeisyys

Yksilön suhtautuessa myönteisesti työrooliinsa on hän myös tyytyväinen työhönsä. Työntekijä suhtautuu yleensä työhön myönteisesti eikä kielteisesti. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden samansuuntaisuus. (Ruohotie 1982.) Kun työntekijän saavuttaa työltään odottamansa arvot, on seurauksena työtyytyväisyys. Samoin tapahtuu, mikäli työntekijä tuntee työn vaatimusten vastaavan hänen omia vaatimuksiaan.

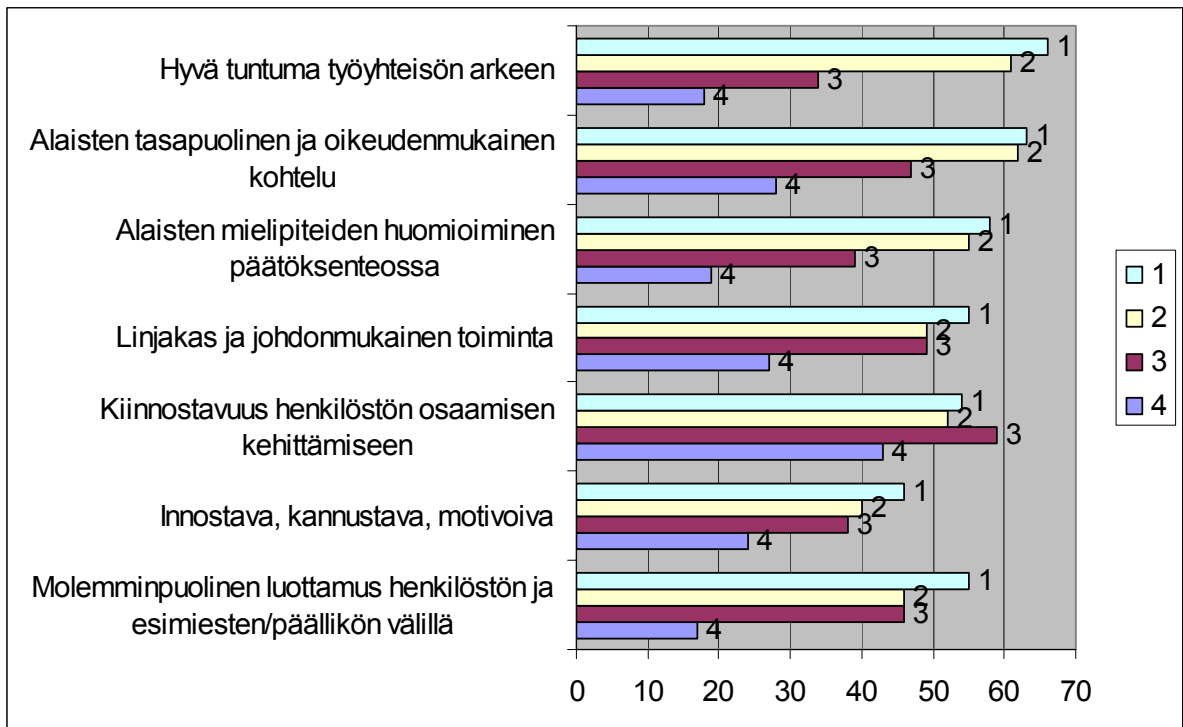


Kuvio 56. Johtamisen suoritustavoitekeskeisyys.

Vastausmäärät: N 1 = 353      LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)  
 N 2 = 478      TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Neljäkymmentä prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että heidän esimiehensä asettamat suoritustavoitteet eivät haittaa heitä lainkaan tai ainoastaan erittäin vähän.

Lähiesimies ja päällikkö luovat ne kriteerit, joilla poliisilaitoksissa toimitaan. Lähiesimiesten toiminta korostuu päivittäisjohtamisessa ja päällikön strategisessa ja tulostavoitteellisessa johtamisessa. Heidän yhteistoimintansa luo työntekijöille tunteen joko liian korkealle tai sopivalle tasolle asetetuista tavoitteista.



Lähiesimiehet 1 = TOP 2 = LOP  
 Päälliköt 3 = TOP 4 = LOP

**Kuvio 57.** Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: johtamisen suoritustavoitekeskeisyys).

Työhyvinvoinniltaan hyvien (63 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen (62 %) poliisilaitosten vastaajat ovat kaikki melkein samaa mieltä siitä, että heidän lähiesimiehensä kohtelevat heitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Kohtelulla ei näytä olevan merkitystä liian korkealle asetettuihin suoritustavoitteisiin. Päällikön

osalta prosenttijakauma työhyvinvoinniltaan hyvien (47 %) ja työhyvinvoinniltaan huonojen (28 %) poliisilaitosten välillä on suurempi kuin lähiesimiehillä.

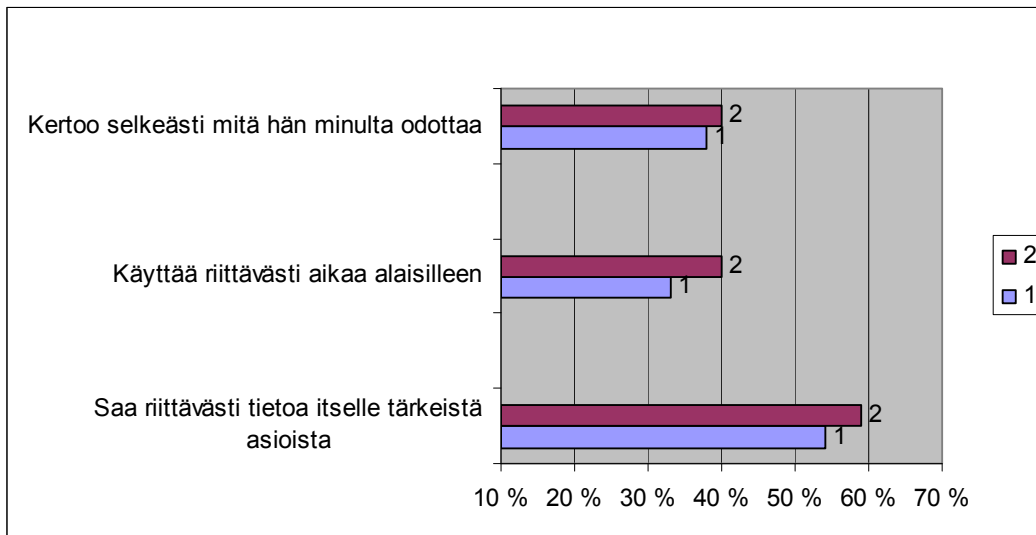
Kun toiminta on johdonmukaista ja linjakasta työntekijät eivät tunne suoritustavoitteiden olevan korkeita. Lähiesimiehet toimivat poliisilaitoksissa linjakkaasti joka toisen vastaajan mielestä niin työhyvinvoinniltaan hyvissä (55 %) kuin työhyvinvoinniltaan huonoissakin (49 %) poliisilaitoksissa. Päällikön toiminnassa on sen sijaan eroja. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa noin puolet (49 %) vastaajista katsoo hänen toimintansa olevan linjakasta. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa noin kolmannes (27 %) pitää päällikön toimintaa linjakkaana.

Luottamus lähiesimiehiin on korkealla tasolla. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 55 prosenttia katsoo suhteiden olevan luottamukselliset. Työhyvinvoinniltaan huonoissakin poliisilaitoksissa luottamus on korkealla tasolla (46 %). Päällikköön luotetaan eri tavalla työhyvinvoinniltaan hyvissä (46 %) ja työhyvinvoinniltaan huonoissa (17 %) poliisilaitoksissa. Erot ovat merkittävät. Tutkimus osoittaa, että työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaajat eivät luota päällikkönsä asettamiin suoritustavoitteisiin.

Asetetut tulostavoitteetkaan eivät tunnu liian korkeilta, kun esimies on innostava ja kannustava. Vastaajat ovat sitä mieltä, että lähiesimiehet ovat innostavia ja kannustavia sekä työhyvinvoinniltaan hyvissä (46 %) että työhyvinvoinniltaan huonoissa (40 %) poliisilaitoksissa. Ero on pieni. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 38 prosenttia vastaajista pitää päällikköään innostavana ja kannustavana. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaava luku on 24 prosenttia.

Korkean osaamisen ja ammattitaidon omaavat työntekijät eivät koe, että heille esimiesten taholta asetetut korkeat tavoitteet tuntuisivat kohtuuttomilta. Lähiesimiehet ovat niin työhyvinvoinniltaan hyvissä (54 %) kuin työhyvinvoinniltaan huonoissakin (52 %) poliisilaitoksissa kiinnostuneita alaisten osaamisen kehittämistä. Myös päällikköä kiinnostaa alaistensa osaamisen kehittäminen. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 58 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa 43 prosenttia vastaajista on tätä mieltä. Kiinnostus alaisten kehittämiseen ei ainakaan vaikuta liian korkealle asetettuihin tulostavoitteisiin, koska esimiehet ovat kehittämisestä kiinnostuneita.

Alaisten mielipiteet on otettava huomioon, kun asetetaan tavoitteita ja tehdään päätöksiä. Näin saadaan heidät sitoutettua niihin. Vastaajista 58 prosenttia on sitä mieltä, että lähiesimiehet työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa ottavat alaiset huomioon päätöksenteossa. Työhyvinvoinniltaan huonoissakin poliisilaitoksissa yli puolet vastaajista (55 %) on samaa mieltä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa joka viides (19 %) vastaajista tunstee, ettei päällikkö huomioi heidän mielipiteitään päätöksenteossa. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaava luku on 39 prosenttia.

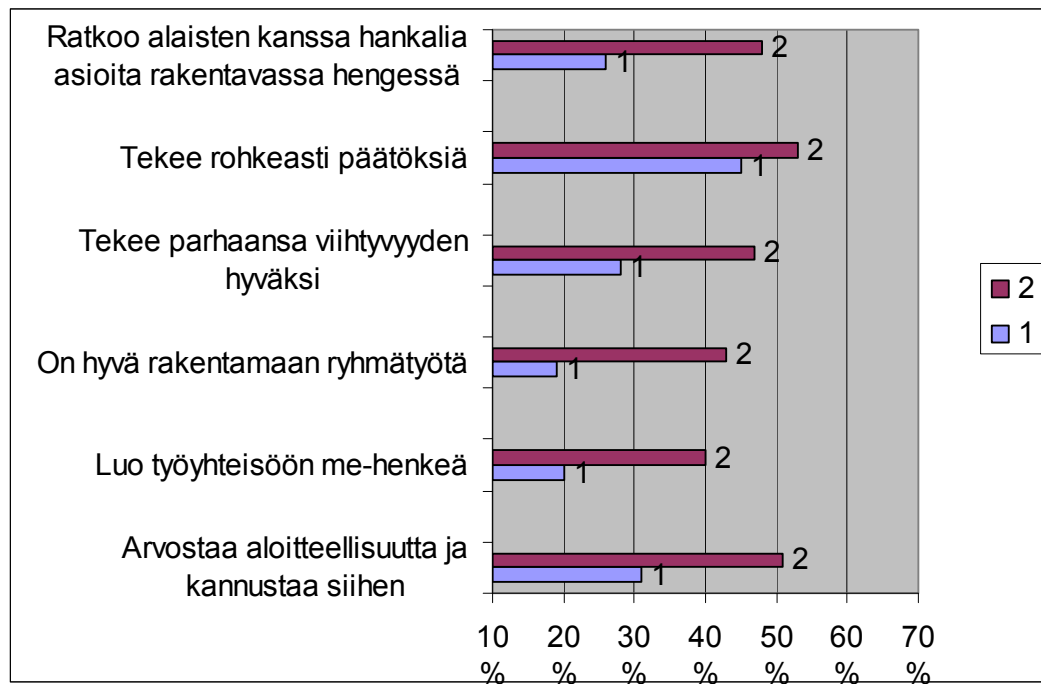


2=TOP

1 = LOP

*Kuvio 58.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: johtamisen suoritavoitekeskeisyys).

Lähiesimiehen tulee keskustella alaisensa kanssa sekä kertoa, mitä häneltä odotetaan asetettaessa tavoitteita. Erot työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa eivät ole suuret. Tietoa annetaan alaiselle hyvin.



2 = TOP

1 = LOP

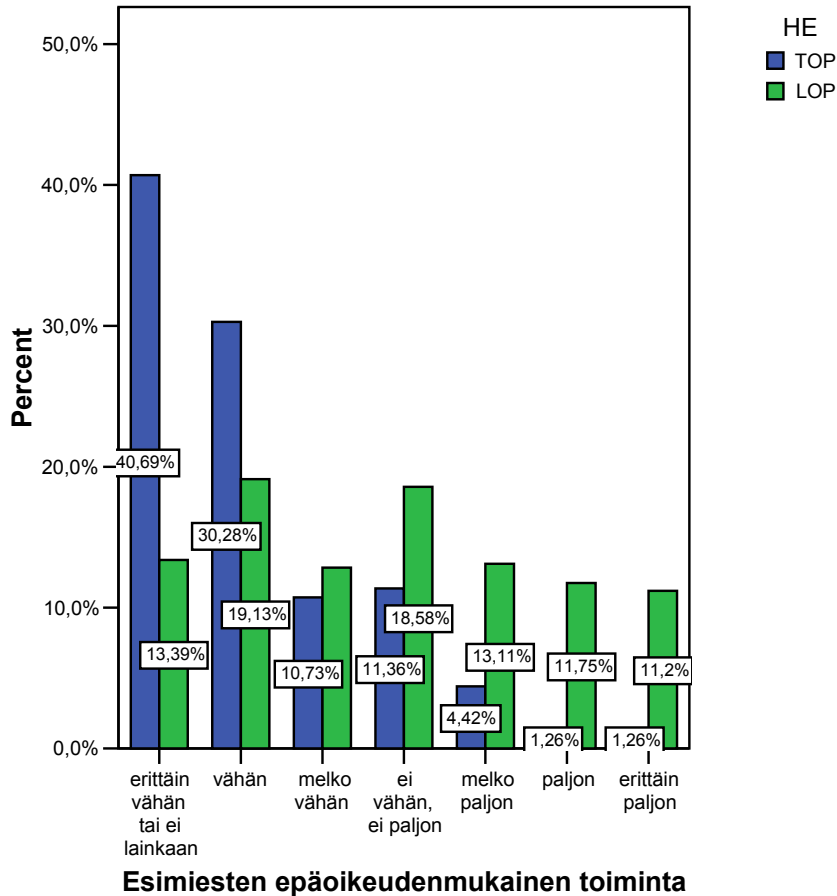
*Kuvio 59.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erottelva kriteeri: johtamisen suoritetaivoitekeskeisyys).

Päällikön kohdalla erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat merkittävät. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaajat katsovat päällikkönsä olevan hyvä rakentamaan ryhmätystä ja me-henkeä. Työhyvinvoinniltaan huonoissa vain viidennes oli samaa mieltä. Ainoastaan päätöstenteon rohkeudessa työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten päälliköt toimivat hyvin.

### 5.3.3 Esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus

Työtyytyväisyys perustuu työmotivaatioon. Nakarin (1987) mielestä ero työmotivaation ja työtyytyväisyyden välillä on se, että työmotivaatio aiheuttaa asenteen työhön ja työtyytyväisyys on reaktio työhön. Työtyytyväisyys on paljolti suhtautumista työn tekemiseen ja työmotivaatio on asenne työhön yleensä (Ruohotie 1977). Suurimpana työmotivaation lähteenä pidetään esimiestä. Esimiehet voivat

omilla toimenpiteillään saada ihmiset motivoitumaan. Esimiehen epäoikeudenmukainen toiminta vähentää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Motivointi esimerkiksi oikeudenmukaisesti palkitsemalla voimistaa työntekijöitä.



*Kuvio 60.* Esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus.

Vastausmäärät:

N 1 = 376 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 320 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa ei ole epäasianmukaista kohtelua juuri lainkaan. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa joka kolmas katsoo laitoksessaan olevan epäasianmukaista käytöstä.



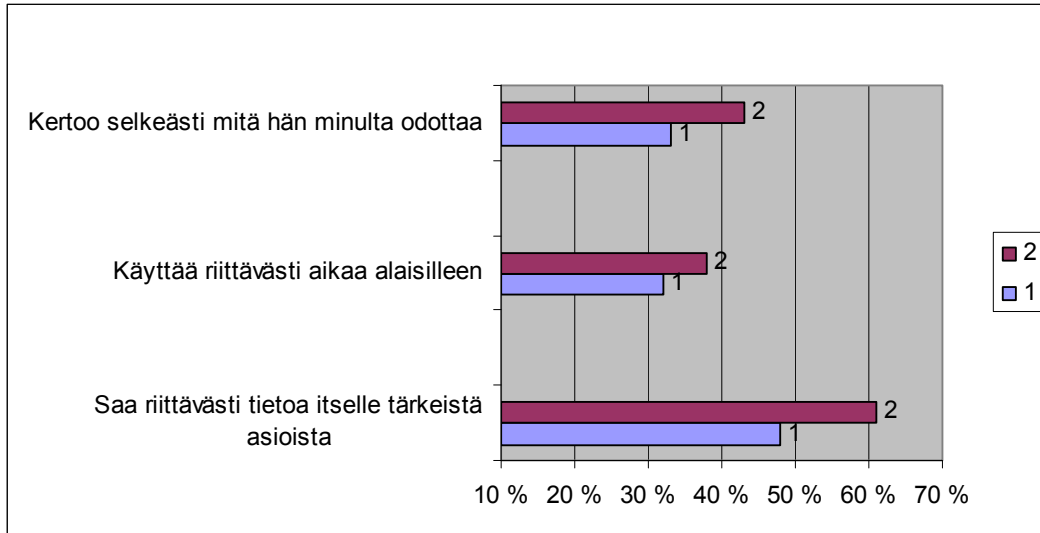


Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaajat (66 %) pitävät päällikköään tasapuolisena ja oikeudenmukaisena. Työhyvinvoinniltaan huonoissa ainoastaan kolmannes (27 %) ajattelee samoin. Päällikön rooli korostuu tässä asiassa.

Päätöksissä alaisten mielipiteiden ja ideoiden huomioiminen motivoi alaista. Mikäli näin ei tapahdu, epäasianmukaisuuden tunne korostuu. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa otetaan alaiset huomioon päätöksenteossa (58 %), mutta työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vähemmän (45 %). Päällikön kohdalla erot ovat huolestuttavat. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaajat (65 %) katsovat päällikkönsä ottavan huomioon heidän ideansa ja mielipiteensä, mutta työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 15 prosenttia vastaajista on tätä mieltä. Päällikön tasapuolinen kohtelu tarkoittaa sitä, että hänen tulee ottaa alaiset huomioon ja antaa heidän myös ideoita vapaasti.

Luottamus on tasapuolisen kohtelun peruskivi. Luottaminen esimiehiin ei aiheuta epäasianmukaisen kohtelun tunnetta. Työhyvinvoinniltaan hyvissä (57 %) poliisilaitoksissa vastaajat luottavat lähiesimiehiinsä paremmin kuin työhyvinvoinniltaan huonoissa (40 %). Ero on merkittävä, ja lähiesimiesten on toimittava luottamuksen saamiseksi. Luottamus päällikköön on matalaa työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa (19 %). Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luotettiin päällikköön erittäin paljon (57 %). Epäasianmukaisen kohtelun tunne syntyy epäluottamuksesta päällikköön. Päällikön on toimittava siten, että alaisten luottamus häneen lisääntyy.

Lähiesimiehet ovat työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa erittäin kiinnostuneita kehittämään alaistensa osaamista (59 %). Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa kiinnostus on vähäisempää (43 %). Päällikön kiinnostus työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa on erittäin korkeaa luokkaa (72 %), joten sen voidaan todeta vähentävän epäasianmukaisen toiminnan tunnetta. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa päälliköt osoittavat kiinnostusta suhteellisen hyvin (39 %).

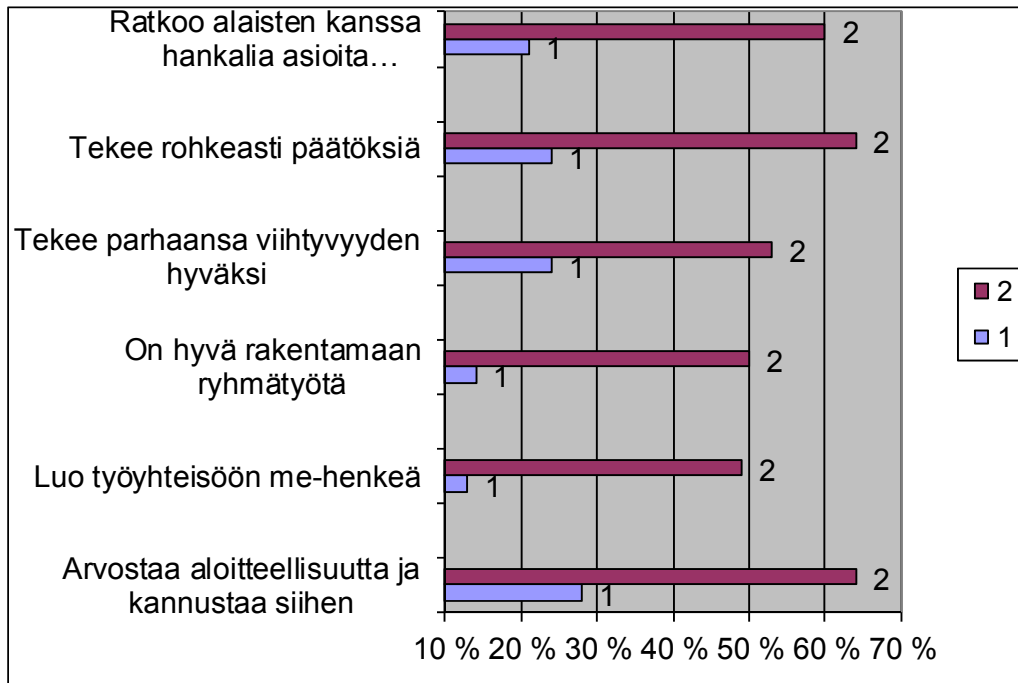


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 62.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus).

Epäasianmukaista toimintaa tarkasteltaessa erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten lähiesimiesten toiminnassa eivät ole suuria. On kuitenkin selvää, että lähiesimiehen tulee kertoa odotuksistaan alaisille sekä antaa aikaa heille enemmän. Tiedon saantiin ollaan tyytyväisiä.



2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 63.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus).

Erot päällikön toiminnassa työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat erittäin suuret. Sillä on suuri merkitys. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa kaikkien kuvion osa-alueiden osalta yli puolet vastaajista katsoo päällikkönsä toiminnan olevan asianmukaista. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa päällikön toimintaan ei olla tyytyväisiä, sillä ainoastaan aloitteellisuuden arvostus ja siihen kannustaminen ylittää lähelle kolmeakymmentä prosenttia. Vähiten tyytyväisiä ollaan me-hengen luomiseen sekä ryhmätyön rakentamiseen.

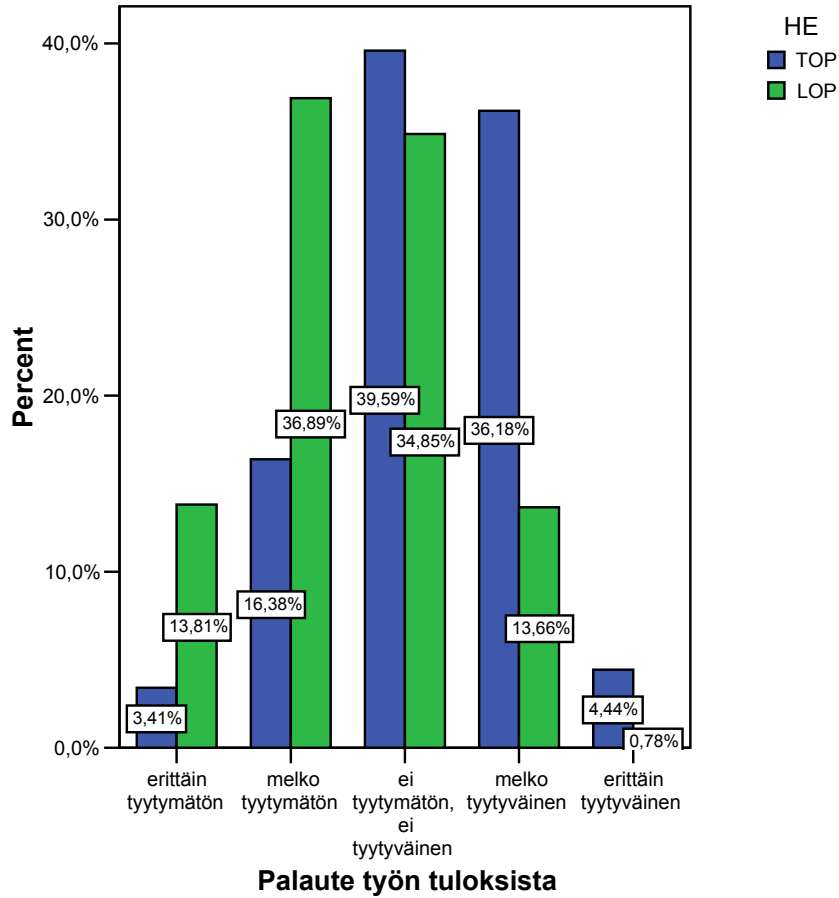
### 5.3.4 Palautteidenantokäytäntö

Kaikissa poliisihallinnossa suoritetuissa tutkimuksissa ja kyselyissä tulee esille palautteen saaminen ja antaminen. Palautteen antaminen on johtamisen keskeinen perusasia. Palautteen merkittävä tehtävä on auttaa yksittäisiä ihmisiä ja työyhteisöä

parempaan suoritukseen. Sekä hyvää että huonoa palautetta annetaan esimiesten taholta vähän, ja se on vääränlaista. Alaiset pitävät tärkeänä palautteen saamista työstään. Palaute auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa osaamista. Palaute saa olla myös kriittistä, kunhan sitä vain saadaan. Palautteella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Poliisihallinnossa on ollut pitkään vallalla sellainen käsitys, että silloin menee hyvin, kun ei kritisoida. Positiivisella palautteella on erittäin suuri motivoiva vaikutus työskentelyyn. Motivoitunut työntekijä on myös tyytyväinen työhönsä, mikä luo hyvät puitteet työtyytyväisyyteen organisaatiossa.

