



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Matias Raatikainen

Pelolla johtaminen poliisissa

Alipäällystön ja miehistön kokemuksia

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu- tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| Tekijä: | Matias Raatikainen | | |
| Tutkielman nimi: | Pelolla johtaminen poliisissa: Alipäällystön ja miehistön kokemuksia | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Sanna Tuurnas | | |
| Valmistumisvuosi: | 2024 | Sivumäärä: | 59 |

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkimus tarkastelee pelolla johtamisen ilmiötä Helsingin poliisilaitoksen alipäällystön ja miehistön kokemana. Pelolla johtamisen käsitettä määritellään johtamistyyliksi, jossa valtaa käytetään uhkailun, pelon levittämisen, ja autoritäärisen kontrollin kautta. Tutkimus korostaa, että tämä johtamistapa voi ilmetä monin eri tavoin, kuten työntekijöiden uhkailuna, työsuorituksen jatkuvana kritisointina tai epärealististen tavoitteiden asettamisella.

Pelolla johtamisen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä. Se voi synnyttää organisaatiossa monenlaisia reaktioita ja vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työstään sekä heidän henkiseen hyvinvointiinsa. Työelämän jatkuvat muutokset korostavat eettisen johtajuuden ja työntekijöiden psyykkisten vaikutusten kompleksisuutta, haastaen perinteisen autoritaarisen johtamistyylin. Pelolla johtamisen syyt voivat johtua niin psykologisten tekijöiden kuten persoonallisuushäiriöiden takia tai ulkoisten tekijöiden kuten organisaatiokulttuurin vuoksi.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten ja miksi pelolla johtaminen ilmenee poliisissa. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, joka keskittyy ihmisten kokemuksiin, käsityksiin ja näkemyksiin. Aineisto on kerätty anonyymien kyselylomakkeen avulla Helsingin poliisilaitoksen alipäällystöltä ja miehistöltä.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös poliisin toimintaympäristöä ja organisaatiokulttuuria pelolla johtamisen taustalla. Poliisin työ sisältää jatkuvaa paineen ja stressin hallintaa, mikä luo otollisen maaperän pelolla johtamisen kaltaisille johtamismenetelmille. Tutkimuksessa tuodaan esiin, että pelolla johtaminen voi heikentää työntekijöiden motivaatiota, lisätä jännitteitä työympäristössä ja johtaa organisaation tehottomuuteen.

Tulokset osoittavat, että pelolla johtaminen ilmenee monin tavoin kohdeorganisaatiossa, ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työn mielekkyyteen ja suorituskykyyn. Organisaatiossa on koettu uhkailua työpaikan menettämisestä, kiristystä työtehtävien suorittamisesta sekä esimiehen kohdistamaa vähättelyä, puhumattomuutta sekä muuta vastaavanlaista huonoksi käytökseksi rinnastettavaa toimintaa.

Pelolla johtamista voidaan pitää yhtenä huonon johtamisen piirteenä. Aiheena pelolla johtamista on tutkittu varsin vähän suomalaisissa organisaatioissa, aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Pelolla johtamista voidaan pitää jopa vaiettuna aiheena, joista ei sovi puhua organisaatioissa. Tämä tutkimus tuo esille yhden organisaation, jossa pelolla johtamista on koettu.

AVAINSANAT: Pelolla johtaminen, poliisi, pelko, johtaminen

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.2 | Tutkimuksen rakenne | 10 |
| 2 | Pelolla johtaminen | 11 |
| 2.1 | Valta ja vallankäyttö pelolla johtamisen keskiössä | 13 |
| 2.2 | Psykologiset tekijät pelolla johtamisen taustalla | 14 |
| 2.3 | Pelolla johtamisen ilmeneminen ja vaikutukset työntekijään | 17 |
| 3 | Pelolla johtaminen poliisissa | 20 |
| 3.1 | Johtamisen rakentuminen poliisissa | 20 |
| 3.2 | Poliisin toimintaympäristö ja tehtävät | 22 |
| 3.3 | Poliisin organisaatorakenne | 23 |
| 3.4 | Organisaatiokulttuuri pelolla johtamisen taustalla | 25 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus | 27 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 28 |
| 4.2 | Kohderyhmä | 30 |
| 4.3 | Aineiston analyysi | 30 |
| 5 | Tulokset | 32 |
| 5.1 | Pelolla johtamisen ilmeneminen | 34 |
| 5.2 | Pelolla johtamisen vaikutus työn mielekkyyteen | 36 |
| 5.3 | Pelolla johtamisen kokemuksen käsittely | 39 |
| 5.4 | Miten pelolla johtaminen saataisiin kitkettä? | 41 |
| 6 | Johtopäätökset ja pohdinta | 43 |
| 6.1 | Kehittämisideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet | 45 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 47 |
| | Lähteet | 50 |
| | Liitteet | 56 |
| | Liite 1. Saatekirje | 56 |

Kuviot

| | | |
|----------|---|----|
| Kuvio 1. | Virkahiearkia poliisissa | 22 |
| Kuvio 2. | Kyselyyn vastanneiden virkaikä | 33 |
| Kuvio 3. | Kyselyyn vastanneiden tehtävä | 34 |
| Kuvio 4. | Toimitko esimiestehtävissä? | 34 |
| Kuvio 5. | Oletko kokenut pelolla johtamista Helsingin poliisilaitoksella? | 35 |

1 Johdanto

Johtamisen luonne on aina ollut monimuotoinen ja vaihteleva, riippuen organisaation toimialasta ja kulttuurisesta ympäristöstä. Johtaminen on olennainen osa kaikkia organisaatioita. Helsingin poliisilaitos toimii Suomen suurimpana yksittäisenä poliisiyksikkönä (Poliisi, n.d.a), jossa johtamisen laatu ja menetelmät ovat kriittisiä niin työntekijöille kuin kansalaisille kuten muissakin poliisiyksiköissä. Tämä johtuu sekä poliisin yhteiskunnallisesta roolista, jossa poliisin rooli on samanaikaisesti palvella, suojella ja valvoa kansalaisia, että poliisin sisäisestä roolista, jossa työyhteisön vuorovaikutussuhteet, organisaatiokulttuuri ja yksilöt kohtaavat. Johtamiskäytännöt vaikuttavat niin työntekijöihin, kansalaisiin kuin sidosryhmiin.

Työnteko ja johtaminen muuttuivat Suomessa vuonna 2020 alkaneen koronapandemian myötä (Leskinen, 2023). Perinteinen toimistolla työskentely korvattiin etätyöskentelynä, kun ihmisten kohtaamisia piti rajoittaa. Etätyöskentely otti suuren harppauksen yhteiskunnassa pandemian myötä, joka muutti myös johtamisen mallia. Muuttunut johtaminen ja työntekijöiden kontaktointi on lisännyt sähköpostin sekä virtuaalitapaamisten määrää. Viestittäminen ei ole enää niin mutkatonta, kun henkilöt eivät pääse olemaan suorassa vuorovaikutuksessa ja näkemään ilmeitä ja eleitä. Etänä työskentely ja yhteyden pitäminen ilman suoraa vuorovaikutusta, on voinut lisätä pelolla johtamisen ilmentymiä, kun viestien tulkinta ei ole yksiselitteinen.

Pelolla johtamisen ilmiötä on varsin vähän tutkittu. Pelolla johtamisesta on uutisoitu viime vuosina jonkin verran, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että aiheena pelolla johtaminen on arka, ja voi saattaa organisaation tai yksittäisen henkilön huonoon asemaan. Pelolla johtamista kuitenkin tapahtuu eritasoisissa organisaatioissa. Esimerkiksi Yleisradio (2023) on julkaissut artikkelin, jossa käsiteltiin vaateliike Zarassa tapahtuvaa pelolla johtamista. Osansa on saanut myös poliittinen eliitti kuten presidenttiehdokas, silloinen ulkoministeri Pekka Haavisto, jota ulkoministeriön konsulipäällikkö Pasi Tuominen syytti pelolla johtamisesta (Helsingin sanomat, 2019). Myös tunnetuimmat yritysjohtajat Suomessa kuten Nokian menestysvuosien toimitusjohtaja Jorma Ollilla on yhdistetty pelolla johtamiseen (Kauppalehti, 2015).

Voidaan siis ajatella, että pelolla johtamista tapahtuu Suomessa, organisaation rakenteesta tai tyypistä riippuen. Pelolla johtaminen on aiheena edelleen varsin vaiettu, eikä siitä löydy juurikaan suomalaisiin organisaatioihin tehtyä tutkimusta. Koen tärkeänä tarkastella poliisiorganisaation johtamisen rakentumista, sillä poliisin tehtäviä ja toimivaltaa ohjaa lainsäädäntö. Työtehtävien kirjo on laaja, ja ne voivat vaatia usein paineen alla työskentelyä sekä nopeita päätöksentekoa.

Pelolla johtaminen viittaa johtamistapaan, jossa valtaa käytetään uhkailun, pelon levittämisen ja autoritäärin kontrollin kautta. Tämä voi ilmetä monin eri tavoin, esimerkiksi työntekijöiden uhkailuna irtisanomisella, työsuorituksen jatkuvana kritisointina tai epärealististen tavoitteiden asettamisella. (Pynnönen & Takala, 2014, s. 5.) Pynnönen (2015, s.23) esittelee johtamisen kokonaisuuden muodostuvan johtajasta, johdettavista ja johtamiskontekstista. Johtamiskontekstilla hän tarkoittaa ympäristöä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen, esimerkiksi organisaatio, organisaation ulkopuoliset vaikuttavat tekijät, sekä jotkut yhteiskunnalliset tekijät. Näen, että poliisissa johtamiskonteksti saa paljon viitteitä organisaation ulkopuolisista vaikuttavista tekijöistä. Lainsäädäntö sekä normit ohjaavat poliisin toimintaa suuressa määrin, jonka lisäksi poliisin ”asiakkaat” eli ihmiset muodostavat poliisin toiminnalle kontekstia.

Poliisin työ sisältää jatkuvaa riskien hallintaa, nopeaa päätöksentekoa ja usein henkilökohtaisten ja joskus jopa ammatillisten rajojen koettelua. Poliisiorganisaatioissa pelolla johtaminen ei ole pelkästään yksilöiden välinen kysymys, vaan se heijastuu laajasti koko organisaation toimintaan ja voi jopa vaikuttaa kansalaiseen kohdistuvaan palveluun. Poliisi on listannut arvoikseen palvelun, oikeudenmukaisuuden, osaamisen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin (Poliisi, n.d.b). Tässä tutkimuksessa erityisesti poliisin arvoista oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden hyvinvointi ovat tarkastelussa.

Tämän tutkimuksen relevanssi ei rajoitu pelkästään akateemiseen intressiin. Sen tulokset ovat tärkeitä poliisiorganisaatioiden johtajille, työntekijöille, poliisilaitoksille ja laajemmin koko yhteiskunnalle. Pelolla johtaminen ei ole uusi ilmiö, mutta se on hyvin arka ja vaiettu aihe, josta ei välttämättä uskalleta tai kehdeta puhua. Koen erityisesti aiheen tärkeyden siinä, että lisää keskustelua ja herättelyä organisaatioissa aiheesta,

jotta mahdollisiin toimenpiteisiin johtamisessa voitaisiin tarttua. Ymmärrys siitä, miten pelolla johtaminen vaikuttaa organisaation sisäisiin dynamiikkoihin ja ulkoiseen suoritukseen, auttaa kehittämään tehokkaampia, inhimillisempiä ja oikeudenmukaisempia johtamiskäytäntöjä. Lisäksi tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten stressaavissa ja vaativissa työympäristöissä, kuten poliisisissa, voidaan edistää terveellistä ja tuottavaa työkuiltuuria. Suomessa ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta pelolla johtamisesta erityisesti poliisisissa.

Aiheen valintaa ohjasi kirjoittajan hyvinkin erilaiset kokemukset erilaisista esimiehistä, organisaatioista, tehtävänäloista ja kulttuureista. Kirjoittajalla on kokemusta niin Suomessa kuin ulkomailla yli viidessätoista eri maassa työskentelystä, joskus hyvinkin erilaisissa kulttuureissa, joihin olemme Suomessa tottuneet. Kokemukset niin Suomessa kuin ulkomailla ovat osoittaneet kirjoittajalle, että pelolla johtamista esiintyy kaikkialla riippumatta tehtävänälasta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Pelolla johtaminen on moniulotteinen ja ajankohtainen aihe, joka on saanut Suomessa verrattain vähän tutkimushuomiota, jonkin verran kuitenkin näkyvyyttä mediassa. Esimerkiksi Anu Pynnönen (2015) on väitöskirjassaan tutkinut huonoa johtamista diskurssianalyysin kautta. Muutamia aiempia pro gradu- tutkimuksia on tehty, jotka ovat käsitelleet paitsi johtajan kokemaa pelkoa myös pelon kautta tapahtuvan johtamisen laajempia vaikutuksia organisaatioihin. Esimerkiksi Sami Kallion (2015) pro gradu – tutkielma käsittelee pelolla johtamisen vaikutuksia organisaatioissa. Kallion tutkimus osoitti, että pelon kautta voi syntyä sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Tämä nostaa esiin monimutkaisen näkökulman siihen, miten pelon ilmapiiri vaikuttaa organisaation toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. Toinen aihetta käsittelevä tutkimus on Minna Hoffrénin (2011) tekemä pro gradu -tutkielma, joka käsittelee pelolla johtamista terveydenhuollon työyhteisöissä. Hoffrénin tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti sitä, miten pelolla johtaminen vaikuttaa terveydenhuollon työyhteisöjen toimintaan ja työntekijöiden kokemukseen. Tämä tutkimus avasi näkökulmia siihen, miten pelon ilmapiiri voi vaikuttaa terveydenhuollon ammattilaisten työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Näiden tutkimusten pohjalta voidaan nähdä, että pelolla johtamisen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä. Pelon ilmapiiri voi synnyttää organisaatiossa monenlaisia reaktioita ja vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työstään sekä heidän henkiseen hyvinvointiinsa. On perusteltua olettaa, että pelon ilmapiiri ei välttämättä tue avoimuutta, luovuutta tai työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin.

