

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Turvallisuushallinnon maisteriohjelma

Harri Gustafsberg

OPPIVA ORGANISAATIO

AVUKSI POLIISITYÖN

STRESSIN HALLINTAAN

Harri Gustafsberg

Turvallisuushallinnon

Maisteriohjelma

Ohjaaja Sirpa Virta

20.01.2016

Tampereen Yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Turvallisuushallinnon maisteriohjelma

GUSTAFSBERG, HARRI-MATTI: Oppiva organisaatio avuksi poliisityön stressin hallintaan

Pro Gradu -tutkielma, 84 s., 1 liites.

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma/ Turvallisuushallinnon opintosuunta

Tammikuu 2016

---

Tutkielma käsittelee poliisi koulutuksen kehittämistä ja oppivaa organisaatioita. Tutkimuksessa perehdytään myös stressin määritelmiin, etenkin poliisityön stressiin ja siihen ennalta vaikuttamiseen. Työssä esitellään Poliisiammattikorkeakoulun ja Toronton yliopiston yhteisen tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia ja niiden pohjalta Poliisiammattikorkeakoulun aloittamaa uutta perustutkinnossa käytettävää koulutusmenetelmää. Tutkimus perehtyy siihen, miten uusi koulutusmuoto on otettu käyttöön ja miten muutos on toteutettu sekä käytännön tasolla, että organisaation tasolla.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelututkimusta, jossa on kerätty Poliisiammattikorkeakoulun opettajilta näkemystä, kokemusta ja mielipiteitä siitä, miten uusi koulutusmenetelmä on otettu käyttöön, millaisia haasteita siinä on ilmennyt ja miten muutokset ovat tapahtuneet organisaatiotasolla. Tutkimuksen teoria on Peter Sengenin oppivan organisaation teoria. Senge tiivistää oppivan organisaation piirteet viiteen tärkeään kulmakiveen, jotka ovat yksilöiden mestaruus, mentaalinen ajattelumalli, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeeminäkemys. Uuden koulutusmenetelmän käyttöönottamista ja siihen liittyviä yksityiskohtia on peilattu tämän teorian kulmakiviin.

Tutkimus toi esille uuden koulutusmenetelmän käyttöönottamiseen liittyviä käytänteitä, haasteita ja kehittämiskohteita Poliisiammattikorkeakoulussa. Se toi esiin opettajien näkemyksiä siitä, miten koulutusta uudistetaan ja kehitetään, sekä mitä on tähän asti tehty. Tämä tutkimus pohtii myös Poliisiammattikorkeakoulun organisaation kykyä uudistua ja oppia ja tuo sen esiin tutkimukseen vastanneiden mielipiteiden kautta. Tutkimuksessa tuli esiin kehitystarpeita, kuten opettajien ammattitaidon kehittäminen. Kaksi asiaa nousi esille: ajan löytäminen opettajien ammattitaidon kehittämiseen ja tähän liittyvästä motivaatiosta huolehtiminen.

Tutkimuksessa käsiteltiin yhden uuden oppineen sijoittamista Poliisiammattikorkeakoulun organisaation laajaan opetusaine kirjoon, mutta tämän tutkimuksen valossa voi todeta, että Poliisiammattikorkeakoulu on oppiva ja kehittyvä organisaatio, jossa toimijat kokevat hallinnan mahdollisuutta toimintojen kehittämiseen ja opetuksen laadun parantamiseen. Oppiva organisaatio auttaa poliisityön stressin hallinnassa ja sitä kautta lisää poliisityön ammattitaitoa sekä työhyvinvointia. Tämä mahdollistaa luotettavampien ja laadukkaampien poliisipalvelujen tarjoamisen yhteiskunnalle.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2. TUTKIMUSKYSYMYS .....	8
2.1 Käsitteistö.....	9
2.1.1 Oppiminen.....	9
2.1.2 Oppivan organisaation määritelmä.....	10
2.1.3 Työstressin teoreettinen malli .....	12
2.1.4 Stressin määritelmiä.....	14
2.1.5 Stressin ärsykemääritelmä .....	17
2.1.6 Stressin reaktiomääritelmä .....	20
2.1.7 Stressin vuorovaikutusmääritelmä.....	22
2.1.8 Pitkäkestoinen stressi.....	23
3. TUTKIMUSMENETELMÄ .....	27
4. OPPIVA ORGANISAATIO .....	32
4.1 Peter Sengen oppivan organisaation teoria .....	33
4.2 Oppivan organisaation toimintaprosessi ja oppimistaito .....	36
4.3 Työn vaatimukset ja voimavarat .....	37
4.4 Oppimisen ja ammattitaidon edistäminen organisaatioissa .....	39
5.4 Johtamisen vaikutus ja merkitys organisaation oppimiselle .....	41
5. TILANNESTRESSIN HALLINNAN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN (PREP)TULOKSIA.....	47
5.1 Hankkeen historia .....	47
5.2 Tutkimusmenetelmät PREP-tutkimuksessa .....	48
5.3 Tutkimuksen tuloksia tiiviisti esitettynä.....	50
5.3.1 Alkutestauksen suoritusten arviointi (Pre-test overall performance).....	50
5.3.2 Alkustestin tilannetietoisuus (Pre-test situational awareness) .....	51
5.3.3 Jälkitestin yleisarvio (Post-test overall performance) .....	52
5.3.4 Jälkitestin tilannetietoisuus (Post-test situationall awareness) .....	53
6. HAASTATTELUT .....	55
6.1 Tilannestressin hallinnan valmennusmenetelmän soveltuvuus poliisin koulutukseen.....	55
6.2 Miten valmennusmenetelmä on integroitu poliisin peruskoulutukseen? .....	57
6.3 Miten valmennusmenetelmä on integroitu poliisin jatkokoulutukseen? .....	58
6.4 Valmennusmenetelmää koskevien kysymysten vastausyhteenveto .....	59
6.5 Koulutuksen kehittäminen .....	62
6.6. Koulutuksen kehittämisen yhteenveto .....	65

6.7 Miten kouluttajien ja opettajien ammattitaito tulisi kehittää?.....	66
6.8 Ammattitaiton kehittämisen yhteenveto.....	68
6.9 Miten organisaatio kehittyy ja miten sitä tulisi kehittää? .....	69
6.9 Organisaation kehittämisen yhteenveto.....	71
7. Mitä haasteita uuden koulutusaiheen käyttöönottamisessa on? .....	74
7.1 Uuden koulutuksen käyttöön ottamisen haasteiden yhteenveto.....	75
8. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ .....	78
LÄHDEKIRJALLISUUS.....	83
LIITE.....	85

# 1 JOHDANTO

Tarkastelen ja tutkin pro gradu -tutkielmassani poliisin koulutuksen kehittämistä ja oppivaa organisaatiota. Poliisityöhän liittyy vaativia ja vaarallisia tilanteita, ja niiden menestyksellinen hoitaminen vaatii hyvää ja laadukasta koulutusta sekä tehokasta harjoittelua. Käsittelen työssäni koulutuksen laadun parantamisen prosesseja ja oppivan organisaation käsitettä. Työni tarkastelee, miten tilannestressin hallinnan valmennus- ja koulutusmenetelmä on otettu käyttöön Poliisiammattikorkeakoulun opetuksessa vuonna 2015. Kun kysymys on ammattitaidon kehittämistä yksilötasolla, se vaatii yleisesti myös prosessien kehittymistä; toimintamallien, käytänteiden ja kulttuurin muutosta organisaatiotasolla. Osaaminen ja oppiminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja asenteesta. Valitun kehittymisen suunnan tulisi perustua tutkittuun tietoon eli toisin sanoen päätöksen tulisi perustua tietojohtoisuuteen.