Korpisen (1998) mukaan minäkuva kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saadun palautteen kautta. Palaute lisää yksilön itsetuntemusta. Tämä puolestaan ohjaa ihmistä päämäärien asettamisessa, ja tältä pohjalta onnistumisen kokemukset ovat todennäköisempiä. Korpisen mukaan näin koettu onnistumisen tunne lisää itseluottamusta sekä kompetenssin tunnetta ja menestymisen todennäköisyyttä. Ihminen uskaltaa asettaa itselleen uusia päämääriä, avartaa itseään ja etsiä uusia kokemuksia sekä liittää nämä kokemukset minäkuvaansa. (Korpinen 1998, 75.)

Voimaannuttava johtaja ja esimies kannustaa itsearviointiin käyttämällä positiivista ja tervettä energiaa. Hän auttaa ja opettaa työntekijöitä arvioimaan omaa työtään siten, että itsearviointi kehittyy. Kiinnittämällä huomiota keskustelukulttuuriin palautteen antaminen on luontevaa ja aitoa. Osoittamalla hyväksyntää yksilö saa positiivista energiaa.



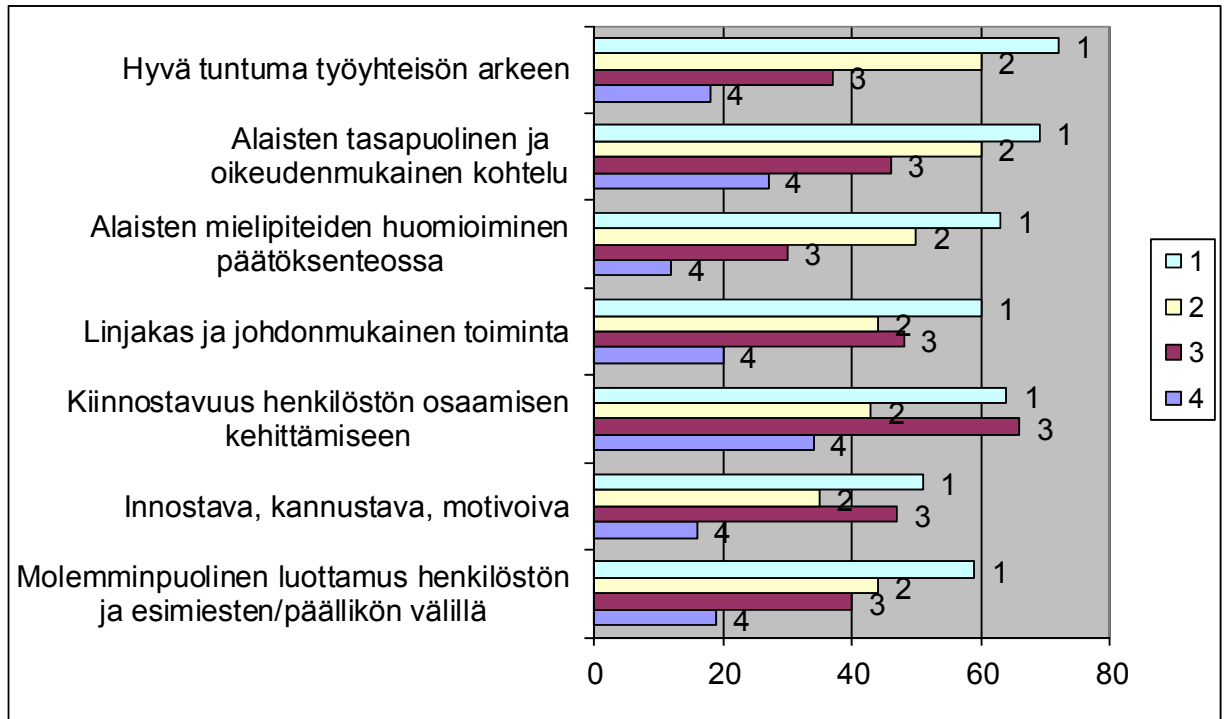
Kuvio 64. Palauteidenantokäytäntö.

Vastausten määrä:

N 1 = 649 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 298 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista ainoastaan joka viides on tyytymätön saamaansa palautteeseen. Neutraaleja vastauksia on runsaasti.



Lähiesimiehet 1 = TOP Päälliköt 3 = TOP  
 2 = LOP 4 = LOP

*Kuvio 65.* Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyyliden eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: palautteidenantokäytäntö).

Esimiesten tuntuma arkeen on tärkeää, koska silloin voidaan palautettakin antaa oikeista asioista. Kaikkien poliisilaitosten vastaajat ovat sitä mieltä, että heidän päällikkönsä tuntuma arkeen ei ole riittävällä tasolla. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 36 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista ainoastaan 18 prosenttia katsoo päällikkönsä tuntuman arkeen olevan hyvää. Lähiesimiesten tuntuma arkeen on erinomaista. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 72 prosenttia ja huonojen 60 prosenttia pitää lähiesimiesten arkituntemusta hyvänä.

Lähiesimiesten innostavuus ja kannustavuus on palautteen osalta alhaisinta verrattuna muihin kuviossa käsitelyihin osioihin. Työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista 35 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten osalta 51 prosenttia katsoo lähiesimiesten toiminnan olevan hyvää. Päällikön kohdalla etenkin työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajien mielestä (16 %) päällikkö toimii huonosti. Kuitenkin työhyvinvoinniltaan hyvien

poliisilaitosten osalta sama prosenttiluku on 47. Onko siis mahdollista, että palautteen antaminen on heikkoa, kun päällikkö ei ole innostava, kannustava ja motivoiva? Poliisilaitokset, jotka antavat palautetta hyvin, pitävät lähiesimiehiään kannustavina ja innostavina 51 prosenttisesti ja päällikköään 47-prosenttisesti. Työhyvinvoinniltaan huonoista poliisilaitoksista päällikköään pitää innostavana ja kannustavana ainoastaan 16 prosenttia ja lähiesimiestään 35 prosenttia.

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa myös sitä, että annetaan tasapuolisesti palautetta työskentelystä. Vastaajat katsovat lähiesimiesten kohtelevan heitä tasapuolisesti, sillä erot työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä ovat ainoastaan 9 prosenttia. Prosentit ovat muutenkin korkeat (69 % – 60 %). Päällikönkin osalta ero on pienempi kuin aikaisemmin, työhyvinvoinniltaan hyvät 46 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonot 27 prosenttia.

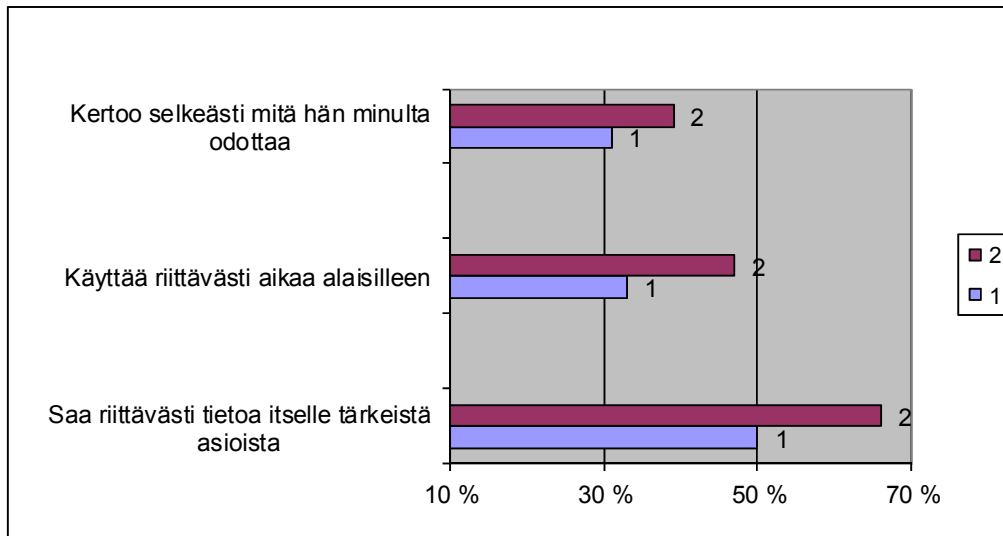
Palautetta antamalla ja saamalla tapahtuu mielipiteiden vaihtoa. Päätöksiä tehdessään esimiehen tulee ottaa huomioon myös alaistensa mielipiteet. Lähiesimiesten osalta näin on tapahtunut joka toisen vastaajan mielestä, työhyvinvoinniltaan hyvät poliisilaitokset 63 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonot poliisilaitokset 50 prosenttia. Päällikön osalta tulokset ovat paljon huonommat, sillä työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista ainoastaan 12 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista 30 prosenttia katsoo mielipiteidensä vaikuttavan poliisilaitoksessa tehtäviin päätöksiin.

Työyhteisössä tulee olla kiinnostus osaamiselle ja kehittämiselle esimiesten taholta, jolloin myös palautteen antamiselle luodaan myönteisempi ilmapiiri. Vastauksista voidaan päätellä lähiesimiesten olevan työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa erittäin kiinnostuneita (64 %) alaistensa osaamisen kehittämisestä. Myös työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa melkein puolet vastaajista (43 %) katsoo lähiesimiesten olevan kiinnostuneita alaisten osaamisen kehittämisestä. Päällikön kohdalla tässäkin asiassa työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa joka kolmas (34 %) on sitä mieltä, että heidän päällikkönsä kiinnostus osaamisen kehittämiseen on kunnossa. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa kaksi vastaajaa kolmesta (66 %) pitää päällikön kiinnostusta hyvänä.

Luottamus on tärkeää työyhteisöissä. Kun esimiehiin luotetaan, voidaan katsoa myös palautteen olevan oikeanlaatuista, oli se sitten hyvää tai korjaavaa. Luottamus



lisää myös alaisen uskallusta antaa esimiehille palautetta. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa luottamus lähiesimiehiin on 59 prosenttia. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa luottamus on 44 prosentista. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa päällikköön luottaa ainoastaan 19 prosenttia vastaajista. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa prosenttiluku on 40.

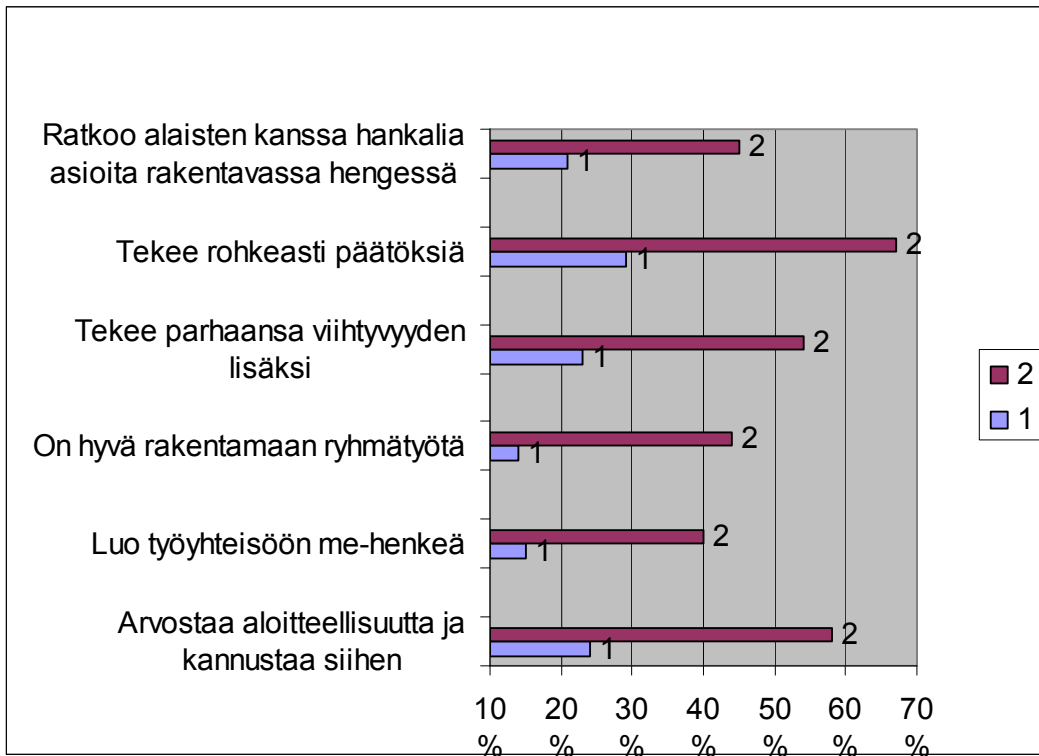


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 66.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa poliisilaitoksissa (yksiköitä erotteleva kriteeri: palautteidenantokäytäntö).

Lähiesimiehen antama palaute on tärkeää. Näyttää siltä, että lähiesimies antaa alaisille tietoa tärkeistä asioista melko hyvin niin työhyvinvoinniltaan huonoissa kuin työhyvinvoinniltaan hyvissäkin poliisilaitoksissa. Sen sijaan vastaajat odottavat sitä, että poliisilaitosten lähiesimiehet kertoisivat enemmän odotuksistaan.



2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 67.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: palautteidenantokäytäntö)

Päällikön toimintaan ollaan tyytyväisimpiä päätösten rohkeudessa niin työhyvinvoinniltaan hyvissä kuin työhyvinvoinniltaan huonoissakin poliisilaitoksissa. Erot poliisipäällikön toiminnassa ovat suuret palautetta koskevassa kysymyksessä. Parantaakseen toimintaa poliisilaitoksessaan päällikön tulee miettiä, miten palautteen määrää ja laatua parannetaan. Johtamistyötä on myös tarkasteltava kriittisesti.

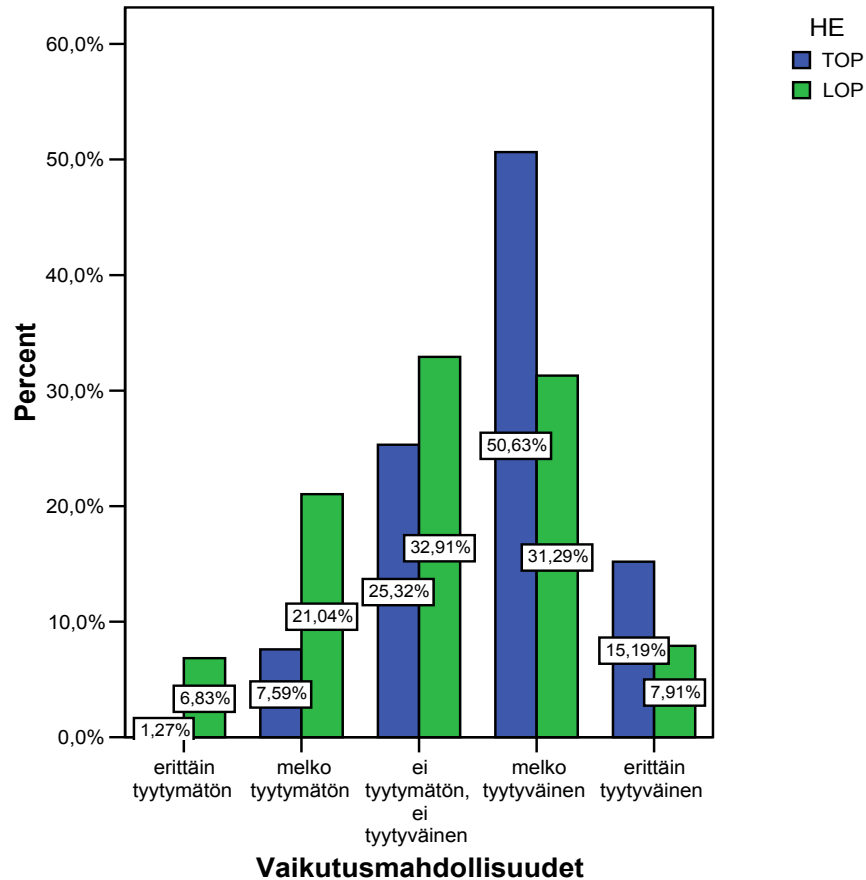
### 5.3.5 Vaikuttamismahdollisuudet

Thomas ja Velthouse (1990) kuvaavat voimaantumista kognitiivisena tekijänä, joka määrittää työntekijöiden motivaatiota. He sanovat voimaantumisen olevan sisäisen motivaation tila, jonka perustana on työntekijän usko oman toimintansa

vaikuttavuuteen, kyvykkyyteen, merkitykseen ja itsemääräämisoikeuteen. Tällaista tilaa voitaisiin nimittää psykologiseksi voimaantumiseksi.

Vaikuttavuus kuvaa sitä, miten työntekijä uskoo voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tuloksiin. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä ja taitoa suorittaa työtehtävät. Merkitys kuvaa sitä, kuinka hyvin työroolin vaatimukset ovat tasapainossa työntekijän uskomusten, käyttäytymisen ja arvojen kanssa. Merkityksellä on suuri vaikutus, siihen miten työntekijä sitoutuu, panostaa ja osallistuu työnsä tekemiseen. Jos työntekijällä on riittävästi itsemääräämisoikeutta tehdä valintoja ja toimia autonomisesti työssään, se tuottaa joustavuutta, luovuutta ja aloitekykyä. (Thomas & Velthause 1990.) Aktiivinen orientoituminen työhön on luonnollista, eivätkä työntekijät koe työtään heille määrätynä, vaan he kokevat voivansa vaikuttaa proaktiivisesti omalla toiminnallaan sekä työhönsä että työympäristöönsä.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia korostamalla organisaation toiminnassa vaikutetaan työntekijöiden työtyytyväisyyden tasoon. Vaikutusmahdollisuuksia tulee antaa työntekijöiden oman työn suunnitteluun ja organisaation tuloksen tekemiseen. Työntekijät sitoutetaan tulokselliseen toimintaan ottamalla heidät mukaan tulossuunnitelmien suunnitteluun ja valmistamiseen. Voimaannuttava johtaja ja esimies jakaa valtaa ja vastuuta päätöksenteossa kaikille niille, joita päätös koskee. Työntekijät, jotka tuntevat olevansa osa kokonaisuutta, kokevat korkeaa työtyytyväisyyttä. Heillä on tunne siitä, että heidän panoksensa vaikuttaa myös tuloksiin. Voimaannuttamalla annetaan vastuuta omaan työhön ja päätöksentekoon.



Kuvio 68. Vaikuttamismahdollisuudet.

Vastausten määrä:

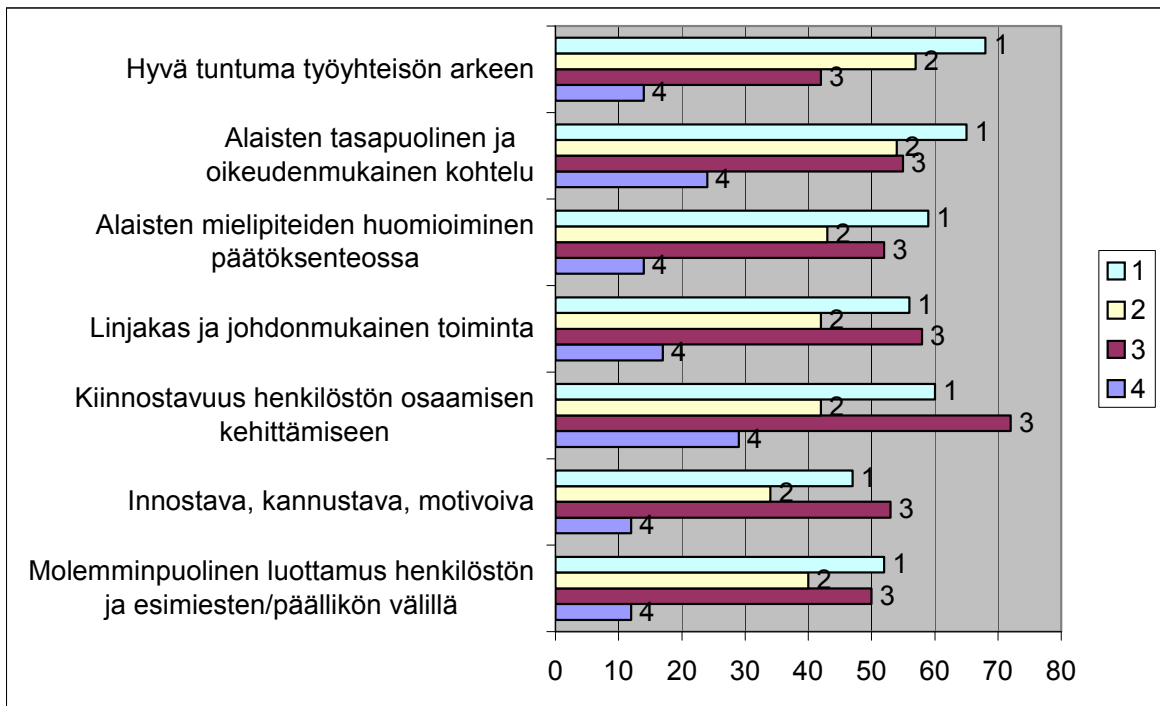
N 1 = 567 LOP (10 työhyvinvoinniltaan huonointa poliisilaitosta)

N 2 = 322 TOP (10 työhyvinvoinniltaan parasta poliisilaitosta)

Työn ohjeistaminen kuvaa sitä, missä määrin työtehtävät on standardoitu organisaatiossa. Mikäli tehtävät on pitkälle standardoitu, työntekijälle jää vain vähän harkintavaltaa sen suhteen, miten, missä ja milloin hän työnsä tekee. Toisin sanoen, työntekijöiden oletetaan suorittavan työnsä aina ennalta annettujen rutiinien mukaan. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön auttaa työntekijää säätelemään itseensä kohdistuvaa kuormitusta ja sen haitallisia seuraamuksia.

Henkilöstöbarometrissa työn ohjeistamista mitattiin kuudella henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia kuvaavalla muuttujalla. Kyselyssä tarkasteltiin ensin

poliisin henkilöstön työn itesäätelyä yksittäisistä muuttujista luodulla summanmuuttujalla. Sen jälkeen tarkasteltiin kutakin alkuperäistä muuttujaa erikseen. Vastauksista voidaan päätellä melko tai erittäin tyytymättömien määrän olevan suuri työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Toisaalta työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten vastaajista noin kymmenen prosenttia on ääripäiden kannalla. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista joka toinen on melko tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiinsa.



Lähiesimiehet 1 = TOP      Päälliköt 3 = TOP  
 2 = LOP                      4 = LOP

**Kuvio 69.** Lähiesimiehen ja päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: vaikuttamismahdollisuudet).

Mikäli esimiehillä on hyvä tuntuma arkityöhön, alainen katsoo myös voivansa vaikuttaa työnsä tekemiseen. Esimies ymmärtää mistä, on kysymys. Lähiesimiehillä on vastaajien mielestä hyvä tuntuma arkeen kaikissa poliisilaitoksissa. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaajat pitävät lähiesimiesten arkityön tuntemusta hyvänä (57 %). Päällikön tuntumaa arkeen pitävät kaikki

vastaajat huonona. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa 42 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan huonoissa ainoastaan 14 prosenttia katsoi päällikön tuntevan työyhteisön arkea hyvin.

Luottamus alaisten ja esimiesten välillä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Jos luottamus on molemminpuolista, työntekijä tuntee, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Vastaajien mielestä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa molemminpuolinen luottamus on erittäin vähäistä päällikön näkökulmasta katsottuna, sillä vain yksi kymmenestä (12 %) katsoo luottamuksen olevan kunnossa. Lähiesimiehiin luotetaan huomattavasti enemmän.

Poliisilaitoksissa katsotaan omien vaikutusmahdollisuuksien olevan kunnossa silloin, kun esimies on innostava, kannustava ja rohkaiseva. Nämä esimiehen ominaisuudet ovat tärkeimmässä roolissa, kun tarkastellaan alaisten vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössään.