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavat useat keskeiset tekijät, jotka ovat olennaisia nykyaikaisessa työelämässä. Yksi merkittävimmistä ilmiöistä on työelämän jatkuva muutos, joka heijastelee eettisen johtajuuden ja työntekijöiden välistä suhdetta ja asemaa. Tämä vaatii entistä enemmän työntekijöiden omaa aktiivista osallistumista, vahvaa sitoutumista työhön ja heidän kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa tukemista organisaatiolta. Esimerkiksi Työterveyslaitos (2023) on listannut neljä muutosnäkömää koronapandemian jälkeisiin työelämään: Työ itsenäistyy, lähijohtaminen yksilöllistyy, digitalisaatio kiihtyy ja yksinomainen etätö uuvuttaa työntekijän.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miksi ja miten pelolla johtaminen ilmenee poliisiorganisaatiossa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ilmiöstä, koska se keskittyy kokemuksiin, käsityksiin ja näkemyksiin (Eskola & Suoranta, 1998, s.14). Tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä anonyymiä kyselytutkimusta, joka on suunnattu Helsingin poliisilaitoksen työntekijöille. Menetelmä mahdollistaa syvällisen käsityksen saamisen siitä, kuinka pelolla johtaminen ilmenee tosielämässä ja miten se vaikuttaa henkilöstön työsuoritukseen. Anonyymiyys varmistaa, että vastaajat voivat jakaa kokemuksensa ja näkemyksensä avoimesti, ilman pelkoa mahdollisista seurauksista, mikä tekee tutkimustuloksista luotettavampia. Tämän lähestymistavan avulla voidaan tunnistaa johtamiskäytäntöjen todelliset vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen, tarjoten näin arvokasta tietoa, joka voi ohjata organisaation kehittämistoimia kohti parempaa ja tuottavampaa työkuilttuuria.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on kaksi tutkimuskysymystä:

- 1. Miten pelolla johtaminen ilmenee miehistö- ja alipäällystätehtävissä toimivien poliisimiesten keskuudessa?**
- 2. Miten pelolla johtaminen vaikuttaa miehistö- ja alipäällystö tehtävissä toimivien poliisimiehien työssä suoriutumiseen?**

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannon ja tutkimuksen taustoittamisen sekä tutkimuskysymysten jälkeen, luvussa kaksi tarkastellaan pelolla johtamista yleisesti käsitteenä. Tarkastelussa otetaan huomioon pelolla johtamisen määritelmän lisäksi historian ja perinteiden näkökulma, sillä niillä on ollut suuri vaikutus nykypäivän pelolla johtamisen ilmentymään. Lisäksi luvussa kaksi käsitellään, mitä pelolla johtaminen on ja minkälaisia vaikutuksia se voi luoda työntekijään.

Luku kolme käsittelee tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota, eli poliisiorganisaatiota. Jotta voimme ymmärtää pelolla johtamisen ilmenemisen syitä ja vaikutuksia, on syytä tarkastella poliisin toimintaympäristöä, arvoja sekä lainsäädännön luomia raameja poliisin tehtäville. Koko poliisiorganisaatio, kuten yksittäiset poliisilaitoksetkin rakentuvat hierarkkisen organisaatorakenteen mukaan. Kolmannen luvun alaluvuissa käydään läpi enemmän poliisin organisaatorakennetta sekä organisaatiokulttuuria, joilla voidaan nähdä olevan vaikutuksia pelolla johtamisen ilmenemiseen.

Luku neljä käsittelee tutkimusmenetelmää, analyysiä sekä tarkempaa määritelmää kohderyhmästä. Luvussa viisi käsitellään saadut tulokset, jonka jälkeen luku kuusi päättää johtopäätöksiin, tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sekä jatkotutkielmaehdotuksiin. Lähdeluettelon jälkeen on liitteinä kyselyyn vastanneille saatekirje sekä kyselylomake.

2 Pelolla johtaminen

Pelolla johtamisen käsitettä määriteltäessä, on keskeistä määritellä ensin mitä pelko ja johtaminen ovat. Pelko voidaan määritellä voimakkaaksi tunteeksi, joka vaikuttaa jokaisessa ihmisessä. Pelkoa voidaan kuvailla normaalina reaktiona uhalle, niin todelliselle kuin mielikuvituksen keksimälle (Murphy, 2016, s.2). Eriksson (2006, s. 133) sanoittaa pelon tunnetta epämiellyttäväksi, inhottavaksi, mutta samaan aikaan jännittäväksi ja kiihottavaksi. Ledoux (2014, s. 2876) esittää, että pelon tunne tapahtuu, kun aivot saavat viestin, että henkilökohtaista hyvinvointia haastetaan jollain tavalla. Johtaminen puolestaan on keskeinen osa mitä tahansa organisaatiota. Se vaikuttaa organisaation toimintaan, kulttuuriin, tehokkuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Bass & Bass (2008, s. 623–625) toteaa, että hyvä johtaminen edistää työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja innovaatiota, kun taas heikko johtaminen voi johtaa epätydyttävään työympäristöön ja jopa organisaation tehottomuuteen.

Laukkarinen (2014, s. 153) kuvailee pelolla johtamista terminä, joka viittaa johtajan tietoiseen tai tiedostamattomaan käyttäytymiseen, jonka seurauksena alaisiin syntyy pelkoa. Keskeisenä piirteenä pelon ilmapiirin luomisessa on ennalta-arvaamattomuus. Mikäli alaiset eivät pysty ennustamaan johtajan reaktioita, he elävät jatkuvassa epävarmuudessa, kun johtaja saattaa purkautua milloin tahansa, mistä tahansa syystä ja missä tahansa tilanteessa. Tämä tilanne synnyttää alaisille jatkuvaa epävarmuutta ja pakottaa heidät olemaan jatkuvasti valppaina ja peloissaan.

Pynnönen (2015, s. 24) on väitöskirjassaan tutkinut huonoa johtamista diskurssianalyysien kautta. Hän jaottelee huonon johtamiseen kuuteen ryhmään, joista yksi on pelolla johtaminen. Pelolla johtamisen keskiössä on vallan läsnäolo. Pelolla johtamisen ryhmään voidaan yhdistää tyrannimainen johtaja sekä despootit johtajat. Pelolla johtamisen keskeisiä piirteitä Pynnösen (2015) mukaan on uhkailu, ja uhkien luomien, suora tai epäsuora vihjailu, sekä kiristäminen ja pelottelu. Eriksson (2010, s. 208) yhdistää pelolla johtamisen yhteyden hierarkkisiin organisaatioihin. Ylempänä hierarkiassa olevalla on mahdollisuus käyttää valtaa ja painostaa hierarkiassa alempana olevia. Alaisilla puolestaan ei ole välineitä puolustautua, jolloin syntyy kokemus siitä, että

johtajalle kaikki on sallittua. Eriksson (2010, s.208) jatkaa, että pelon ilmapiirin luominen harvemmin liittyy varsinaisten työtehtävien tehostamiseen. Pelon ilmapiirin luomisen tarkoituksena näyttää olevan ennemminkin johtajan tai muun jäsenen asemavallan tai epävirallisen auktoriteettiaseman asiaton korostaminen. Pynnönen ja Takala (2014, s. 5) määrittelevät pelolla johtamisen kolmen kategorian avulla. Ensinnäkin pelkoa aiheuttaa muutokset, epävarmuus ja arvaamattomuus työyhteisössä. Toisekseen johtaja käyttää pelkoa johtamisen välineenä tarkoittamatta tai tunnistamatta sitä, ja kolmanneksi johtaminen rakentuu tarkoituksellisesti pelottelulle ja pelolle.

Parviainen (2008, s.3–4) toteaa, että pelolla johtaminen voidaan nähdä yhtenä huonon johtamiskäyttäytymisen ilmentymänä. Pelon kokeminen edellyttää yleensä tahallista pelottelua, olipa se sitten henkistä tai fyysistä. Pynnösen ja Takalan (2014, s. 5) mukaan pelolla johtaminen nostaa esiin samanlaisia tunteita kuin työpaikkakiusaaminen, joka voi sisältää niin verbaalisia uhkauksia, ulkopuolelle jättämistä kuin julkista nöyryytystä. Yleisesti kiusaamisella tarkoitetaan toistuvien ja jatkuvien negatiivisten tekojen kohteena olemisena. Kiusaamisella pyritään nöyryyttämään, pelottelemaan tai rankaisemaan. Pelolla johtamisen teot voivat olla myös hienovaraisempia, kuten merkityksettömien tehtävien antaminen, tiedon salaamista, työpaikan menetyksellä uhkaamista tai tahallista hämmentäviä ja ristiriitaisien käskyjen antamista.

Pynnönen ja Takala (2014, s. 6) toteaa, että pelolla johtamisessa keskeistä on myös uhkailu. Uhkailu ja kiristys on usein tahallista ja tavoitteellista, strategisesti ja taktisesti hyödynnettyä menetelmiä. Pelolla johtaminen perustuu ajatukseen, että ainakin lyhyellä aikavälillä pelko ja uhka voi johtaa myönteisiin tuloksiin. Myös Parviainen (2008, s. 7) liittyy pelolla johtamiseen uhkailun. Hän toteaa, että uhkailun ei tarvitse olla sanallista, vaan myös äänen paino, tiukempi kontrolli työtehtävistä ja laadun tarkkailu voi olla tapoja aiheuttaa uhkaa. Parviainen (2008, s.7) jatkaa, että pelolla johtamiseen liittyy toisten hyväksikäyttöä, missä pelottelija joko luo itse uhkakuvia tai hyödyntää olemassa olevia uhkia saavuttaakseen etuja itselleen tai organisaatiolle.

2.1 Valta ja vallankäyttö pelolla johtamisen keskiössä

Pelolla johtamisen keskeisenä syynä voidaan nähdä johtamisen perinteet sekä historia. Parker (2011, s. 90–91) kirjoittaa, että kautta historian suuret johtajat ovat ikuistaneet nimensä historian lehdille käyttäen pelon voimaa. Kirjoitustaidon keksimisen jälkeen, voidaan huomata, että sama kaava toistuu eri johtajien ja heidän johtamistyyliensä välillä. Monet heistä ovat säilyneet merkittävinä hahmoina nykypäivään asti juuri siksi, että he ovat johtaneet pelolla ja äärimmäisellä väkivallalla. On selvää, että historian tunnetuimmat ja samalla pelätyimmät johtajat ovat omaksuneet pelon johtamisen välineekseen. Tätä lähestymistapaa voidaan pitää aikaan ja paikkaan sitoutumattomana toimintamallina, jonka perustat juontavat syvälle ihmisen psykologiaan. Pelolla johtaminen on yhdistetty sotilaallisiin konflikteihin, joissa joidenkin sotilasdoktriinien mukaan alaisten tulisi pelätä enemmän omaa johtajaansa kuin vihollista. Tästä esimerkkinä Neuvostoliitossa toimineet poliittiset komissaarit, joilla oli tarvittaessa oikeus käyttää kuolemanrangaistusta pelkurimaisuutta vastaan (Salomaa 1992, s. 194).

Myös Laukkarinen (2014, s. 154) esittää että, pelolla ja vallalla on ollut tiivis liitto koko ihmiskunnan historian ajan, ja se jatkuu edelleen. Pelko toimii erinomaisena motivaattorina saadakseen ihmiset tekemään asioita, ja mitä suurempi ja todellisempi pelko on, sitä motivoituneemmin ihminen suorittaa tehtävänsä. Monet johtajat voivat jopa tyytyväisinä todeta, että heidän alaisensa arkailevat heitä hieman.

Suomessa johtaminen on kehittynyt vuosien varrella eri vaikutteiden yhteen sulautumana. Ensinnäkin 1900-luvun alkupuolella tieteelliset liikkeenjohdon oppitaidot, erityisesti Frederick Taylorin kehittämä taylorismi, muovasivat johtamisen perustaa. Lisäksi armeijan johtamisperiaatteet ja luterilainen etiikka ovat vaikuttaneet suomalaiseen johtamiskulttuuriin (Halonen ja muut 2022, s. 12.) Kuitenkin 1990-luvulla tapahtunut johtamisparadigman muutos toi mukanaan uusia vaatimuksia johtajille, kuten tunneälyä, empatiaa ja vuorovaikutustaitoja. Samalla työelämässä on herätty entistä herkemmin puuttumaan työpaikkakiusaamiseen, syrjintään, seksuaaliseen häirintään ja henkiseen väkivaltaan. Se, mikä aikaisemmin saattoi olla normaalia ja

hyväksyttävää johtamista, on nyt moraalisesti arveluttavaa tai jopa laillisesti tuomittavaa (Parviainen 2009, s. 208–209). Nykypäivän yhteiskunnassa vallanpitäjät käyttävät pelkoa johtamisen välineenä hienovaraisemmin ja epäsuorasti. Uhka irtisanomisesta, kiusaaminen, syrjiminä ja vähättely ovat nykypäivän pelon johtamisen ilmentymiä. Epävarmuus, turvattomuus ja tiedon puute ovat asioita, joita pelkäämme nyky-yhteiskunnassamme.

On tärkeää huomata, että valta on aina suhteellista ja riippuu toimintaympäristöstä. Esimerkiksi lasten urheilujoukkueen valmentaja voi käyttää merkittävästi valtaa toisen näkökulmasta, kun taas virkamies, jolla on oikeus pidättää, voi käyttää valtaa merkittävällä tavalla käyttäessään julkista valtaa. Burns (1978, s. 126) esittää, että kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia, vaikka kaikki johtajat käyttävätkin aktiivisesti tai potentiaalisesti valtaa. Itse valta ei siis välttämättä tee kenestäkään johtajaa. Organisaatioissa valta antaa johtajalle mahdollisuuden päättää resursseista ja toimintatavoista organisaatiossa, ja se tuo myös vastuuta. Lordi John Dahlberg-Actonin kirjoitti jo vuonna 1887 kirjeen anglikaaniselle piispalle sanoin: "Valta turmelee, ja absoluuttinen valta turmelee absoluuttisesti." Mitä enemmän valtaa johtajalla on, sitä enemmän hänellä on vastuuta. Johtavan virkamiehen kuten muidenkin virkamiesten vastuun arviointi ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä se voi jakautua eri osa-alueille, kuten rikosoikeudelliseen vastuuseen, vahingonkorvausvelvollisuuteen ja hallinto-oikeudelliseen vastuuseen. Johtajien vastuut vaihtelevat eri organisaatioissa ja rooleissa.

2.2 Psykologiset tekijät pelolla johtamisen taustalla

Pelolla johtamisen taustalla voi olla myös psykologisia tekijöitä. McIntosh & Rima (2012, s. 14) esittävät, että esimerkiksi esimiehen persoonallisuus tai henkilökohtaiset ongelmat voivat altistaa tällaiselle käyttäytymiselle. Esimies saattaa käyttää organisaatiota omien ongelmien ulkoisena näyttämönä. Tämä voi ilmetä erityisesti silloin, kun esimies hakeutuu esimiestehtäviin vinoutuneen persoonallisuutensa vuoksi. Myös Turtio (2017, s. 75) toteaa, että johtajat ovat alttiita ympäristön vaikutteille ja voivat houkutella alaisiaan harhaan. Heidän käyttäytymisensä juontaa usein juurensa

heidän persoonallisuudestaan. Tyypillisiä persoonallisuushäiriöitä pelolla johtamisen taustalla ovat ahneus, narsismi, psykopatia sekä sadismi.