Poliisiammattikorkeakoulussa keväällä 2015 aloitettu uusi tilannestressin hallinnan koulutus perustuu Poliisiammattikorkeakoulun ja Toronton yliopiston yhteiseen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen ja siitä saatuihin tuloksiin. Tutkimus on empiirinen tutkimus stressin hallinnasta, ja se toteutettiin vuoden 2014 aikana.

Poliisityön vaativiin tilanteisiin liittyy lähes aina ilmiö nimeltään stressi. Käsittelen pro gradussani myös stressinhallintaa ja toimintakykyä empiirisen (Physical Resilience and Efficiency among Police, PREP) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten valossa, koska teemahaastattelut kohdistuvat juuri tämän toimialan kouluttamiseen ja sen kehittämiseen. Esittelen pro gradu -työssäni PREP-tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheita ja tuloksia, jotta lukija saa käsityksen siitä, miksi tämä koulutusmuoto on valittu uudeksi koulutusaiheeksi. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset ovat johtaneet siihen, että uusi koulutusmuoto on otettu osaksi opetusta vuonna 2015. PREP-tutkimus on pro gradu -tutkimukseen sisältyvä case.

Pro gradu -tutkimus koostuu Poliisiammattikorkeakoulun opettajien teemahaastatteluista. Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten PREP-valmennusmenetelmä on otettu käyttöön poliisin peruskoulutuksessa ja mitä ilmiöitä siihen liittyy.

Tarkastelunäkökulmani liittyy keskeisesti organisaation kehittämiseen ja oppimiseen, prosessien ja ammattitaidon kehittämiseen, työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja johtamiseen.

Varsinainen pro gradu -tutkielman teoriaosa käsittelee oppivan organisaation teoriaa, ja keskeiseksi teoriaksi olen valinnut Peter Sengen teorian organisaation kehittymisestä ja oppimisesta. Senge on oppivan organisaation eräänlainen oppi-isä ja monissa alan kirjoissa ja teorioissa peilataan asioita Sengen teorian pohjalta. Pelkästään yksilöiden oppiminen ei riitä organisaation menestystekijäksi, vaan se vaatii kehittämisprosessien hallintaa, yhteistä systeemiajattelua. Oppimisprosessi tapahtuu yksilötasolla, tiimien tasolla ja organisaation tasolla.

Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä uusiutua muuttamalla arvoja, toimintatapoja ja prosesseja. Uudistumisella käytännössä tarkoitetaan, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2007, 18.)

Toinen valittu teoria liittyy työstressin ja oppimisen väliseen suhteeseen. Työstressistä on tehty lukuisia määriä tutkimuksia ja sen teoreettisia malleja on monia. Valitsemani Karasekin malli on yksi maailman johtavista alan kansainvälisistä tutkimuksista. Robert Karasek on yksi tunnetuimmista työstressin tutkijoista ja hänen kehittämänsä malli työn hallinnasta ja vaatimuksista kuvataan näiden tekijöiden keskinäiseksi suhteeksi. (Job Demand-Controll JDC model; Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990.)

Työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn määrällistä ylikuormittavuutta, aikapaineita, vaarallisuutta, rooliristiriitoja ym. Malli sisältää kaksi keskeistä työhyvinvoinnin hypoteesia, kuormitushypoteesin ja aktiivisen oppimisen hypoteesin. Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavaa työtä kuvaavat työn korkeat vaatimustasot ja vähäinen hallintamahdollisuus. Tällaisen työn on katsottu altistavan työntekijät stressiperäisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairauksille. Työtä, jossa vaatimustaso on matala ja hallinnanmahdollisuudet ovat runsaat, kutsutaan vähäisen kuormituksen työksi. (Kinnunen & Feldt 2005,18.)

Poliisin työhön stressi liittyy hyvin moniulotteisesti. Varsinkin poliisin kenttätöissä asiakkaat ovat usein moniongelmaisia. Hälytysluontoiset tehtävät johtuvat yleensä ihmisten välisistä ongelmista, joita poliisi joutuu selvittämään ja ratkomaan. Tutkintatehtävissä on myös oma kuormittavuutensa ja esitutkinnassa käsitellään yleisesti ihmiselämän vaikeita asioita. Poliisit joutuvat pääsääntöisesti kohtaamaan työssään haastavia tilanteita ja vaikeita asiakkaita. Nämä kohtaamiset aiheuttavat sekä hetkellisiä stressireaktioita (akuutti stressi) että kertyvää stressiä (kumuloituva stressi).

Poliisityö on poikkeuksellisen vaativaa työtä. Poliisimiehet voivat joutua altistumaan äkillisen stressin vaikutuksille vaativissa ja jopa hengenvaarallisissa työtehtävissä. Lisäksi vuorotyö ja stressaava työympäristö voivat aiheuttaa stressireaktioiden kumuloitumisen ja vaikuttaa näin negatiivisesti yksilön terveyteen ja työkykyyn. (Andersen ym. 2015.)

Tilannestressinhallinnan valmennusmenetelmän tavoitteena on edistää poliisityön fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Valmennusmenetelmän tarkoitus on opetella säätämään keho–mieli-tilaa siten, että akuutti tilannestressi alenee, tilannetietoisuus ja päätöksentekokyky parantuvat ja vaikeissa työtehtävissä työsuoritukset paranevat. Keho–mieli-tila tarkoittaa sitä, että vaativilla tehtävillä stressitaso ei nouse liian korkealle vaan vireystaso on hallittua. Englannin kielessä tästä taidosta käytetään termiä *resilience*, joka suomennetaan sanalla *resilienssi*.

Teknisten ja taktisten taitojen harjoittelu ja resilienssikyvyn kehittäminen ovat osoittautuneet hyviksi keinoiksi parantaa työsuorituksia vaikeissa tilanteissa. Tämä vaatii perehtymistä, keskittynyttä ja jatkuvaa harjoittelua (Arnetz ym. 2008). Fyysinen ja psyykinen valmentautuminen ennalta-arvaamattomiin tilanteisiin vaatii myös ymmärrystä tehokkaasta poliisitaktiikasta (Arnetz ym. 2008).