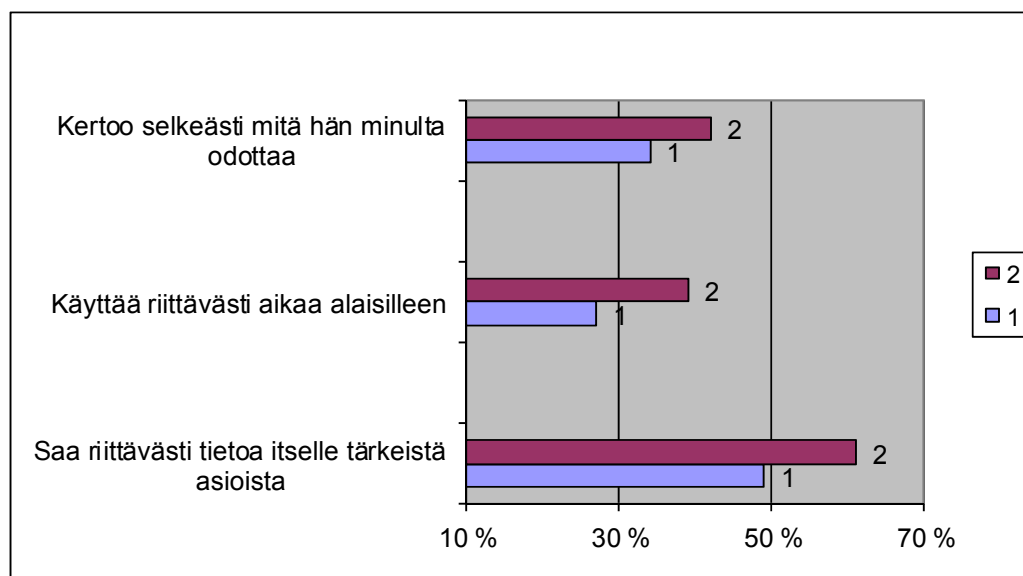
Työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä on melkoiset erot siinä, miten esimiehet osoittavat kiinnostuksensa alaisten osaamisen kehittämiseen. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiehistä 60 prosenttia ja päälliköistä peräti 72 prosenttia osoittaa kiinnostusta alaistensa kehittämiseen paremmiksi työntekijöiksi. Työhyvinvoinniltaan huonojenkin poliisilaitosten vastaajat katsovat kiinnostuksen olevan melko hyvää, lähiesimiehet 42 prosenttia ja päällikkö 29 prosenttia.

Lähiesimiesten toiminnan on oltava linjakasta ja johdonmukaista, jotta alaiset voisivat tietää etukäteen, miten asiat etenevät. Linjakas ja johdonmukainen toiminta voimistaa vaikutusmahdollisuuden tunnetta. Etenkin päällikön toiminta on avainasemassa. Työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ainoastaan 17 prosentin mielestä heidän päällikkönsä toiminta on linjakasta, kun taas työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaava prosenttiluku on 58. Lähiesimiesten osalta luvut ovat paremmat kuin päällikön, sillä työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa vastaava luku on 42 prosenttia ja työhyvinvoinniltaan hyvissä 56 prosenttia.

Nykyaikaisessa johtamisessa ja päätösten tekemisessä tulisi alaisten mielipiteet ottaa huomioon, jotta työntekijä tuntisi vaikuttavansa työhönsä ja työyhteisöönsä. Lähiesimies on onnistunut vastaajien mielestä tässä asiassa hyvin. Työhyvinvoinniltaan huonojenkin poliisilaitosten vastaajista 43 prosenttia katsoo mielipiteidensä vaikuttavan päätöksiin. Työhyvinvoinniltaan hyvissä prosentti on

59. Vastaajista 14 prosenttia on sitä mieltä, että työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa alainen ei voinut vaikuttaa päällikön päätöksiin. Työhyvinvoinniltaan hyvissä poliisilaitoksissa vastaava prosentti on 52.

Vaikutusmahdollisuuden tunteeseen liittyy myös alaisen tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Yli puolet työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten vastaajista tuntee esimiehensä kohtelevan heitä hyvin, lähiesimiehet 65 prosenttia ja päällikkö 55 prosenttia. Myös työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa yli puolet (54 %) katsoo lähiesimiehen olevan tasapuolinen heitä kohtaan. Joka neljäs vastaaja (24 %) kokee päällikön kohtelun olevan tasapuolista.

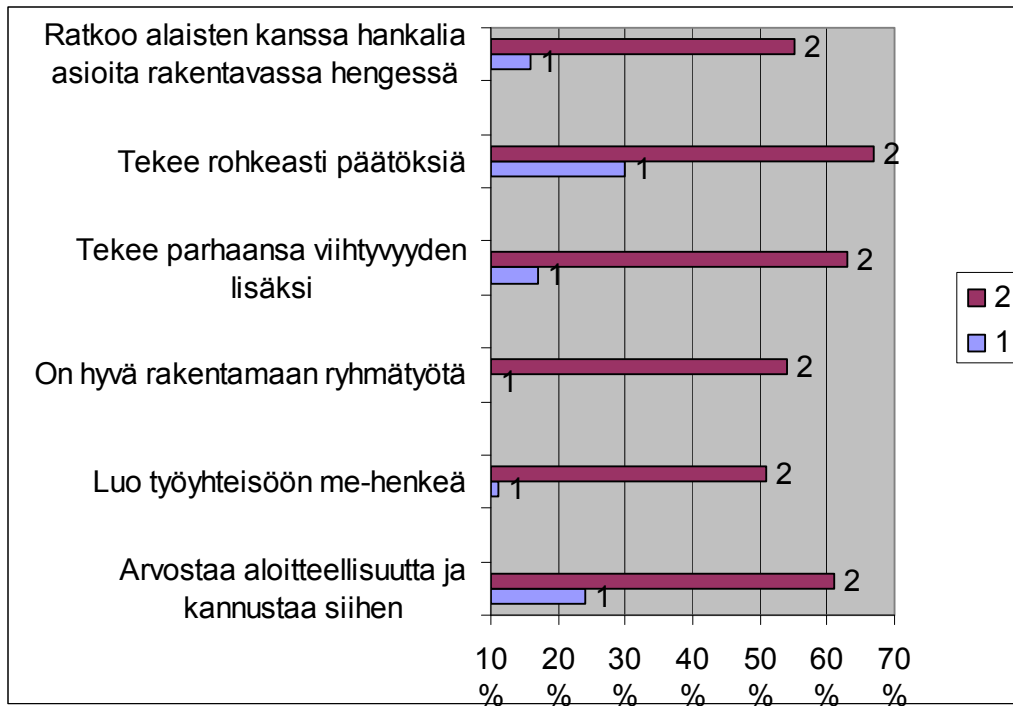


2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 70.* Lähiesimiehen johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: vaikuttamismahdollisuudet).

Lähiesimiehen toiminnalla ei näytä olevan suurta merkitystä vaikutusmahdollisuuden tunteeseen. Ero työhyvinvoinniltaan huonojen ja työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten kesken ei ole huomattava. Suurin ero on ajan käytössä. Tiedottaminen on onnistunut melko hyvin kaikissa poliisilaitoksissa.



2 = TOP

1 = LOP

*Kuvio 71.* Päällikön johtamistyylien eroja työhyvinvoinniltaan hyvissä ja huonoissa yksiköissä (yksiköitä erotteleva kriteeri: vaikuttamismahdollisuudet)

Vaikutusmahdollisuuden tunteen luomisessa päällikön toiminnalla on suuri merkitys. Työhyvinvoinniltaan hyvien poliisilaitosten päällikkö luo työyhteisöön me-henkeä ja onnistuu rakentamaan ryhmätyötä. Erot päällikön toiminnassa työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa ovat huomattavat.

Tässä tutkimuksessa ei voi tilastollisesti todistaa voimaannuttavan johtamistavan käytön yleisyyttä poliisilaitoksissa. Sen tämä tutkimus kuitenkin todistaa, että voimaannuttavaa johtamistapaa käytetään poliisilaitoksissa. Tutkimus osoittaa kiistattomasti sen, että voimaannuttavalla johtamistyyllillä on merkitystä työhyvinvointiin. Lähiesimiesten johtamistyylin vaikutus on oleellisesti pienempi kuin päällikön johtamistyylin. Tutkimus osoittaa, ettei ole sellaista kategoriaa, jossa tähän tutkimukseen osioon valitut esimiesten johtamistyyllit eivät vaikuttaisi. Kaikki tähän tutkimukseen valitut esimiehen ja päällikön toiminnot vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Tuloserot työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa osoittavat kiistatta sen, että voimaannuttavalla johtamistyyllillä on suuri merkitys työhyvinvoinnille.



## 6. YKSIKÖN KOON MERKITYS VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISTAVAN KÄYTTÖÖN TYÖHYVINVOINNILTAAN HYVISSÄ JA HUONOISSA YKSIKÖISSÄ

Tutkimuksen toisessa osiossa otetaan tutkimuksen kohteeksi ne poliisilaitokset, joissa työhyvinvointi on korkealla tasolla tai parantunut huomattavasti vuodesta 2002. Toiseksi tutkimuskohteeksi otettiin ne poliisilaitokset, joiden työhyvinvointi on huonontunut huomattavasti tai on alhaisella tasolla. Näin voidaan huomioida, onko voimaannuttavalla johtamisella merkitystä työtyytyväisyyteen poliisilaitoksissa. Lisäksi tutkittavat poliisilaitokset on jaettu kolmeen kokoluokkaan: pieniin, keskisuuriin ja suuriin poliisilaitoksiin. Pienten poliisilaitosten koko on alle 80 henkilöä. Keskisuuriin poliisilaitoksiin kuuluu henkilömäärältään yli 80 ja alle 200 oleva henkilöstö. Suurten poliisilaitosten henkilöstömäärä on yli 200 henkeä. Tutkimukseen valittiin yksi poliisilaitos jokaisesta kokoluokasta. Tutkimuksen kohteena on lähiesimiesten ja päälliköiden johtaminen, kuten edellisessäkin tutkimuksessa. Tuloksissa verrataan työtyytyväisyydeltään hyviä ja työtyytyväisyydeltään huonoja poliisilaitoksia keskenään kussakin kokoluokassa. Tutkimuksessa selvitetään, millaista työtyytyväisyyteen vaikuttavaa merkitystä poliisilaitoksen koolla ja kooltaan erilaisten poliisilaitosten päällikön ja lähiesimiesten johtamisella on. Poliisilaitoksen koon valintaan vaikutti poliisilaitosten väheneminen ja niiden kokojen suureneminen vuoden 2009 alusta lukien. Tällöin suurimmat poliisilaitokset ovat kooltaan noin 650 henkeä. Näissä poliisilaitoksissa eri osastojen koko on noin 250 henkilöä. Nyt erikokoisten osastojen johtajat voivat ottaa tästä tutkimuksesta

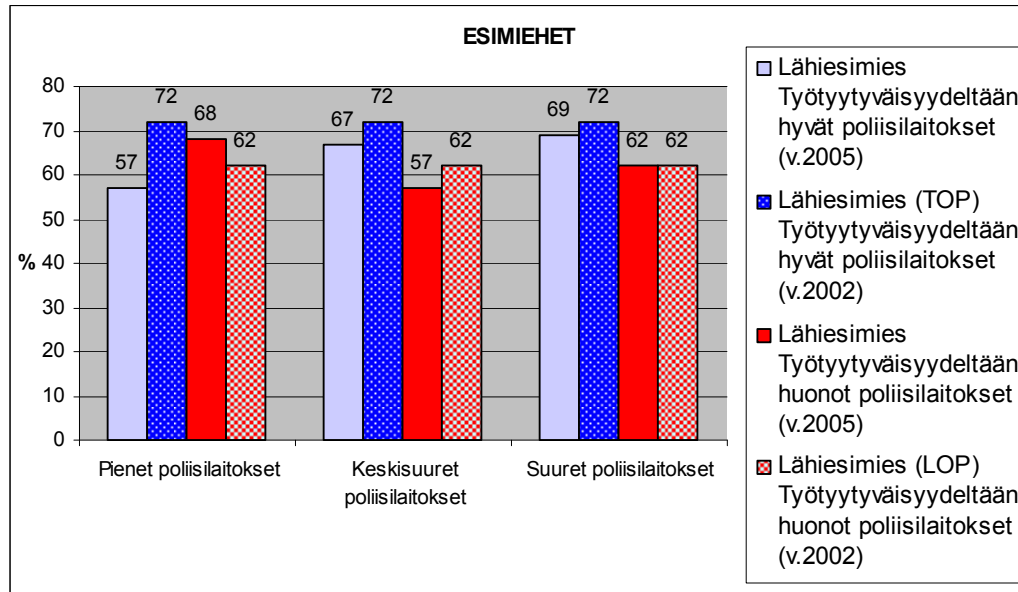
mallia miten voimaannuttava johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä heidän osastoissaan.

Tulokset esitetään taulukoiden muodossa. Taulukoihin otetaan vertailukohdaksi niin työtyytyväisyydeltään hyvät kuin työtyytyväisyydeltään huonotkin poliisilaitokset sekä edellisen tutkimusosion tulokset, joihin tämän tutkimuksen tuloksia myös verrataan. Edellisessä tutkimuksessa on vain kymmenen työhyvinvoinniltaan hyvän (TOP) ja kymmenen työhyvinvoinniltaan huonon (LOP) poliisilaitoksen keskiarvo. Poliisilaitosten kokoa ei huomioitu. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, onko työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa käytetty voimaannuttavan johtamistavan metodeja ja millainen merkitys on voimaannuttavalla johtamistavalla eri kokoluokkien poliisilaitoksissa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat poliisilaitokset valittiin vuoden 2005 barometrin työtyytyväisyyteen liittyvien tulosten perusteella. Edellisen tutkimuksen vertailukohdaksi otettiin sen työtyytyväisyyttä koskevat tutkimustulokset. Työtyytyväisyyttä koskevista tuloksista tämän tutkimuksen vertailuun otettiin lähiesimiesten ja päällikön johtamistyyliä koskevat osiot. Jotkut tutkijat pitävät työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä synonyymeinä (Manka 2007). Näitä barometristä saatuja tuloksia verrataan keskenään kooltaan erilaisissa poliisilaitoksissa.

## 6.1 Lähiesimiesten ja päällikön toiminta

### 6.1.1 Tuntuma työyhteisön arkeen

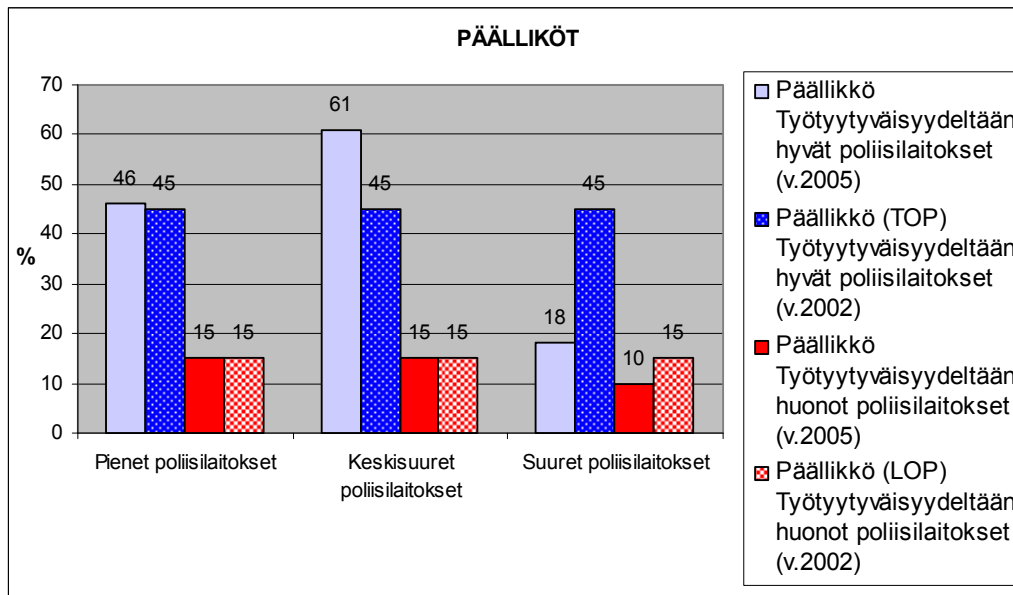


Kuvio 72. Lähiesimiehen arjen tuntemus.

Tuloksista voidaan päätellä, että pienten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten lähiesimiehillä on 15 prosenttia vähemmän tuntumaa arkeen verrattuna (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon. Huomioitavaa on pienten, työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiesten parempi tuntuma arkeen (11 %) kuin työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten esimiehillä.

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa tuntuma arkeen on 10 prosenttia parempi kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa. Erot niin työtyytyväisyydeltään hyvissä kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa eivät ole merkittäviä verrattuna edellisen tutkimuksen keskiarvoon.

Suurissa poliisilaitoksissa erot eivät ole merkittäviä, ei työtyytyväisyydeltään hyvissä eikä työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa aikaisemman tutkimuksen keskiarvoon verrattuna. Ero on kuusi prosenttia.



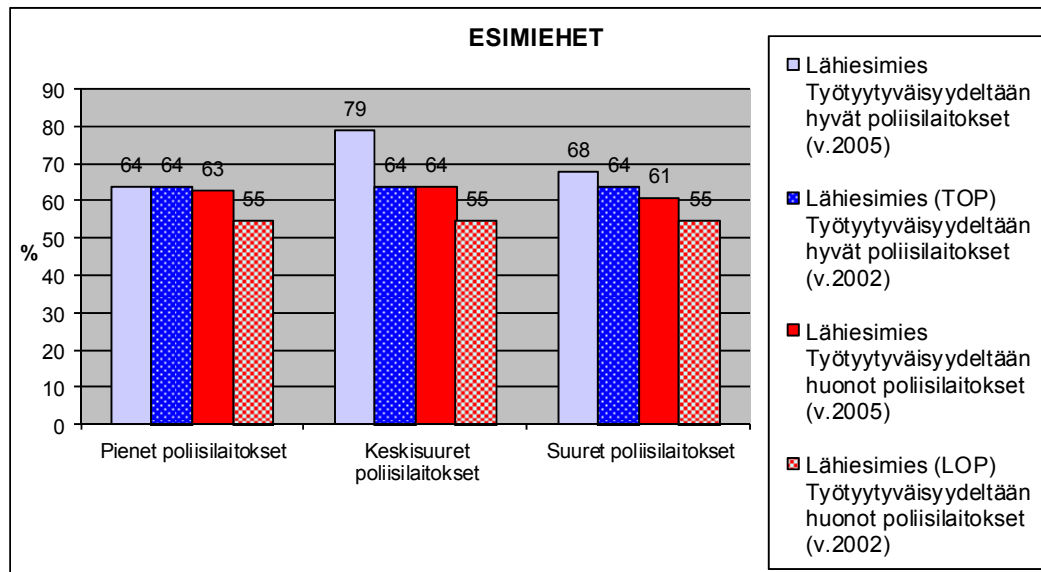
Kuvio 73. Päällikön arjen tuntemus.

Tutkimus osoittaa, ettei pienissä poliisilaitoksissa ole merkittäviä eroja aikaisempaan tutkimukseen verraten. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä on kuitenkin erittäin suuri eli 31 prosenttia.

Keskisuudessa, menestyneessä poliisilaitoksessa poliisipäälliköllä on erittäin suuri tuntuma arkeen. Ero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on erittäin merkittävä (22 %). Samoin ero työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön arjen tuntemukseen on erittäin suuri (46 %). Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminta on samanlaista edelliseen tutkimukseen verrattuna.

Suurten poliisilaitosten kohdalla huomionarvoista on se, että työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päälliköllä on erittäin vähäinen tuntuma arkeen. Ero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on jopa 28 prosenttia alhaisempi. Tuntuma arkeen on melkein samaa tasoa kuin LOP-poliisilaitosten keskiarvo ja ainoastaan kahdeksan prosenttia parempi kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päälliköllä.

## 6.1.2 Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

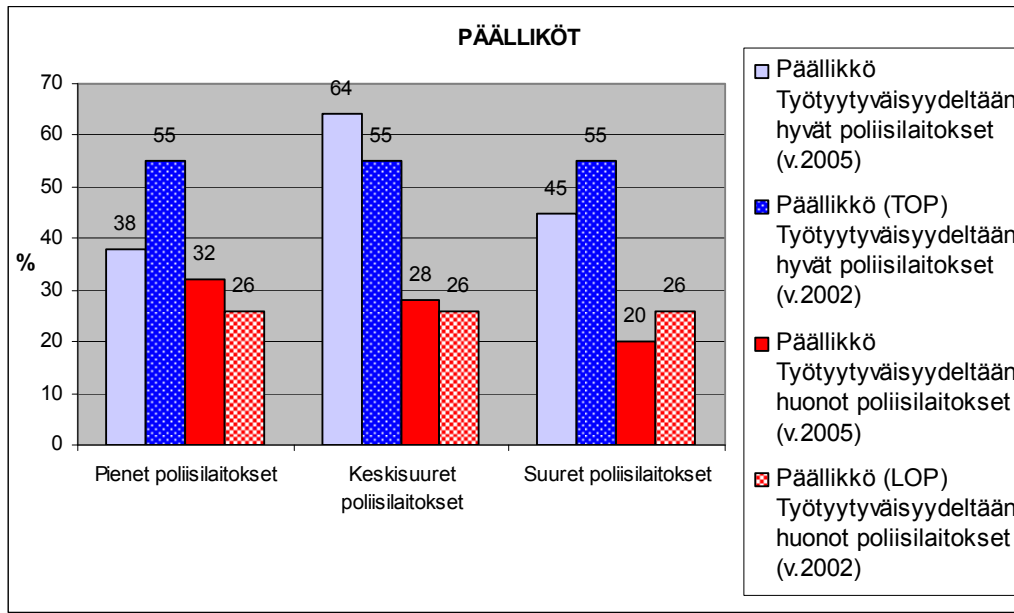


*Kuvio 74.* Lähiesimiehen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Pienissä, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiehet toimivat täysin samalla tavalla kuin aikaisemman tutkimuksen (TOP) keskiarvo oli. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten esimiesten toiminta on edellisen tutkimuksen (LOP) keskiarvoa korkeampaa eli kahdeksan prosenttia ja samaa tasoa työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten tulosten kanssa.

Keskisuurten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten lähiesimiehet ovat erittäin tasapuolisia ja oikeudenmukaisia toiminnassaan. Heidän toimintansa ylittää edellisen tutkimuksen keskiarvon (TOP) jopa 15 prosentilla. Työtyytyväisyydeltään huonojenkin poliisilaitosten lähiesimiesten toiminta on hyvää edelliseen tutkimuksen (LOP) keskiarvoon verrattuna. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä on 15 prosenttia.

Suurissa poliisilaitoksissa ainoastaan työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten kohdalla voidaan lähiesimiesten toiminnan katsoa olevan merkittävästi parempaa kuin edellisen tutkimuksen (LOP) keskiarvo oli. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä on seitsemän prosenttia.



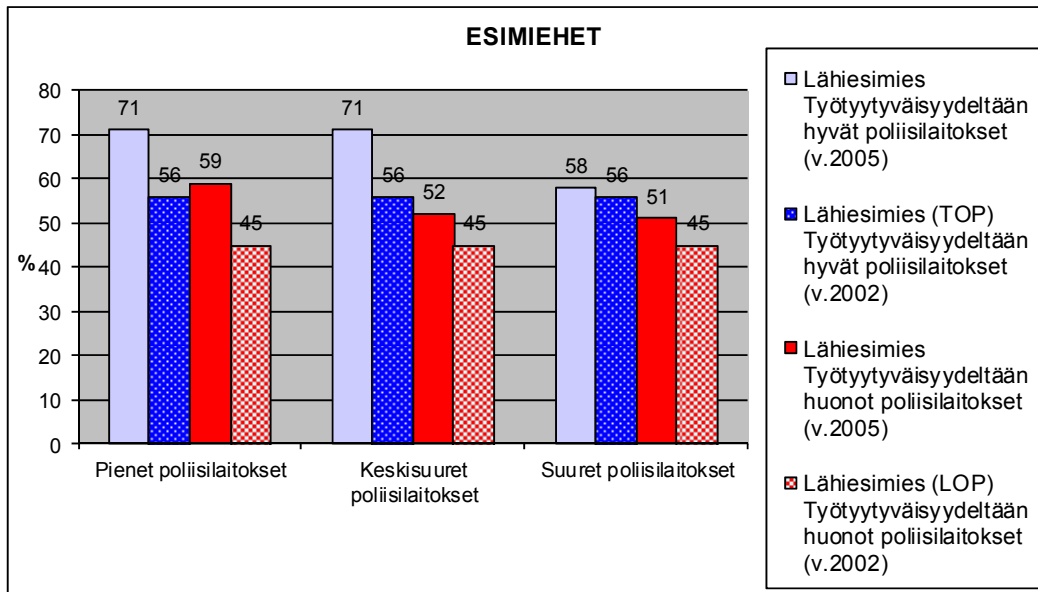
Kuvio 75. Päällikön tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Tutkimus osoittaa, että pienten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii merkittävästi huonommin kuin TOP-poliisilaitosten keskiarvo on. Ero on 17 prosenttia. Päällikkö on kuitenkin tasapuolisempi ja oikeudenmukaisempi (6 %) kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikkö. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminta on kuitenkin parempaa kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo.

Keskisuurten poliisilaitosten kohdalla työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö on erittäin tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Ero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on yhdeksän prosenttia ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikköön peräti 36 prosenttia. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten osalta merkittävää eroa edelliseen tutkimukseen (LOP) ei ole.

Suurten työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikön tasapuolinen ja oikeudenmukainen toiminta on 10 prosenttia huonompaa kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo, mutta kuitenkin 25 prosenttia parempaa työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toimintaan verrattuna.