Ahne ihminen yleisesti kerää niin aineellista kuin aineetonta omaisuutta, sillä hän pelkää menettävänsä kaiken. Juuti (2018, s. 122) kirjoittaa, että organisaatioissa ahneus voi liittyä taloudellisiin etuihin, asemaan, titteleihin, arvonimiin sekä alaisten määrään. Ahneus ei siis pelkästään tarkoita yksittäisen ihmisen, tässä tapauksessa johtajan henkilökohtaista vaurastumista. Ahneella ihmisellä on kyltymätön halu saada lisää, ja täten päätyy eräänlaiseen riippuvuuden kierteeseen, joka enemmän tai myöhemmin aiheuttaa ongelmia itselleen tai johtajana alaisilleen. (Juuti, 2018, s. 125)

Narsistin persoonalle tyypillistä on vääristynyt käsitys omasta tärkeydestä, ihailun voimakas tarve sekä empatiakyvyn puute (Sarkkinen, 2022). Myös Rosenthal ja Pittinsky (2006, s. 617–619.) toteavat, että narsistia johtajaa motivoi oman vallan ja ihailun tarve, johdettavien alaisten ja organisaation empaattisen huomioimisen sijaan. Tällainen tarve ajaa narsistisia luonteita hakeutumaan valtaa ja vaikutusvaltaa tarjoaviin johtamistehtäviin. Egokeskeinen motivaatio ajaa narsistiset johtajat muista käsittämättömiltä vaikuttaviin päätöksiin ja toimiin. Narsisteilla on kuitenkin myös karismaa ja visionäärisyyttä, jotka ovat olennaisia tehokkaalle johtajuudelle. Juuti (2018, s. 130) esittää, että hierarkkiset organisaatiot toimivat alustana narsistille, sillä organisaatio itsessään on hierarkkisesti rakennettu, tarkoittaen sitä, että joku on aina jonkun yläpuolella, johtajana. Narsisti ammentaa tältä tavoitellessaan korkeampaa asemaa ja statusta organisaationsa hierarkian sisällä. Narsisti ei myöskään kaihda keinoja tavoitellessaan korkeampaa asemaa, vaan käyttävät huoletta toisia hyväksi edetäkseen itse urallaan.

Repo-Tiihonen (2007, s. 2369) kirjoittaa, että psykopaattinen persoonallisuus ilmenee muun muassa lipevyyttenä, mahtipontisuutena, itsekeskeisyytenä, syyllisyydentunteen ja empatian puuttumisena, valehteluna sekä impulsiivisuutena. Psykopaatin persoonan piirteisiin kuuluu pinnallisuus sekä syyllisyyden tunteiden, katumuksen ja empatian eli myötäelämiskyvyn puuttuminen. Boddy (2017, s. 143) toteaa, että psykopaattisen

huonot johtajat ovat pinnallisella tavalla viehättäviä, mutta pohjimmiltaan epärehellisiä ja itsekeskeisiä, valehtelevat uskottavasti eivätkä ota vastuuta teoistaan tai kadu tekojaan. Myös Juuti (2018, s.135) korostaa, että psykopaattinen henkilö voi olla sosiaalisissa tilanteisessa erittäin lahjakas, minkä vuoksi todellista persoonaa voi olla hankala huomata. Psykopaatti on taitava mielistelemään, joka liittoutuu valtaa käyttävien kanssa.

Foulkes (2019, s.3) kuvailee sadismia persoonallisuuden piirteeksi, joka määritellään laajasti taipumukseksi kokea mielihyvää toisten ihmisten fyysisestä tai psykologisesta kärsimyksestä. Henkilöt, joilla on paljon sadistisia piirteitä, käyttäytyvät todennäköisemmin epäsosiaalisesti. Nämä ihmiset nauttivat siitä, että he ovat julmia muita kohtaan. Juuti (2018, s. 139) toteaa, että sadistinen johtaja nauttii kärsimyksen tuottamisesta toisille, tuntee voimaa ilman empatiaa sekä käsittelee omaa ahdistustaan muiden kärsimyksen kautta.

Collins ja muut (2022, s. 264) ovat todenneet, että johtajan itse kokema pelko vaikuttaa johtajan kykyyn johtaa. Pelon tunteet, kuten epävarmuus omasta asemasta tai pelko epäonnistumisesta, voi johtaa lyhytnäköisiin tai riskialttiisiin päätöksiin. Pelko voi myös rajoittaa luovuutta ja innovaatiota, koska pelokas johtaja saattaa välttää riskejä ja uusia ajatuksia, jolloin päätökset ja vuorovaikutus heijastuu työntekijöihin pelolla johtamisena. Myös Ryan (2015) esittää, että yksi syy miksi johtaja kohtelee alaisiaan luomalla pelon tunnetta, on se, että johtaja itse pelkää asemassaan.

Pelolla johtamisen taustalla voi esiintyä myös johtajan kokemus vallankäytöstä. Johtaja on yksilö, joka on saanut haltuunsa valtaa ja käyttää sitä. Laukkarinen (2014, s. 25) toteaa, että valtaan liittyy kaksi merkittävää ominaisuutta, jotka asettavat rajoituksia sen käytölle. Valta vaikuttaa suuremäärään ihmisiä ja ympäristöön samanaikaisesti, mutta samalla se vääristää käyttäjänsä käsitystä itsestä ja ympäristöstä. Laukkarinen (2014, s. 17) jatkaa, että vaikka valtaa ja johtajuutta käytetään usein synonyymeina, johtajuus voi olla ihailtavaa ja tavoiteltavaa, kun taas vallan käyttö koetaan monien mielestä ongelmallisena. Erityisesti ne johtajat, jotka eivät ole tietoisia vallastaan ja sen vaikutuksista, voivat tuottaa tuhoa. Castren (2001, s. 70) toteaa, että johtaminen

itsessään voidaan nähdä vallankäyttönä, ja henkilön vaikutusvalta voi juontua organisaatiosta tai henkilöstön omista ominaisuuksista.

Appelbaum ja muut (1998 s. 113) toteavat myös, että esimies on aina nähty henkilönä, jolla on valtaa, alainen puolestaan on kuvailtu henkilönä, joka tekee ne tehtävät, joita tarvitaan tyydyttääkseen tarpeet, jotka se, jolla on valtaa, on määrittänyt. Voidaan siis olettaa, että johtaja ei ainoastaan ole kykeneväinen, vaan johtajan odotetaan muuttavan muiden ihmisten käyttäytymistä, niin että organisaation asettamiin tavoitteisiin päästäisiin. Johtaja voi puuttua työntekijän käyttäytymiseen ja yrittää muuttaa sitä. Appelbaum ja muut (1998 s. 113) esittävät yhdeksi keinoksi rangaistuksen uhan.

Eriksson (2006, s. 136) toteaa, että pelon ilmapiiri vahvistuu, kun organisaation jäsenet alkavat toimissaan jo valmiiksi varautua mahdolliseen sanktioon, johtajan reaktioon tai toimintatapaan. Rangaistus on yhteiskunnan vanhin tapa vaikuttaa henkilöön. Rangaistuksen vaikutuksen määrittelyssä, henkilössä aikaan saatu pelko on keskeistä. Kun työntekijä saa rangaistuksen jostain, tämä koittaa välttää uudestaan saman virheen tekemistä, sillä pelkää mahdollista rangaistusta epäonnistuessaan. Rankaisemisen menetelmä ei ole ainoastaan epäeettinen keino, vaan se aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia kuten aggressiota henkilössä. On organisaation kulttuurista, työn luonteesta sekä johtajan tyylistä kiinni, minkälaisia keinoja tämä käyttää vaikuttaakseen työntekijään. (Appelbaum ja muut, 1998 s. 115)

2.3 Pelolla johtamisen ilmeneminen ja vaikutukset työntekijään

Pelolla johtaminen voi aiheuttaa erilaisia reaktioita ja kokemuksia työntekijässä. Muun muassa LeDoux, (2014, s. 2871) toteaa, että pelon tunteen määrittely on monimutkaista, koska se liittyy sekä subjektiivisiin kokemuksiin että objektiivisiin fysiologisiin reaktioihin. Pelko on perustunnetila, joka on evoluution myötä kehittynyt suojelemaan eliöitä uhkaavilta tilanteilta. Se on osa ihmisen primitiivistä selviytymisjärjestelmää, joka aktivoituu, kun koemme uhkaavan tai vaarallisen tilanteen. Biologisesti pelko ilmenee

aivojen amygdalan eli manteliumakkeen aktivoitumisena, joka on avainasemassa pelon tuntemusten ja stressireaktioiden säätelyssä. Tämä aiheuttaa useita fysiologisia muutoksia, kuten sydämen sykkeen nousun, hikoilun ja adrenaliinin vapautumisen.

Pelon kokemus ei rajoitu vain fyysisiin reaktioihin. Öhman ja Mineka (2001, s. 489) esittävät, että kognitiiviset ja emotionaaliset tekijät ovat olennaisia osia pelon kokemuksessa. Pelko liittyy usein huoleen, ahdistukseen ja epävarmuuden tunteisiin. Ihmiset voivat pelätä tulevia tapahtumia tai tuntemattomia asioita. Tällainen kognitiivinen pelko voi johtaa välttämiskäyttäytymiseen ja jopa pitkäaikaisiin ahdistushäiriöihin, kuten yleistyneeseen ahdistuneisuushäiriöön tai fobioihin.

Pelolla johtaminen vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin. Pelon ilmapiiri työpaikalla voi aiheuttaa merkittävää stressiä työntekijöille. Jatkuva uhka ja pelon tunne voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että pitkäaikainen altistuminen pelon ilmapiirille voi johtaa masennukseen, ahdistukseen ja muihin mielenterveyden ongelmiin (Hobfoll, 1989, s. 517). Ashforth (1994, s. 763) on todennut, että pelon ilmapiiri voi heikentää työntekijöiden sitoutumista, vähentää ryhmän koheesiota ja alentaa yleistä työsuoritusta.

Appelbaum ja muut (1998 s. 120) esittävät, että pelon vaikutukset voivat näkyä myös työntekijän heikentyneenä riskin ottona, kuten esimerkiksi epämuikavuusalueelle pyrkimisenä tai itsensä kehittämisessä. Työntekijä pelkää epäonnistua, sillä kokee, että epäonnistuminen vaikuttaisi tämän statukseen tai hän kokisi suoraan vähättelyä tai haukkumista esimieheltään tai työkavereiltaan. Toisaalta pelko vaikuttaa työntekijän halukkuuteen onnistua, sillä pelätään menettää jotain mitä on jo saavuttanut. Menestynyt henkilö usein nähdään muusta ryhmästä eristäytyneenä, joka saa aikaan negatiivisia vaikutuksia.

Johtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä. Työhyvinvointia ja työkykyä tukevien toimenpiteiden avulla on mahdollista kehittää työelämää entistä paremmaksi. (Sauni, 2019 s. 19) Vaikka pelolla

johtaminen saattaa lyhyellä aikavälillä tuottaa tuloksia, sillä voi olla pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia organisaation menestykseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää organisaation tehokkuutta, innovaatiota ja työntekijöiden sitoutumista. (Edmondson, 1999, s. 347)

3 Pelolla johtaminen poliisissa

Tässä luvussa esitellään poliisin johtamismallia, toimintaympäristöä ja tehtäviä sekä perehdytään poliisin organisaatorakenteeseen sekä organisaatiokulttuuriin. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa selvittämään syitä sille, miksi poliisissa henkilöstöllä on pelolla johtamisen kokemuksia. Lönnqvist (2007, s.60–61) kirjoittaa, että nykyjohtamisen painopisteen tulisi siirtyä yhä enemmän työntekijöiden motivoimiseen ja innostamiseen samalla pyrkien vähentämään perinteisiä menetelmiä, jotka painottuvat kontrolliin ja perinteisiin ongelmanratkaisuihin liittyviin näkökulmiin samalla pyrkien sitouttamaan työntekijät yhteisiin päämääriin ja niiden saavuttamiseen.

3.1 Johtamisen rakentuminen poliisissa

Poliisin johtamisen kontekstissa on havaittavissa merkittäviä muutoksia ja haasteita, jotka vaativat perinteisten johtamismallien uudelleenarviointia. Vuorela (2019, s. 217) korostaa, että johtamisen onnistuminen poliisissa tulevaisuudessa perustuu kontrollin ja toimintavapauden yhdistämiseen. Sen edellytyksenä on jatkuva toimintaympäristön analysointi ja monitahoisten muutosten huomioon ottamista. Tämä on linjassa muun muassa Shanen (2010, s. 10) näkemyksen kanssa, jossa hän ehdottaa mikromanageroinnin sijaan päätöksentekovaltuuksien delegointia, joka vapauttaa ylemmän tason poliisiesimiehet keskittymään organisaation strategisiin kysymyksiin ja edistämään henkilöstön tukea ja yhteistyötä. Mensosen (2012, s.203) tutkimuksessa on todettu, että poliisin johtamisessa vallitsee byrokraattishierarkkinen johtamistapa, joka voi aiheuttaa organisaation aineettoman pääoman vähenemisen, kuten laaja-alaisen tietotaidon ja kokemuksen, mikä on erityisen merkittävää korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden organisaatiossa kuten poliisissa.

Baileyn ja Davisin (2017, s.17–19) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että poliisijohtajat kaikilla tasoilla kuvaavat johtajuutta käskyvaltaan ja operatiivisiin kysymyksiin liittyväksi. Poliisit korostivat hierarkkisen arvojärjestelmän toiminnallisuuden tärkeyttä poliisijohtajuuden järjestelyssä ja käytännössä. Erityisesti he pitivät arvojärjestelmää

kriittisenä selkeiden roolien ja vastuiden erottelussa sekä päätöksenteon selkeässä sijoittumisessa operatiivisissa tilanteissa. Tilanteissa, joissa hierarkkisen arvojärjestelmän katsottiin olevan hyödyllinen, tarvittiin tehtäväkeskeistä lähestymistapaa johtajuuteen; poliisit kuvasivat tätä "tehtävä edellä, kysymykset myöhemmin" -johtajuudeksi, perustuu ajatukseen, että tietyissä tilanteissa päätösten nopeus ja tehtävien suorittamisen tehokkuus ovat ensisijaisia. Tässä kontekstissa johtajan odotetaan antavan selkeitä ohjeita ja suuntaviivoja ilman laajaa keskustelua tai kyselyitä, mikä mahdollistaa nopeat toimintatavat kriittisissä tilanteissa.

Flynn ja Herrington (2015, s. 2–3) puolestaan tuovat esiin, että perinteiset fyysisen työhön ja tuotantoon liittyvät johtajuusteoriat eivät sovellu monimutkaiseen ja nykyaikaiseen poliisin toimintaympäristöön, korostaen johtajan merkitystä oppimisen, innovaatioiden ja sopeutumisen mahdollistajana. Tämä heijastuu myös Vuorelan (2019, s. 211–213) havaintoihin, joiden mukaan hierarkkiseen kontrolliin ja valvontaan perustuva johtaminen vähentää organisaation luottamuspääomaa ja estää työntekijöiden omaehtoisen vastuun ottamista, mikä on välttämätöntä dynaamisen osaamisen kehittämisessä. Muttilainen ja Huotari (2014, s. 243) ovat todenneet, että yhteistyön merkitys ja sen monimuotoisuus ovat myös korostuneet poliisin toiminnassa. Se puolestaan heijastuu johdon kykyyn ottaa huomioon monimutkaisia tarpeita ja vaikuttaa lukuisiin sidosryhmiin ja järjestelmiin (Flynn & Herrington, 2015, s. 3).