Lisäarvo etukäteen valmistautumisessa on, että poliisimies oppii yhdistämään tilanteessa syntyvän tunnevasteen ja havaitsee mahdollisesti syntyvät negatiiviset tunnereaktiot tilanteen jälkeen. (McCraty & Atkinson 2012.) Nämä tekniikat ovat osoittaneet, että ne kehittävät poliisimiesten itseluottamusta ja taitoja, lisäksi ne ehkäisevät mielenterveysongelmia. (Arnetz ym. 2008; McCraty & Atkinson 2012.) Kuitenkaan kaikkia stressireaktioita ei välttämättä voida ehkäistä ja useat perättäiset vaikeat tilanteet voivat aiheuttaa fyysisiä terveysongelmia ja voivat johtaa jopa mielenterveysongelmiin.

Kokonaisterveyden tarkastelun kannalta tutkimukset ovat osoittaneet, että poliisimiehillä on korkea riski sairastua diabetekseen, syöpään, sydänkohtauksiin ja jopa kuolla aiemmin kuin monen muun ammattiryhmän edustajat. (Violanti 2010.) Mielenterveysongelmat liittyvät krooniseen stressiin. Masennus ja post-traumaattiset stressireaktiot heikentävät edelleen fyysistä terveyttä. (McEwen 1998.) Poliisimiesten terveys ja työkyky korreloivat stressin kokemiseen, vaikka ne eivät aiheuttaisikaan mielenterveysongelmia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kehon stressivaste-systeemin toiminnalla on suuri merkitys fyysiseen terveyteen. Mikäli se toimii tehokkaasti, niin hetkellinen ja luonnollinen *fight or flight* -reaktio aiheuttaa sen, että kehon fyysiset muutokset tuottavat hetkessä käyttökelpoista energiaa vaativiin tilanteisiin. Kuitenkin tutkimukset ovat näyttäneet myös, että krooniselle stressille altistumisen aikana tämä *fight or flight* -reaktio voi häiritä pahasti keho–mieli-

järjestelmäämme. Kehon fysiologiset muutokset, kuten hormonitoiminnan muutokset, neurokemialliset reaktiot aivoissa ja sydän- ja verisuonijärjestelmän toiminta, ovat yhteydessä terveysterveisiin, hyvinvointiin ja työkykyyn elinikäisesti. (Tsigos & Chrousos 1996.)

Yhdysvalloissa joissakin organisaatioissa, kuten armeijassa (Reivich, Seligman & McBride, 2011) ja muutamissa poliisilaitoksissa, kuten Buffalossa, Detroitissa ja Oregonissa (Marx 2013) on otettu käyttöön ns. resilience skills building program. Tämän ohjelman avulla on tarkoitus valmistaa toimijoita mielellisesti ja kehollisesti vaativiin tilanteisiin ja stressin hallintaan.

Tilannestressin valmennusmenetelmän vaikuttavuudessa kyse ei ole vain optimaaliseen työsuoritukseen pääsemisestä vaativissa tehtävissä vaan myös työsuojelusta, työhyvinvoinnin edistämisestä ja työperäisen stressin hallinnasta. Kaikella tällä on puolestaan suora vaikutus ihmisten tuottavuuteen, terveyteen ja innovatiivisuuteen, joten ympyrä ikään kuin sulkeutuu. Johtamisella on puolestaan keskeisin merkitys sille, miten prosesseja parannetaan, työntekijöiden työhyvinvointia lisätään, miten työsuojelua käytännössä ja konkreettisesti toteutetaan ja miten työyhteisön koulutus ja valmentautuminen järjestetään. Oppiva organisaatio vaatii osaamista ja johtamista.

Viitala kirjoittaa, että osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005, 14.)

Koulutuksen kehittyminen ja jalostuminen vaativat muutosta organisaatiotasolla. Muutoksen tai kehityksen alkusysäys lähtee yleensä yksittäisten toimijoiden innoittamina, mutta se, miten muutos tapahtuu organisaatiotasolla, on monen tekijän summa. Vaikuttavuudessa on ennen kaikkea kysymys siitä, miten uuden asiat liitetään rakenteisiin ja käytänteisiin. Organisaation muutos ja oppiminen liittyvät aina johtamiseen ja johtamiskäytänteisiin, koska uudistuminen ja uuden valinta vaativat aina päätöksiä ja uusien linjojen valitsemista. Vaikuttava muutos organisaatioissa lähtee päätöksestä ja päätöksiin tarvitaan johtajaa, jolla on mandaatti päättää kyseinen asia. Tiivistetysti voi kysyä, kuinka oppivat organisaatiot toimivat ja miten ne kehittyvät.



## 2. TUTKIMUSKYSYMYS

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää uuden tilannestressin hallinnan valmennus- ja koulutusmenetelmän käyttöön ottamista Poliisiammattikorkeakoulussa vuonna 2015. Ontologisen kysymyksen hahmottamiseksi, – miten ymmärrän tutkittavan kohteen –, olen koonnut teoriaa oppivasta organisaatiosta ja siitä, miten yleisesti organisaatio kehittyy. Olen valinnut tutkimukseeni keskeiseksi teoriaksi Peter Sengen näkemyksen organisaation oppimisesta. Oppivan organisaation käsite tuli ensimmäisiä kertoja esiin Peter Sengen teoksessa *The Fifth Discipline - The Art Practice of the learning Organization (1990)* ja hän kehitti teoriaa edelleen teoksessa *Peter Sengen's Fifth Discipline Fieldbook (1994)*. Sengeä pidetään oppivan organisaation teorian kehittäjänä ja eräänlaisena oppi-isänä. Tarkastelen pro gradussani tuloksia Sengen teorian valossa.

Tutkimuskysymys liittyy organisaation muutokseen, kehittymiseen ja oppimiseen. Oppivan organisaation teoria käsittelee organisaation oppimista, uudistumista ja sitä, miten muutosta organisaatiotasolla toteutetaan ja mitä ilmiöitä siihen liittyy. Tutkimukseen liittyvä tapaus eli case on stressinhallinta ja sen opettaminen osana Poliisiammattikorkeakoulun opetusohjelmaa. Tämän vuoksi toinen teoria, jota käsittelen pro gradussani, liittyy stressiin. Stressin teoria käsittelee stressin syntymekanismia ja sen yleisiä vaikutuksia.

On yleisesti tiedossa, että muutokset organisaatiossa aiheuttavat muutosvastarintaa. Ennen kuin uudet toimintakäytännöt ovat osana rakenteita ja toimivat odotetulla tavalla, niin yleisesti muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa. Pyrin selvittämään tutkimuksillani myös näitä seikkoja ja tekemään selkoa siitä, miten uuden koulutusaiheen käyttöönotto on sujunut.