### 6.1.3 Päätöksissä otetaan huomioon alaisten mielipiteet

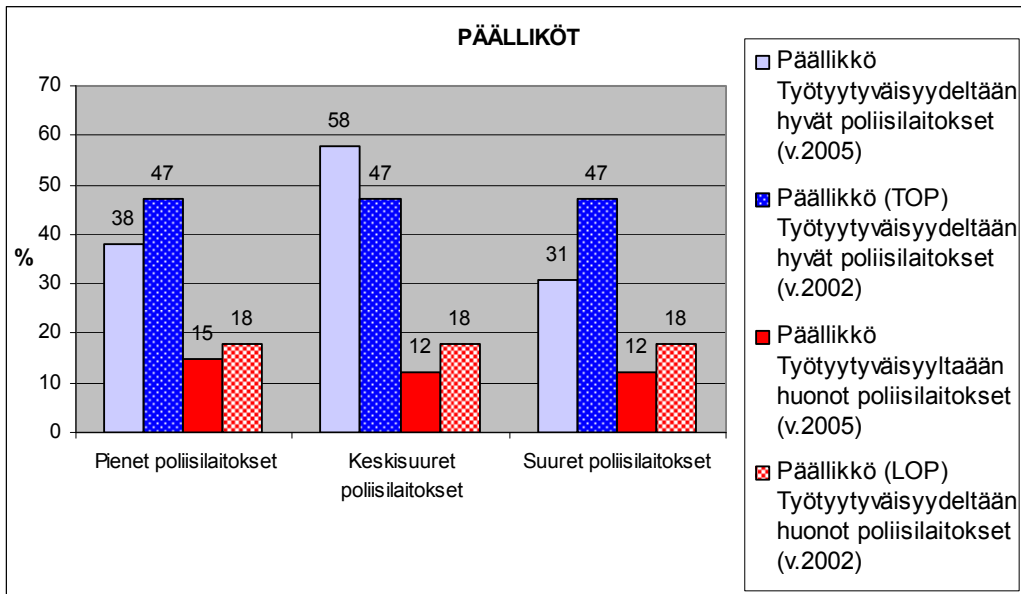


Kuvio 76. Alaisten mielipiteiden huomioiminen lähiesimiehen päätöksissä.

Tämä tutkimus osoittaa, että lähiesimiehet ottavat työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa alaisensa huomioon päätöksiä tehtäessä erittäin hyvin. Niin pienissä kuin keskisuurissa poliisilaitoksissa lähiesimiehet ottavat alaisensa mielipiteet huomioon 15 prosenttia paremmin aiemman tutkimuksen (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna. Työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten erot ovat pienissä poliisilaitoksissa 12 prosenttia ja keskisuurissa 19 prosenttia.

Suurissakin poliisilaitoksissa lähiesimiesten toiminta on alaisten mielipiteitä huomioivaa. Tutkimustulos on kaksi prosenttia parempi kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo ja seitsemän prosenttia parempi kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa.

Työtyytyväisyydeltään huonoissa kaiken kokoisissa poliisilaitoksissa alaisten mielipiteet otetaan kuitenkin huomioon melko hyvin. Yli puolet vastaajista katsoi, että heidät huomioidaan päätöksiä tehtäessä.



Kuvio 77. Alaisten mielipiteiden huomioiminen päällikön päätöksissä.

Päälliköiden kohdalla alaisten mielipiteet otetaan huomioon erittäin hyvin työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa. Kuitenkin työtyytyväisyydeltään hyvissä, pienissä poliisilaitoksissa alaisten mielipiteiden huomioiminen oli yhdeksän prosenttia heikompaa verrattuna edellisen tutkimuksen (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon. Huomioiminen on kuitenkin 24 prosenttia parempaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tulos.

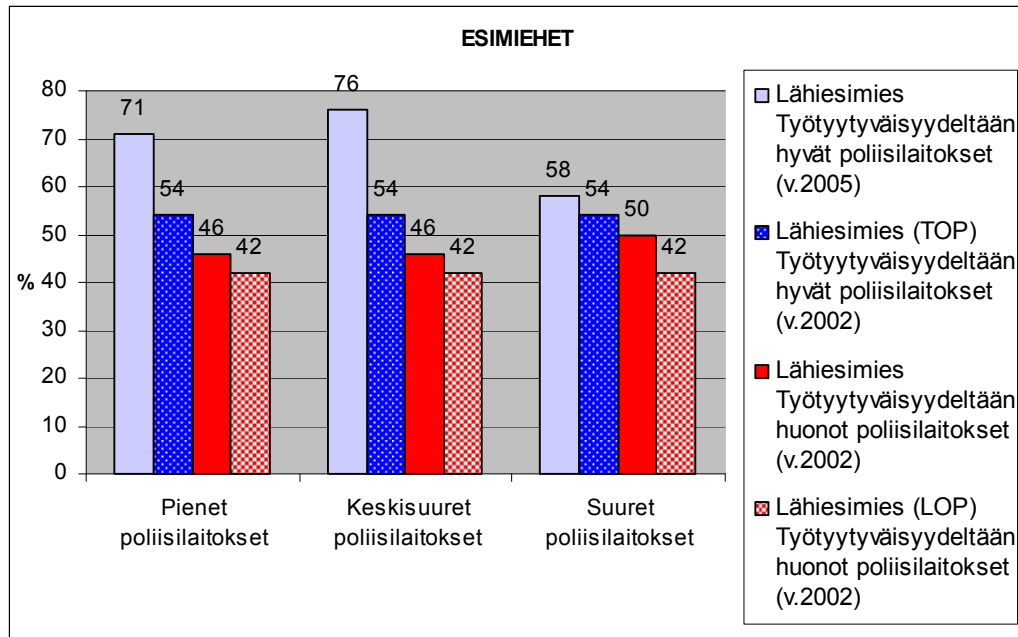
Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa päällikön alaisten mielipiteiden huomioon ottaminen on myös erittäin korkealla tasolla. Huomioiminen on 11 prosenttia korkeampaa verrattuna (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon. Työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten ero on erittäin merkittävä, 46 prosenttia.

Suurissa poliisilaitoksissa kolmannes vastaajista katsoo päällikön ottavan heidän mielipiteensä huomioon tehdessään päätöksiä. Huomioiminen on 16 prosenttia heikompaa (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on kuitenkin 19 prosenttia.

Kaikissa työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa alaisten mielipiteiden huomioiminen päätöksiä tehtäessä on erittäin heikkoa.



## 6.1.4 Toiminta johdonmukaista ja linjakasta



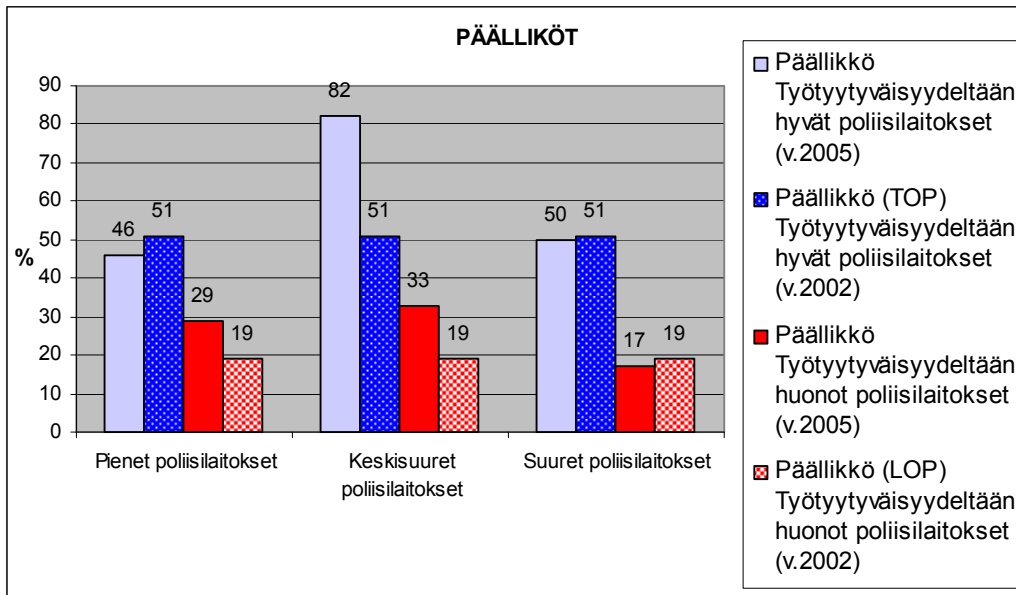
Kuvio 78. Lähiesimiehen johdonmukainen ja linjakas toiminta.

Lähiesimiesten toiminta on työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa erittäin johdonmukaista ja linjakasta. Pienissä, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa ero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on 17 prosenttia. Ero työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiesten toimintaan on erittäin suuri eli 25 prosenttia. Työtyytyväisyydeltään huonojen, pienten poliisilaitosten ero (LOP) poliisilaitosten keskiarvoon ei ole merkittävä.

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiesten toiminnassa on merkittävä ero (22 %), kun sitä verrataan (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiesten toiminnan kesken on 30 prosenttia. Ero työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten ja (LOP) poliisilaitosten lähiesimiesten kesken ei ole merkittävä.

Suurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa myös lähiesimiesten toiminta on merkittävästi johdonmukaisempaa ja linjakkaampaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiesten toiminta. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien eduksi on kahdeksan prosenttia.

Työtyytyväisyydeltään huonojen, suurten poliisilaitosten lähiesimiesten toiminta on kuitenkin kahdekan prosenttia parempaa kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo.



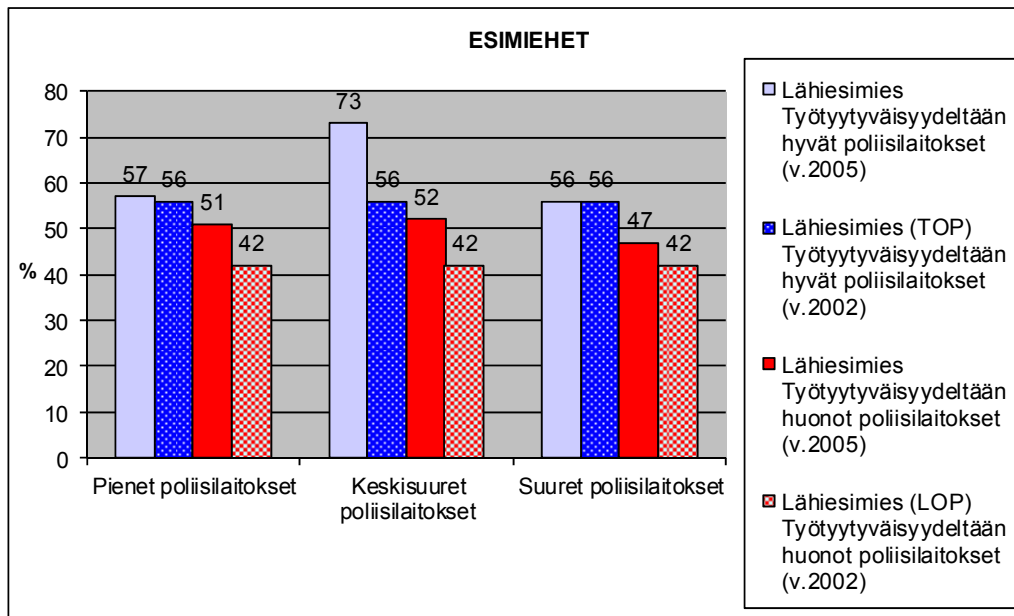
Kuvio 79. Päällikön johdonmukainen ja linjakas toiminta.

Pienten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikön toiminta on 17 prosenttia oikeudenmukaisempaa ja linjakkaampaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminta. Työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikön toiminta ei eroa merkittävästi (TOP) poliisilaitosten päällikön toiminnasta. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikkö toimii 10 prosenttia paremmin kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo on.

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa päällikön toimintaan ollaan tyytyväisiä yli 80-prosenttisesti. Ero työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikköön on huomattava (49 %). Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikkö toimii kuitenkin 12 prosenttia paremmin kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo on.

Suurten poliisilaitosten kohdalla edellisen tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia. Keskiarvojen erot eivät ole merkittäviä, eivät työtyytyväisyydeltään hyvissä kuin työtyytyväisyydeltään huonoissakaan poliisilaitoksissa. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päälliköiden toiminnassa on kuitenkin huomattava (33 %).

## 6.1.5 Suhteissa molemminpuolinen luottamus

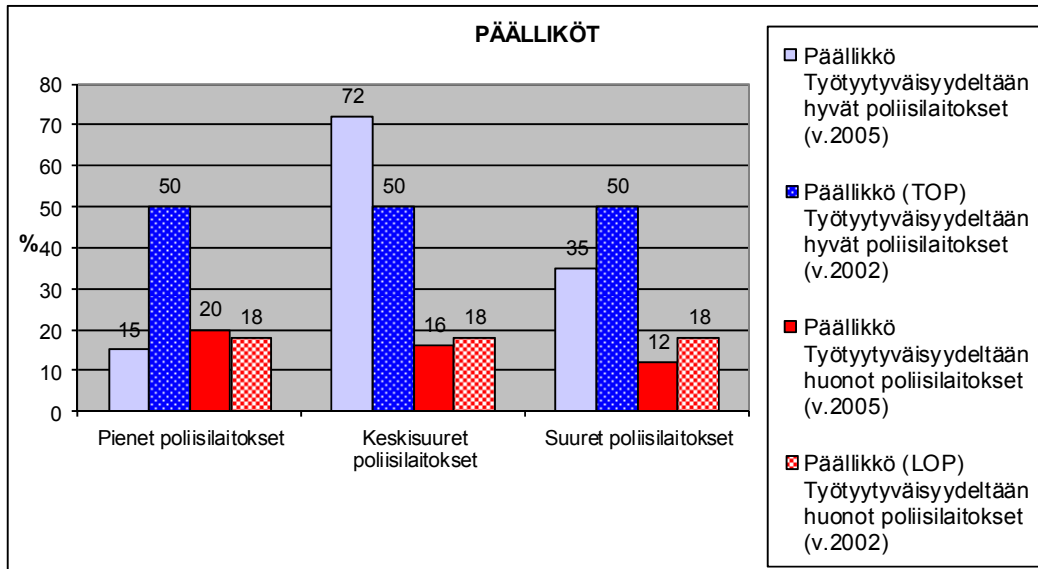


Kuvio 80. Lähiesimiehen ja alaisen välinen luottamus.

Työtyytyväisyydeltään hyvien, pienten poliisilaitosten kohdalla edellinen tutkimus (TOP) antaa saman tuloksen kuin tämäkin tutkimus. Työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa luottamus on paremmalla tasolla kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo. Ero on yhdeksän prosenttia. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on kuusi prosenttia.

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa luottamus on 21 prosenttia parempaa kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa ja 17 prosenttia parempaa kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo. Työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa ero (LOP) poliisilaitosten keskiarvoon on 10 prosenttia.

Suurten poliisilaitosten kohdalla erot edellisen tutkimuksen (TOP ja LOP) keskiarvoihin eivät ole merkittäviä. Työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa kuitenkin luottamusta on yhdeksän prosenttia enemmän kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa.



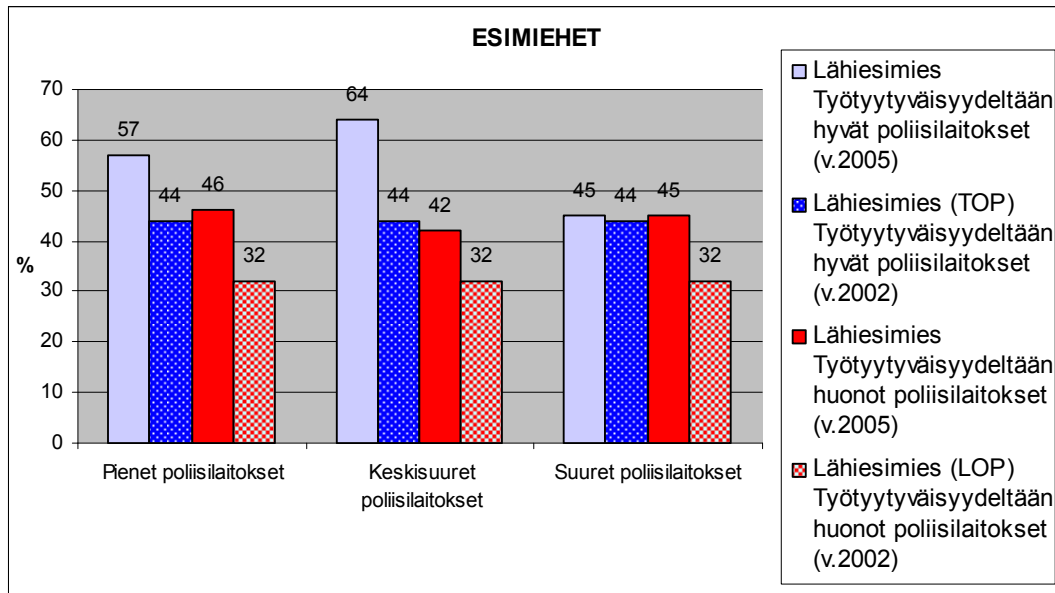
Kuvio 81. Päällikön ja alaisten välinen luottamus.

Päälliköiden vertailussa on erityisesti huomattava pienten poliisilaitosten kohdalla työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikön erittäin alhainen luottamustaso. Ainoastaan 15 prosenttia vastaa luottamusta olevan. Se on viisi prosenttia vähemmän kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön luottamus. Ero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on 35 prosenttia alhaisempi.

Keskisuurten poliisilaitosten kohdalla tulos on täysin päinvastainen. Työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikköön luotetaan 56 prosenttia paremmin kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikköön ja 22 prosenttia paremmin kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo on. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tulos on samalla tasolla kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo.

Suurten työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikköön luotetaan 15 prosenttia (TOP) poliisilaitosten keskiarvoa vähemmän. Kuitenkin luotto on 23 prosenttia parempaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päälliköllä.

## 6.1.6 Innostava, kannustava ja rohkaiseva

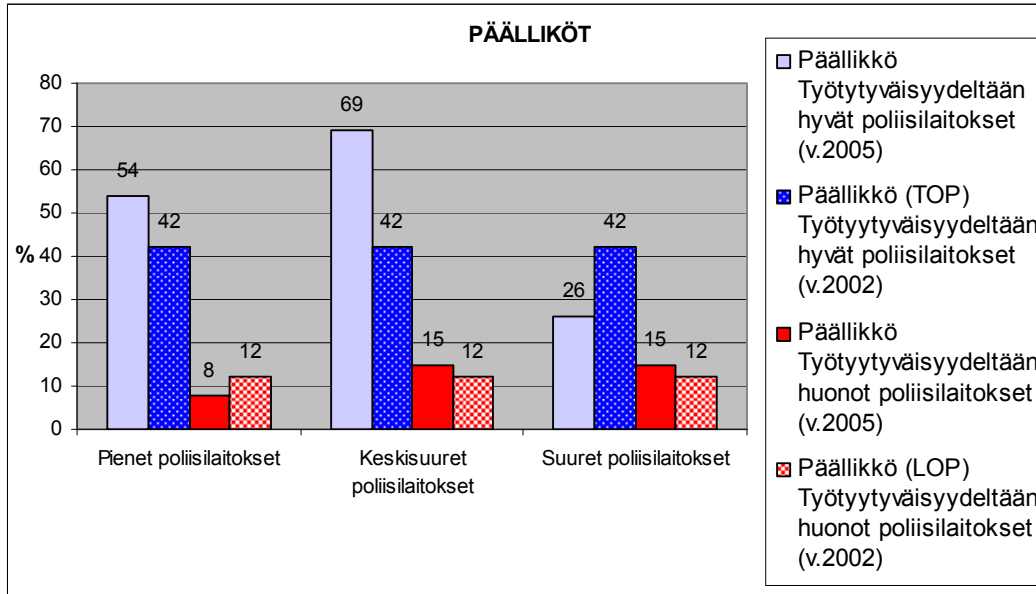


Kuvio 82. Lähiesimiehen innostavuus, kannustavuus ja rohkaiseminen.

Pienissä, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiehet ovat innostavia ja kannustavia merkittävästi useammin kuin edellisen tutkimuksen (TOP) keskiarvoon verrattuna. Ero on 13 prosenttia. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on 11 prosenttia. Kuitenkin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa esimiesten toiminta on kaksi prosenttia parempaa kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo.

Keskisuurissa poliisilaitoksissa ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on huomattava, 22 prosenttia. Samoin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiesten ero (LOP) poliisilaitosten keskiarvoon on 10 prosenttia.

Suurten poliisilaitosten lähiesimiehet toimivat täysin samalla tavalla niin työtyytyväisyydeltään hyvissä kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa. Työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa lähiesimiesten toiminta on 13 prosenttia parempaa (LOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna.



Kuvio 83. Päällikön innostavuus, kannustavuus ja rohkaiseminen.

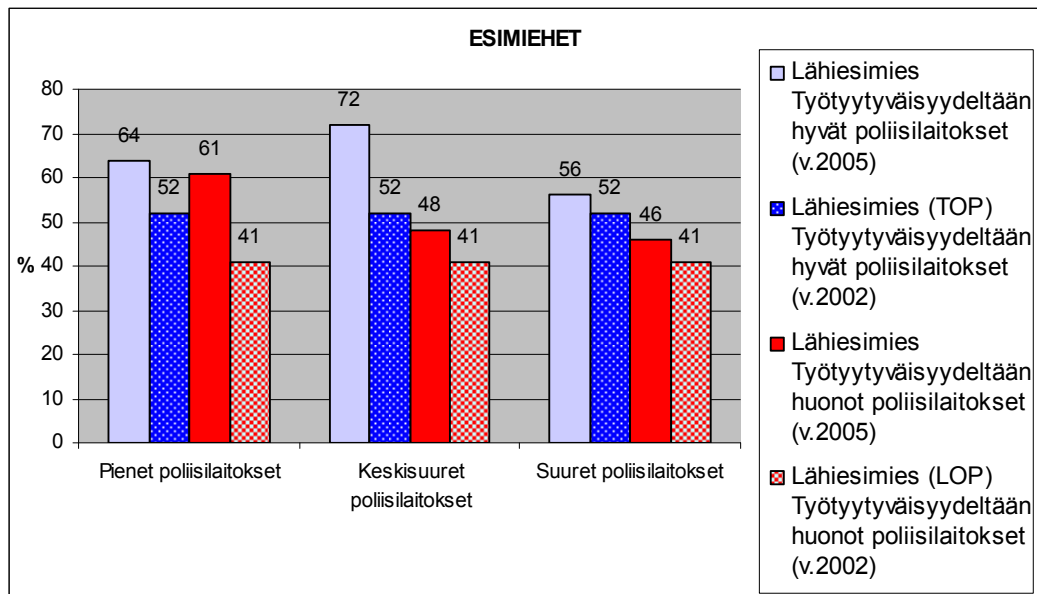
Päälliköiden kohdalla erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten kohdalla ovat erittäin merkittäviä. Poliisilaitoksen koolla ei ole merkitystä päällikön innostavuuteen, kannustavuuteen ja rohkaisuun.

Pienten työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten ero työtyytyväisyydeltään huonoihin poliisilaitoksiin on 46 prosenttia. Pienten työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten poliisipäällikön kohdalla prosentti on ainoastaan kahdeksan.

Myös keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa poliisipäällikkö toimii erittäin hyvin. Ero työtyytyväisyydeltään huonoihin poliisilaitoksiin on vielä suurempi kuin pienten poliisilaitosten kohdalla, 54 prosenttia. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten poliisipäällikkö toimii melkein samalla tavalla kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo on.

Suurten poliisilaitosten kohdalla merkille pantavaa on ainoastaan työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten 16 prosenttia pienempi prosentti verrattuna (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä on 11 prosenttia.

## 6.1.7 Kiinnostus henkilöstön ammatin kehittämiseen

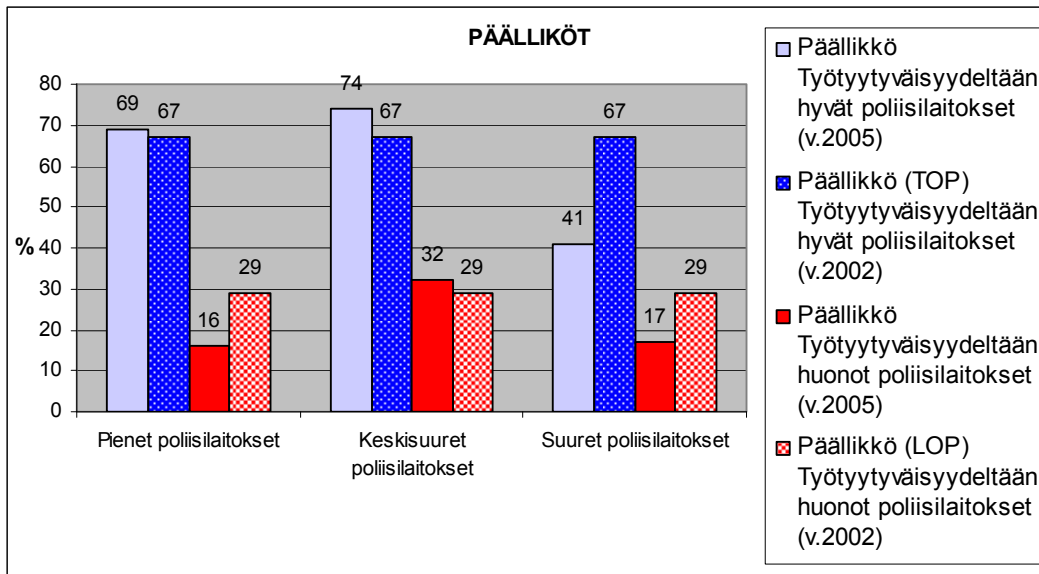


*Kuvio 84.* Lähiesimiehen kiinnostus henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen.