Bailey ja Davis (2017, s.15) ovat pohtineet johtajuuden hallinnollista ja käskyvaltaista painotusta, joka toimii myös esteenä ihmiskeskeisten lähestymistapojen priorisoinnille. Ihmissuhteiden tai ihmiskeskeiset näkökohdat johtajuudessa jäävät vähemmälle huomiolle tehtäväkeskeisen painotuksen vuoksi. Tämä heijastaa komentopohjaisen tai hallinnollisen johtajuuden käsitysten ei-keskinäistä poissulkevuutta; sama yksilö saattaa esimerkiksi keskustella eri johtajuustilanteista heijastaen molempia käsityksiä. Näin ollen näiden erilaisten johtajuuslähestymistapojen läsnäolo heijastaa nykyaikaisen poliisijohtajan vaatimia laajenevia taitoja.

Viimeisimpänä poliisiorganisaatiossa on pyritty kouluttamaan esimiehiä kohti valmentavaa johtamista. Poliisin johtamisen kontekstissa on myös pyritty ottamaan käyttöön valmentava johtaminen, jota voidaan parhaiten kuvailla ihmiskeskeisenä johtamismallina. (Vuorela, 2019, s. 214). Poliisihallitus on vuonna 2018 tehnyt lähes kahden vuoden mittaisen kehittämishankkeen nimellä ”Kohti valmentavaa ihmisten johtamista” jonka tavoitteena oli selkiyttää esimiesroolia, tuottaa esimiehille tukea ja työkaluja poliisissa. Hanketta perusteltiin tarpeella erilaisiin johtamistapoihin tulevaisuudessa, sillä poliisin toimintaympäristö muuttuu ja tulevaisuuden työntekijät odottavat erilaista johtamista. (Valtiolla.fi, 2018)

3.2 Poliisin toimintaympäristö ja tehtävät

Poliisin tehtävät ja vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosina suuresti ilmenee vuoden 2018 Poliisin toimintaympäristöanalyysistä. Analyysin mukaan, poliisin toimintaympäristö on kohdannut yhä monimutkaisempia turvallisuusuhkia sekä työläämpien rikosten selvittämistä. Yhtä lailla yhteiskunnan muutokset kuten väestön ikääntyminen sekä vieraskielisten määrän kasvu Suomessa ja kaupunkeihin suuntautuva muuttoliike näyttäytyy poliisin toimintaympäristössä. Digitalisaation kehitys, palveluiden sähköistyminen ja internetin yleistynyt käyttö on muokannut poliisin työtä viime vuosina rajusti. Poliisien kohtaama haaste johtuu teknologisen kehityksen nopeasta tahdista, joka on luonut uusia digitaalisia rikollisuuden muotoja, joissa rikollisuuden kansainvälisyys luo haasteita. Nykyinen lainsäädäntö, joka on laadittu ennen digitaalisen aikakauden nousua, ei aina vastaa tehokkaasti näihin uusiin haasteisiin. (Poliisihallitus, 2018, s.110–111.)

Muttalainen ja Huotari (2014, s. 245) toteavat, että poliisin toimintaympäristö muuttuu koko ajan läpinäkyvämmäksi. Poliisi on yhä enemmän keskustelun, arvioinnin ja avoimen arvostelun alaisena. Kansalaisten tietoisuus oikeuksistaan ja poliisin toimivaltuuksista on kasvussa. Poliisin toimintaympäristö vaatii jatkuvaa analysointia ja seuraamista. Toimintaympäristön muutoksesta huolimatta, poliisin tehtävät pysyvät pitkälti samoissa

raameissa. Poliisin tehtävät perustuvat lakiin, ja ne on eritelty poliisilain 1 luvun 1§, jossa säädetään poliisin tehtäviksi seuraavaa:

Poliisilain (872/2011 1:1§) mukaan poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä. Lisäksi poliisin toimintaa ohjaavat strategia, sekä arvot. Poliisin tämänhetkiset arvot ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Poliisin toiminta perustuu lain määrittelemien tehtävien mukaan vahvasti sen arvoihin. (Poliisi, n.d.c)

3.3 Poliisin organisaatorakenne

Poliisin toimintaympäristöanalyysistä (2016, s.12) ilmenee, että poliisiorganisaatiossa tunnustetaan Max Weberin käsitystä asioiden organisoinnista. Poliisiorganisaatiolle on vahvasti ominaista byrokratia, jolla tarkoitetaan rationaalista ja tehokasta hallintoa, jota leimaa muun muassa seuraavat periaatteet: organisaation tarkkaan määritelty toimivalta, tiukkaa virkahierarkia organisaatiossa, jossa jokaisella on yksi esimies ja jokainen tietää paikkansa ja tehtävänsä organisaatiossa sekä viimeisenä periaatteena oikeudellisten normien ohjaava ote kaikkeen toimintaan. Poliisissa organisointi ja johtaminen perustuu vahvasti hierarkkiseen ylhäältä alaspäin ajatukseen, jossa kukin vastaa omista alueistaan, eikä toisten alueita ole syytä sotkea. (Heinonen, 2016, s.12)

Pynnönen (2015, s. 46) yhdistää hierarkkisen organisaatorakenteen huonoon johtamiseen. Virta ja Suve (2016, s. 26) toteavat, että perinteinen hierarkkinen poliisiorganisaatio ja sen rakenteet eivät ole kovin joustavia. Toisaalta Suomen kaltaisessa oikeusvaltiossa, jossa poliisin perustehtävänä on vastata valtion sisäisestä

turvallisuudesta, ei ketteryttä voi organisaatiolta vaatia. Salminen ja Pitkänen (2016, s. 41) esittävät, että hierarkkisuus luo selkeitä vastuualueita ja auktoriteettiperustan. Parhaimmillaan hierarkkisuus näyttäytyy selkeänä työnjakona ja tuottavuutena, huonoimmillaan se tuottaa rutiininomaisuutta ja minimisuorituksia. Salminen ja Pitkänen (s. 44) jatkavat, että hierarkkinen ja laaja poliisihallinto tuo haasteita myös eettiselle johtajuudelle. Haasteena nähdään, että johdon eettiset linjaukset saataisiin ulottumaan läpi koko organisaation sen kaikille tasoille.

Helsingin poliisilaitoksen virkahierarkia rakentuu kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Virkehierarkia poliisissa.

Kuviosta 1 on havaittavissa, että yksittäisen poliisilaitoksen organisaatiossa korkeimpana hierarkkisuudessa toimii poliisipäällikkö, ja tästä suoraan alempana apulaispoliisipäällikkö. Apulaispoliisipäällikön alaisuuteen menevät eri toimintayksiköt, Helsingin poliisilaitoksella niitä on kolme: Hälytys- ja valvontayksikkö,

erityistoimintayksikkö sekä rikostutkintayksikkö. Yksi toimintayksikkö voi koostua useamman eri toiminnon ryhmästä. Yksikön päällikkönä toimii tällä hetkellä (2024) ylikomisario hälytys- ja valvontatoiminnossa sekä erityistoimintayksikössä, kun taas rikostutkintayksiossä yksikön päällikkönä toimii rikosylitarkastaja, tämän alla (rikos)ylikomisarioita sekä (rikos)komisarioita, sen alla ryhmänjohtajina toimivia (rikos)ylikonstaapeleja ja ryhmissä vanhempia (rikos)konstaapeleja ja nuorempia konstaapeleja. Virkahierarkia on vahvasti tehtävien ja toiminnan vastuun keskiössä, ja ohjaa väistämättä esimiesaseman käyttöä.

3.4 Organisaatiokulttuuri pelolla johtamisen taustalla

Organisaatiokulttuuri poliisissa on monimutkainen ja syvälle juurtunut ilmiö, joka on muotoutunut vuosikymmenten aikana kehittyneiden käytäntöjen, arvojen, uskomusten ja normien kautta. Poliisilaitoksen kulttuuri ei ole yksinomaan yhden tekijän tulos, vaan se syntyy laajasta yhteiskunnallisesta kontekstista, organisaation sisäisistä dynamiikoista, yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta sekä poliisiin ja yhteisön välisestä suhteesta. Tässä luvussa tarkastellaan, miten organisaatiokulttuuri ilmenee poliisissa, mitkä tekijät vaikuttavat sen muotoutumiseen ja miten se vaikuttaa poliisin toimintaan ja yhteiskunnallisiin suhteisiin.

Organisaatiokulttuuri viittaa jaettujen oletusten, arvojen ja uskomusten järjestelmään, joka näyttää ihmisille, mikä on sopivaa ja mikä ei sopivaa käytöstä (Chatman & Cha, 2003, s. 26). Työntekijöiden osallistuminen ja osallisuus tulisi olla osa prosessia ja organisaation tukemaa: ilman osallistumista voimattomuuden, avuttomuuden ja epävarmuuden tunteet lisääntyvät (Cascio & Wynn, 2004, s. 429). Organisaatiokulttuuri viittaa yhteisiin arvoihin, uskomuksiin, normeihin ja käytäntöihin, jotka ohjaavat jäsenten käyttäytymistä organisaatiossa. Poliisissa tämä kulttuuri määrittää, miten virkamiehet suhtautuvat toisiinsa, yleisöön ja heidän tehtäviinsä.

Useat tekijät vaikuttavat poliisin organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Chan (1996, s.112) korostaa rekrytointiprosesseja, koulutusta, ammatillista sosialisatiota ja työn luonnetta keskeisinä elementteinä, jotka muokkaavat poliisin kulttuuria. Lisäksi

yhteiskunnalliset muutokset, poliittiset paineet ja teknologian kehitys vaikuttavat siihen, miten poliisilaitos mukautuu ja kehittää kulttuuriaan. Juholin (2008, s. 63) esittää, että osallistava päätöksenteko on tärkeässä asemassa organisaatiokulttuurin rakentamisessa, sillä silloin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmiin ja päätöksiin.

Pelko voi toimia sekä motivaattorina että lamaannuttavana voimana organisaatioissa. Se voi kannustaa työntekijöitä välttämään virheitä ja parantamaan suorituskyykyään, mutta toisaalta se voi myös estää luovuuden, innovaation ja avoimen kommunikaation. Johtajuuden rooli pelon hallinnassa on kriittinen. Transformationaalinen johtajuus, joka keskittyy positiivisen vision luomiseen, inspiroimaan työntekijöitä ja kannustamaan heitä ylittämään itsensä, on todettu vähentävän pelon vaikutuksia ja edistävän avoimuutta ja luottamusta organisaatiossa. (Bass & Avolio, 1994, s. 112) Johtajien on oltava tietoisia siitä, miten heidän viestintänsä, päätöksentekonsa ja toimintatapansa vaikuttavat työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen ja pelon kokemiseen.

Poliisilaitoksessa vallitsevat vahvat perinteet ja hierarkiat voivat luoda paineita noudattaa tiukkoja sääntöjä ja määräyksiä, mikä saattaa johtaa ankariin seuraamuksiin virheistä ja virheiden välttelyyn. Organisaation historia ja aiemmat tapahtumat tai väärinkäytökset, voivat synnyttää pelkoa ja epäluottamusta työntekijöissä, mikä vaikuttaa virheiden esiintuomiseen ja avoimeen keskusteluun. Pelolla johtaminen liittyy vahvasti hierarkkisiin organisaatioihin ja epäsymmetriseen vallanjakoon, arvovaltaiseen johtamiseen ja valvontaan. (Eriksson, 2006, s. 138)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen menetelmää, aineistonkeruuprosessia sekä aineiston analyysia. Ennen varsinaista tutkimuksen aloittamista oli tutkijan haettava tutkimuslupa tutkimuksen tekemiseen Helsingin poliisilaitokselta. Tutkimuslupa haetaan, kun tutkimuksen aineistopyyntö kohdistuu poliisin henkilörekistereihin tai salassa pidettäviin asiakirjoihin. Tällaisia asiakirjoja ovat esimerkiksi ohjeet, ja määräykset. Lisäksi tutkimuslupaa tarvitaan, mikäli kerätään tai käsitellään poliisin tehtäviä koskevia tai työtehtävien yhteydessä saatuja tietoja, poliisin henkilöstöä tai muuten poliisiorganisaatiota koskevia tietoja, kun tutkimus edellyttää poliisin tukea tai resursseja; kuten virkamiesten työaika tai poliisin tiloja ja välineitä. Tutkimuslupa haetaan siltä poliisilaitokselta tai yksiköltä, johon tutkimus kohdistuu. (Poliisi, n.d.d) Tutkimuslupa haettiin kirjallisen dokumentin avulla, jossa täytettiin vaadittavat tiedot sekä liitteet tutkimuksesta. Tutkimuslupa myönnettiin 21.11.2023 ja se on voimassa 30.6.2024 saakka. Tutkimusluvassa esitellään tutkimuksen tekijä, tutkimuksen tavoitteet ja toteutussuunnitelma. Tutkimusluvassa on kerrottu luvan voimassaoloaika, lupaehtot sekä tietoja tietojen hävittämisestä, sovelletuista lainkohdista sekä muutoksenhakuohjeet.

Tutkimusluvan mukaisesti anonyymikysely tehdään Helsingin poliisilaitoksen miehistö- sekä alipäällystöhenkilöille. Saadun hyväksytyt päätöksen mukaan tutkimusluvassa määritellään, että tutkimuksen tekijä ei saa paljastaa salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, eikä muutakaan sellaista tietoon tullutta seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. Tutkimuksen tekijän vastuulla on myös tutkimusaineiston lainmukainen käsittely niin, etteivät tiedot voi paljastua ulkopuoliselle. Tutkimuksen päätyttyä sellainen tutkimusaineisto, jossa yksittäisen henkilön identifiointi olisi mahdollista, sekä sellaiset tiedot, jotka sisältävät salassa pidettävää tietoa, hävitetään niin, etteivät ne toimenpiteiden jälkeen ole enää palautettavissa. Tutkimuslupaan sisältyi myös ehto, että tutkimuksen haastattelukysymykset tulee toimittaa tutkimusluvan yhteyshenkilölle ennen haastattelujen alkamista.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä pro gradu tutkimuksessa käytettiin menetelmänä kvalitatiivista kyselytutkimusta, jossa Helsingin poliisilaitoksen miehistöön sekä alipäälylystään kuuluvia poliisimiehiä haastateltiin anonyymien kyselylomakkeen avulla. Kvalitatiivisella tutkimuksella ominaista on, että siinä merkitykset ovat keskiössä, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin (Varto 1992, s. 24). Lisäksi tutkimuksen kannalta olisi hyvä, että tutkittavat tietäisivät mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta ja, että heillä olisi kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 87).

Anonyymien kyselylomakkeen perusteluksi voidaan todeta aiheen vaativan hienotunteisuutta, sillä kyselylomakkeen kysymykset ovat henkilökohtaisia ja liittyvät henkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin pelosta. Pelolla johtamiseen liittyvät kokemukset voivat sisältää herkkiä tai henkilökohtaisia tietoja. Sen vuoksi, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi, kysely suoritettiin anonyymisti.

Voidaan myös olettaa, että mitä etäisempi haastattelu ympäristö on, sitä avoimemmin ja todennäköisemmin osallistujat jakavat arkaluontoisia tietoja. Anonyymien kyselyjen haasteena voi kuitenkin olla se, että vastaajat saattavat tarjota keksittyjä tietoja tai vastata useita kertoja.