Ratkaisuna tutkimuksen epistemologiseen kysymykseen, – miten saan tietoa –, olen päättänyt tekemään teemahaastattelut Poliisiammattikorkeakoulun niille opettajille, jotka opettavat tilannestressinhallintaa ja vastaavat tämän koulutusalueen kehittämisestä ja suunnittelemisestä. Haastattelututkimuksessa on omat käytännönjärjestelyjen ongelmansa, mutta päädyin kuitenkin tähän ratkaisuun, koska näin pystyn selvittämään kysymysten luonteen tarkemmin ja esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Myös väärinymmärrysten mahdollisuus on pienempi.

Tutkimuskysymyksen tiivistän seuraavasti:

- 1) Miten tilannestressin hallinnan valmennus- ja koulutusmenetelmä on otettu käyttöön ja miten sitä toteutetaan Poliisiammattikorkeakoulun koulutuksessa vuonna 2015?

Haastatteluissa pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen ja tekemään selkoa siitä, miten asiat on käytännössä toteutettu ja millaisia ilmiöitä liittyy uuden koulutusaiheen käyttöön ottamiseen.

Haastattelen kuutta Poliisiammattikorkeakoulun opettajaa, jotka ovat mukana kouluttamassa ja kehittämässä tilannestressinhallinnan valmennusmenetelmää.

## 2.1 Käsitteistö

### 2.1.1 Oppiminen

Elinikäisestä oppimisesta on kirjoitettuja näkemyksiä jo hyvin kauan, mutta ne tuntuvat edelleen elävän ajassa ja olevan ajankohtaisia. Kreikkalaiset filosofit Aristoteles ja Platon totesivat, että ihmisen tulee opiskella koko elämänsä ajan: *”Kehdosta, lapsuudesta, nuoruuteen ja aikuisuuden kautta vanhuuteen.”* Heidän näkemyksensä mukaan ihmisten tulisi keskittyä vanhemmalla iällä vaikeampien asioiden opiskeluun, kuten filosofiaan. Myöhemmällä iällä kokemus auttaa käsittelemään vaikeampia asioita, lisää ymmärrystä sekä helpottaa oppimista. (Ojala 2002, 100.)

Oppiminen on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja se voidaan määritellä moniulotteisesti. Oppiminen on muuntumista, uudistumista, kehittymistä, kasvua asenteissa, taidoissa, kyvyissä ja tiedossa. Oppiminen voi olla tietoisista tai tiedostamatonta. Kaikelle yksilön oppimiselle keskeistä on omien rajoittavien uskomusten tiedostaminen ja niihin vaikuttaminen. Yleisesti uuden oppiminen edellyttää reflektointia ja asioiden sisäistämistä. Organisaatioissa oppiminen nähdään jatkuvana prosessina, joka on vuorovaikutteista toimijoiden, tiimien ja strategioiden välillä.

Sydänmaanlakka määrittelee oppimisen seuraavasti: *”Oppiminen on prosessi jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan.”* (Sydänmaanlakka 2007, 33.)

Yleisesti oppiminen tapahtuu aluksi yksilötasolla, josta se siirtyy tiimien tason kautta organisaatiotasolle. Oppiminen ja sitä kautta syntyvä muutos on aina yksilötason prosessi, joka konkretisoituu organisaatiotason oppimiseksi, kun useat toimijat muuttavat asenteitaan ja käytänteitään. Lisäksi organisaatiotason oppiminen näkyy yleensä johtamiskäytänteiden ja rakenteiden muutoksena.

Vuorinen kirjoittaa, että oppimista voidaan tarkastella kolmen komponentin välityksellä.

1. Inhimillinen pääoma sisältää työntekijöiden osaamisen, tiedot, taidot ja kokemuksen. Tämän pääomaerän osalta onnistuminen edellyttää oikeiden ihmisten rekrytointia ja heidän osaamisensa kehittämistä.
2. Sosiaalinen pääoma sisältää organisaatioiden suhteet muihin toimijoihin, organisaatioissa omaksutut toimintatavat, työkuulttuurin, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden luottamuksen. Sosiaalinen pääoma tehostaa toimintaa ja laskee toiminnan kustannuksia sekä ennen kaikkea edistää organisaation oppimista.
3. Rakenteellinen pääoma käsittää kaiken sen, mitä jäisi organisaatioon, jos työntekijät irtisanoutuisivat. Rakenteellinen pääoma on varastoituneena muun muassa organisaation prosesseihin, tietojärjestelmiin, patentteihin, sääntöihin ja työhjeisiin. Rakenteeksi voidaan laskea myös palaverikäytännöt ja muut vuorovaikutusta lisäävät rutiinit, jotka mahdollistavat inhimillisen ja sosiaalisen pääoman syntymisen. (Vuorinen 2014, 178.)

Osaaminen on haaste ja tämän päivän työelämässä vaaditaan joustavuutta, luovuutta ja tehokkuutta. Lisääntyneet osaamisvaatimukset koskevat organisaation kaikkia tasoja, joiden toiminta kiteytyy asiakaslähtöisyyteen, korkeaan laatuun ja joustavaan toimintatapaan. Ongelmaksi voivat nousta kehityksen nopea vauhti ja oppimisen nopeus. Kouluttautuminen ja oppiminen on tämän päivän työelämässä koko uran kestävä prosessi ja yksilöt, jotka oppivat nopeasti, ovat arvokas pääoma organisaatiolle. (Rissanen ym. 1996, 133.)

### **2.1.2 Oppivan organisaation määritelmä**

Organisaation oppiminen on moniulotteinen käsite ja sen määritelmiä tulee tarkastella monien näkemysten kautta. Jotta voidaan todeta, että organisaatio on oppinut, tulee tiedon muuttua käytänteiksi, jotka toteutetaan organisaation strategian mukaisesti.

Sydänmaanlakka määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uudistua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2007, 56.)

*”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa organisaation jäsenet jatkuvasti kyseenalaistavat toimintansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimiaan.”* (Arguris 1993.)

*”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee muuntamaan käytänteitään uuden tiedon ja näkemysten mukaan.”* (Garwin 1993.)

Vuorinen kirjoittaa oppivasta organisaatiosta, että se maksimoi oppimisen ja uudistumisen hyödyntämällä työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoja. Se kerää, prosessoi ja jakaa tietoa aktiivisesti. Johdon tehtävä on tällöin luoda oppimista tukeva ilmapiiri ja edistää kokeilemista, vuorovaikutusta ja kokemuksista oppimista: näin organisaation toiminta muuttuu jatkuvasti. (Vuorinen 2014, 179.)