Pienten poliisilaitosten lähiesimiehet haluavat kehittää henkilöstön ammattitaitoa. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on ainoastaan kolme prosenttia. Työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten lähiesimiehet kuitenkin toimivat 12 prosenttia paremmin (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna. Työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa taas lähiesimiehet toimivat 20 prosenttia paremmin (LOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna.

Keskisuurissa poliisilaitoksissa työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten lähiesimiehet haluavat kehittää henkilöstön ammattitaitoa 24 prosenttia enemmän kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiehet. Myös työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten lähiesimiehet toimivat paremmin edellisen tutkimuksen (LOP) keskiarvoon verrattuna.

Suurten poliisilaitosten kohdalla erot edellisen tutkimuksen (TOP ja LOP) keskiarvoihin eivät ole merkittäviä. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä on kuitenkin 10 prosenttia.



*Kuvio 85.* Päällikön kiinnostus henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen.

Päälliköiden kohdalla työtyytyväisyydeltään hyvien, pienten poliisilaitosten päällikön toiminta on edellisen tutkimuksen (TOP) kanssa melkein identtinen. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikkö toimii vielä 13 prosenttia heikommin kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo osoittaa. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on kuitenkin erittäin merkittävä eli 53 prosenttia.

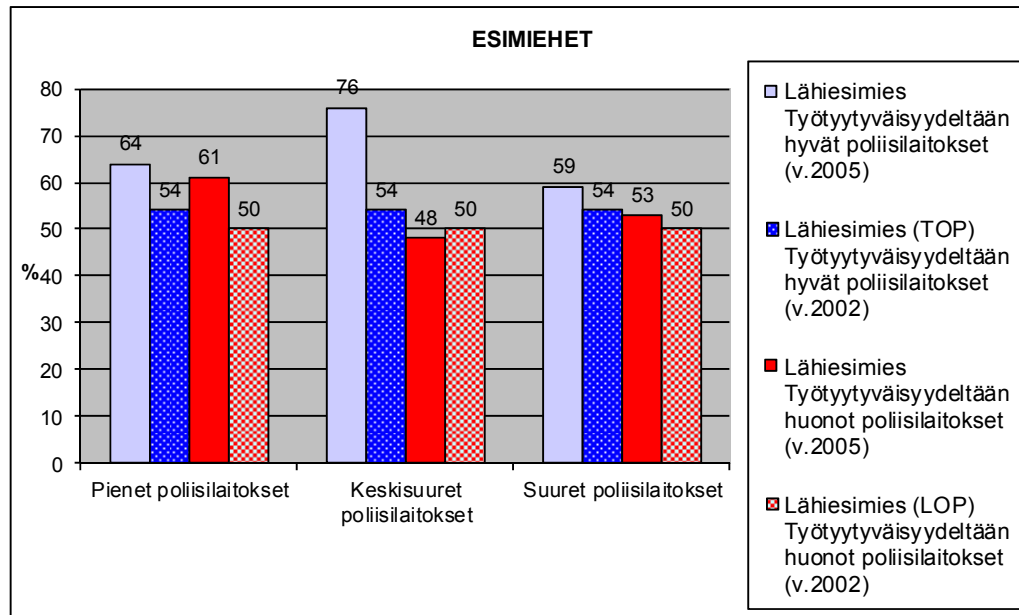
Keskisuurten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii seitsemän prosenttia paremmin (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten kohdalla ero päällikön toiminnassa ei ole merkittävä (LOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna. Ero tässäkin kohdassa on 42 prosenttia työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten eduksi.

Suurissa poliisilaitoksissa päälliköt toimivat huonommin kuin edellisen tutkimuksen (TOP ja LOP) keskiarvot osoittavat. Työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa ero keskiarvoon on 26 prosenttia, ja työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa ero on 12 prosenttia. Suurten poliisilaitosten kohdalla ero työtyytyväisyydeltään hyvien eduksi on 24 prosenttia.



## 6.2 Lähiesimiesten toiminta

### 6.2.1 Saa tietoa itseä koskevista asioista



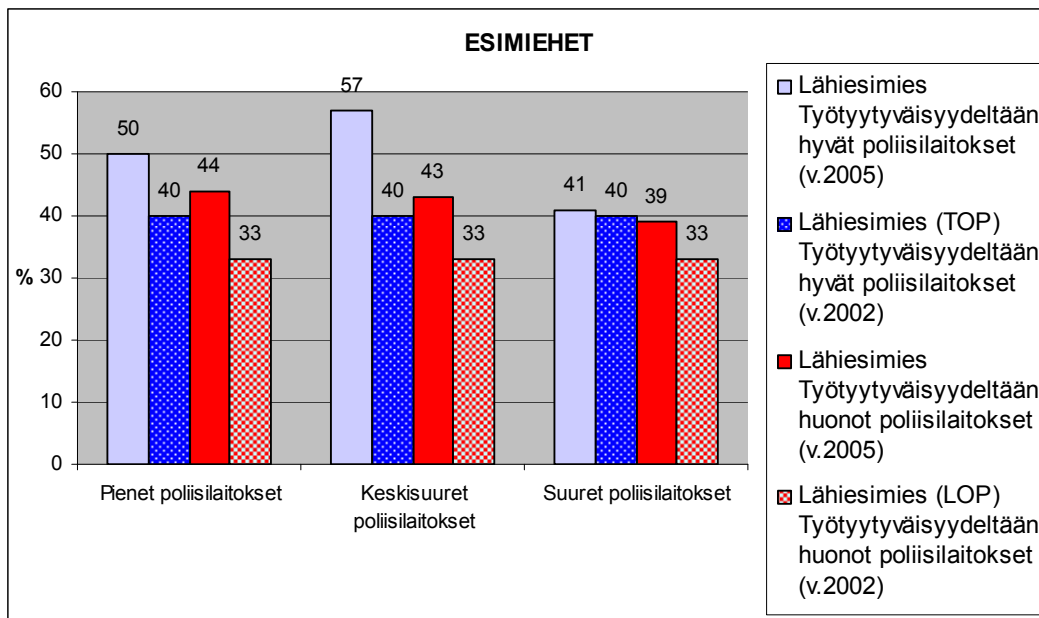
Kuvio 86. Lähiesimies kertoo alaista itseä koskevista asioista.

Pienissä poliisilaitoksissa lähiesimiehet kertovat alaisilleen häntä koskevista asioista melko hyvin. Huomionarvoista on, että työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa kerrotaan paremmin kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo on. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä ei ole merkittävä.

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa lähiesimiehet ovat erittäin aktiivisia tiedottajia työntekijöitä koskevissa asioissa. Prosenttiero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on erittäin merkittävä eli 22 prosenttia ja työtyytyväisyydeltään huonoihin poliisilaitoksiin 28 prosenttia.

Suurissa poliisilaitoksissa erot aikaisempaan (TOP ja LOP) tutkimukseen eivät ole merkittäviä. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on kuusi prosenttia.

## 6.2.2 Kertoo, mitä minulta odotetaan



Kuvio 87. Lähiesimiehen odotukset alaisilta.

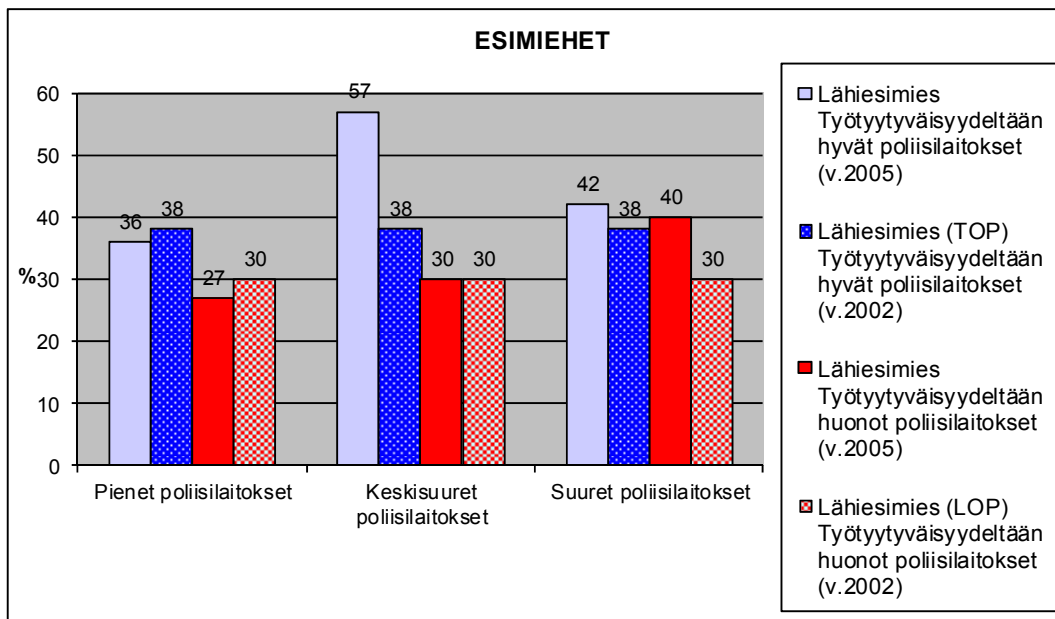
Pienissä poliisilaitoksissa työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten kohdalla ero siitä, kertooko lähiesimies alaiselle odotuksiaan, on (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna merkittävä (10 %). Samoin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa ero poliisilaitosten (LOP) keskiarvoon on suuri, 11 prosenttia. Huomioitava on myös, että työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten prosenttiluku on suurempi kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo. Tämä tarkoittaa sitä, että työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa lähiesimiehet kertovat odotuksistaan alaisille hyvin, eikä ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä ole kuin kuusi prosenttia.

Keskisuurissa poliisilaitoksissa tutkimuksen tulos osoittaa, että prosenttiosuudet niin työtyytyväisyydeltään hyvissä kuin työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa ovat suurempia kuin edellisen tutkimuksen (TOP ja LOP) keskiarvot. Työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa ero on 17 prosenttia ja työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa 10 prosenttia. Tässäkin tapauksessa on huomioitava, että työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tulos on suurempi kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo. Ero työtyytyväisyydeltään

hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on keski suurien poliisilaitosten kohdalla 14 prosenttia.

Huomionarvoista on suurten poliisilaitosten kohdalla se, että työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tulos on merkittävästi korkeampi kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä ei ole merkittävä.

### 6.2.3 Riittävästi aikaa alaisilleen



Kuvio 88. Lähiesimiehen ajankäyttö alaisilleen.

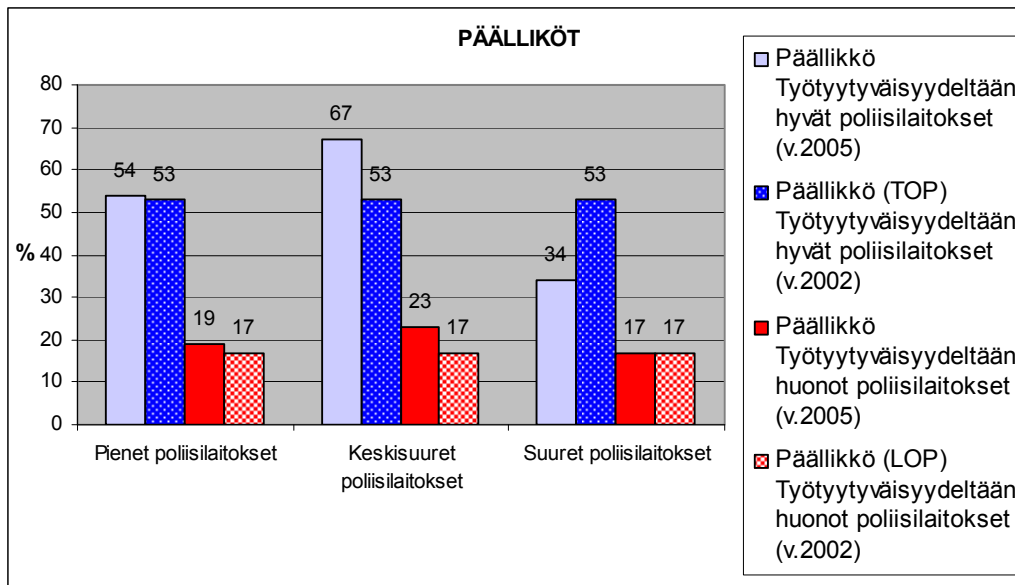
Pienten poliisilaitosten tulos osoittaa, että aiemman tutkimuksen (TOP ja LOP) tulokset vastaavat tämän tutkimuksen tuloksia. Kuitenkin työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tulokset osoittavat eron olevan merkittävä, yhdeksän prosenttia työtyytyväisyydeltään hyvien hyväksi.

Keski suurten poliisilaitosten tulos sen sijaan poikkeaa aiemmasta tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen tulos osoittaa erittäin merkittävän eron työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten tuloksessa. Ero (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon on 19 prosenttia. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tuloksessa ei ole eroa (LOP) poliisilaitoksiin verrattuna. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä on 27 prosenttia.

Suurissa poliisilaitoksissa työtyytyväisyydeltään hyvien osalta ei tutkimus osoita merkittävää eroa. Työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa tuloksissa on 10 prosentin ero (LOP) poliisilaitoksiin verrattuna. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten tulos on melkein sama kuin työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten tulos. Ero kaksi prosenttia.

## 6.3 Päällikön toiminta

### 6.3.1 Ratkaisee vaikeat asiat alaisten kanssa hyvässä hengessä



Kuvio 89. Päällikön ja alaisten vaikeiden asioiden ratkaiseminen.

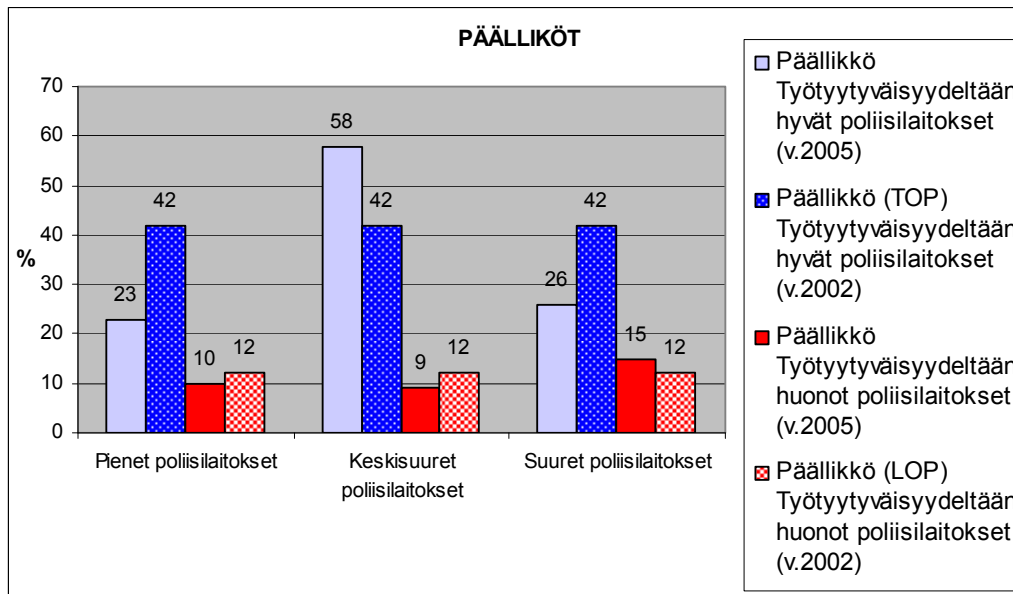
Pienten poliisilaitosten kohdalla ei ole merkittäviä eroja työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminnassa edelliseen (TOP ja LOP) tutkimukseen verrattuna. Kuitenkin erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä ovat merkittävän suuria (35 %).

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa päällikkö toimii 14 prosenttia laadukkaammin kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo on. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminta on kuusi

prosenttia parempaa kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo osoittaa. Myös keskisuurissa poliisilaitoksissa ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminnassa on merkittävä (44 %).

Suurten poliisilaitosten kohdalla merkittävää on ainoastaan se, että työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii 19 prosenttia huonommin (TOP) poliisilaitosten keskiarvoon verrattuna. Työtyytyväisyydeltään huonoissa poliisilaitoksissa toiminta on samanlaista kuin (LOP) poliisilaitosten keskiarvo. Työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten toiminnan ero on kuitenkin 17 prosenttia.

### 6.3.2 Luo työyhteisöön me-henkeä



Kuvio 90. Päällikön me-hengen luomiskyky.

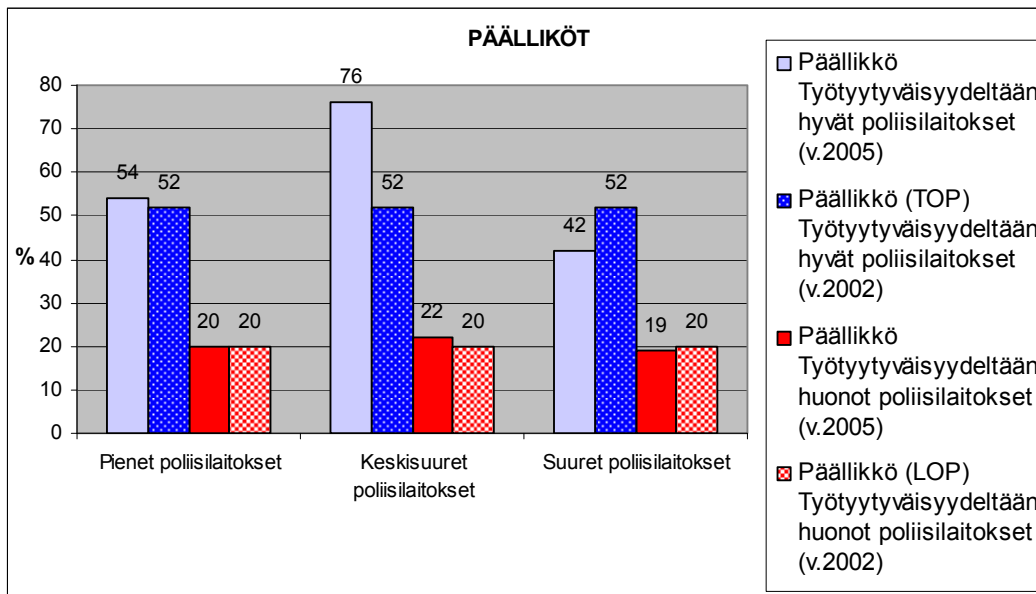
Pienissä, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa päällikkö toimii 19 prosenttia heikommin kuin (TOP) poliisilaitosten keskiarvo on. Kuitenkin hän toimii 13 prosenttia paremmin kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikkö.

Keskisuurissa, työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa päällikkö toimii erittäin hyvin me-hengen luomisessa. Hänen toimintansa on 49 prosenttia parempaa

kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päälliköllä. Verrattuna (TOP) poliisilaitosten päällikköön työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii 16 prosenttia laadukkaammin.

Suurten poliisilaitosten kohdalla työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii 16 prosenttia heikommin kuin (TOP) poliisilaitosten päällikkö. Kuitenkin hänen toimintansa on 11 prosenttia parempaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päälliköllä.

### 6.3.3 Arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen



Kuvio 91. Päällikkö arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen.

Tämä tutkimus osoittaa, että pienten poliisilaitosten kohdalla tämän tutkimuksen tulokset ovat suoraan verrannollisia edellisen tutkimuksen (TOP ja LOP) tuloksiin. Työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikön toiminta on 34 prosenttia parempaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön.

Keskisuurten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii 24 prosenttia paremmin kuin (TOP) poliisilaitosten päällikkö ja 54 prosenttia paremmin kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikkö. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten kohdalla ei ole merkittävää eroa edellisen tutkimuksen (LOP) tuloksiin.

Suurten, työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten päällikkö toimii myös heikommin kuin (TOP) poliisilaitosten päällikkö. Ero on 10 prosenttia. Kuitenkin hänen toimintansa on 23 prosenttia parempaa kuin työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten päällikön toiminta. Työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten kohdalla ei ole eroa aikaisemman tutkimuksen (LOP) tuloksiin.

Poliisilaitoksen koolla ei ole suurta vaikutusta, koska erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä ovat merkittäviä. Päälliköiden kohdalla on kuitenkin huomattava, että mitä suurempi on poliisilaitoksen koko, sitä pienempi ero on työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä. Kaikkein suurin ero on keskisuurissa poliisilaitoksissa. Päällikön toiminnalla on huomattavasti suurempi merkitys kuin lähiesimiehen toiminnalla. Kuitenkin tutkimuksen tämäkin osio kiistattomasti osoittaa voimaannuttavan johtamistavan suuren merkityksen työtyytyväisyyteen poliisilaitoksissa. Suurissa poliisilaitoksissa poliisipäällikkö on kaukana arkisesta poliisitoiminnasta, joten henkilöstöllä on vain mielikuva, millainen heidän päällikkönsä on. Pienissä ja keskisuurissa poliisilaitoksissa poliisipäällikkö on toiminnassa aktiivisesti mukana.

Lähiesimiesten kohdalla erot ovat samansuuntaiset kaikkien kokoluokkien poliisilaitoksissa. Huomattava on kuitenkin se, että lähiesimiesten voimaannuttavalla johtamistyyllillä on työtyytyväisyyttä edistävä vaikutus poliisilaitoksissa.

## 7. YHTEENVETO, LUOTETTAVUUS, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tehtävänä on ollut kartoittaa, miten päälliköt ja esimiehet voivat voimaannuttaa henkilöstöään sekä mitä eroja työntekijöiden voimaannuttamisessa on työhyvinvoinniltaan hyvissä ja työhyvinvoinniltaan huonoissa poliisilaitoksissa. Tutkimuksella on haettu vastauksia kysymyksiin:

1. Mitä voimaannuttava johtaminen on? Mitä elementtejä siitä tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella on löydettävissä? Onko voimaannuttamisen elementtejä poliisin johtamisessa löydettävissä empiirisen aineiston perusteella?
2. Missä määrin päälliköiden ja lähiesimiesten voimaannuttavalla johtamistavalla on merkitystä työkykyyn ja työtyytyväisyyteen poliisilaitoksissa? Onko voimaannuttamisessa eroja päälliköiden ja lähiesimiesten välillä?
3. Vaikuttaako poliisilaitoksen koko voimaannuttavan johtamistavan käyttämisessä eri tavoin työkykyyn ja työtyytyväisyyteen?

Tutkimuksen aineistona käytettiin poliisihallinnossa vuosina 2002 ja 2005 tehtyjä henkilöstöbarometrikyselyjä. Kyselyt koskevat poliisin henkilöstön työoloja.

Tutkimukseen on aineistona koottu henkilöstöbarometrin tutkimustuloksista lukuja, joita vertailemalla voidaan todeta tietynlaisen johtamis- ja esimiestyön vaikuttavan työhyvinvointiin oleellisesti. Tutkimustuloksista on erityisesti keskitytty havainnoimaan voimaannuttavan johtamis- ja esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin sekä siihen, mitä oleellisia eroja on löydettävissä johtamis- ja



esimiestyössä työhyvinvoinniltaan hyvin ja työhyvinvoinniltaan huonosti toimivissa poliisilaitoksissa.

Seuraavat piirteet ovat tutkijoiden mukaan kaikkein olennaisimpia voimaannuttavassa johtamistavassa:

- arvostus
- luottamus
- vastuu
- vapaus
- konteksti
- ilmapiiri
- myönteisyys

Voimaannuttaminen tarjoaa erilaisen tavan ihmisten kanssa työskentelyyn ja johtamiseen. Keskeisiä asioita ovat luottamus, motivaatio, päätöksenteko sekä esimiesten ja alaisten yhteenkuuluvuus. Voimaannuttamalla tuetaan erilaisia toimenpiteitä, kuten avoimuutta, toimintavapautta ja rohkaisemista. Sillä pyritään tasa-arvoisuuteen, turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

Voimaannuttamisen erityisyys johtamistyylinä on siinä, että voimaannuttamisessa kiinnitetään huomiota työntekijän hyvinvointiin. Työntekijät voivat tuntea olevansa hyviä, osaavia, arvostettuja, vastuuntuntoisia ja kykeneviä päättämään omista asioistaan.

Tutkijoiden mukaan voimaannuttamisen keinoina voivat olla, ettei esimies määritä keinoja työn tekemiseen, vaan työntekijä voi itse määrittää sopivat keinot. Työntekijöillä on vahva itsekontrolli ja he voivat vapaasti valita, miten työnsä tekevät. Voimaantuessaan työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja välittävät siitä, miten työnsä tekevät. Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään ja heitä arvostetaan sekä kuunnellaan.