Aineistonkeruussa käytetyssä kyselyssä kaikki kysymykset olivat samat eli vakioidut kaikille vastaajille. Kyselylomake koostui viidestä avoimesta kysymyksestä. Hirsjärvi ja muut (2000, s. 188) listaavat avointen kysymysten positiivisiin puoliin vastaajan omin sanoin ilmaisun mahdollisuuden, antaa mahdollisuuden tunnistaa vastaajan motivaatiota sekä auttaa osoittamaan vastaajan asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden.

Hirsjärvi ja muut (2000, s. 182) toteavat, että kysely on hyvä aineistokeruumenetelmä silloin, kun tutkittavia on määrällisesti paljon. Lisäksi se on hyvin perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselytutkimuksen etuna pidetään lisäksi sitä, että aikataulun ja kustannusten arviointi voidaan suunnitella melko tarkasti (Hirsjärvi ja muut 2000, s. 182).

Puolistrukturoidussa sekä strukturoidussa haastattelussa on kaikille samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin omilla sanoillaan valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan (Eskola ja Suoranta 2022, s. 86).

Kyselylomake laadittiin Webropol 3.0- ohjelman avulla ja sitä testattiin kolmen eri henkilön avulla, joilla ei ollut suoraa yhteyttä tutkimuksen kohderyhmään. Testaamalla kysymyksiä ja niiden asettelua pyrittiin varmistumaan siitä, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja selkeitä, jolloin voitiin minimoida riski siitä, että kohderyhmän vastaajat ei vastaisi ohi kysymyksen. Lisäksi testauksella varmistuttiin siitä, että sähköinen kyselylomake toimii teknisesti oikein. Testiryhmän vastauksia ei otettu huomioon lopullisessa tutkimuksessa.

Kyselylomakkeen linkki sekä saatekirje (Liite 1) jaettiin sähköpostin välityksellä kohdeorganisaation omien sähköpostiryhmien kautta siten, että se tavoitti kaikki ne miehistöön tai alipäällystöön kuuluvat henkilöt, jotka olivat virkasuhteessa kyseisenä ajankohtana. Kyselylomake saatekirjeineen lähetettiin 1.1.2024 ja vastausaika oli aina 31.1.2024 asti. Kyselylomakkeen pituus ja kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuus ovat tärkeitä seikkoja.

Kyselylomake (Liite 2) alkoi neljällä perustietokysymyksellä, jossa kartoitettiin vastaajan virkaikää, tehtävää, toimiiko esimiestehtävässä, sekä onko kokenut pelolla johtamista. Näiden vastaajien taustaa kartoittavien kysymysten jälkeen niitä vastaajia, jotka olivat kokeneet pelolla johtamista Helsingin poliisilaitoksella, pyydettiin vastaamaan viiteen avoimeen kysymykseen, jotka käsittelivät vastaajien kokemuksia sekä näkemyksiä pelolla johtamisesta. Kysymykset itse tutkimusaiheesta haluttiin pitää avoimina sillä, avoimet kysymykset eivät anna valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaajat osoittavat tietämyksensä aiheesta sekä sen, mikä on vastaajan mielestä keskeistä tai tärkeää. (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 188)

Kyselylomakkeessa ei kysytty satunnaisia tai yleisiä asioita, vaan keskitytään tutkimuksen ongelmanasettelun ja tarkoituksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 75) painottavat kyselylomakkeen sisällön merkityksellisyyttä tutkimuksen kontekstissa. Kysymykset haluttiin lisäksi pitää sellaisina, että niihin vastaisi mahdollisimman moni. Tutkimuksessa ei rajoitettu vastaajia toimialan tai koon mukaan, jotta saatiin riittävän suuri otos. Hirsijärvi ja muut (2000 s. 193) toteavat, että vastausprosenttiin vaikuttaa eniten vastaajien asenne tutkimusta kohtaan. Siksi vastauslomakkeen selkeys ja nopea vastattavuus olivat keskeisiä tekijöitä sen laadinnassa.

4.2 Kohderyhmä

Pro gradu -tutkimuksessani olen rajannut kohderyhmäni koostumaan niistä Helsingin poliisilaitoksen poliisimiehistä, jotka työskentelevät miehistö- tai alipäällystötehtävissä. Miehistöön kuuluvat vanhempi rikoskonstaapeli, vanhempi konstaapeli, etsivä ja nuorempi konstaapeli (Valtioneuvon asetus poliisista 19.12.2023/1030 1§ 3) ja alipäällystöön seuraavat virkanimikkeet rikosylikonstaapeli, ylikonstaapeli ja ylietsivä (Valtioneuvon asetus poliisista 19.12.2023/1030 1§ 2). Virkanimikkeet etsivä sekä ylietsivä ovat kuitenkin rajattu poliisissa ainoastaan Suojelupoliisiin käyttöön, joten näitä virkanimikkeitä käytettäviä vastaajia ei tutkimuksessani esiinny. Vastaajat identifioituvat ainoastaan joko kuuluvaksi poliisiin alipäällystöön taikka miehistöön kyselyssä.

Kohderyhmäni vastaajat koostuvat kaikista Helsingin poliisilaitoksen yksiköistä, joita ei ole eritelty, kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yleisellä tasolla kokemuksia pelolla johtamisesta Helsingin poliisilaitoksella. Vastauksia kohderyhmältä kertyi yhteensä 126 kappaletta.

4.3 Aineiston analyysi

Hirsjärvi ja muut (2000, s. 210) jäsentelee kvalitatiivisen tutkimuksen analyysin ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan, jossa tarkoituksena on tehdä päätelmiä.

Puusa ja Juuti (2020, s. 143) toteavat, että laadullisen aineiston analyysi tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää tutkimuksessa olevaa ilmiötä, tässä tapauksessa pelolla johtamista. Kyselylomakkeella saatu aineisto purettiin ensin kysymyskohtaisten vastausten avulla viiteen kategoriaan. Tämän jälkeen vastauksia pilkottiin, yhdisteltiin ja haettiin yhteneväisyyksiä, sekä poikkeavuuksia. Lopulta tulososiossa vastaukset koottiin yhteen. Puusa ja Juuti (2020, s. 146) kuvailevat tällaisen analysointitavan laadulliselle aineistolle ominaiseksi. Edellä mainitusta analyysitavasta voidaan käyttää myös nimitystä sisällönanalyysi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 123) esittävät sisällönanalyysin kolmen perusvaiheen kautta. Ensiksi alkuperäinen aineisto pelkistetään, niin että aineistosta karsitaan epäolennainen osuus pois. Tässä tutkimuksessa se tarkoitti kysymyskohtaisesti samaa tarkoittavien vastausten alleviivausta koko aineistosta. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin, eli ryhmiteltiin. Kaikki alleviivatut samaa tarkoittavat kohdat yhdisteltiin omiksi ryhmiksi, jolloin aineisto tiivistyy. Viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoitettiin, eli tutkimuksen kannalta olennainen tieto nostettiin ylös tutkimustuloksiin.

5 Tulokset

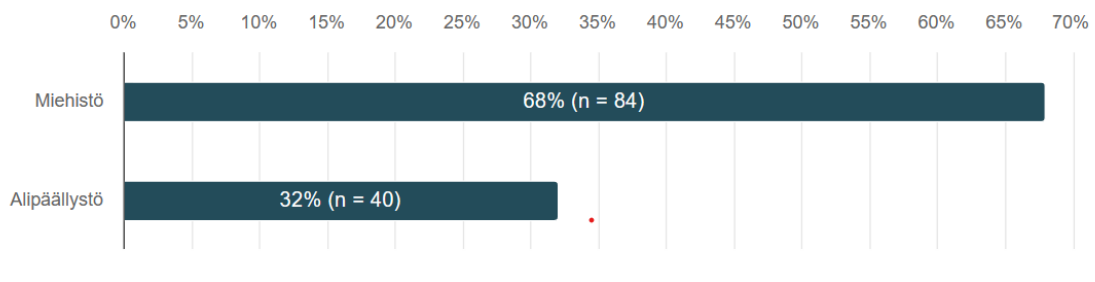
Sähköinen linkki anonyymiin kyselyyn lähetettiin Helsingin poliisilaitoksen henkilöstölle 1.1.2024. Kysely pidettiin auki 31.1.2024 saakka. Vastaajien kokonaismäärä aikavälin aikana oli yhteensä 126 kappaletta. Perustietokysymyksistä vastaajien virkaikää kysyttäessä vastauksia tuli 125 kappaletta, vastaajien tehtävää kysyttäessä vastauksia tuli 124 ja kahteen viimeiseen perustietokysymykseen vastauksia tuli 126. Kyselyn verkkolinkki oli avattu yhteensä 244 kertaa ja vastaaminen oli aloitettu yhteensä 191 kertaa. Avoimien kysymysten suhteen vastauksien määrä vaihteli 112 ja 118 vastauksen välillä. On todettava, että kysely tavoitti lähes 200 henkilöä, mutta vastausten määrä putosi lähes puoleen. Syy tähän todennäköisesti on se, että kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotka vaativat vastaajalta hetken aikaa ja kirjallista tuottamista.

Perustietokysymyksiä tarkastellessa, kuvioista 2 ilmenee, että vastaajien keskimääräinen virkaikä oli 17,4 vuotta, ja vastaajista nuorin virkaiältään oli toiminut virassa yhden vuoden ja vastaajista pisimpään virassa toiminut, oli toiminut virassa 42 vuotta. Vastaajien keskimääräistä virkaikää, 17,4 vuotta voidaan pitää suhteellisen korkeana.

| | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo |
|--------|------------|-------------|-----------|
| Vuosia | 1,0 | 42,0 | 17,4 |

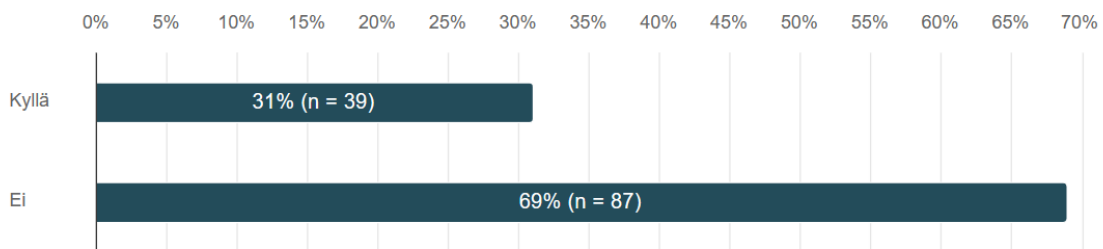
Kuvio2. Kyselyyn vastanneiden virkaikä.

Kuviosta 3 ilmenee, että kyselyyn vastanneista 68 prosenttia, eli 85 vastaajaa kuului henkilöihin, jotka työskentelevät miehistötehtävissä ja vastaajista 32 prosenttia, eli 41 vastaajaa työskenteli alipäällystötehtävissä. Voidaankin todeta, että vastausprosentti oli suhteellisesti korkeampi niillä henkilöillä, jotka työskentelivät alipäällystötehtävissä, sillä heitä on huomattavasti vähemmän kuin yksi kolmasosa poliisilaitoksen henkilöstöstä.



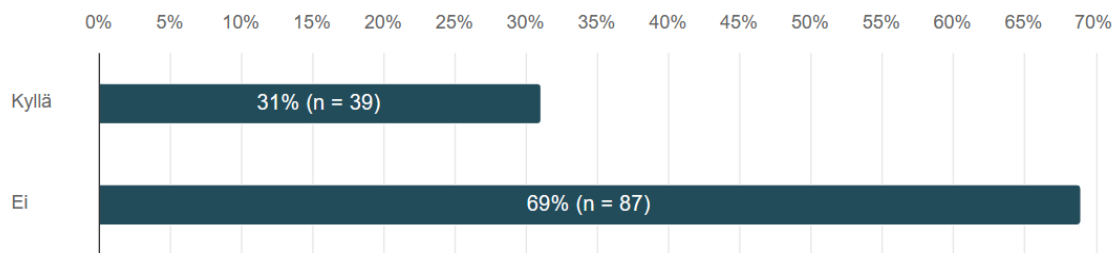
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden tehtävä.

Kuvio 4 esittää vastauksia koskien esimiestehtävissä toimimista. Vastaajista 31 prosenttia toimi esimiestehtävissä, ja 69 prosenttia ei toiminut esimiestehtävissä. Voidaan siis huomata, että alipääallystötehtävissä toimivista henkilöistä (n=40) kaikki paitsi yksi henkilö kyselyyn vastanneista toimi esimiestehtävissä.



Kuvio 4. Toimitko esimiestehtävissä?

Viimeisenä perustietokysymyksenä kysyttiin, onko vastaaja kokenut pelolla johtamista Helsingin poliisilaitoksella. Mielenkiintoista ja huomionarvoista on se, että vastaajista 75 prosenttia oli kokenut pelolla johtamista Helsingin poliisilaitoksella, kun taas 25 prosenttia vastaajista ei ollut sitä kokenut.



Kuvio 5. Oletko kokenut pelolla johtamista Helsingin poliisilaitoksella?

5.1 Pelolla johtamisen ilmeneminen

Kyselyssä selvitettiin vastaajien kokemuksia pelolla johtamisesta. Vastauksia analysoidessa kokemuksista nousee selvimminkin seuraavat pelolla johtamisen ilmenemismuodot: uhkailu, kiristäminen, kostaminen, sekä tiedon panttaaminen ja yleinen huono käytös. Ilmeneminen ei ole ollut aina selkeää ja suoraa, vaan enemmänkin hienovaraista vihjailua, jolla on annettu ymmärtää kyllä selkeästi vihjailun tarkoitus. Huhuilla, eleillä sekä muilla organisaatiokulttuuriin viittavilla tavoilla, on koettu pelolla johtamisen ilmentymistä. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi, että on ymmärtänyt työkavereidensa vihjailuista, että tietyltä esimieheltä ei kannata kysyä jostain asiasta.

Uhkailu on ilmennyt suusanallisesti vihjailemalla tilanteissa, joissa muut eivät ole kuulemassa. Toisinaan se on tapahtunut myös täysin yllättävissä tilanteissa. Ollaan ikään kuin pyrittä vaimistamaan, että muut eivät kuule. Yksi vastaajista kertoi, että esimies oli määrännyt tiettyjä työtehtäviä tälle, ja huutaen ilmoitti, että mikäli nämä työtehtävät eivät kiinnosta, seuraa siirto toisiin, vähemmän haluttuihin tehtäviin. Yleisimmin uhattiin työtehtävien muutoksella sekä urakehityksen hidastumisella sekä jopa irtisanomisella.

”Puhutaan joutumisesta suolakaivokselle eli rikostorjuntaan. Vihjaillaan, ettei kannata valittaa tai suolakaivos kutsuu.”

”On annettu ymmärtää, että nostamalla esiin tiettyjä asioita tai jos on oltu eri mieltä tiettyjen päällystön edustajien kanssa, voidaan siirtää ikävämpiin tehtäviin tai uralla eteneminen voi tyssätä.”