Jotta voidaan puhua organisaation oppimisesta, konkreettisen muutoksen tulee siis tapahtua organisaation jokaisella tasolla. Oppimisen alkusysäys voi lähteä liikkeelle rakenteiden kautta, mikäli organisaatiolla on elin, joka aktiivisesti kerää ja analysoi tietoa. Se voi myös lähteä liikkeelle työntekijöiden ehdotuksesta asiakasrajapinnassa. Oppiminen voi myös tapahtua organisaation kaikilla tasoilla samanaikaisesti, mikäli päivittäiseen työn tekemiseen kuuluu työn reflektointi.

Organisaation oppiminen voidaan määritellä yksilön oppimisena ja kollektiivisena oppimisena, joka tapahtuu sekä organisaation sisäisesti että vuorovaikutteisesti. (Easterby 1999, 23.)

Oppiminen voi olla tietoisesti suunniteltua ja strategista ohjausta, tai organisaatio oppii jatkuvasti aktiivisten toimijoiden kautta. Yhteisenä tekijänä oppivan organisaation teorioille on oppimisen yhteys muuttumiseen, toimintatapojen kehittymiseen, työtapojen ja käytänteiden muutokseen ja näitä toimintoja edistävään päätöksentekoon ja johtamiseen.

Sarala ja Sarala (2001) ovat analysoineet oppivan organisaation määritelmää ja he ovat löytäneet ainakin kolme erilaista näkemystä. Ensimmäisessä näkemyksessä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madaltaa organisaation hierarkiaa ja purkaa välijohtotasoja. Tämä johtaa laajaan henkilöstön kouluttamiseen ja tulevaa toimintaa koskevan yhteisen vision tavoitteluun. Keskeistä tässä näkemyksessä on matala organisaatio, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys päämäärästä.

Toisen näkökulman mukaan näiden lisäksi keskitytään erityisesti avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Organisaation osaaminen on ymmärretty melko laajasti ja siihen liittyy jokaisen jäsenen omat taitojen lisäksi jokaisen jäsenen toimintatapoihin sisältyvät tietoiset ja tiedostamattomat toimintaa ohjaavat mentaalit mallit.

Kolmannen näkökulman mukaan kaikki edellinen on tarpeellista, jotta saadaan henkilöiden välille aktiivinen vuorovaikutus ja kyetään tekemään tarvittavat muutokset. Tämän lisäksi tulee keskittyä vahvasti ympäristön muutokseen ja oman organisaation reunaehtojen tutkimiseen. Kyse on luovasta oppimisesta ja uusien toimintatapojen määrätietoista tutkimisesta; sellaisten, joita ei vielä ole olemassa. Tuntemattoman etsimisessä ei riitä pelkästään kokemusperäinen tieto, vaan organisaatio on kyettävä jäsentämään monimutkaisena toimintajärjestelmänä, jolla on menneisyytensä, nykyisyytensä ja tulevaisuutensa ja jonka uudet mahdollisuudet avautuvat organisaation kyvykkyyden mukaan. (Sarala & Sarala 2001, 54.)

Oppivan organisaation määritelmää tulee Sengen (1994) mukaan tarkastella viiden tärkeän kulmakiven kautta:

1. Yksilön mestaruus
2. Mentaaliset mallit
3. Jaettu visio
4. Tiimioppiminen
5. Systeeminäkemys. (Pearn ym. 1997, 11.)

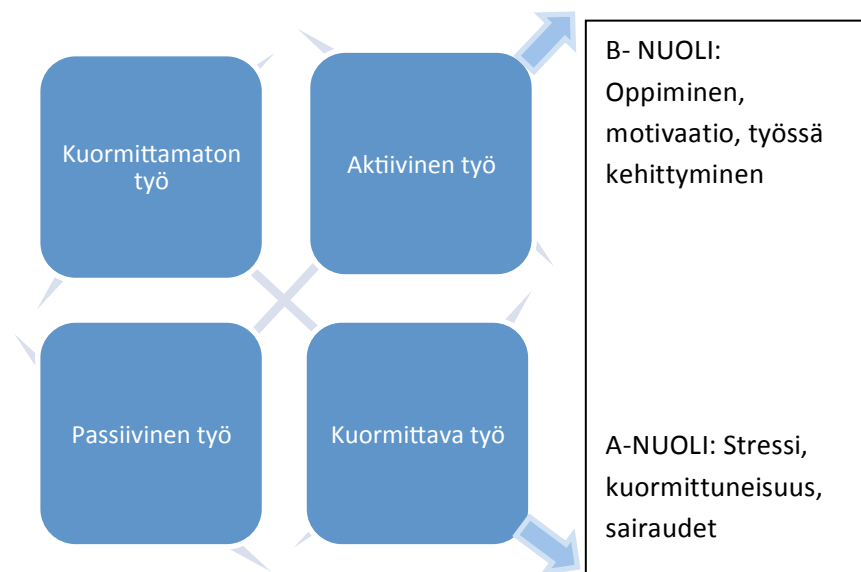
*”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia; jossa viriävät uudet ajatusmallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä.”* (Senge 1994.)

### **2.1.3 Työstressin teoreettinen malli**

Poliisiammattikorkeakoulun tilannestressin hallinnan koulutus perustuu Poliisiammattikorkeakoulun ja Toronton yliopiston yhteiseen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen ja siitä saatuihin tuloksiin. Poliisityön vaativiin tilanteisiin liittyy lähes aina ilmiö nimeltään stressi ja tämän vuoksi käsittelen pro gradussani myös stressin määritelmiä ja teoriaa.

Työstressistä on tehty suuri määrä tutkimuksia ja sen teoreettisia malleja on lukuisia. Valitsemani Karasekin malli on yksi maailman johtavista alan kansainvälisistä tutkimuksista. Robert Karasek on yksi tunnetuimmista työstressin tutkijoista ja hänen kehittämänsä malli työn hallinnasta ja vaatimuksista kuvataan näiden tekijöiden keskinäiseksi suhteeksi. (Job Demand-Controll JDC model; Karasek, 1979; Karasek & Theorell 1990.) Työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn määrällistä ylikuormittavuutta, aikapaineita,

vaarallisuutta ja rooliristiriitoja. Malli sisältää kaksi keskeistä työhyvinvoinnin hypoteesia: kuormitushypoteesin (kuvio 1, A-nuoli) ja aktiivisen oppimisen hypoteesin (kuvio 1, B-nuoli). Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavaa työtä kuvaavat työn korkeat vaatimustasot ja vähäinen hallintamahdollisuus. Tällaisen työn on katsottu altistavan työntekijät stressiperäisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairauksille. Työtä, jossa vaatimustaso on matala ja hallinnan mahdollisuudet ovat runsaat, kutsutaan vähäisen kuormituksen työksi. (Kinnunen & Feldt 2005, 18.)