## 7.1 Voimaannuttavan johtamisen yleisyys sekä sen merkitys työkykyyn ja työtyytyväisyyteen poliisilaitoksissa

Tutkimuksessa käy ilmi, että voimaannuttamiseen liittyviä toimenpiteitä käytetään nykyisin poliisilaitosten johtamismalleissa. Sitä, miten yleistä voimaannuttavan johtamisen käyttäminen poliisilaitoksissa on, voi arvioida vain tutkimuksen ensimmäisen osion perusteella. Aineiston perusteella voidaan sanoa voimaannuttavaa johtamista käytettävän kaikissa poliisilaitoksissa. Tutkimus osoittaa kiistatta sen, että mitä suurempi voimaannuttavan johtamisen osuus on, sitä suurempi on työhyvinvointi poliisilaitoksissa.

Poliisilaitoksissa, joissa on havaittavissa voimaannuttamiseen liittyviä tekijöitä johtamis- ja esimiestyössä, on yleinen työtyytyväisyys huomattavasti korkeampaa kuin niissä poliisilaitoksissa, joissa voimaannuttamista ei käytetä. Voimaannuttamisella on vaikutettu tunteeseen työn itsenäisyydestä ja siihen, koetaanko työ vaihtelevana ja mielekkäänä. Työn tarjoamat haasteet sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koetaan mielekkääksi voimaantumisessa. Myös tulos- ja muiden tavoitteiden selkeys koetaan hyväksi, sillä henkilöstö on itse saanut olla tavoitteita asettamassa. Lisäksi eskustelukulttuuri on avointa, ja palautteen antaminen on luontavaa.

Tutkimuksen aineistossa tarkastellaan erityisesti niitä vastauksia, joissa käsitellään henkilöstön kokemuksia johtamisesta ja lähiesimiestyöstä. Päällikön osuus työtyytyväisyyden tunteessa on erittäin merkittävä. Vastauksista voidaan päätellä, että poliisilaitosten päälliköiden johtamismalli vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kehittämisen kiinnostavuuteen sekä koko organisaation kehittämiseen. Tuloksista käy ilmi myös, että päällikkö, jolla on kehittävä ote päivittäisissä toiminnoissaan, saa organisaatiossa aikaan työtyytyväisyyttä. Organisaatiossa käytetään ja hyödynnetään tietoisesti kaikkien työntekijöiden tietoja, taitoja ja ideoita. Voimaannuttavat johtajat ovat erityisen kiinnostuneita työntekijöiden ja organisaation kehittamisestä. Tämä vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Työtyytyväisyyttä lisää alaisten tunne tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Linjakas ja johdonmukainen toiminta johtamis- ja esimiestyössä luo turvallisuudentunnetta alaisille. Henkilöstö, jolla on selkeä tavoite ja tieto siitä, mitä

odotetaan, on huomattavasti tyytyväisempi. Voimaannutettaessa organisaation henkilöstö tietää, kuka vastaa päätöksistä. Päällikön on tehtävä rohkeasti päätöksiä, ja päällikön tulee myös selvittää hankaliakin asioita.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö haluaa ja tarvitsee enemmän tietoa työlle asetetuista odotuksista. Lähiesimiesten halutaan myös käyttävän enemmän aikaa alaisiinsa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyvät oleellisesti korkeaan työhyvinvointiin. Päällikkö ja lähiesimies voivat omalla toiminnallaan merkittävästi lisätä vaikutusmahdollisuuden tunnetta kertomalla henkilöstölle selkeästi odotuksista sekä käyttämällä riittävästi aikaa alaiensa kanssa toimimiseen. Monille motivoivia tekijöitä ovat vuorovaikutuskannusteet. Ihmiset kaipaavat seuraa ja sosiaalista kanssakäymistä. Henkilöstölle on tärkeää, että se saa mahdollisuuden vaikuttaa tulevaan toimintaansa. Tutkimuksen mukaan päällikön johtamismallilla on suuri merkitys vaikutusmahdollisuuden tunteen luomisessa. Päälliköllä ja esimiehillä täytyy olla halu jakaa valtaa ja vastuuta. Turvallisella, avoimella, ennakkoluulottomalla ja rohkaisevalla ilmapiirillä on yhteys henkilöstön voimaantumisen kautta työhyvinvointiin. Johtajalla ja esimiehellä pitää olla hyvä tuntuma arkeen ja aikaa alaisilleen.

Töiden organisointi poliisilaitoksissa vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Niissä poliisilaitoksissa, joissa todettiin olevan korkea työhyvinvoinnin taso, henkilöstö oli tyytyväinen töiden yleiseen organisointiin. Siihen vaikuttaa sekä päällikön että lähiesimiehen toiminta. Mikäli henkilöstö kokee, että päälliköllä on hyvä tuntuma työyhteisön arkeen, hänen oletetaan myös pystyvän organisoimaan hyvin. Töitä organisoitaessa alaisten mielipiteiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Voimaannuttamisessa henkilöstöä tiimeille ja työntekijöille annetaan enemmän autonomiaa eli valtaa ja vastuuta. Organisaation työhyvinvointia lisätään myös organisoinnin kehittämisellä ja me-hengellä.

Tutkimuksessa käy ilmi saadun palautteen merkitys työhyvinvointiin. Korkean työhyvinvoinnin omaavissa poliisilaitoksissa henkilöstö on tyytyväinen saamaansa palautteeseen. Moni asia johtamistavassa vaikuttaa saadun palautteen aiheuttamaan tunteeseen. Mikäli päällikön ja lähiesimiehen koetaan aidosti olevan läsnä työyhteisössä ja luottamus on molemminpuolista, luotetaan tällöin sekä hyvään että korjaavaan palautteeseen. Tällöin palautteen antaminen on luonnollista puolin ja

toisin. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, koetaanko saatu palaute tasapuolisena ja oikeudenmukaisena. Voimaannuttamista käytettäessä kartetaan ongelmakeskeisyyttä ja kannustetaan itsearviointiin sekä autetaan ja opetetaan työntekijöitä arvioimaan omaa työtään. Tällä tavoin autetaan yksilöä löytämään omat voimavaransa. Johtajan myönteinen itsetunto heijastuu voimaannuttamisessa, sillä hän hyväksyy ihmiset sellaisina kuin he ovat. Palautteella tulisi kuitenkin aina olla positiivinen lataus.

Johtamismalli vaikuttaa siihen, millaista kannustusta ja tukea työyhteisössä annetaan. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla voidaan osoittaa, että kannustuksella ja tuella on yhteys työhyvinvointiin. Organisaatiolla on monenlaisia kannusteita, joilla se voi suunnata työntekijöiden toimintaa organisaation haluamalla tavalla. Voimaannuttavan johtamismallin avulla kyetään yhdistämään työntekijöiden tarpeet ja olemassa olevat kannusteet oikealla tavalla. Kannusteen ja tuen on oltava luontevaa. Onnistumisen tunteen kokeminen on ensiarvoisen tärkeätä. Avoimen keskustelukulttuurin avulla kannustaminenkin on luonnollista. Kannustuksella ja tukemisella kohennetaan myös henkilöstön ammatillista itsetuntoa. Nämä kaikki ovat yhteydessä voimaantumiseen ja sen kautta työhyvinvointiin.

Sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri olivat niissä poliisilaitoksissa erittäin hyvät, joissa työhyvinvointi oli korkealla. Päällikön ja lähiesimiehen toiminta vaikuttaa merkittävästi työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin sekä sen luomiseen. Ilmapiirillä on yhteys voimaantumiseen. Kannustava, turvallinen ja kehitysmuönteinen ilmapiiri organisaatiossa lisää työhyvinvointia. Voimaannutettaessa kiinnitetään huomiota yksilön oman roolin löytymiseen ja merkityksellisyyteen.

Niissä poliisilaitoksissa, joissa ei koeta lainkaan tai koetaan erittäin vähän luottamuspulaa ja avoimuuden puutetta, on työhyvinvointi korkealla. On selvää, että päällikön ja lähiesimiehen toiminta vaikuttaa oleellisesti myös luottamukseen ja avoimuuteen. Työntekijöitä voidaan voimaannuttaa lisäämällä luottamusta. Työntekijöille annetaan tietoa työyhteisön tilasta ja tavoitteista. Luottamuksen on oltava molemminpuolista. Sitä lisää jatkuva ja kattava tiedonvälitys. Voimaannuttava johtaja hallitsee avoimen kommunikaation, jonka avulla jaetaan tietoa, tunteita ja havaintoja. Luottamusta organisaatiossa lisää työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon.

Korkean työhyvinvoinnin omaavien poliisilaitoksien henkilöstö ei kokenut asetettuja suoritustavoitteita liian korkeiksi. Päällikkö ja lähiesimies luovat ne kriteerit, joilla poliisilaitoksissa toimitaan. Lähiesimiesten toiminta korostuu

päivittäisjohtamisessa ja päällikön strategisessa sekä tulostavoitteellisessa johtamisessa. Voimaannuttava johtaja ja esimies tekevät päätöksiä kaikkien niiden kanssa, joita päätös koskee. Työntekijöillä on oltava tunne, että he ovat osa kokonaisuutta ja heidän panoksensa vaikuttaa tuloksiin. Tavoitteet sovitaan yhdessä ja henkilöstöä tuetaan niiden saavuttamisessa. Voimaannuttavalla johtajalla on jatkuva tutkiva ote. Hän kehittää työntekijöiden suorituksia vielä korkeammalle tasolle.

Esimiehen epäoikeudenmukainen toiminta on ehdottomasti tekijä, joka alentaa työhyvinvointia. Niissä poliisilaitoksissa, joissa työhyvinvointi on korkealla, ei epäoikeudenmukaista toimintaa koeta juuri lainkaan. Voimaannuttamisessa organisaatio rakennetaan sellaiseksi, että palkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen henkilöstön ja tavoitteiden kanssa.

Organisaatiomuutokset ja -uudistukset eivät vaikuta työskentelyyn niissä poliisilaitoksissa, joissa työhyvinvointi on hyvää. Päällikön ja lähiesimiehen toiminnalla on merkitystä siihen, kuinka muutokset ja uudistukset koetaan. Johdon täytyy kyetä luomaan työyhteisöön luottamus muutoksia ja uudistuksia kohtaan. Johto voi osaltaan myötävaikuttaa uudistusten onnistumiseen. Voimaannuttavat johtajat ovat erityisen kiinnostuneita organisaation kehittämistä. Myös työyhteisön jäsenet on hyvä saada kiinnostumaan heitä koskevista asioista. Henkilöstö pitää tärkeänä sitä, että myös johtaja osallistuu yhteiseen prosessiin.

Tutkimuksen mukaan niissä poliisilaitoksissa, joissa työhyvinvointi on alhainen, tehtäväkuva koetaan epäselvänä. Tehtäväkuvaan liittyvissä päätöksissä päällikön ja lähiesimiehen tulee ottaa huomioon alaistensa mielipiteet. Hyvin ja selkeästi toteutetut tehtäväkuvat lisäävät työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, päätösvaltaa, suunnittelukykyä, itsearviointia sekä sitoutumista organisaatioon. Voimaannuttamisessa annetaan henkilölle mahdollisuus itse vaikuttaa tulevaan toimintaansa. Työntekijän oman kontrollin tunne vaikuttaa vastuun ottamiseen sekä uskemukseen omista kyvyistä. Tehtäväkuvia suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota vuorovaikutukseen, mahdollistamiseen sekä oman roolin löytämiseen.

Poliisilaitoksen organisaatorakenteet koetaan hierarkkisena niissä laitoksissa, joissa työhyvinvointi on alhaista. Päällikön ja lähiesimiehen toiminta vaikuttaa hierarkkisen organisaatorakenteen haittavaikutukseen. Voimaannuttavalle johtamismallille ominaisilla tekijöillä voidaan vähentää huomattavasti organisaatorakenteiden haittavaikutuksia. Johtamismallissa kiinnitetään huomiota

vapauteen, vastuuseen, arvostukseen, luottamukseen, kontekstiin, ilmapiiriin ja myönteisyyteen.

Niissä poliisilaitoksissa, joissa tiedonkulku koetaan hyvänä, on myös korkea työhyvinvointi. Tiedottamisella on tärkeä osuus voimaannuttamisessa. Työntekijöitä voimaannutetaan jakamalla tietoa kaikesta siitä, mihin he ovat osallisena. Päällikkö ja lähiesimies ovat ensiarvoisessa asemassa sen suhteen, että tieto koetaan luotettavana.

Motivaatio on tulosten mukaan erinomaista korkean työhyvinvoinnin omaavissa poliisilaitoksissa. Tutkimuksella voidaan myös osoittaa päällikön ja lähiesimiehen toiminnalla olevan hyvin paljon merkitystä motivoinnissa. Motivointi on voimaannuttamisen tärkeimpiä osa-alueita. Voimaannuttava johtaja ja esimies motivoi palkitsemalla. Motivointiin kuuluvat oleellisesti ohjaaminen ja valmentaminen. Itsemotivointi on tärkeä tavoite.

Tutkimuksen havainnot viittaavat kaikinensa siihen, että johtamisella on erittäin suuri merkitys työhyvinvoinnissa, ja että johtamista voidaan pitää keskeisimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

## **7.2 Poliisilaitoksen koon merkitys työkykyyn ja työtyytyväisyyteen voimaannuttavassa johtamisessa**

### **Lähiesimiehen johtamistavan merkitys**

Tutkimus osoittaa kiistatta lähiesimiesten toiminnan tärkeyden erikokoisten poliisilaitosten työtyytyväisyyden ja työkyvyn parantamisessa. Se osoittaa myös voimaannuttavan johtamistavan merkityksen. Työkyky ja työtyytyväisyys paranevat kaikenkokoisissa poliisilaitoksissa voimaannuttavan johtamistavan avulla ja sen vaikutuksesta.

Tutkimuksen tuloksista voidaan katsoa ensimmäiseksi viittä tärkeintä voimaannuttavaa johtamistapaa, joilla on saatu työtyytyväisyys korkealle tasolle poliisilaitoksissa. Tuloksissa otetaan huomioon työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten vastausten prosentuaalinen ero.

Seuraavat tekijät muodostuivat tutkimuksen perusteella merkityksellisimmiksi pienissä poliisilaitoksissa. Tärkeimmäksi muodostui esimiesten johdonmukainen ja linjakas toiminta. Työtyytyväisyydeltään hyvien poliisilaitosten vastajista neljännes on tyytyväisempiä esimiestensä toimintaan kuin työtyytyväisyydeltään alaisempien poliisilaitosten vastaajat. Päätöksissä tulee myös ottaa huomioon alaisten mielipiteet. Alaiset toivovat mielipiteillään olevan arvoa päätöksiä tehtäessä. Lisäksi alaiset toivovat esimiehen olevan innostava, kannustava ja rohkaiseva. Pienissä poliisilaitoksissa alaiset toivovat, että esimiehet käyttäisivät riittävästi aikaa heille ja kertoisivat mitä esimiehet alaisiltaan odottavat. Myös luottamus on merkittävä tekijä verrattaessa työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten vastauksia keskenään. Pienin ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen välillä on esimiehen tuntumalla arkeen. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että pienissä poliisilaitoksissa partioiden määrä on pieni ja esimiesten tuntuma arjen pyörittämiseen on luonnollisesti parempaa.

Keskisuurissa poliisilaitoksissa erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten vastausten välillä ovat merkittäviä. Tärkein esimiesten ominaisuus on, kuten pienissäkin poliisilaitoksissa, esimiesten johdonmukainen ja linjakas toiminta. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja huonojen poliisilaitosten esimiesten johdonmukaisen ja linjakkaan toiminnan välillä on 30 prosenttia. Samoin riittävä tiedonsaanti itseä koskevista asioista sekä riittävä ajankäyttö alaisille nousivat tutkimuksessa esille esimiehiltä toivottavina ominaisuuksina. Alaiset toivovat, että esimiehellä olisi kiinnostusta henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen. Esimiehen tulisi olla innostava, kannustava ja rohkaiseva – esimies-alais-suhteissa tulee vallita myös molemminpuolinen luottamus. Kokonaisuudessaan voidaan keskisuurista poliisilaitoksista saatujen vastausten perusteella todeta, että työtyytyväisyyden parantamisessa esimiesten toiminta nousee hyvin tärkeään asemaan. Keskisuurissa poliisilaitoksissa ryhmien koko ei ole liian iso päivittäiseen johtamiseen ja toimintaan.

Suurissa poliisilaitoksissa vastausten erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä eivät ole niin suuret kuin pienissä ja keskisuurissa poliisilaitoksissa, enimmillään 10 prosenttia. Ryhmien koko vaikuttaa tuloksiin. Suurissa poliisilaitoksissa ryhmien koko on suuri ja partioita useita, joten esimiesten ja alaisten kanssakäyminen jää vähäisemmäksi. Tutkimus osoittaa, että eniten esimieheltä toivottaan kiinnostusta henkilöstön

ammattilliseen kehittämiseen. Myös molemminpuolinen luottamus koetaan tärkeäksi. Toiminnan tulee olla johdonmukaista ja linjakasta. Päätöksissä on otettava huomioon alaisten mielipiteet. Myös tuntuman arkeen tulee olla hyvä. Tutkimuksen mukaan vähiten eroa työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä vastauksissa on innostavuudessa, kannustavuudessa ja rohkaisussa sekä ajan käytössä.

Yhteenvedona voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että niin pienten, keskiuurten kuin suurtenkin poliisilaitosten vastaajien mielestä lähiesimiesten tulee toimia johdonmukaisesti ja linjakkaasti. Pienissä ja keskikokoisissa poliisilaitoksissa esimiesten tulee antaa riittävästi aikaa alaisilleen. Pienissä ja suurissa poliisilaitoksissa yhteinen piirre on, että esimiesten tulee päätöksissään huomioida alaistensa mielipiteet. Keskiuurten ja suurten poliisilaitosten esimiesten tulee osoittaa kiinnostusta alaistensa ammatilliseen kehittämiseen.

### **Päällikön johtamistavan merkitys**

Päällikön kohdalla tutkimus osoittaa kiistatta voimaannuttavan johtamistyylin olevan erittäin tärkeä työtyytyväisyyden lisääjänä. Erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten vastausten välillä ovat merkittäviä.

Tutkimus osoittaa, että pienissä poliisilaitoksissa poliisipäällikön tärkein ominaisuus on hänen kiinnostuksensa henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen. Ero työtyytyväisyydeltään hyvien ja huonojen poliisilaitosten vastaajien välillä on yli 60 prosenttia. Lisäksi innostavuus, kannustavuus ja rohkaisu korostuivat päälliköiden kohdalla. Päällikön tulee arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Hänen tulee myös ratkaista vaikeat asiat alaisten kanssa hyvässä hengessä ja hänellä tulee olla myös hyvä tuntuma arkeen. Yllättävää tutkimuksessa on se, että molemminpuolista luottamusta ei koettu tärkeäksi pienissä laitoksissa. Tämä voi johtua siitä, että pienessä poliisilaitoksessa jokin pienikin tapaus on voinut vaikuttaa molemminpuoliseen luottamuksen tunteeseen. Alaiset voivat katsoa, ettei päällikkö luota heihin tai alaiset eivät luota päällikköön. Yllättävyyttä lisää myös se, että pienemmissä laitoksissa yhteistyö on usein tiiviimpää, jolloin luottamusta vaativaa toimintaa yhdessä on enemmän.



Tutkimus osoittaa, että voimakkaimmin päällikön toiminta korostuu keskisuurissa poliisilaitoksissa. Työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä erot ovat suurimmat. Erot eri kysymysten välillä ovat pienimmillään 36 prosenttia ja suurimmillaan 54 prosenttia. Tärkeimpänä keskisuurissa poliisilaitoksissa pidetään päällikön innostavuutta, kannustavuutta sekä rohkaisevuutta. Päällikön tulee arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Lähes yhtä tärkeänä vastaajat pitävät sitä, että päällikön toiminnan tulee olla johdonmukaista ja linjakasta ja hänen tulee luoda poliisilaitokseen mehenkeä. Pienin ero työhyvinvoinniltaan hyvien ja työhyvinvoinniltaan huonojen poliisilaitosten välillä on päällikön tasapuolisuudessa ja oikeudenmukaisuudessa, vaikka siinäkin ero on 36 prosenttia.

Tutkimuksen mukaan suurissa poliisilaitoksissa päällikkö on niin etäinen, että hänen toimintansa on mahdollisesti monelle vastaajalle vain mielikuva hänen toiminnastaan. Päällikön toiminta on myös tärkeää arvioitaessa työtyytyväisyyttä suurissa poliisilaitoksissa. Tutkimus osoittaa, että päällikön toiminnan tulee olla johdonmukaista ja linjakasta. Päällikön tulee olla myös tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Lisäksi kiinnostus henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen on myös tärkeää. Suhteissa tulee olla molemminpuolinen luottamus, ja päällikön tulee arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Vastaajien mielestä suuressa poliisilaitoksessa päälliköllä ei tarvitse olla kovin suurta tuntumaa työyhteisön arkeen. Me-hengen luomisessa sekä innostavuudessa, kannustavuudessa ja rohkaisevuudessa ei ole kovin suurta eroa työhyvinvoinniltaan huonoihin poliisilaitoksiin verrattuna.

Yhteenvetona tutkimus osoittaa, että keskisuurten poliisilaitosten päällikön toiminnalla on suurin merkitys työtyytyväisyyden aikaansaamisessa. Päällikön toiminta korostuu merkittävästi. Pienissä poliisilaitoksissa päällikön toiminnan erot eri kysymysten kohdalla ovat merkittävän suuret. Suurten poliisilaitosten päällikön toiminnan erot ovat myös merkittävät. Kokonaisuutena voidaan sanoa päällikön toiminnan olevan huomattavasti tärkeämpää kuin esimiesten toiminnan, koska erot työtyytyväisyydeltään hyvien ja työtyytyväisyydeltään huonojen poliisilaitosten välillä ovat merkittävästi suuremmat päällikön kuin esimiesten kohdalla. Vuoden 2009 alusta tullut organisaatiomuutos kasvatti poliisilaitosten kokoa. Tämä aiheutti muutoksia etenkin osastojen johtamistasolle. Osastot suurimmillaan vastaavat aikaisempia suuria poliisilaitoksia ja pienimmilläänkin aikaisempia pieniä

poliisilaitoksia. Osastoja tulisi johtaa voimaannuttavalla johtamistavalla, jos halutaan lisätä työtyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa.

Tutkimustuloksia voidaan tarkastella myös toisella tavalla. Seuraavassa tulosten arvioinnissa otetaan huomioon ne lähiesimiesten ja päällikön toiminnot, jotka ovat saaneet prosentuaalisesti suurimman merkityksen työtyytyväisyydeltään hyvissä poliisilaitoksissa. Tässä tarkastelunäkökulmassa huomioidaan ainoastaan viisi suurimman prosenttiosuuden saanutta kohta. Lisäksi tuloksiin otetaan yksi pienimmän vastausprosentin saanut kohta työtyytyväisyydeltään huonoista poliisilaitoksista.

### **Alaisten arvostamat lähiesimiehen johtamistavat**

Pienissä poliisilaitoksissa esimiesten toiminnan tulisi olla johdonmukaista ja linjakasta. Päätöksissä tulee ottaa huomioon alaisten mielipiteet. Molemmissa osioissa yli 70 prosenttia vastaajista oli tätä mieltä. Seuraavaksi tärkeimmiksi asioiksi lähiesimiesten toiminnassa määriteltiin alaisten ammattitaidon kehittäminen sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Alaisille tulee myös jakaa tietoa heitä koskevista asioista. Vähiten merkityksellisenä pidetään esimiehen riittävää ajankäyttöä alaisilleen. Tulos johtuu siitä, että pienissä poliisilaitoksissa on vain muutama partio, ja esimies itsekin on kenttätyössä koko ajan mukana.

Keskisuurissa poliisilaitoksissa pidetään tärkeimpänä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Vastaajista 79 prosenttia on tätä mieltä. Myös johdonmukaista ja linjakasta toimintaa pidetään tärkeänä. Tietoa tulee jakaa alaisia koskevista asioista ja luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Esimiesten tulee olla myös kiinnostuneita alaiensa ammatillisesta kehittämisestä. Vähiten tärkeänä, kuten pienissäkin poliisilaitoksissa, pidetään riittävää ajankäyttöä alaisille.

Suurissa poliisilaitoksissa esimiesten arjen tuntemusta pidetään tärkeimpänä. Vastaajista 69 prosenttia on tätä mieltä. Suurissa poliisilaitoksissa ryhmien suuruuden ja partioiden suuren lukumäärän vuoksi hallinnolliset toimet korostuvat esimiehillä. Seuraavaksi tärkeimmäksi koetaan alaisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Esimiesten tulee jakaa tietoa alaista itseä koskevista asioista, ja päätöksissä tulee ottaa huomioon alaisten mielipiteet. Toiminnan tulee olla myös johdonmukaista ja linjakasta. Yllättävää on, että vähiten odotetaan esimiehen kertovan, mitä hän odottaa alaiselta. Tämä voi johtua siitä, että partioiden

määrä on suurissa poliisilaitoksissa suuri ja lähiesimiesten ja henkilöstön kanssakäynti on vähäisempää.

### **Alaisten arvostamat päällikön johtamistavat**

Tutkimus osoittaa, että pienissä poliisilaitoksissa poliisipäällikön tulee kiinnittää huomiota henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen. Vastaajista 69 prosenttia on tätä mieltä. Tärkeinä pidetään asioiden ratkaisemista alaisten kanssa hyvässä hengessä. Päällikön tulee myös olla innostava, kannustava ja rohkaiseva sekä päällikön tulee arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Hänellä tulee olla tuntuma arkeen, ja toiminnan tulee olla johdonmukaista. Vähiten häneltä odotettiin me-hengen luomista.