Kiristäminen on ilmennyt vastaajien kokemusten perusteella esimerkiksi kahdenkeskisissä palkkakeskusteluissa, joissa on ilmoitettu, että palkkataso ei nouse, jos tiettyä tulosta ei saavuteta. Yleisesti on koettu, että kiristetään tekemään tiettyjä tehtäviä tai asioita tietyllä tavalla, tai muuten seuraa rangaistus. Kostaminen on nähty varsin yleisenä pelon aiheuttajana. Vastaajat kokevat, että he pelkäävät esimiestään ja tämän vaikutusvaltaa kostaa, esimerkiksi antamalla ikävämpiä työtehtäviä tai estämällä koulutuksiin ja kursseille pääsyn. Yksi vastaajista kertoi, että henkilökohtaiset kaunat esimiehensä kanssa hankaloittavat hänen etenemistään. Valta-aseman käyttö yksimielisesti on vahva pelon aiheuttaja, sillä pelätään esimiestä ja tämän mahdollisuutta käyttää valtaansa vaikeuttaakseen työntekijän olemista.

”Ylemmän päällystön osalta annetaan ajoittain ymmärtää, että tiettyjen asioiden tekeminen tai ilmi tuominen voi johtaa urakehityksen kannalta haitallisiin seurauksiin.”

Varsin yleisenä pelolla johtamisen ilmentymisenä, jota arkipäiväisessä kanssakäymisessä on huomattu herkemmin, on tiedon panttaaminen sekä esimiehen huono käyttäytyminen. Saatetaan tarkoituksenmukaisesti jättää kertomatta joitain seikkoja esimerkiksi tilanneorganisaatiossa työskennellessä, vaikka tiedon panttaamiselle ei ole nähty mitään syytä. Huonon käyttäytymisen kokemukset liittyvät esimiehen mielivaltaisella kohtelulla alaisilleen, jossa huudetaan, tiuskitaan, ja saatetaan saada suoranaisia raivokohtauksia. Myös selän takana puhuminen sekä työn vähättely muiden kuullen on nähty huonona käytöksenä. Yksi vastaajista kertoi, että kerrottuaan päällystöesimiehelleen ongelmakohdista, oli esimies tullut ja huutanut tälle päin naamaa ja nolannut samalla tämän muiden edessä. Yleinen kulttuuri vastaajien kokemusten perusteella tuntuu olevan se, että esimiehille ei kannata sanoa vastaan, vaikka olisikin oikeassa.

"Kostamisen kulttuuria ja erilaisilla seuraamuksilla "rankaisemista". On pelottavaa, kuinka varoitellaan luottamasta vääriin esimiehiin ja kuinka vahingossa jonkun esihenkilön varpalle astuminen voi tuhota koko uran."

"Palaverissa annetaan mahdollisuus kertoa oma mielipide, mutta jos sen kertoo, seuraavat jaettavat tehtävät ovat epämieluisimmasta päästä."

Lisäksi esiin on noussut esimiehen epäluottamus työntekijöihinsä, joka näyttäytyy jatkuvana suoritusten seuraamisella ja heti niistä huomauttamisella. Yksi vastaaja kertoi, että hänen esimiehensä oli todennut hänen olevansa erityistarkkailussa, mikä johti siihen, että luottamus omaan tekemiseen kariutui, kun pelättiin virheitä sekä mahdollista esimiehen rangaistusta.

"Työntekijän raportoidessa henkilöstöasioista ja erimielisyyksistä esimies on päättänyt tapahtuman käsittelyn sanomalla suoraan, että hän tekee ilmoittajan kannalta erityisen epämiellyttäviä työnohjauksellisia ratkaisuja, jos ilmoittaja edelleen palaa asiaan tai esimies joutuu kuulemaan henkilöstön välisistä hankalista tapahtumista."

"Kaikki lähtee ylimmästä johdosta. Siellä pelotellaan milloin milläkin ja siitä johtamismalli valuu vähintään toimintojen johtajiin. Lähiesimiehet ovat modernimpia johtajia ja heille uskaltaa asioista ja epäkohdista jopa puhua. Muuten poliisilaitoksessa vallitsee vaikenemisen kulttuuri. Työntekijän on oltava hiljaa, jottei joudu vaikeuksiin."

5.2 Pelolla johtamisen vaikutus työn mielekkyyteen

Kyselyssä kysyttiin, onko pelolla johtaminen aiheuttanut vastaajille negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia? Tulokset osoittavat, että vain muutama on nähnyt jotain positiivisia vaikutuksia pelolla johtamisella. Negatiiviset vaikutukset ovat yleisimpiä pelolla johtamisen vaikutuksia. Muutama vastaaja kertoi, että pelolla johtaminen ei ole suoranaisesti vaikuttanut työskentelyyn, ennemminkin se on vähentänyt arvostusta

kyseiseen esimieheen. Positiivisena nähtiin se, että työpäivän aikana ei tule laiskoteltua, sillä pelko epäonnistumisesta tai alisuoriutumisesta on läsnä. Lisäksi positiivisena nähtiin näin jälkikäteen se, että aiemman esimiehen johtamistyyli ajoi vastaajan vaihtamaan työtehtävää, jonka ansiosta hän on nyt edennyt urallaan ja nauttii työstään.

Keskeisin negatiivisin vaikutus pelolla johtamisella on ollut vaikutus motivaatioon sekä työnteon mielekkyyteen. Monet vastaajat kuvaavat, miten pelolla johtaminen vähentää työn mielekkyyttä ja motivaatiota, aiheuttaa stressiä ja ahdistusta, ja saattaa johtaa jopa työpaikan vaihtoon tai alalta poistumiseen. Motivaation laskun seurauksena työn laatu on kärsinyt, sairauspoissaolot kasvaneet, sekä luottamus johtavaan portaaseen on karissut. Työntekijät kokevat, että pelolla johtaminen heikentää luottamusta esimiehiin ja vähentää avoimuutta työyhteisössä. Työntekijöiden mukaan heidän on vaikea tuoda esiin ongelmia tai ehdottaa parannuksia peläten negatiivisia seurauksia. Tämä ilmapiiri vähentää työn mielekkyyttä ja kannustaa työntekijöitä välttämään riskejä. Lisäksi pelolla johtaminen estää työntekijöitä saavuttamasta täyttä potentiaaliaan, mikä voi johtaa heidän ammatillisen kehityksensä pysähtymiseen.

”Aiheuttanut negatiivisia vaikutuksia vähentämällä motivaatiota työtehtäviin ja vähentänyt arvosta esimiehiä kohtaan, jotka ovat tällaisia johtamismetodeja käyttäneet.”

”Minulla ei ollut mitään motivaatiota tehdä töitä, kun koko ajan on saanut miettiä, että mitä keksitään seuraavaksi. Koko ajan tässä katsellaan uusi työpaikkoja.”

”On aiheuttanut masennusta, pelkotiloja ja univaikeuksia, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työssä selviämiseen.”

Vastaajat kokevat, että oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus työntekijöiden kohtelussa ei ole tasapainossa. Esimiehet suosivat tiettyjä työntekijöitä selvästi, joka vääristää tasavertaisen johtamisen kuvaa. Vastauksissa korostuu, että pelolla johtaminen on saanut aikaan työntekijät kokemaan pelkoa, sillä esimiehen ennakoimattomuus ja äkkipikaisuus on haastanut työssä suoriutumista. Vastaajat kokevat pelolla johtamisen aiheuttaneet heille myös vihan ja vastenmielisyyden tunnetta koko organisaatiota kohtaan.

”Totta kai sitä joutuu olemaan tarkempi omista tekemisistään, kun tietää olevansa suurennuslasina alla. Tulee suorastaan tunne, että esimiehet toivoisivat kohdaltasi epäonnistumista, tai jotain ”ratkaisevaa” mokaa, jonka jälkeen sinun suuntaasi tuli on vapaa. Aivan järkyttävää tehdä työtä niin, että omiakin täytyy pelätä.”

Oman sekä ryhmän osaamisen kehittäminen on tyssännyt sillä työntekijät eivät uskalla osallistua työn kehittämiseen. Kun jo ilmapiiri jotain kysyessä on ahdistava, tiukka ja negatiivinen, työntekijät kokevat, että esimiestä on vaikea lähestyä. Pelolla johtamisen vaikutukset työilmapiiriin on ollut selkeästi havaittavissa. Pelolla johtaminen on aiheuttanut sen, että työntekijä tarkoituksenmukaisesti jättää tekemättä suurempia ponnisteluja työn laadun pitämiseksi, vaan tekee vain sen mitä on välttämätön tehdä. Tällä haetaan sitä, että ei haluta, että esimies etenisi omalla urallaan sen ansiosta, että hänen alaisensa ovat tehneet työt hyvin.

”Pelolla johtaminen on vaikuttanut työskentelyyni negatiivisesti. Ammatillinen itsetuntoni on romahtanut. Olen ujompi ja epävarmempi itsekin omasta tekemisestäni. Tuntuu etten ole osa Helsingin poliisilaitosta ja olen jotenkin huonompi tai väliin putoaja. Ei ole kiva mennä töihin.”

5.3 Pelolla johtamisen kokemuksen käsittely

Kysymällä vastaajilta heidän kokemuksiaan pelolla johtamisen käsittelystä selvitettiin, minkälaisia tekijöitä nousee esiin poliisiorganisaatiossa. Yksi keskeisimmistä vastauksista on keskustelu ja vertaistuki muiden työntekijöiden kanssa. Kokemusten jakaminen työyhteisössä ylipäänsä on vahva osa poliisin organisaatiokulttuuria, niin myös tässä tapauksessa. Kokemusten jakaminen kahvipöydässä on ollut helppoa ja antanut vertaistukea kokemusten käsittelyssä. Lisäksi vastauksissa ilmeni, että myös ammattiapua on hyödynnettyä kokemuksiin pelolla johtamisesta. Psykologin, työterveyslääkärin, terapeutin palveluista on osa vastaajista kertonut hakeneensa apua. Muutama vastaaja totesi myös, että ei ole erityisemmin käsitellyt kokemuksiaan, tai kokenut, että olisi tarvetta käsitellä.

”Purrut hammasta ja kestänyt. Mikäli voitaisiin lotossa ja olisin taloudellisesti riippumaton, tekisin kaikista epäkohdista rikosilmoituksen ja kantelisin ahkerasti kaikesta mistä olisi laillisesti aihetta.”

Keskustelujen lisäksi huumorilla on ollut rooli pelolla johtamisen käsittelyssä. Huumorin on toiminut keinona lievittää stressiä ja jännitteitä, jotka pelolla johtaminen on aiheuttanut. Se on tarjonnut kevyemmän tavan käsitellä raskaita aiheita, luoden yhteisöllisyyden ja ymmärryksen tunnetta työntekijöiden kesken. Yksittäisten työntekijöiden omat itselleen toimivat keinot käsitellä pelolla johtamista ovat olleet esimerkiksi erilaisten ajatusmallien opettelu, jonka avulla selviää henkisesti työpaikalla. Vastauksissa nousi esiin myös se, että pelolla johtamista kokenut on käyttänyt aikaa asian käsittelyyn itseksensä miettimällä ja pohtimalla mielessään syitä ja ratkaisuja. Toisinaan työnteekoon keskittyminen on häiriintynyt juuri tällaisten ajatusten vallatessa mielen.

Pelolla johtaminen tuntuu vallinneen jo pidempään kyselyyn vastanneiden mukaan, jonka vuoksi heille on rakentunut tietynlainen kuori, joka siedättää ja torjuu pelolla johtamisen vaikuttavan työntekijään enempää. On ikään kuin hyväksytty johtamisen tila, ja opittu elämään sen kanssa.

”Muiden ryhmäläisten kanssa asioista puhumalla ja omia tunteita tuulettamalla. Miehistön kesken meillä on kuitenkin ollut hyvin samansuuntaiset kokemukset alipäälylystön ja päälylystön toiminnasta. Asioista keskustelemalla olemme päässeet vaihtamaan ajatuksia ja pääsemään näiden negatiivisten tunteiden yli.”

”Ryhmän kanssa jatkuvaa keskustelua sekä kumppanin/ystävien kanssa. Esimiehen kanssa ei missään tapauksessa voi keskustella, koska hän vetää heti maton jalkojen alta ja mitätöi kokemuksen. Ryhmässä useita uupuneita ja vaihtuvuus suuri.”

Vain muutama vastaaja kertoi, että oli sanonut suoraan esimiehelleen tämän johtamistyylistään tai -tavastaan. Kaikki näin vastanneet totesivat, että muutosta ei palautteen antamisesta huolimatta syntynyt. Pahimmillaan kritisointi tai palautteen antaminen oli kääntynyt työntekijää vastaan, ja tämä joutui silmätikuksi. Myös ylemmälle esimiehelle kertominen, ei näyttänyt ratkaisevan pelolla johtamista. Vastaajat kokivat pitkälti, että esimiehen johtamistavasta palautteen antaminen ei ole kannattavaa, sillä harvemmin asiaan puututaan tarpeeksi vakavasti, ja vain itse aiheuttaa itselleen työpaikalla olemisen vaikeammaksi. Pelolla johtamisen kokemus on äärimmillään aiheuttanut sen, että työntekijä on irtisanoutunut tai vaihtanut työpaikkaa.

”Olen noudattanut POHA:n (Poliisihallitus) antamaa ohjetta epäasialliseen käytökseen ja syrjintään liittyen. Olen ottanut yhteyttä työterveyteen, esimiehen esimieheen, luottamusmieheen, henkilöstöhallintoon, työsuojeluun sekä liittoon. Olen käyttänyt kaikki työterveyden tarjoamat palvelut asian käsittelyyn.”

”Taistellut sitä vastaan ja tuonut asiaa esille ylemmille tahoille koko ajan aina mahdollisuuksien mukaan. Todetakseni valitettavasti, ettei se johda mihinkään, koska pelolla johtamisen kulttuuri hallitsee koko taloa ihan ylös asti.”

5.4 Miten pelolla johtaminen saataisiin kitkettyä?

Viides kysymys käsitteli niitä toimenpiteitä tai muutoksia, joita vastaajat toivoisivat Helsingin poliisilaitoksen työympäristöön, jotta pelolla johtamisen sijaan voitaisiin edistää terveellisempää ja tuottavampaa johtamiskulttuuria. Vastaajien ehdotukset kattavat useita keskeisiä alueita, jotka vaativat huomattavaa sitoutumista sekä yksilöiden että organisaation tasolla. Nämä ehdotukset voidaan tiivistää seuraaviin pääkohtiin:

Johtamiskoulutuksen kehittäminen: Korostetaan johtamiskoulutuksen parantamisen merkitystä, jossa keskitytään erityisesti henkilöstöjohtamisen ja tunneälyn kehittämiseen. Tällainen koulutus auttaa esimiehiä ymmärtämään paremmin alaistensa tarpeita ja edistämään positiivista työympäristöä. Koulutuksen yhteydessä myös johtamiskäytäntöjen tarkastelu ja päivittäminen nykyaikaisemmaksi, juuri poliisiorganisaatiota palvelevaksi.

”Parempi koulutus esihenkilötehtäviä hoitaville. Osaaminen tuo itseluottamusta myös johtotehtäviin. Osaaminen on sekä juridista arviointia ja lainsäädännön tuntemusta, mutta myös taktiikan ymmärrystä. Nykyinen päällystökoulutus ei vastaa tarpeita hälytys- ja valvontatehtävien osalta, ellei henkilö ole hankkinut mittavaa kokemusta niistä itse ennen tutkintoa. Paremmat henkilöstövalinnat ovat avainasemassa.”