Kuvio 1 Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JDC-malli)

Tilannestressinhallinnan valmennusmenetelmän käyttöön ottaminen poliisikoulutuksessa ei liity ainoastaan stressinhallintaan vaan siihen liittyvät keskeisesti käsitteet oppimisesta, työssä kehitymisestä ja motivaatiosta. JDC-mallin mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiiviseen työhön kuuluu suuret työn vaatimukset sekä suuret hallintamahdollisuudet. Poliisityö on erinomainen esimerkki kuvaamaan aktiivisen työn luonnetta. Asiakastilanteissa tai vaativissa poliisitilanteissa työn vaatimuksiin voi vaikuttaa lähes ainoastaan oman ammattitaidon kautta. Työtehtävillä joutuu ponnistelemaan sekä henkisesti että monesti fyysisesti ja näihin vaatimuksiin vastataan aktiivisella oppimisella ja työssä kehitymisellä. JDC-malliin liittyy myös se, että työntekijä tulee kuulluksi työyhteisössä. Työntekijällä on yleisesti paras tieto siitä, miten oman työn hallintamahdollisuuksia voisi parantaa, ja jotta tämä tieto välittyy organisaatioissa eteenpäin, on rakenteiden ja johtamisen oltava kunnossa. Ammattitaidon kehittyminen tapahtuu aktiivisen oppimisen kautta.

Aktiivisen työn on katsottu luovan parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. Tässä työn muodossa voi kokea positiivista stressiä eli eustressiä, josta kirjoitan myöhemmin. Oman kokemukseni työelämästä ja PREP-tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella, vaikka tilanne on vaativa ja jopa vaarallinen, poliisimiehet voivat kokea siitä positiivista stressiä, kun tilanteen hallinta koetaan suureksi. Tilanteen hallinnan kokeminen on monesti hyvin subjektiivista.

Kinnunen ja Feldt kirjoittavat, että pian ilmestymisen jälkeen JDC-mallia kritisoitiin sen liiallisesta yksinkertaisuudesta. Kritiikki kohdistui muun muassa siihen, että se ei ota huomioon työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä yksilön hyvinvoinnille. Karasekin mallia laajennettiin 1980-luvulla lisäämällä siihen sosiaalisen tuen ulottuvuus. Laajennettua mallia kutsutaan JDCS-malliksi (Job Demand-Controll-Support model; Johnson & Hall 1988; Karasek & Theorell 1990). Tässä mallissa sekä kuormitus- että aktiivisen oppimisen hypoteesi jaetaan kahteen osaan saadun sosiaalisen tuen määrän perusteella. Sosiaalista tukea voi olla joko runsaasti tai vähän. Kuormittavan työn on katsottu olevan erittäin haitallista, jos työntekijä ei saa työssä sosiaalista tukea. (Kinnunen & Feldt 2005, 19–20.)

Kinnunen ja Feldt toteavat, että viimeaikaisissa suomalaisissa pitkittäistutkimuksissa on saatu vahvaa tutkimusnäyttöä Karasekin mallin toimivuudesta. Tutkittaessa terveydenhuoltoalan henkilöstöä vuosina 1990–1997 havaittiin, että sairauspoissaolojen riski kasvoi lähes kaksinkertaiseksi niillä henkilöillä, joilla työn hallinta ja sosiaalinen tuki olivat vähentyneet ja työn psyykkiset vaatimukset lisääntyneet seurannan aikana. (Vahtera ym. 2002.) Karasekin mallin tutkimukset ovat perustuneet lähes pääasiassa stressiperäisiin oireisiin ja sairauksiin. Vaikka Karasekin mallia on osin kritisoitu, niin tutkijoiden parissa näyttää vallitsevan yksimielisyys siitä, että mallin kolme työn psykososiaalista piirrettä ovat keskeisiä yksilön hyvinvoinnille työssä:

- 1) työn hallinta
- 2) vaatimukset
- 3) sosiaalinen tuki. (Kinnunen & Feldt 2005, 24.)

#### **2.1.4 Stressin määritelmiä**

Stressistä kirjoitetaan mediassa ja siitä keskustellaan nykyisin paljon. Stressin merkitystä terveydelle ja hyvinvoinnille arvioidaan monella tavalla. Johtamisen, työturvallisuuden ja

työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, mitä stressi on, mistä se syntyy ja miten se meissä vaikuttaa. Tämän jälkeen työyhteisöissä tulee paneutua selvittämään, miten työstressiin vaikutetaan ja miten sen haitalliset vaikutukset minimoidaan tai jopa poistetaan.

Stressi voidaan määritellä yksilön kognitiivisena arviona ympäristöstä tai sisäisenä ajattelun herättämänä prosessina. Kysymys on siis ennen kaikkea mielentilasta, johon keho vastaa erilaisilla fysiologilla muutoksilla. Stressireaktio on organismin pyrkimys mukauttaa elimistö ja ihmisen tapauksessa erityisesti mieli vastaamaan muuttuneisiin olosuhteisiin, mahdollisiin ongelmiin tai haasteisiin. Stressi voi syntyä mistä tahansa ärsykkeestä, minkä ihminen kokee uhaksi tai ongelmaksi. Kokemus on erittäin subjektiivinen ja tilannesidonnainen.

Arkikielessä stressillä viitataan yleisesti syy-seuraussuhteisiin ja näiden aiheuttamiin henkilökohtaisiin kokemuksiin, kun ympäristön vaatimukset ylittävät työntekijän mahdollisuudet vastata vaatimuksiin.

Stressi on varsin laaja käsite. Yleisellä tasolla voidaan määritellä kolme erilaista stressikäsitystä:

1. Ärsykeperustainen (ympäristön tai olosuhteiden muutos) lähestymistapa.
2. Stressireaktioihin perustuva lähestymistapa, esimerkiksi Walter Cannon: taistele tai pakene -reaktio tai Hans Selye: stressi on kehon epäspesifi reaktio siihen kohdistuvaan vaatimukseen.
3. Yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta korostava lähestymistapa, esim. P-E-fit (personal environment). Stressi on ihmisen ja ympäristön vuorovaikutustilanne, jossa yksilön (tarpeiden, kykyjen) ja toisaalta ympäristön (vaatimusten) välillä vallitsee voimakas tai pitkäkestoinen ristiriita. (Kinnunen & Feldt 2005, 16.)

Copes kirjoittaa, että lähes kaikissa työyhteisöissä koetaan stressiä jossakin muodossa. Poliisityössä stressitasojen huomattava nousu voi kuitenkin aiheuttaa asiakkaiden ja kansalaisten turvallisuuden näkökulmasta erityisen vakavia ongelmia. (Copes 2005, 1.) Tämä liittyy tilannetietoisuuteen, toimintaan ja päätöksiin, joita poliisimies joutuu tekemään esimerkiksi voimankäyttöön liittyen. Työtehtävien menestyksestä hoitamista ei helpota se todellisuus, että päätöksentekoon ja toimintaan voi jäädä erittäin lyhyt aika. Vastaavasti oikeusjärjestelmä pui samoja asioita vuosia.