Keskisuurissa poliisilaitoksissa vastaajat kokevat päällikön johdonmukaisen ja linjakkaan toiminnan tärkeimmäksi (82 % vastaajista). Päällikön tulee arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Hänen tulee lisäksi olla kiinnostunut alaistensa ammatillisesta kehittämisestä. Lisäksi päälliköllä ja alaisilla tulee olla molemminpuolinen luottamus. Päällikön on oltava innostava, kannustava ja rohkaiseva. Vähiten keskisuurten poliisilaitosten päälliköltä odotettiin me-hengen luomista. Tässä kohdin vastaukset ovat hyvin samansuuntaisia pienten poliisilaitosten tuloksiin verrattuna.

Suurissa poliisilaitoksissa poliisipäällikön toiminnan tulee olla vastaajien mukaan myös johdonmukaista ja linjakasta. Tasan puolet vastaajista on tätä mieltä. Päällikön tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen toiminnassaan. Päälliköltä odotetaan myös aloitteellisuuden arvostusta ja siihen kannustamista. Suhteissa tulee olla molemminpuolinen luottamus, ja päälliköllä on oltava kiinnostusta henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen. Vähiten odotettiin päälliköltä tuntumaa arkeen. Tämä johtunee siitä, että suurten poliisilaitosten päällikkö on kaukainen henkilö. Lisäksi hänen katsotaan päättävän strategisista linjauksista ja suurista päätöksistä.

### **Tutkimustuloksia vertailtaessa voidaan todeta yhteisinä piirteinä seuraavaa.**

Niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissakin poliisilaitoksissa lähiesimiesten ja päälliköiden toiminnan tulee olla johdonmukaista ja linjakasta. Kaikissa laitoskokoluokissa koettiin myös, että päälliköllä tulee olla kiinnostusta myös

alaistensa ammatilliseen kehittämiseen. Päällikön tulee olla innostava, kannustava ja rohkaiseva. Lisäksi hänen on ratkaistava vaikeatkin asiat alaistensa kanssa hyvässä hengessä. Päällikön täytyy myös arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Pienissä laitoksissa koetaan, että päätöksissä tulee ottaa alaisten mielipiteet huomioon. Keskisuurten laitosten kohdalla koetaan, että alaisen tulee saada tietoa itseä koskevista asioista. Suurissa poliisilaitoksissa lähiesimiehellä täytyy olla hyvä tuntemus arkeen. Päätöksissä tulee ottaa huomioon alaisten mielipiteet. Lähiesimiehen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen sekä arvostaa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen. Päällikön on oltava kiinnostunut henkilöstön ammatin kehittämisestä. Suhteissa korostuu molemminpuolinen luottamus.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Ilmapiirikyselyn luotettavuuden edellytyksenä on hyvä vastausprosentti ja kyselyyn vastanneiden yhteinen näkemys kyselyn tarkoituksesta, kysymyslomakkeessa käytetyistä käsitteistä (esimerkiksi työyhteisö, lähin esimies) sekä mitattavista asioista. Näiden saavuttamiseksi henkilöstöbarometrikyselyä varten on pääsääntöisesti järjestetty erilliset vastaamistilaisuudet. Ne ajoitetaan mahdollisuuksien mukaan siten, että mahdollisimman monella olisi vastaamismahdollisuus. Vastaamistilaisuuksista poissaolleille on järjestetty mahdollisuus vastata kyselyyn tilaisuuden ulkopuolella joko vastaamistilaisuuksissa käytettyihin paperilomakkeisiin tai sähköisesti web-lomakkeeseen. Kyselyyn osallistuneista ei ole käytettävissä ohjeistettuja nimilistoja, vaan vastaaminen on ollut vapaaehtoista. Tyhjänkin lomakkeen sai palauttaa. Vastauslomakkeet käsiteltiin luottamuksellisesti. Vuoden 2002 henkilöstöbarometrin vastausprosentti oli 71,8 % (N= 8.024). Vuoden 2005 vastausprosentti oli 73,4 % (N= 8.310). Kyselyjen kattavuus ja laajuus olivat erinomaiset, joten tutkija ei katsonut tarpeelliseksi tehdä omaa erillistä kyselyä tätä tutkimusta varten.

Kerätyt tiedot eivät kuvaa sitä, millaisia esimiehet objektiivisesti asiaa arvioiden ovat, miten he toimivat tai millaisiksi he itsensä kokevat. Tiedot eivät siis kuvaa esimerkiksi sitä, miten esimiehet jonkin ulkopuolisen, objektiivisen, asiantuntevan ja koulutetun arvioijan tai tarkkailijan näkemyksen (esimerkiksi johtamiskonsultin tekemän henkilöarvioinnin) mukaan toimivat. Sen sijaan kerätyt tiedot kuvaavat

sitä, millaisiksi yksikön henkilöstö ja alaiset **kokevat** yksikkönsä päällikön ja oman lähiesimiehensä toiminnan esimiehenä ja johtajana. Tiedot kuvaavat sitä, kokevatko alaiset oman esimiehensä esimerkiksi ystävällisenä, jonka puoleen on helppo kääntyä (IIIA osio 9 ja IIID osio 5) tai kokevatko he, että esimiehen toiminta on johdonmukaista ja linjakasta (IIIA osio 11 ja IIID osio 8). Lisäksi tiedot kuvaavat esimerkiksi sitä, onko esimies "tasapuolinen ja oikeudenmukainen alaistensa kohtelussa eikä suosi tai syrji ketään" (IIIA osio 2 ja IIID osio 2) että arvostaako hän alaistensa aloitteellisuutta ja kannustaa heitä siihen (IIIA osio 16 ja IIID osio 3) tai antaako hän omalla esimerkillään hyvän mallin siitä, miten työyhteisössä tulisi toimia (IIIA osio 15 ja IIID osio 13) tai luoko hän työyhteisöönsä yhteishenkeä (IIIA osio 18 ja IIID osio 11) ja niin edelleen.

Kaikki kysymyssarjaan arvioitavaksi annetut osiot on valittu siten, että ne ovat keskeisiä esimiehen perustehtävän, johtamisen ja esimiestyön, kannalta. Tältä osin osioiden valinnassa on huomioitu poliisihallinnolle vahvistetut hyvän johtamisen ja esimiestyön periaatteet (vahvistettu 2004; periaatteet on listattu esimerkiksi Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2005 - 2009, s. 19) sekä poliisihallinnossa johtamisen eräänä keskeisenä tavoitteena jo pitkään pidetty osallistava ja vuorovaikutteinen johtaminen.

Raporteissa tuloksia on kuvattu neutraalisti. Työyhteisön kehittämisessä yleisesti käytetyn kysely-palaute-menetelmän<sup>1</sup> mukaisesti työyhteisön kehittämisen keskeinen keino on osallistumisprosessi. Riippumatta siitä, ovatko työntekijöiden tulkinnat työyhteisönsä tilasta, toiminnasta tai yksikön päällikön tai oman lähiesimiehensä toiminnasta objektiivisesti arvioiden oikeita, työntekijät kuitenkin perustavat oman toimintansa ja omat ratkaisunsa näille tulkinnoille. Se, että tulkinnat tehdään näkyviksi ja että niistä keskustellaan, luo perustan työyhteisöjen hyvinvoinnille, työtyytyväisyydelle ja hyvälle johtamiselle.

---

1) Ks. tarkemmin esim. Elo, Anna-Liisa (1994): Kysely-palaute työn osallistuvan kehittämisen tukena. Teoksessa Lindström, Kari (toim.): Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, s. 40 - 52.

Mitattavasta asiasta riippuen tulokset voivat vaihdella monista eri syistä. (Eskola 1981, 75 - 77). Mikäli asiassa on henkilöiden ja ryhmien välisiä todellisia eroja ja ne ovat ainoa syy variointiin, on kysymyksessä virheetön mittaus, johon tulisi pyrkiä. Mikäli sellaisessa seikassa, jota ei ole haluttu mitata, on todellisia eroja, ei mittaus ole kohdistunut oikeaan asiaan. Variointia voivat myös aiheuttaa vastaajien henkilökohtaiset seikat, kuten terveydentila, mielentila, väsymys sekä kiire. Mittaustilanne voi myös aiheuttaa variointia. Siinä voi olla läsnä henkilöitä joiden paikallaolo vaikuttaa vastauksiin. Yksi tuloksiin vaikuttava asia on myös mittausvälineiden selkeys. Tällaisia ovat esimerkiksi kyselylomakkeeseen liittyvät epäselvyydet ja puutteellisuudet, kysymysten ymmärtäminen väärin sekä kysymysten ja havaintojen vähälukuisuus. Variointia tapahtuu myös mekaanisissa vaiheissa tehtyjen erehdysten vuoksi. Vastatessaan vastaaja tekee virheellisen merkinnän tai tutkija tekee virheen syöttäessään tuloksia tai tehdessään laskutoimitusta ja tutkimusraporttia. Variointi on hyväksyttävä, jos henkilöiden ja ryhmien välillä on todellisia eroja mitattavassa asiassa ja mittaus on virheetön. Muut variointit aiheuttavat enemmän tai vähemmän virheitä tuloksissa.

Mittaustulosten reliabiliteetiksi kutsutaan variaabelin käänteismuuttujaa eli ei-sattumanvaraisuutta. **Reliabiliteetti** tarkoittaa menetelmän tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mitä vähemmän tuloksissa on sattumanvaraisuutta, sitä suurempi on reliabiliteetti. Tulosten luotettavuus ei voi olla suurempi kuin mittauksen luotettavuus. Jos halutaan tutkia mittauksen reliabiliteettiä, pitää verrata kahta vertailukelpoista, toisistaan riippumatonta mittaustulosta. Mitä yhdenmukaisemmat tulokset ovat, sitä vähemmän sattumanvaraisuutta tuloksissa on ja sitä suurempi reliabiliteetti on. Vertailua voidaan suorittaa erilaisilla mittauksilla. Rinnakkaismittauksella samaa asiaa mitataan kahdella eri mittarilla. Tällainen rinnakkaismittaus voi olla esimerkiksi kyselytutkimuksessa saman asian kysyminen kahdella eri kysymyksellä. Puolitusmenetelmää käytetään silloin, kun mittarin tulos muodostuu mittarin eri osien tuloksista. Osakysymykset jaetaan kahteen osaan ja lasketaan kukin osa erikseen. Näitä eri osien tuloksia verrataan toisiinsa. Uusintamittauksessa mittaus toistetaan jonkin ajan kuluttua. (Eskola emt 77 - 80.) Kyselytutkimuksissa uusintamittausta ei kannata tehdä välittömästi ensimmäisen mittauksen jälkeen, sillä

vastaajat muistavat kysymykset ja antamansa vastaukset. Heidän motivaationsa ei myöskään riitä vastaamaan kahta kertaa peräkkäin. Sopiva aika mittausten välillä riippuu tutkittavasta asiasta, ajallisesti muutamasta viikosta muutamaaan kuukauteen.

Reliabiliteetin riittävydestä käydään keskustelua jatkuvasti. Mitään yksittäistä määritelmää ei ole olemassa. Reliabiliteetin riittävyys riippuu tutkimuksesta. Toiset mittarit on helpompi tehdä reliaabeleiksi kuin toiset. Mittarin reliabiliteettia arvioitaessa käytetään seuraavia yleisiä ohjeita: a) reliabiliteetti riippuu siitä, miten yhdenmukainen tutkittu joukko on mitatun ominaisuuden suhteen b) mitä tarkempia erotteluja yksilöiden välillä halutaan tehdä, sitä luotettavampi mittari tarvitaan c) mittauksen reliabiliteetti eri yksilöiden välillä on erilainen. (Eskola 1981, 81.)

Eskolan (1981, 77, 85 - 92) mukaan menetelmän ja mittarin kelpoisuuden toinen osatekijä on validiteetti. **Validiteetti** tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mitä paremmin mittaus kohdistuu mitattavaan asiaan, sitä suurempi on validiteetti. Mittarin reliabiliteetti ei yksin takaa mittarin hyvyttä. Siihen tarvitaan mittarin kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä halutaankin mitata. (Kiehelä & Raivola 1996, 45 - 49.) Jos halutaan todeta, onko mittari mitannut oikeaa mitattavaa asiaa, tulee saatua tulosta verrata todelliseen tulokseen. Vaikeus on siinä, että aina ei ole mahdollisuutta suorittaa vertailua, koska todellista tulosta ei ole käytettävissä. Mittarin validiteetti voidaan jakaa a) määritelmävaliditeettiin, jolla tarkoitetaan sitä, että mittari näyttää määritelmän mukaan olevan validi mittaamaan haluttua asiaa b) kriteerivaliditeettiin, jolla tarkoitetaan uudella mittarilla saatujen tulosten vertaamista muihin yleisesti tunnettuihin eri mittareilla mitattuihin tuloksiin c) ennustevaliditeetilla mittarin luotettavuudesta saadaan tieto vasta jälkikäteen d) sisältövaliditeetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata kattavasti koko haluttu alue.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat toisiinsa sidoksissa. Voidaankin sanoa, että mitä alhaisempi on reliabiliteetti, sitä alhaisempi on validiteetti. Mikäli mittaus ei ole reliaabeli, ei se myöskään ole validi mittaamaan haluttua asiaa. Toisinpäin ei voida sanoa samaa. Mittari voi olla aivan hyvä ja antaa myös luotettavia tuloksia, mutta ei siitä asiasta, mitä oli tarkoitus mitata. Tällöin tutkimuksen kysymykset ovat olleet väärinä tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Virheitä aiheuttavat tekijät voi jakaa kahteen ryhmään. Sattumanvaraiset virheet alentavat sekä reliabiliteettia että validiteettia, mutta systemaattiset virheet alentavat ainoastaan validiteettia. (Eskola 1981, 77.) Kiehelä ja Raivola (1996, 49) kuvaavat reliabiliteetin ja validiteetin suhdetta toisiinsa. Sellainen tutkimus, joka on reliaabeli, mutta epävalidi, on kuin

huonosti kohdistettu ase hyvän ampujan käsissä. Sillä osuu tauluun, mutta ei taulun keskelle. Epäreliaabelin ja epävalidin tutkimuksen osumajäljet ovat ympäri taulua, ja osa ei ole osunut tauluun lainkaan. Sellaisessa tutkimuksessa, joka on reliaabeli ja validi, kaikki osumat ovat taulun keskellä.

Tutkimuksessa käytetty barometriaineisto on otos reliaabeliksi ja validiksi jo todetusta tutkimusaineistosta. Näin ollen tämänkin tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat riittävällä tasolla. Koska tutkimusaineisto oli jo valmiina, tutkija joutui aineiston perusteella ratkaisemaan, mitä osioita ottaa tutkimukseensa. Tutkija valitsi ne aineistosta esille tulevat osat, jotka parhaiten vastasivat tutkimukselle asetettuja tavoitteita.

## 7.4 Pohdinta ja johtopäätökset

Poliisihallinnossa tulisi ottaa käyttöön voimaannuttava johtamistapa, sillä tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa sen lisäävän työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Voimaannuttavalla johtamistavalla saadaan henkilöstö sitoutumaan paremmin organisaation tulostavoitteisiin, sillä voimaannuttava johtaminen ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet tavoitteiden asettelussa. Esimiehille tulee järjestää voimaannuttavan johtamistavan koulutus ja hallinnon tulee kokonaisuudessaan sitoutua voimaannuttavan johtamistavan juurruttamiseen poliisihallinnon henkilöstöjohtamisen johtamismalliksi. Uuteen johtamismalliin sitoutumisen tulisi tapahtua päälliköstä alkaen. Lisäksi kaikkien esimiesten on ymmärrettävä ja sisäistettävä voimaannuttavan johtamisen tärkeys työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta.

Poliisilaitosten eri johtamismalleja tulisi tarkastella kriittisesti: löytyisikö voimaannuttavasta johtamisesta johtamistyöhön sellaisia tekijöitä, joilla voidaan parantaa työhyvinvointia poliisilaitoksissa? Tämän tutkimuksen perusteella näitä tekijöitä löytyy. Tulosjohtamisessa päämäärät ja tavoitteet ovat selkeästi asetettuja, jolloin ne ohjaavat hyvin pitkälle käytännön toimintaa. Voimaannuttamalla henkilöstöä työntekijät ovat mukana asettamassa poliisilaitoksen tavoitteita ja etenkin keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin työntekijät kokevat, että heillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa. Henkilöstö tuntee, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja heitä kuunnellaan. Tulosjohtamisessa



toimintasäännöt ratkaisevat paljolti työn tekemisen tavoitteet. Voimaantuneella työntekijällä on kehittynyt, vahva itsekontrolli. Hän voi vapaasti valita, miten hän työnsä tekee asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosjohtamisessa tuloskeskustelut ovat johtamisen tärkein apuväline, mutta voimaannuttamalla henkilöstöä työntekijät otetaan mukaan myös päivittäiseen suunnitteluprosessiin eikä ainoastaan kerran vuodessa tapahtuvaan suunnitteluun. Tulostavoitteisiin pääsy on usein haastavaa resurssien niukkuuden vuoksi. Voimaannuttavalla johtajalla on kehittävä ote päivittäisissä toiminnoissaan. Tulee muistaa ja huomioida, että organisaatiossa ei ole nykyisin varaa olla käyttämättä kaikkien työntekijöiden tietoja, taitoja ja ideoita.

Laatujohtaminen on hyvin pitkälle tilastollista kontrollia, jossa käytetään ja hyödynnetään erilaisia mittareita. Tilastollisia mittareita on vaikea saada työntekijöiden kannalta oikeudenmukaisiksi. Mittarit kyllä osoittavat, millaisia tavoitteita on saavutettu määrällisesti, mutta eivät välttämättä sitä, millainen on ollut kunkin työntekijän panos asetettuun tavoitteeseen nähden. Voimaannuttamisella työntekijöitä autetaan ja opetetaan arvioimaan työtään siten, että itsearviointi kehittyy. Näin jokainen voi osaltaan suorittaa laadun itsearviointia. Julkisen sektorin laatuajattelu perustuu yhteiskunnalliseen palvelutehtävään. Asiakkaille suoritettavat palvelut tehdään mahdollisimman laadukkaasti ja taloudellisesti. Voimaannuttavalla johtajalla on jatkuva tutkiva ote työyhteisössä. Hän työskentelee työntekijöiden kanssa kehittääkseen suorituksia. Kehittämiseen liittyy erityisesti henkilöstön kouluttaminen. Laatujohtamiseen liittyvät myös avoimuus ja luottamus. Voimaantuneessa työyhteisössä ilmapiiri ja keskustelukulttuuri ovat turvallisia ja avoimia. Jokainen työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja löytää oman roolinsa siellä. Tällä tavoin saadaan työntekijät motivoitumaan siihen, mitä tekevät ja kenen hyväksi tekevät.

BSC (Balanced Scorecard)-johtamismallissa henkilöstönäkökulmaa painotetaan hierarkkisesti eniten, koska se luo pohjan onnistumiselle muissakin mallin ulottuvuuksissa. Luottamus on tässä oleellisen tärkeä asia, johon myös voimaannuttava johtaja kiinnittää erityistä huomiota. Luottamuksen on lisäksi oltava molemminpuolista. Tiedonvälityksen henkilöstön keskuudessa on oltava jatkuvaa ja kattavaa sekä kommunikaation avointa. Tiedon jakaminen ja työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon lisäävät osaltaan luottamusta koko työyhteisössä. BSC:ssä johtajat ja esimiehet voivat käyttää johtamistoiminnoissaan

hyväkseen henkilöstön tilaa kuvaavia tunnuslukuja. Tunnusluvut kuvaavat poistumia, työajan käyttöä, työssä jaksamista sekä työhyvinvointia. Myös voimaannuttava johtaja kiinnittää huomiota työhyvinvointiin monin eri tavoin. Turhat sairaslomat vähenevät, kun työhyvinvointi on korkealla ja voimaantunut työntekijä kokee työnsä tärkeäksi. Voimaantuneen työntekijän työajan käyttö on tehokasta, sillä hänelle on tärkeää, miten hän työnsä tekee. Voimaannuttava johtaja auttaa ja opettaa työntekijöitä itsearvioimaan työtään. Voimaantuneessa työyhteisössä jaketaan kaiken kaikkiaan paremmin, sillä jaksamiseen kiinnitetään erityistä huomiota.

Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla voidaan osoittaa voimaannuttavan johtamisen myönteinen vaikutus työhyvinvointiin. Tämä johtamistapa edesauttaa sekä päälliköitä että esimiehiä toimimaan työhyvinvointia edistävästi. Tutkimustuloksista käy ilmi, että poliisilaitoksen päällikön vaikutus henkilöstön voimaannuttajana on merkittävä, sillä näin menetellen hän ylläpitää ja edistää koko työyhteisön työhyvinvointia. Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää, että voimaannuttavaa johtamista tulee käyttää poliisilaitosten johtamisessa. Voimaannuttavan johtajan ja esimiehen on erityisesti huomioitava työssään hallitun vapauden jakamisen merkitys työyhteisössä.

Voimaantumiseen ei ole vielä kehitetty mittaria. Mittarin tulisi mitata työpaikan ilmapiiriä, avointa tiedotusta, vuorovaikutusta, työntekijöiden autonomian lisäämistä, mielipiteiden ilmaisun vapautta, konfliktien ratkaisemista sekä toimintavapautta. Tällaisen mittarin kehittämisellä olisi mahdollista entistä luotettavammin todeta, voidaanko henkilöstötoimintojen hyvällä toteutuksella voimaannuttaa työyhteisöjä.

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden voimaannuttamisen vaikutusta työhyvinvointiin poliisilaitoksissa. Tutkimuksessa ja sen tuloksissa on kiistatta osoitettu, että voimaannuttavasta johtamistavasta on merkittävästi hyötyä työyhteisön työkykyvyyden ja työtyytyväisyyden parantamisessa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää, mitä merkitystä voimaannuttavalla johtamisella on tuloksiin ja sairauspoissaoloihin ja miten voimaannuttava johtaminen vaikuttaa näihin. Samoin voitaisiin tutkia onko korkealla työtyytyväisyydellä vaikutusta poliisilaitosten tuloksiin. Lisäksi tutkimuksessa aiemmin mainitun mittarin luominen voimaantumisen mittaamiseen olisi looginen askel eteenpäin tässä tutkimuskentässä.

## 7.5 Tutkimuksen tuoma lisäarvo poliisiorganisaation tutkimukselle ja kehittämiselle

Poliisissa on perinteisesti kiinnitetty huomiota tuloksiin ja strategiseen johtamiseen. Strategiseen johtamiseen on panostettu erityisesti viime aikoina. Tutkimus antaa kuitenkin uuden näkökulman poliisin johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat kiistatta, että poliisissa tulee panostaa henkilöstöjohtamiseen entistä enemmän. Poliisin kenttähenkilöstö toimii vaativissa tutkinta- ja kenttätehtävissä myös vanhemmalla iällä. Tällöin heidän jaksamisensa korostuu koko ajan, ja johtamisen merkitys kasvaa. Esimiestyöllä on poliisissa kauaskantoisia vaikutuksia. Mitä paremmin poliisihenkilöstö jaksaa työssään, sitä parempaa tulosta se tekee myös vanhemmalla iällä. Poliisihallinnon on tultava toimeen tulevaisuudessa pienemmillä resursseilla. Tällöin hyvin työssään jaksava työntekijä on arvossaan.

Tämä tutkimus on yksi tutkimus lisää voimaannuttavan johtamisen tutkimukseen. Sen tulokset osoittavat, että poliisissäkin voimaannuttavaa johtamista voidaan käyttää edistämässä työtyytyväisyyttä ja työkykyä. Poliisissa on tutkittu barometrien avulla poliisilaitosten tilaa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden osalta. Tutkimus johtamisen merkityksestä työkykyyn ja työtyytyväisyyteen täydentää sitä empiiristä aukkoa, joka tutkimuksista puuttuu.

Poliisin eläkeikää on jo nostettu ja tulevaisuudessa eläköitymistä varmaan tarkastellaan kriittisesti. Näin ollen työssä pitää jaksaa entistä kauemmin. Tämä aiheuttaa suuren haasteen poliisiorganisaatiolle. Miten saadaan raskasta, niin henkisesti kuin ruumiillisesti, työtä tekevä poliisi työskentelemään tuloksekkaasti ja viihtymään työssään? Voimaannuttava johtamismalli antaa lyhyellä tähtämellä erinomaisen keinon parantaa työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Pitkällä tähtämellä se antaa paremmin voivan ja jaksavan henkilöstön. Se antaa myös parempia tuloksia tekevän vaikutuksen koko organisaatiolle, millä on suuri merkitys koko poliisihallinnolle.

Voimaantuneilla työntekijöillä on paremmat edellytykset kehittää työmenetelmiään, koska he voivat niihin myös itse vaikuttaa. Tämä parantaa esimiesten ja henkilöstön välistä yhteistyötä ja sitä kautta koko poliisiorganisaatiota.