”Kiinnittäisin erityisesti huomiota perusteisiin, millä esimiehiä valitaan virkatehtäviin sekä niitä edeltäville kursseille. Pidän sitä aivan kestämättömänä, että ihmisiä valitaan muodollisen pätevyyden perusteella esimiestehtäviin vailla minkäänlaista koulutusta tai kokemusta ihmisten johtamisesta.”

Avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen: Avointen dialogien käyttöä rohkeammin, jossa työntekijät voivat vapaasti ilmaista mielipiteensä ja ehdotuksensa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Samalla myös henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon vahvemmin. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen päätöksentekoprosesseihin luo

tunnetta arvostuksesta ja kuulumisesta, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

”Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tulisi olla avoimempaa ja terveempää johdon ja henkilöstön välillä. Pelko aiheuttaa vaikenemista ja tulehduttaa ilmapiirin.”

Palautteen kerääminen ja käsittely: Säännöllinen ja monipuolinen palautejärjestelmä, mukaan lukien anonyymi palaute, auttaa tunnistamaan ja käsittelemään ongelmia ajoissa. Toimivan palautejärjestelmän tai työkalun kehittäminen nousi useamman kysymyksen kohdalla esiin. Työntekijät kokevat, että eivät voi luottamuksellisesti, ilman silmätikuksi joutumista antaa palautetta esimiehistään. Anonyymien palautejärjestelmän kehittäminen voisi todella auttaa pelolla johtamisen kitkemisessä.

Työyhteisön kulttuurin muutos: Painotetaan koko organisaation kulttuurin muutoksen merkitystä, jossa keskiössä ovat avoimuus, reiluus ja yhteistyö. Tämä vaatii jatkuvaa sitoutumista muutokseen, avointa kommunikaatiota ja kaikkien organisaation jäsenten yhteistyötä. Kun työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja heidän äänensä kuulluksi, he ovat motivoituneempia, sitoutuneempia ja tuottavampia. Tällainen johtamiskulttuuri ei ainoastaan paranna työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia, vaan myös edistää organisaation menestystä ja kilpailukykyä pitkällä tähtäimellä.

”Todennäköisesti kaikki ongelmat alkavat huonosta resurssista, liian paljosta työstä yhdelle henkilölle jne. Johtajat joutuvat käyttämään uhkauksia, tai sanattomia uhkauksia, koska paine tulee ylhäältä heillekin. myös toisaalta tarkastelisin johtajien saamaa koulutusta tehtäviin tai henkilöstön johtamiseen. Onko sellaista?”

Poliisin organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii sitoutumista avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja yhteistyöhön sekä organisaation sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tämä kehitystyö edellyttää jatkuvaa itsearviointia ja valmiutta uudistuksiin, jotta voidaan vastata yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen yhtenä päätavoitteena oli ymmärtää, miksi ja miten pelolla johtamista ilmenee poliisissa. Poliisiorganisaatiossa johtaminen rakentuu hierarkkisen organisaatorakenteen mukaan. Hierarkkisen organisaation nähdään mahdollistavan toisia organisaatorakenteita suotuisammin edellytykset huonolle johtamiselle, kuten pelolla johtamiselle (Eriksson 2010, s. 208). Poliisissa hierarkkinen organisaatorakenne näkyy vahvasti hierarkkisesti etenevien virkojen ja niiden takia valta-aseman ja vallan käytön yksinomaisena käyttönä. Poliisissa valtaa käyttää ylempät virkanimikkeet suoraan alempiin oleviin työntekijöihin. Tämä perustuu suoraan lainsäädännön antamaan raamiin, ei sinänsä suoraan yksittäisen poliisilaitoksen mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaatorakenteeseen.

Poliisissa pelolla johtamiseen nähdään vaikuttavan myös organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan vallitsevia oletuksia, arvoja ja uskomuksia (Chatman & Cha, 2003, s. 26). Tutkimuksen tulosten perusteella Helsingin poliisilaitoksella organisaatiokulttuuri näyttäytyy muun muassa vallitsevina oletuksina ja tapoina esimerkiksi siitä, mitä voi kysyä omalta esimieheltään, ilman että joutuu silmätikuksi. Pelolla johtamiseen vaikuttaa myös poliisin työn luonne. Työtehtävät vaativat paineen alla työskentelyä, toisinaan nopeita ratkaisuja ja stressaavissa tilanteissa päätöksentekoa, mikä voi selittää pelolla johtamista.

Alipäälyllystö- ja miehistötehtävissä toimiville virkamiehelle tehdyn kyselyn pohjalta voidaan valaista pelolla johtamisen moninaisia vaikutuksia sekä tarvetta johtamiskulttuurin muutokseen poliisissa. Tutkimuksen mukaan, pelolla johtamista ilmenee esimiehen uhkailulla työntekijöille työuran vaikeuttamisesta, mikäli jotain asiaa ei hoideta, kostamalla jokin työntekijän teko antamalla työntekijälle rangaistukseksi ikävämpiä työtehtäviä, sekä kiristämällä työntekijää. Ilmenemismuodot näyttäytyvät pahimmillaan suoraan uhkauksen esittämisellä, tai hienovaraisesti vihjaillen tai antaen työntekijän olettaa seuraukset, mikäli jotain asioita ei tapahdu. Esimiehen tarpeettoman

tiedon panttaaminen, vastaamatta jättäminen sekä nonverbaalit eleet ovat nousseet tutkimuksessa myös esiin.

Tutkimus osoittaa, kuinka pelolla johtaminen vahingoittaa poliisiorganisaatiossa työntekijöiden hyvinvointia, alentaa motivaatiota ja heikentää suorituskkyä. Pelon ilmapiiri työpaikalla vähentää avoimuutta ja luottamusta, mikä puolestaan estää epäkohtien esiintuomisen ja organisaation kehittymisen. Tämä johtamistyyli lisää myös työntekijöiden kokemaa ahdistusta ja stressiä, mikä voi johtaa tai on jo johtanut työuupumukseen tai muihin työkykyä alentaviin tai heikentäviin asioihin. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ollut Helsingin poliisilaitos osoittaa, että tapauksesta voidaan oppia, että pelolla johtamisen negatiiviset seuraukset ovat ilmeisiä ja että on tärkeää siirtyä kohti avoimempaa, osallistavampaa ja kunnioittavampaa johtamiskulttuuria. Johtajien on ymmärrettävä pelolla johtamisen pitkän aikavälin haitat sekä organisaatiolle, että yksilöille ja kehitettävä johtamiskäytäntöjä, jotka keskittyvät positiivisen ja kannustavan ilmapiirin luomiseen.

Tutkimus oli ensimmäinen poliisiorganisaation toteutettu alempien virkojen omaavien työntekijöiden kyselytutkimus, joka käsitteli pelolla johtamista. Koen, että arasta sekä vaietusta aiheesta puhuminen, esille nostaminen sekä ensisijaisesti työntekijöiden äänen kuuluminen on tärkeää. Selvää on se, että pelolla johtamista esiintyy Helsingin poliisilaitoksella. Tärkeää olisikin, että organisaation johdon tasolla pystyttäisiin kriittisesti tarkastelemaan johtamista ja kehittämään nykyisiä johtamiskäytäntöjä. Tämä voi sisältää johtajien koulutusta ja tukea, jotta he voivat kehittää taitojaan johtaa tavalla, joka tukee työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta.

Työntekijöiden mahdollisuus antaa turvallisesti palautetta johtamiskäytännöistä ja aktiivinen toimintatapojen parantaminen palautteen perusteella ovat keskeisiä askeleita kohti paremmin voivaa työympäristöä. Poliisiorganisaatiossa on tunnistettu ja ruvettu kehittämään valmentavan johtamistyylin tapaa. (Valtiolla.fi). Valmentavan johtamisen

toimeenpaneminen jokaisella organisaation tasolle, aloittaen ylimmästä johdosta on mielestäni äärimmäisen tärkeää.

Laajemmassa mittakaavassa tämä tutkimus tarjoaa mielestäni arvokkaita oppeja muille poliisiorganisaatioille siitä, kuinka tärkeää on rakentaa johtamiskulttuuri, joka tukee ja edistää työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation kestävästä kehitystä. On välttämätöntä, että johtamiskäytäntöjä kehitetään jatkuvasti tukeakseen positiivista ja kannustavaa työskentelyä, mikä edistää sekä organisaation menestyksen että työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Tämä vaatii organisaatiokulttuurin muutosta, joka edellyttää avoimuutta, osallistavuutta ja yhteisön sekä henkilöstön kunnioittamista.

Organisaatiokulttuurin muutos kohti johtamiskäytäntöjä, jotka palvelevat työntekijöitä ja organisaatiota paremmin vaatii myös laajempaa ymmärrystä johtajuuden roolista sekä vallan käytöstä ja sen vaikutuksista työyhteisöön. Johtajuuden teoria ja käytäntö tarjoavat työkaluja ja menetelmiä, jotka auttavat ymmärtämään, miten johtajat voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja suorituskykyyn.

Yhteenvetona voidaan todeta, että pelolla johtamisen negatiiviset vaikutukset korostavat tarvetta johtamiskulttuurin muutokseen poliisissa. Parempien johtamiskäytäntöjen edistäminen edellyttää organisaation johdon sitoutumista, johtajien koulutusta ja kehittämistä sekä jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Positiivisen ja kannustavan työympäristön luominen ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä, vaan myös edistää organisaation pitkän aikavälin menestystä ja kestävästä kehitystä.

6.1 Kehittämisideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Pynnönen (2015, s. 67) on väitöskirjansa jatkotutkimusehdotuksissaan todennut, että huonoa johtamista ja pelolla johtamisesta tulisi tutkia enemmän, etenkin johdettavien suoran äänen esille tuominen. Haasteena hän kuitenkin esittää, että esimerkiksi pelolla johtamista koskevissa tutkimuksissa aineiston kokoaminen saattaa aiheuttaa tutkijalle

pelkoa mahdollista seuraamuksista, tai aiheuttaa johdettaville pelkoa seuraamuksista, jotka aiheutuvat osallistumisesta tutkielmaan. Tämä oli yksi painavimmista syistä, jonka vuoksi tein aineistonkeruun anonymisti. Otin tietoisesti riskin tekemällä työskentelemääni organisaatioon tutkimuksen tästä aiheesta. Minulle viestittiin hyvin vahvasti aineistonkyselylomakkeen lähettämisen jälkeen, että voin olla varma, että nimeni on pistetty ylös ja uralla kehittymiseni tehdään hankalaksi. Valitettava tosiasia on, että poliisissa mutta myös monessa muussa julkisessa kuin yksityisessä organisaatiossa pelolla johtaminen on käytetty johtamistapa, ja josta puhuminen tai esille nostaminen on äärimmäisen vaikeaa. Myös siitä syystä haluan nimenomaan rikkoa tätä hiljaisuutta aiheesta, ja kannustaa asioiden esille tuomista, jotta johtamiskulttuuriin voitaisiin paneutua paremmin ja saada aikaan muutoksia. Suurimpana jatkotutkimusaiheena esitänkin, että pelolla johtamisesta tehtäisiin enemmän tutkimuksia ja tuotaisiin aihetta yhä enemmän näkyvämmäksi, jotta siihen voitaisiin puuttua.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena näkisin mielenkiintoisena, vertailevan tutkimuksen järjestämisen esimerkiksi Pohjoismaiden poliisiorganisaatioiden kesken. Vertailun avulla voidaan ymmärtää kulttuuristen ja organisaatiokohtaisten tekijöiden vaikutusta pelolla johtamisen ilmiöön. Tällaiset tutkimukset auttavat tunnistamaan globaaleja taikka paikallisia trendejä ja parhaita käytäntöjä. Myös tekemällä laajemman kvantitatiivisen tutkimuksen, voidaan saada aikaan tilastollisesti merkittävää tietoa pelolla johtamisen yleisyydestä, sen vaikutuksista työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin sekä yhteydestä organisaation tuloksellisuuteen. Syväisempien laadullisten tutkimusten, kuten pitkäaikaisseurantatutkimusten avulla voidaan tutkia pelolla johtamisen vaikutuksia yksilötasolla ja ymmärtää paremmin sen vaikutusmekanismeja. Tulevaisuudessa erilaisten johtamiskoulutusohjelmien vaikutusten selvittäminen, sekä miten johtajia voidaan tehokkaasti valmentaa käyttämään positiivisia johtamistapoja ja välttämään pelon käyttöä motivointikeinona on mielestäni ajankohtaista. Tutkimalla tarkemmin pelon psykologisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia työyhteisössä voidaan kehittää tehokkaampia strategioita sen kielteisten vaikutusten minimointiin.

Tämän lisäksi tutkimus tarjoaa muutamia kehitysideoita, jotka voivat edesauttaa organisaatioita kohti parempaa ja terveempää johtamista. Kehittämällä ja toteuttamalla kattavia johtamiskoulutusohjelmia, jotka keskittyvät empatiaan, avoimeen viestintään ja työntekijöiden osallistamiseen, voidaan edistää positiivisempia johtamiskäytäntöjä. Organisaatiokulttuurin muutosohjelmat, jotka korostavat luottamusta, avoimuutta ja työntekijöiden hyvinvointia, voivat vähentää pelolla johtamisen tarvetta ja edistää hyvinvoivaa työympäristöä. Luomalla järjestelmiä, jotka rohkaisevat avointa palautetta ja dialogia johtajien ja alaisten välillä, voidaan rakentaa luottamusta ja vähentää pelon ilmapiiriä.

Tämän tutkimuksen tekeminen osoitti minulle, että pelolla johtaminen on vielä ja edelleen hyvin vähän tieteellisesti tutkittu aihe. Pelolla johtamisen tutkinnassa voitaisiin hyödyntää useita erilaisia lähestymistapoja ja syventää ymmärrystä pelolla johtamisesta. Esimerkiksi yhdistämällä monitieteellistä lähestymistapaa, jossa yhdistyisi psykologian, sosiologian ja johtamistieteen näkökulmat. Tämä auttaisi ymmärtämään paremmin pelolla johtamisen vaikutuksia eri tasoilla, mukaan lukien yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasot.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämällä tehty tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Tieteelliset hyvät menettelytavat perustuvat ensisijaisesti jokaisen tutkijan vastuulle. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus sekä vastuunkanto. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s.12) Aaltio ja Puusa (2020, s. 181) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella koko tutkimusprosessin ajan, sillä se ilmenee erilaisena eri vaiheissa. Tämä tutkimus sai alkunsa tutkijan omasta mielenkiinnosta pelolla johtamisesta, sekä toisen kautta kuultuun tietoon. Tutkijana, minulla oli jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta, joka ohjasi tiedon hankinnassa. Koin

etuna sen, että poliisi organisaationa on minulle tuttu, joten organisaation konteksti ja kyselylomakkeen rakentaminen ja toteuttaminen oli helppoa.