Eräs stressin pahimpia oireita on jatkuva kohonnut verenpaine. Korkea verenpaine on ateroskleroosin (valtimon rasvoittumistauti) tärkeimpiä syitä. Stressi lisää merkittävästi sydänkohtaus- ja aivohalvausriskiä. On jopa spekuloitu, että korkea verenpaine aiheuttaa



ainakin epäsuorasti lähes puolet kaikista kuolemista. Aikuisväestöstä 15–35 % kärsii jonkinasteisista verenpainetaudeista. Stressi on ainakin yhtä tärkeä sydäntauti-riskitekijä kuin tupakointi, korkea verenpaine ja kolesteroli. (Giller 1995, 298.)

Stressireaktioiden yhteydessä kehoon vapautuu monien hormonien ja välittäjäaineiden lisäksi muun muassa kortisolia. Pitkäaikaiset kohonneet kortisolitasot on todettu monien tutkimusten mukaan haitallisiksi ja se voi toimia hitaana myrkkynä, joka vahingoittaa aivoja. On kattavasti todistettu, että masennuksista kärsivien veren kortisolipitoisuus on koholla. Toisin sanoen, he ovat jatkuvassa stressitilassa, ikivanhan hälytysjärjestelmän armoilla. Tämä voi johtaa myös aivojen osan kutistumiseen, mikä on havaittu myös Cushingin tautiin sairastuneilla. Cushingin taudissa kortisolia erittyy liikaa ja potilaat ovat alttiina masennukselle. Masennus tunnetaan myös steroidilääkkeiden sivuvaikutuksena. Nämä ovat läheisessä yhteydessä kortisoliin. Niitä määrätään tulehdusvaikeuksiin, kuten ihottumien ja niveltulehduksen hoitoon. Kaikesta tästä voidaan päätellä, että stressin aiheuttama kortisolin ylituotanto lisää riskiä sairastua masennukseen ja voi jopa johtaa aivokudoksen kutistumiseen. Tällä tavoin kortisoli on biokemiallinen yhteys stressin ja masennuksen välillä. (Aldridge 2001, 22.)

Työkyvyn kannalta tarkasteltuna huono fyysinen kunto, uupumus ja krooninen stressi vaikuttavat työsuorituksiin. (Arnetz ym. 2008.) Päätöksenteko ja voimankäyttö vaativissa tilanteissa kantavat mukanaan mahdollisuuden jonkun hengen tai terveyden menettämiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että voimakkaat stressireaktiot vaikuttavat tilannetietoisuuteen, päätöksentekoon ja toimintaan kriittisen vaikeissa tilanteissa. (Covey ym. 2013.) Stressireaktioiden hallinta on ehdoton edellytys selvittää vaativista poliisitilanteista.

Kanada käyttää vuosittain noin 12,6 miljardia dollaria poliisitoimintaan ja kulut kasvavat noin 190 miljoonaa dollaria vuodessa. (Statistics Canada - Police Resources Canada 2011.) Merkittävä osuus kustannusten kasvusta liittyy terveyteen ja kuntoutukseen. Sairaspoistumat ovat kalliita sekä organisaatiolle että yhteiskunnalle.

Työpoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset ovat erittäin kalliita yrityksille ja yhteiskunnalle. Monien tutkimusten mukaan suuri syy taustalla on työn henkinen kuormitus, toisin sanoen työperäinen stressi. Suomi on profiloitunut hyvin vahvasti mielenterveyden edistäjänä maailmalla. Kuvaavaa on, että jopa EU:n komissio on pohtinut työperäisen stressin ottamista EU:n työsuojelulainsäädäntöön. Tämä pohdinta nostaa esiin kysymyksen, miten sitä mitattaisiin ja minkälaiseksi lainsäädäntö käytännössä muodostuisi.

### 2.1.5 Stressin ärsykemääritelmä

Stressireaktiot ovat uhkatilanteiden äärireaktioita. Ne ovat osa ihmislajin biologista perimää ja osa normaalia ihmisen käyttäytymistä. Äkilliset stressireaktiot valmistavat meitä pääsääntöisesti joko pakenemaan tai taistelemaan, fight-or-flight. Voimakkaissa stressireaktioissa kehon fyysiset muutokset ja mielen toiminnot tukevat näitä kahta käyttäytymismallia erittäin tehokkaasti. Äkillisistä ja lyhytkestoisista stressireaktioista käytetään myös termiä **akuutti stressi**.

Reaktiot ovat automaattinen henkiinjäämisen vaistotoiminto, jota aivotoimintomme tukevat erittäin tehokkaasti.

- Uhan laatu on pääsääntöisesti mielensisäistä.
- Ongelma tarkoittaa, että yksilöllä ei ole toimintakaavaa, jolla korjata tilannetta tai tunnetta.

Copesin mukaan stressin voivat aiheuttaa sekä sisäiset että ulkoiset ärsykkeet. Stressireaktiot ovat kehon reaktio vaatimukseen, näin ne ovat perustavaa laatua oleva osa hengissä selviytymistä. Kaikki vaatimukset tuottavat kehossa fysiologisia muutoksia joillain tasoilla. Elävät olennot tuottavat itsessään elämää ylläpitävää energiaa. (Copes 2005, 2.)

Stressiä voi kuvata myös mielen ja kehon valmiustilaksi, joka pitkään jatkuessaan haastaa elimistön korjausjärjestelmää. Ärsyke stressiin voi syntyä mistä tahansa, minkä mieli tulkitsee vakavaksi uhaksi. Hetkellisen stressin tarkoituksena on tuottaa kehon käyttöön biologisia reservejä, jotta olisimme tehokkaita joko taistelemaan tai pakenemaan. Kumuloituvan stressin aiheuttamat fysiologiset muutokset rasittavat elimistön korjausjärjestelmää ja tästä syystä terveydellä ja stressillä on suora korrelaatio.

Terveys on energian ja voimavarojen välinen riippuvuussuhde. Mitä voimakkaampia biologisia, mielellisiä ja sosiaalisia reservejä meillä on, sen todennäköisemmin hallitsemme ärsykeitä ja niistä syntyviä haitallisia ilmiöitä. Mikäli korjausjärjestelmämme kapasiteetti ylittyy, niin kokonaisterveys heikkenee. Terveiden yksi merkittävä tekijä on siis elimistön homeostaasin eli korvaavan ja palauttavan mekanismin toimintakyky.

Ärsykeperusteisen määritelmän mukaan keskeinen tekijä stressin syntymisessä on uhka. Sillä, onko uhka todellinen, ei ole merkitystä, vaan ainoastaan sillä, että yksilö kokee uhan todelliseksi.