Tutkimuksen tulos osoittaa voimaannuttavan johtamistavan tärkeyden poliisihallinnolle. Mielestäni poliisihallinnon alipäällystö- ja päällystökoulutuksen yhdeksi johtamiskoulutuksen opetuskokonaisuudeksi tulisi ottaa voimaannuttava johtaminen. Panostus siihen mahdollistaisi henkilöstön jaksamisen työssään tulevaisuuden vaativissa olosuhteissa. Esimiehet oppisivat sitouttamaan henkilöstön tavoitteisiin, ja heidän henkilöstöhallinnolliset valmiutensa kehittyisivät merkittävästi.

# Lähteet:

- Alan, R. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics* 23.
- Alasuutari, P., (1993). Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Albrow, M. (1970). *Bureaucracy*. Pall Mall Press, Ltd. London.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Juva.
- Analoui, F. (1995). Management skills and senior management effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, No 3.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2000). Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa A-M. Lehto & Järnefelt (toim.), *Jaksaen ja jousaen*. Artikkeleita työolotutkimuksesta (s. 15-45). Helsinki: Tilastokeskus.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J & Drasgow, Fritz (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 21.
- Arvassalo, L. (2006). Sana sanasta - ajan sanojen taustaa: Alaistaito. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, päivitetty 18.12.2006.
- Asp, E. & M. Peltonen (1991). Työelämän sosiologia. *Aavarantasarja* nro 23. Keuruu: Otava.
- Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International* 3.
- Bechtold, B. (1997). Toward a participative organizational culture: evolution or revolution? *Empowerment in Organization*, 5 (1).
- Beirne, M. *Empowerment and Innovation. Managers, Principles and Reflective Practice*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Bell, B. & Gillbert, J. (1996). *Teacher development. A Model from science education*. Falmer Press. Washington, DC.
- Bennis W. & Nanus B. (1985). *Johtajat ja johtajuus*. (Suomentanut Pirkko Rajala.) Tampere: Weilin+Göös.
- Blake, R.R. & J.S. Mouton (1971). *Johtamisen psykologiaa*. Suomenkielinen painos englanninkielisestä alkuperäispainoksesta *The Managerial Grid*. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (2001). *The 3 keys to empowerment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1998). *Empowerment tar mer än en minut*. Smedjebackan: Fälth & Hässler.
- Born, L. & Molleman, E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organization*, 4 (3).
- Bowen, D. & Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review* 36.
- Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory on Leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, No 2.
- Bryman, A., (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *British Journal of Sociology*. Vol. 35, No 1. s.75-92.
- Buch, K. & Rivers, D. (2001). TQM: the role of leadership and culture. *Leadership & Organisational Development Journal* 22.
- Butterfield, D.A. & Grinell, J.P. (2000). Re-viewing gender, leadership and managerial behaviour. Teoksessa G.N. Powell (toim.), *Handbook of gender and work* (s.223-238). USA: Connecticut: Sage Publications.
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*. Dule University Press. New York.
- Cameron, K. (1983). A Study on Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*, Vol. 32, No 1.
- Camilleri, E. (2007). Impact on Leadership Style on Public Sector Organizational Performance. Paper presented in EGPA-conference, Madrid 2007.
- Chmiel, M. (2000). *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*. Malden, MA: Blackwell.
- Chung, K. (1977). *Motivational theories and practices*. Columbus: Grid.
- Clegg, S (1990). *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. Sage. London.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. Sage. London.
- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1995). *The Power to Empowerment. Realise the Hidden Talents of your Employees*. London, Kogan Page Limited.
- Collins, D. (1996). Wither democracy? Lost debates in management empowerment. *Empowerment in Organizations* 1 .
- Conger, J., A. & Kanungo, Rabindra, N. (1988). *The Empowerment Proces: Integrating Theory and Practic*. *Academy of Mangement Review*, Vol 13, No. 3.
- Cook, S. (1994). *The Cultural Implications of Empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 2 (1).

- Cooper, R. G. (1998). *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Persus Books Group. Reading, Massachusetts.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence on Incidence and Effect. *Journal on Public Administration Research and Theory*, Vol.7, No. 4.
- Cuilla, J. B. (1995). *Leadership Ethics: Mapping the Territory*. Business Ethics Quarterly.
- Denison, E. F. (1976). *How Japan's economy grew so fast: the sources on postwar expansion/ Edward F. Denison and William K. Chung*. Washington D.C: Brooking Institution.
- Doll, W.E. & Alcazar, A. (1998). Curriculum and concepts on control. In: Pinar, W. (ed) *Curriculum. Toward new identities*. Garland Publishing Inc., New York.
- Duvall, C. (1999). Developing individual freedom to act. Empowerment in the knowledge Organization. *Participation & Empowerment: An International Journal* 7 (8).
- Dyer, L. & Parker, D, F. (1975). Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy. *Journal of Applied Psychology* 60.
- Eggert, M. (1990). *Welfare at work. Teoksessa: Managing Human Resources*. Toim. Alan Cowling & Cloe Mailer. London: Edwar Arnold.
- Eklund, L. (1999). *From Citizen Participation Towards Community empowerment. Tampereen yliopisto. Acta yliopisto, Tampere*.
- Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving. *Communication Quarterly*, Vol. 49, No. 4.
- Elo, A-L. & Feldt, T. (2005). *Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa : Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Seija Mauno. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality on leader-member exchanges and employees work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-240.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7.
- Etzioni, A. (1970). *Nykyajan organisaatiot (Modernorganizations)*. Helsinki: Otava.
- Fairholm, G.(1994). *Leadership and the Culture on Trust*. Westport, Conn.: Praeger.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J. & Wandersman, A. (Eds.) (1996). *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Ford, R & Fottler (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive* 9 (3).

- Freire, P. (1972). *Pedagogik för förtrykta*. Stockholm, Gummesson.
- Freire, P. (1974). *Kulturell kamp för Frihet*. Stockholm, Gummesson.
- Fuhrman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Fulton, Y. (1997). Nurses views on empowerment: a critical social theory perspective. *Journal of Advanced Nursing*, 26.
- Gabris, G. & Giles, W. A. (1983). Improving Productivity and Performance appraisal through the Use of Non-Economic Incentives. *Public Productivity Review*, Vol. 7, No. 2.
- Gabris, G., & Ihrke, D. (2001) Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management* 30.
- Galtung, J., (1970). *Theory and Methods of Social Research*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Garman, N.B. (1995). The Schizophrenic rhetoric of school reform and the effects on teacher development. In: Smyth J (ed) *Critical discourses on teacher development*. Cassel, New York.
- Gayle, J.B. & F.R. Searle (1989) Maslow, motivaatio ja esimies. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä. Toim. Timpe A. Dale. Espoo: Weilin + Göös.
- Gerge, J & Jones, G (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*. Vol 10.
- Grimmet, P.P. (1996). Connecting professional development with the world of work: Implication for educational leaders. In: Ruohotie, P., Honka, J. & Beirsto, B. (eds) *New themes for vocational education. Learning and Change -series on publications*. University of Tampere. Research Center for Vocational Education.
- Grossberg, L (1995). *Mielihyvän kytkennät. Risteilyjä populaarikulttuurissa*. Vastapaino. Tampere.
- Gröndahl, L., Kanerva, R., Knuutila, A., Kunnas, H. & Parvikko, O. (2002). *Työyhteisökonfliktien hallinta -väkivaltaa vai luovuutta*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Tampere: Hermes.
- Harisalo, R (1996). *Oriveden malli hallinnon ja politiikan elvyttämiseksi*. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Tampere:Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Harley, W (1995). Eight critical principles of empowerment. *Empowerment on Organizations* 3.
- Haverinen, R. (2003), *Hallinnon Tutkimus -lehti 1/2003*). Hallinnon Tutkimuksen Seura ry.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. 1 painos. Porvoo. WSOY.
- Heikkilä, T. (1998). *Tilastollinen tutkimus*. 5., uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heikkilä-Laakso K. & Heikkilä J. (1997). Innovatiivisuutta etsimässä. *Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 57.



- Heiskanen, H. (2002). Johtamisen ammattietiikka. Teoksessa: Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hermans, R. J. (1995). Uusjohtajuus - johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J.A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35.
- Hersey, P. & K. Blanchard (1990). Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. VVM henkilöstöosasto. Helsinki.
- Hut, J & Molleman, E (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management* 4 (2).
- Huttunen, M. (1996): Havaintoja kolmannelta linjalta. Saarijärvi: Kustannus Oy Duodecim.
- Hölttä, T. & Savonen, M-L. (1997). Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki. Edita.
- Ilmarinen, J. (1999). Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö.
- Ilmarinen J., Lähteenmäki S., Huuhtanen P., toim. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. *Enterprise Adviser -kirjasarja nro 28*, Tallentum, Helsinki.
- Inglehart, R., (1977). *Silent Revolution. Changing Values and Styles Among Western Publics*. University Press. Princeton, New Jersey.
- Johnson, T. (1992). *Relevance regained*. New York: The Free Press.
- Juhl, H. & Kristensen, K. (1997). Empowerment and organizational structure. *Total Quality Management* 8.
- Jurvansuu, S., Vanhala, S., Nykyri, E., Riikonen, E. & Tuomi, K. (2000). Henkilöstöjohtamisen yhteydet toimipaikkojen menestymiseen. *Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 15*.
- Juuti, P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaatioiden perusteet*. Aavaranta-sarja nro 18. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. (1991). *Työ ja elämän laatu*. Helsinki: JTO-opisto.
- Juuti, P. (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Keuruu: Aavaranta Oy.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2006). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva, WS Bookwell Oy. PS-kustannus, Aavarantasarja-sarja n:o 51.

- Jylhä, E., Paaso, A. & Strömmer, R. (1997). *Menestyvä yritys*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Jyrinki, E., (1977). *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Oy Gaudeamus Ab. Vaasa.
- Järvikoski, A. (1994). *Vajaakuntoisuudesta elämänhallintaan? Kuntoutuksen viitekehysten ja toimintamallien tarkastelu*. Helsinki, Kuntoutussäätiön tutkimuksia 46.
- Järvisalo, J.: *Työterveyteen, terveyteen ja työkykyyn liittyvistä käsitteistä*. Kirjassa: *Työkykyä ylläpitävä toiminta ja työterveyshuolto*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyshuollon neuvottelukunta, Helsinki 1992.
- Kallioinen, A. (2008). *Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteen tiedekunta.
- Kandolin, L. & Kauppinen, K. (1994). *Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus*. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmässä* (s. 211-218). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kangas, P. (2000). *Perehdyttäminen palvelualoilla*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership the elusive factor on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R.(1972). *Commitment and community: communes and utopias on sociological perspective*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Transforming the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio*. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari. Jyväskylä.
- Kappelman, A. & Rickhards, T. (1996). *Training, empowerment and creating a culture for a change*. *Empowerment in Organizations*. Vol. 4 No. 3.
- Kauhanen, J. (1997). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- Kauppinen, T., J & Ogg, A (1994). *Visiosta tuloksiin*. Helsinki. Otava.
- Keskinen. S. (2005a). *Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki, Kunnalisalan kehittämissäätiö.
- Keskinen, S. (2005b). *Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta*. *Kuntatyö kunnossa-verkkoartikkeli 1/2005*.
- Kinnunen, J. & Vuori, J. (2005). *Terveydenhuollon organisaatiokulttuurit: oppinen ja kehittyminen*. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen*. *Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Toim. Jari Vuori. Porvoo, WSOY.
- Kirkman, B. & Benson, R. (2000). *Powering up Teams*. *Organizational dynamics* 28 (3).
- Kirkpatrick, S, A. & Locke, E, A. (1996). *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. *Journal on Applied Psychology* 81.

- Klagge, J. (1998). Self-perceived development needs on today's middle managers. *Journal on Management* 17.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes on empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, 34.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. (2000). Osaamisen kehittämien pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö.
- Korpinen, E. (1996). Opettajuutta etsimässä. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kotter, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Oy.
- Kujanpää, O. (2001). Tasapainotettu mittaristo (BSC) poliisin tuloksellisuuden arvioinnissa: läänintason arviointi. Tampere: TAJU, Tampereen yliopisto, Turvallisuushallinto.
- Kunguru, J. A. (2004). Internal Review on East Africa Capacity Building Project. Final Report. Helsinki: Fida International.
- Laine, A. & Lamberg, M. E.: Työikäisten työkyvyn ylläpitäminen. Sosiaalialan aikuiskoulutus 1993.
- Lanschinger, H, Spence, K., Finegan, J & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review* 26 (3).
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28 (3).
- Latham, G.P., Erez, M., Locke, E.A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonist: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology* 73.
- Lehtiniemi, S. (2008). Alaistaidot kehittämiskohteena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta.
- Lillrank, P. (1990). Laatumaa. Johdatus Japanin talouselämään laatujohtajuuden näkökulmasta. Gaudeamus. Helsinki.
- Lillrank, P. (1999). Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.
- Lin, C. (1998). The essence of Empowerment: A conceptual Model and a case illustration. *Journal of Applied Management Studies* 7 (2).
- Linna, M-L. (1998). Työnohjaus palveluolilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- Locke, E. A. (1976). A Theory of Human Motivation: The Basic Needs. Teoksessa: Dunette, Marvin D: Handbook on Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990). A Theory on Goal-Setting and Task Performance. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

- Long, R. (1996). Empowerment - a management style for the millennium? *Empowerment in Organizations* 4 (3).
- Lowe, P. (1994). Empowerment: Management dilemma, Leadership challenge. *Executive development* 7 (6).
- Lumijärvi, I. (2009). Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lumijärvi, I. (2005). Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti terveydenhuollon työyhteisössä.* toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Lumijärvi, I. (2006a). Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. *Työelämän tutkimus* 3.
- Lumijärvi, I. (2002). Jänteveyttä johtamiseen. Tasapainotettu arviointi (BSC) -menetelmän soveltaminen poliisilaitoksen toiminnan ohjauksivälineeksi: Arvio hankkeesta ja kehittämisehdotuksia. Hankkeen loppuraportti 20.12.2002. Länsi-Suomen läänipoliisin julkaisuja.
- Lumijärvi, I. & J. Jylhäsaari (2000). Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Gaudeamus.
- Lönnqvist, A. (2002). Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Lisensiaatintutkimus.
- Lyden, J. A. & Klinge, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision* 2000.
- Maccoby, M.: *Miksi tehdä työtä?* Keuruu: Otava 1990.
- Malmi, T., Toivanen, J. & Peltola, J. (2002). *Balanced scorecard: rakenna ja sovelleta tehokkaasti.* Kauppakaari. Helsinki
- Manka, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen.* Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., ja McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges on mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No 2.
- Matikainen, E., T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (Toim.) (1995). *Hyvä Työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja.* Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- McGregor, D. (1966). Teoksessa *Hyvä Työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja.* Helsinki: Työterveyslaitos.

- Melchior, M.E., van der Berg, A.A., Halfens, R. & Abu-Saad, H.H. (1997). Burnout and the work environment on nurses in psychiatric longstay settings. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 32, 158-164.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Mowday, R. T. & Porter, L. W. 6 et al. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: academic Press.
- Mäkitalo, J. (2001). *Toimintakyky ja toiminnan teoria*. Kirjassa Talo S (toim.): *Toimintakyky - viitekehyksessä arviointiin ja mittaamiseen*. KELA sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 49.
- Mäkitalo J. & Palonen J. 1994. *Mitä on työkyky: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi*. *Työ ja ihminen* 8.
- Mälkiä, M. (1995). *Hallintohistoria, hallintotiede, julkishallintotiede*. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos.
- Nakari, R. (1987). *Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä*. *Työelämän suhteiden neuvottelukunnan julkaisu 15*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nayaran, D. (Ed.). (2002). *Empowerment and Poverty Reducation: A sourcebook*. Washington: The World Bank.
- Niiniluoto, I., (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus*. Otava. Keuruu.
- Nikkanen P. (1992). *Kohti oppivaa ammattioppilaitosta*. Hämeenlinnan Ammatillinen opettajankorkeakoulu. Tutkimuksia 9.
- Nikkanen, P. (1996). *Oppiva koulu – työyhteisön kestävä kehityksen strategia*. Teoksessa: Nikkanen P & Lyytinen HK (toim) *Oppiva koulu ja itsearviointi*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino & ER-paino Ky.
- Nikkanen, P. (1998). *Oppivan koulun talous ja strateginen suunnittelu*. Teoksessa: Nikkanen P. & Ruohotie P. (toim) *Talousnäkökulmia koulun laadun kehittämiseen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino & ER-paino Ky.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Ojanen, M. (1996). *Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen*, Tampere: Kirjatoimi.
- Ojanen, M. (1994). *Liikunta ja psyykinen hyvinvointi*. Helsinki, Liikuntatieteellisen seuran moniste.
- Ollila. S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa*. *Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia No 156, sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.

- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.
- Organ, D. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington. Lexington Books.
- Ouchi, W. (1982). Teoria Z. Japanilainen johtamismalli länsimaissa. Suomenkielinen painos englanninkielisestä alkuperäisteoksesta Theory Z How American Business Can meet the Japanese Challenge. Vaasa: Oy Rastor Ab.
- Paavola, M. (1990). Tulosohejaus kehittämishaasteena. Valtion painatuskeskus, valtion kehittämiskeskus. Helsinki.
- Parsons, R.J. (1998). Evaluation of Empowerment Practise. In Gutierrez, L. M., Parsons R. J. & Cox E.O. (Eds.) Empowerment on Social Work Practice: A sourcebook. Pacific Gove, CA: Books/Cole.
- Pastor, J. (1996). Empowerment: what it is and what it is not. Empowerment in Organizations, 4(2).
- Perkka-Jortikka, K. (2002), Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Peltonen, M. (1990). Johtaminen 1990 –luvulla. 2. painos. Aavaranta-sarja nro 14. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M. & P. Ruohotie (1991). Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja nro 24. Keuruu: Otava.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Senior Executive Service. Public Administration Review, Vol. 50, No.3.
- Pirnes, U. (1999). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavarantasarja nro 36. Keuruu. Otava.
- Podsakoff, P., MacKenzie S., Paine J. & Bachrach D. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal on Management, Vol 26.
- Poikela, S. (2003). Ongelmaperusteinen pedagogiikka ja tutorin osaaminen. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 250, Tampereen yliopisto.
- Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia (2009). Tulos- ja kehityskeskustelujen kehittäminen poliisihallinnossa. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Poliisitoiminnan arviointi ja toimintaedellytysten turvaaminen - hanke. Työryhmä 2 loppuraportti 2000.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59.
- Pöyhönen, T. (1987). Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa: Työpsykologia, terveys ja työelämän laatu. Toim. Lindström, Kari ja Kalimo, Raija. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997). The Road to Empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics* 26.
- Rajala, T. (2000). Henkilöstön tietopääoman kartuttaminen. Teoksessa Kunnallisen itsehallinnon renessanssi. Rakennuspuita alkavalle vluosisadalle. Tampereen yliopiston kunnallistieteiden laitos. Finnpublishers Oy, Tampere.
- Randolph, A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics* 23 (4).
- Rappaport, J. (1981). In praise on paradox: a social policy on empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology* 9.
- Raunio, K.(1999). Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus: Tampere.
- Rauramo, P. (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rautavaara, A. (1976). Yhteistyö ja luottamus. Tampere: Tietomies.
- Reiter, M. (1999). Empowerment policing. *FBI Law Enforcement Bulletin*.
- Riccucci, N.M., Meyers, M.K, Lurie, I. & Han, J.S. (2004). The Implementation of Welfare Reform Policy: The role of Public Managers in Front-Line Practices. *Public Administration Review*, Vol. 64, No 4.
- Riley, D. (1993). *Public personnel administration*. New York: The Lehigh Press.
- Ritz, A. (2007). The Role of Motivation, Commitment and Leadership on Strengthening Public Service Performance. The paper presented in the EGPA-Conference. Madrid 2007.
- Rodwell, C. (1996). An analysis of the concept of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 23.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-first Century*. Praeger Publishers. Lontoo.
- Roth, A, & Jackson, W. (1995). Strategic Determinants on Service Quality and Performance: Evidence from the Banking Industry. *Management Science*, 41.
- Ruohotie, P. (1977). Opettajien työmotivaatio. Teoreettinen viitekehys opettajien työmotivaation tutkimiseksi. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitos. Julkaisusarja A: Tutkimusraportti nro 13 5.1.1978. Tampereen yliopiston keskusmonistamo.
- Ruohotie, P. (1982). Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu nro 9. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos 1982.
- Ruohotie, P. (1991). Ammattikasvatuksen tutkimus Hämeenlinnan tutkimusyksikössä 1990-1991. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Ammattikasvatussarja.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Ruohotie, P. (2000), Empowering teachers as lifelong learners: reconceptualizing, restructuring and reculturing teacher education for the information age. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Russ, F., McNeilly, K.M. & Corner, J.M. (1996). Leadership, decision making and performance on sales managers: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, 1-15.
- Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (2).
- Räsänen, P. (1990). Henkilöstöjohtaminen kunnassa. Suomen kaupunkiliitto.
- Sagie, A. (1996). Effects on leaders communication style and participative goal setting of performance and attitudes. *Human Performance*, 19, 51-64.
- Salminen, A. (1993). Hallintotiede. Helsinki, Painatuskeskus.
- Salminen, A. (1995). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Santalainen, A. & Niskanen J. (1996). Markkinoiden ehdoilla? Arvioita markkinaohjautuvuudesta julkisessa sektorissa. Valtiovarainministeriö. Vaasan yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Helsinki.
- Sears, J. & Marshall, D. (1990). An Evolutionary and metaphorical journey into teaching and thinking about curriculum. In: Sears, J. & Marshall, D. (eds) *Teaching and Thinking about curriculum*. Teachers College Press, New York.
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista Innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sheldon, K.M. & King, L.K. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56.
- Siitonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu: Oulun yliopisto.
- Siitonen, J. & Robinson, H. (2001). Voiko työhön todella tulla voimaantumaan? *Sairaanhoitaja* 8 (74).
- Simola, A. & Kinnunen U. (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Keuruu. PS-kustannus.
- Sjöstrand, S-E. (1981). Organisaatioteoriat. Weilin&Göös. Espoo.
- Smith, B. (1997). Empowerment - the challenge is now. *Empowerment in Organizations*, 5 (3).
- Soininen, H., M-L. Rissanen, T. Huttunen, P. Kerkkänen & R. Korhonen (1999). Tulokunto kunniaan: Poliisihenkilöstön terveyden, toimintakyvyn ja työkyvyn edistämishanke Keski-Suomessa, Pohjois-Karjalassa ja Savossa. Sisäasiainministeriön julkaisu nro 10/1999.



- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy on Management Journal* 38 (5).
- Spreitzer, G. M., De Janaz, S. C. & Quin, R. E. (1999). Empowered to lead: The role on psychological empowerment on leadership. *Journal of Organizational Behavior*.
- Steers, R.M. (1991). *Motivation and work behavior/* Richard M. Steers, Lyman W. Porter. New York: McGraw-Hill.
- Stone, D.A.: *The disabled state*. Temple university press, Philadelphia 1984.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Svensson, G. & Wood, G. (2006). *Journal of Management Development*. Vol. 25, No 6.
- Taborda, C. (2000). Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Cost Engineering* 42
- Taylor, F.W., (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton & Company.
- Telanne, M. (1997). *Motivaatio ongelmana johtamisessa: teoreettisia näkökulmia motivaatio-ongelman ratkaisemisyrittämisistä*. Tampere: Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos, Hallintotiede.
- Temmes, A. (1990). *Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun, byrokraatiasta tuloskulttuuriin*. Valtion painatuskeskus, valtionhallinnon kehittämiskeskus. Vapkkustannus. Helsinki.
- Temmes, M. (1991). *Julkinen johtaminen*. Valtion hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements on empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15.
- Tuominen, E. ja Pelkonen, J. (2004). *Joustava eläkeikä tutkimus*. Esiraportti joustavien ikärajojen valintatilanteeseen vuosina 2005-2007 tulevista yksityisalojen palkansääjistä. Eläketurvakeskuksen monisteita 45.
- Tuomiranta, M. (2002). *Lääkäri ja johtaja vai lääkärijohtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa*. Acta Universitas Tamperensis 854. Tampere: Tampereen University Press.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Van de Looij, F. & Benders, J. (1995). Not just money: quality of working life as employment strategy. *Health Manpower Management* 21 (3).
- Vanhala A. (2007). *Poliisipäälliköiden näkökulma. Ammatin kokonaisuuden hahmottelua*. Teoksessa Hakamo, T & Vanhala, A. *Poliisipäälliköt. Tutkimus paikallispoliisin johtamisesta*. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 27. Espoo, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). *Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa*. Työelämän tutkimus 2.

- Vartola, J., (2004). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere.
- Whetten, D., Cameron, K & Woods, M. (1996). Developing Management Skills. Effective empowerment & delegation. London, Harper Collins Publishers.
- Wilkinson, A. (1997). Empowerment: theory and practice. Personnel Review, 27 (1).
- Virkkunen, P., Voutilainen, E., Laosmaa, M. & Salminen, P. (1987) Tulosjohtaminen julkishallinnossa. Weilin+Göös. Espoo.
- Virta, S. (2005). Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampereen yliopiston laitossarja.
- Vogt, J. F. & K. L. Murrell (1990). Empowerment on Organizations. California: San Diego University. Associates Inc.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley.
- Vuori, J. & Siltala, J. (2005). työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa: Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. American Journal on Community Psychology 23.
- Youssef, M. A., (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No.1.
- Yukl, G (2002). Leadership in organizations. 5. painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yukl, G. (2006). Leadership in organizations. 6. painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.