Luotettavuutta tarkastellessa on otettava huomioon tutkimusmenetelmän soveltuminen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten selvittämiseen (Aaltio ja Puusa 2020, s. 182). Tässä tutkimuksessa selvitettiin huonon johtamisen ilmentymää, pelolla johtamisen ilmiötä poliisiorganisaatiossa. Tavoitteena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia pelolla johtamisesta, sen käsittelystä sekä toimenpiteistä sen kitkemiseen. Rehellisten ja mahdollisimman avoimien vastauksien saamiseksi, menetelmäksi valikoitui anonyymi kyselylomake. Kysely lähetettiin laajalla jakelulla koko organisaatiolle, ja kohderyhmään kuuluvia vastauksia tuli yhteensä 126 kappaletta. Helsingin poliisilaitoksella työskentelee yhteensä noin 1300 poliisia (Poliisi n.d.e). Tähän tutkimukseen ei ole saatavilla tarkkaa tilastoa siitä, kuinka monta kohderyhmään kuuluvaa alipäällystö- tai miehistötason virkamiestä Helsingin poliisilaitoksella työskentelee, mutta 126 henkilön vastausta voidaan pitää kohtalaisena määränä suhteutettuna kohderyhmän kokonaismäärään. Tutkimuksessa saatuja johtopäätöksiä ja tuloksia voidaan pitää siis jossain määrin yleistettävänä. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan yleistää, että pelolla johtamista tapahtuisi koko Suomen poliisilaitoksilla, tai kaikilla organisaation tasoilla.

Anonyymillä kyselylomakkeella saatiin kerättyä laaja aineisto tutkimukseen. Aineistonkeruulla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin, joten tutkimusmenetelmää voidaan pitää onnistuneena. Aineistonkeruun toimivuus tarkastettiin tekemällä harjoitusversioita kyselylomakkeella. Näin varmistettiin, että kyselyyn vastanneiden tiedot pysyvät anonyymeina ja, että aineistonkeruu toimii luotettavasti. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan objektiivisuus tutkittavaan aiheeseen sekä aineistonkeruuseen. Tässä tutkimuksessa tutkija ei tiedä kenenkään aineistonkeruuseen osallistuneen henkilöllisyyttä, joten mahdollisuutta vaikuttaa haastateltaviin ei ole. Anonyymi kyselylomake mahdollistaa sen, että mikäli toinen tutkija esittäisi saman kyselylomakkeen samaan kohdeorganisaatioon, vastaukset olisivat samanlaiset.

Aineistonkeruu tehtiin Helsingin poliisilaitokselta saadun tutkimusluvan mukaisesti. Kyselylomakkeessa ei kysytty mitään sellaista, joka paljastaisi salassa pidettävää tietoa tai sisältöä eikä muutakaan sellaista, josta on lailla säädetty vaitiolovelvollisuus. Tutkimusaineisto käsiteltiin ja säilytettiin niin, että vain tutkijalla oli pääsy aineistoon, eikä kukaan ulkopuolinen päässyt käsiksi aineistoon.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Appelbaum, S., Bregman, M. & Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training* 22/3. 113–127
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bailey, D., & Davis, C. (2017) Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*. ISSN: 2047-0894, 15-19.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Fourth Edition. Free Press.
- Boddy, R.C. (2017). Psychopathic Leadership. A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*. 145: 141-156.
- Boxberg, K. (2015). Jorma Ollila - "äkkipikainen, meuhkaava, pitkävihainen mies". *Kauppalehti*. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jorma-ollila-akkipikainen-meuhkaava-pitkavihainen-mies/c7ad3bdb-823d-35b4-a533-664b34d559c7>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cascio, W.F. & Wynn, P. (2004) Managing a Downsizing Process. *Human Resource Management*, 43, Issue 4, 425-436. <https://doi.org/10.1002/hrm.20034>
- Castren, P. (2001). *Viisas valta- johtamisen paradoksit*. Wsoy.
- Chan, J. (1996). Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. *The British Journal of Criminology*, Vol. 36, Issue 1, 109–134. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a014061>
- Chatman, J. A. & Cha, E. S. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45 (4), 20- 34. <https://doi.org/10.2307/41166186>
- Collins, D., Kamkar, K., Papazoglou, K. & Scholsser, D. (2022) Police Trauma, Loss, and

- Resilience. *Frontiers Media SA*. doi: 10.3389/978-2-88976-509-6
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.), *Kollektiivinen asiantuntijuus*. 115–151
- Eriksson, M. (2010). Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.), *Valta Suomessa*. Gaudeamus.
- Eskola, J. & Suoranta, J (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2022) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Flynn, E.A. & Herrington, V. (2015). New Perspectives in Policing: Toward a Profession of Police Leadership. *National Institute of Justice*. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/248573.pdf>
- Foulkes, L. (2019). Sadism: Review of an elusive construct. *Elsevier ScienceDirect Journals*. Vol 151.
- Halonen, P., Kemppilä, M., Gockel, E., Jääskeläinen, A., Kaalikoski, L., Kaartinen, M., Aapro K., Kananen, J., Aalto, J., Utter, H-M., Laitinen, T., Hollanti, J., Harala, J. & Kinnunen, T. (2022). *Johtajan käsikirja*. Puolustusvoimat.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutkija ja kirjoita*. Tammi.
- Heinonen, O-P. (2016). Julkishallinnon haasteita. Pirulliset ongelmat julkishallinnossa. Teoksessa V. Muttilainen, P. Potila (toim.), *Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016*, 11–18
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hoffrén, M. (2011). *Pelolla johdetut- kuvauksia johtamisen vallankäytöstä terveydenhuollon työyhteisössä*. [Pro gradu, Itä- Suomen yliopisto]
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Wsoy.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.

- Kallio, S. (2015). *Pelolla johtamisen vaikutus organisaation*. [Pro gradu, Oulun yliopisto]
- Koskela, M., Pitkänen, L. & Juntunen, K. (2023): Terveydelle vaarallista työtä. Yleisradio.
Noudettu 10.2.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20065005>.
- Laukkarinen, J. (2014). *Johtajan valta ja pelko*. Kauppakamari.
- LeDoux, J.E. (2014). Coming to terms with fear. *Proc Natl Acad Sci Usa*. Vol 111 (8), 2871-2878. DOI: 10.1073/pnas.1400335111
- Leskinen, T. (2023). Korona hellitti, mutta etätyötä tekevien määrä ei juuri vähentynyt. *Tilastokeskus*. Noudettu 19.3.2024 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/korona-hellitti-mutta-etatyota-tekevien-maara-ei-juuri-vahentynyt/>
- Lönnqvist Jouko 2007. *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. 4. painos. Edita, Helsinki, 60-61
- McIntosh, G. & Rima, S. (2012). *Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction: How to Become an Effective Leader by Confronting Potential Failures*. Baker Books.
- Mensonen, H. (2012). AINEETTOMAN PÄÄOMAN HYÖDYNTÄMINEN POLIISIIN JOHTAMISESSA. Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana. [väitöskirja, Tampereen yliopisto].
- Murphy, C. (2016). Fear and Leadership in Union Organizing Campaigns: An Examination of Workplace Activist Behavior. *SAGE Open*, 6(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244015623932>
- Mutttilainen, V. & Huotari, V. (2014). Yhteenvetoa ja pohdintaa. Teoksessa *Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014*. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86728/Raportteja_112_web.pdf#page=80
- Mutttilainen, V & Huotari, V. (2018) *Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018*. Noudettu 18.01.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-815-352-1>

- Parker, P. (2011). *World history*. Dorling Kindersley Limited.
- Parviainen, J. (2008). *Pelko johtamisen välineenä: Käskytönnästä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä*. Hallinnon tutkimus 3.
- Poliisi. (n.d.a). Helsingin poliisilaitoksen organisaatio. Noudettu 18.03.2024 osoitteesta <https://poliisi.fi/organisaatio-ja-johto-helsingin-poliisilaitos>
- Poliisi. (n.d.b). Tietoa poliisista. Noudettu 11.1.2024 osoitteesta <https://poliisi.fi/tietoa-poliisista>
- Poliisi. (n.d.c). Toiminnan yleiset periaatteet. Noudettu 11.2.2024 osoitteesta <https://poliisi.fi/toiminnan-yleiset-periaatteet>
- Poliisi. (n.d.d). Näin haet tutkimuslupaa. Noudettu 11.1.2024 osoitteesta <https://poliisi.fi/nain-haet-tutkimuslupaa>
- Poliisi. (n.d.e). Helsingin poliisilaitoksen organisaatio. Noudettu 11.3.2024 osoitteesta <https://poliisi.fi/organisaatio-ja-johto-helsingin-poliisilaitos>
- Poliisilaki 22.7.2011/872. Finlex. Noudettu 10.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110872>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pynnönen, A. & Takala, T. (2014) The discursive dance: The employee co-operation negotiations as an arena for management-by-Fear. *Journal of Business Ethics*.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].
- Repo-Tiihonen, E. (2007). Psykopatia. *Duodecim*. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Eila-Repo-Tiihonen/publication/5827219_Not_Available/links/56273aef08ae4d9e5c4db743/Not-Available.pdf
- Ryan, L. (2015). The five characteristics of fear-based leaders. *Forbes*. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2015/11/25/the-five-characteristics-of-fear-based-leaders/?sh=e0c0fbf8a968>
- Rosenthal, S. & Pittinsky, T. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*.

- Salminen, A. & Pitkänen, L. (2016). Osaamisen kehittäminen. Eettisen johtajuuden edellytyksistä julkisessa hallinnossa: poliisijohto eettisenä roolimallina. Teoksessa V. Muttilainen, P. Potila (toim.), *Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016*, 41–46
- Sajari, P. (2019). Konsulipäällikkö Pasi Tuominen arvostelee HS:n haastattelussa ankarasti ulkoministeri Haavistoa: syyttää pelolla johtamisesta ja lainvastaisesta päätöksestä. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006333612.html>
- Salomaa, M. (1992). *Punaupseerit*. WSOY
- Sauni, R. (2019). Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>
- Sarkkinen, M. (2022). Narsisti työpaikalla? Huonoon käytökseen pitää puuttua, johtuipa se mistä tahansa. *Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos*. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/narsisti-tyopaikalla-huonoon-kaytokseen-pitaa-puuttua-johtuipa-se-mista-tahansa>
- Shane, J.M. (2010). Performance management in police agencies: a conceptual framework. *Policing: An International Journal*, Vol.33 (1), 6–29. <https://doi.org/10.1108/13639511011020575>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 10.3.2023 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työterveyslaitos. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Noudettu 19.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>
- Valtiolla.fi (2018). *Kohti valmentavaa ihmisten johtamista- kehittämishanke*. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/hanke/kohti-valmentavaa-ihmisten-johtamista-kehittamishanke/>

- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä, 1992
- Virta, S. & Suve, P. (2016). Poliisi, reformit ja yhteiskunnallinen turvallisuus Pohjoismaissa ja Virossa. Teoksessa *Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014*. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86728/Raportteja_112_web.pdf#page=80
- Vuorela, J. (2019). *Strategisen johtamisen vapausaste: tutkimus poliisipäällikön asemasta strategisena johtajana*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo.
- Öhman, A., & Mineka, S. (2001). Fears, phobias, and preparedness: Toward an evolved module of fear and fear learning. *Psychological Review*, 108(3), 483-522.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Suoritan Vaasan yliopistossa julkisjohtamisen maisteriohjelman. Opintoja varten teen pro gradu -tutkielman pelolla johtamisesta. Yleisen tietämyksen ja tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että kaikissa organisaatioissa esiintyy jossakin määrin pelolla johtamista. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten ja millaisissa tilanteissa pelolla johtamista ilmenee poliisissa, sekä saada selville, miten pelolla johtaminen on vaikuttanut työssä suoriutumiseen. Tutkimus valmistuu kevään 2024 aikana, ja se julkaistaan Osuva- julkaisupalvelussa.

Olen saanut tutkimusluvan Helsingin poliisilaitokselta, haastatella anonyymien kyselylomakkeen avulla miehistöä sekä alipäällystä. Kysely perustuu vapaaehtoisuuteen. Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, tai mitään sellaisia tietoja joiden perusteella kyselyyn vastaaja voitaisiin tunnistaa. Kyselylomakkeella on 5 kysymystä, joihin pyydän sinulta ajatuksella mietittyä vastausta. Kyselyyn vastaaminen vie vastauksesi mukaan noin 10–20 minuuttia.

Viestissä olevan linkin kautta pääset kyselyyn. Kysely on auki 31.1.2024 asti.

Mikäli jotain kysyttävää aiheesta herää, minuun saa parhaiten yhteyttä sähköpostini kautta.

Terveisin,

Matias Raatikainen

Taustaa

Pelolla johtaminen on johtamistapa, jossa johtaja käyttää pelkoa tai uhkailua motivoidakseen alaisiaan tai saadakseen heidät suorittamaan tehtäviään. Tämä voi ilmetä monin eri tavoin, esimerkiksi uhkailemalla työpaikan menetyksellä, edistymisen estämisellä uralla, tai muilla negatiivisilla seurauksilla, jos tietyt odotukset tai tulokset eivät täyty.

Pelolla johtaminen voi olla hienovaraista tai ilmeistä. Hienovaraisessa muodossa se voi ilmetä vihjailuna tai epäsuorana painostuksena, kun taas ilmeisessä muodossa se voi olla avointa uhkailua tai aggressiivista käytöstä. On kuitenkin jokaisesta yksilöstä itsestään kiinni, kuka kokee pelkoa milläkin tavalla. Siksi ei ole yksiselitteistä määritelmää siitä, mikä on pelolla johtamista ja mikä ei. Pelkoa on voinut käyttää lähiesimiehesi, partiokaverisi, kollegasi tai joku muu. Moni ei välttämättä myöskään tunnista johtamistyyliä pelolla johtamiseksi. Mieti siis rauhassa ensiksi, oletko mielestäsi kokenut työtehtäviäsi suorittaessa, että sinuun kohdistetaan pelkoa johtajan toimesta?

Liite 2. Kyselylomake

Pelolla johtaminen Helsingin poliisilaitoksella

Kuinka kauan olet toiminut poliisina?

- Vuosina

Missä tehtävässä toimit tällä hetkellä?

- Alipäällystä vai miehistö

Toimitko esimiestehtävissä?

- Kyllä
- Ei

Oletko kokenut pelolla johtamista Helsingin poliisilaitoksella?

- Kyllä
- Ei

Minkälaisia kokemuksia teillä on ollut pelolla johtamisesta?

- Vapaa kerronta

Minkälaisia ajatuksia pelolla johtaminen on saanut teissä aikaan liittyen työn mielekkyyteen?

- Vapaa kerronta

Onko pelolla johtaminen aiheuttanut teille negatiivisia taikka positiivisia vaikutuksia työskentelyysi? Perustele.

- Vapaa kerronta

Miten olet käsitellyt kokemuksiasi pelolla johtamisesta?

- Vapaa kerronta

Mitä toimenpiteitä tai muutoksia ehdottaisit työympäristöömme, jotta pelolla johtamisen sijaan voitaisiin edistää terveellisempää ja tuottavampaa johtamiskulttuuria?

- Vapaa kerronta