Copesin mukaan stressin syntyminen määritellään seuraavasti. Kun yksilö havaitsee uhkaa, keho vastaa siihen valmistautumalla. Tämä tapahtuu joka tapauksessa, onpa uhka todellista tai kuvitteellista. Kehon tuottaa nopeasti voimakkaita hormoneja, jotka vaikuttavat dramaattisesti kehon fysiologisiin muutoksiin. (Monat & Lazarus 1977.). W. I Thomas (1863–1947) totesi kuuluisassa sananparressa seuraavaa ”Mikäli ihmiset pitävät tilannetta aitona, ne ovat aitoja seurausten kannalta”. Havainnot tai illuusio pelosta voivat tuottaa todellisia seurauksia. (Copes 2005, 2.)

Tiivistettynä akuutti eli äkillinen stressi aiheuttaa sympaattista hermojärjestelmää aktivoimalla akuutin stressireaktion eli taistele tai pakene -reaktion. Fysiologinen vaikutus tarkoittaa, että aivojen säätämä hormonitoiminta virittää kehon ja mielen suorituskyvyn huippuunsa. Kehon tulkitsee automaattisesti mielen uhkareaktioita ja valmistaa ihmisen taisteluun, pakenemiseen tai haavoittumiseen. Mieli tulkitsee ärsykkeen ja elimistö sekä keho vastaavat siihen välittömästi.

Olemme erittäin herkkiä havaitsemaan uhkaan liittyviä ärsykeitä, sillä aivot ovat evoluution kehittymisen myötä keskittyneet havaitsemaan kielteiset ja negatiiviset tiedot nopeammin kuin myönteiset. Tällä mekanismilla on ollut keskeinen rooli ihmisen selviytymistarinnassa maapallolla. Aivot pyrkivät ensisijaisesti etsimään, tallentamaan, varastoimaan ja muistamaan epämiellyttäviä ja negatiivisia kokemuksia sekä reagoimaan niihin. (Hanson & Mendius 2011, 92.)

Tiivistettynä äkillisessä stressiärsykkeessä kehon reaktiot ovat seuraavat:

- Keuhkoputket laajenevat ja hengitystaajuus lisääntyy.
- Adrenaliinin ja noradrenaliinin erityis lisääntyy, hermoston herkkyys lisääntyy hetkessä, sydän alkaa sykkiä nopeammin, pulssi kiihtyy ja refleksit nopeutuvat.
- Pupillit laajenevat.
- Verenkierto keskittyy isoihin lihaksiin ja ihon verisuonet supistuvat. Tämä sen vuoksi, että suuriin elimiin jäisi mahdollisimman paljon verta.
- Sisäelinten verenkierto estyy.
- Maksa vapauttaa voimakkaasti glukoosia ja rasvahappoja verenkiertoon, jotta muut elimet saisivat lisää energiaa, mm. aivot käyttävät glukoosia stressireaktioissa erittäin tehokkaasti. Tämän vuoksi energiankulutus on poikkeuksellisen voimakasta.
- Ruoansulatusjärjestelmä lopettaa väliaikaisesti toimintansa, jotta energiaa ja verta säästyisi.
- Kehon kerää nestettä.
- Veren hyytyminen tehostuu, jotta veren hukka olisi mahdollisimman pieni, jos kehoon syntyy isoja haavoja.

- Hienomotoriikka kärsii.
- Kehon asento muuttuu.
- Endorfiinien lisääntymisen myötä kivunsieto paranee sekä näkö, kuulo ja aistit terävöityvät oletetun uhan suuntaan: putkinäkö.
- Aivot keskittyvät selviytymisen kannalta olennaisen tiedon käsittelyyn tehokkaasti.
- Looginen ja rationaalinen ajattelu ja toiminta vaikeutuvat.
- Muisti ei toimi normaalilla tavalla ja ajantaju vääristyy: ”hidastettu filmi”.



Kuvio 2 Stressin ärsykkeen aiheuttamat fysiologiset muutokset

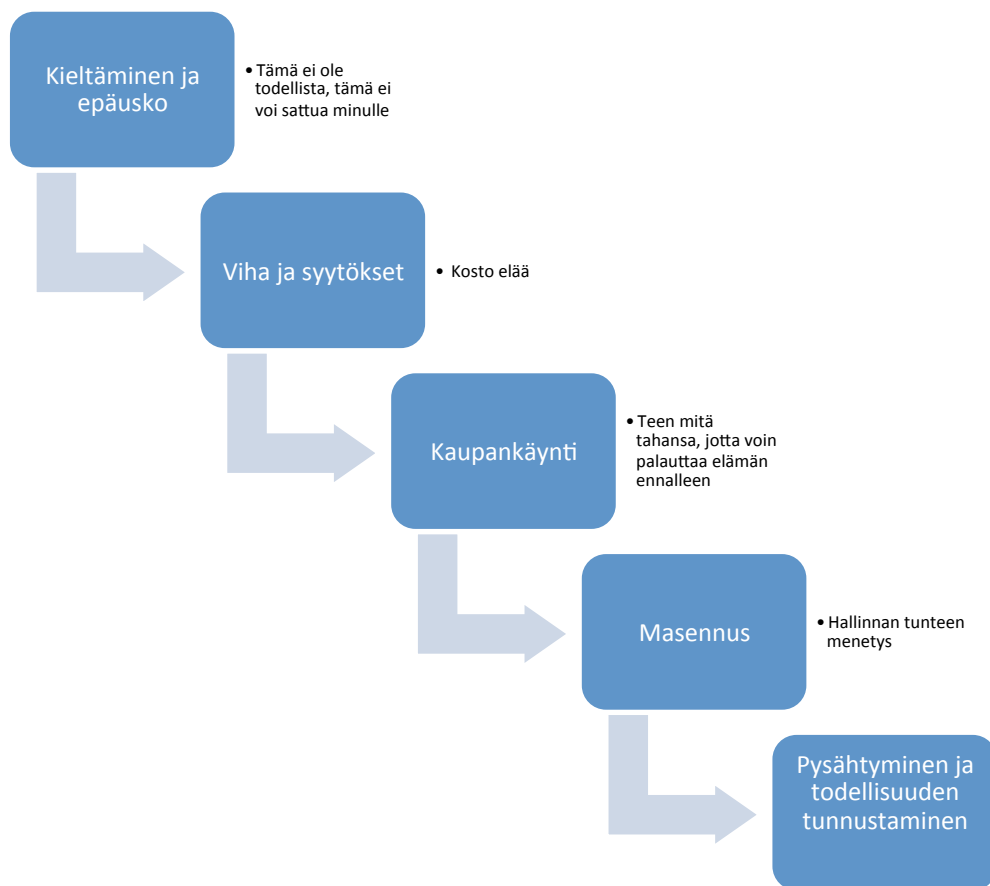
Akuutti stressireaktio on loistava järjestelmä silloin, kun hallitsemme sitä ja joudumme käyttämään hetkellisesti elimistön suorituskykyä. Ihmiskeho on reagoinut samalla tavalla stressin ärsykkeeseen jo tuhansia vuosia. Nykyaikaisessa jokapäiväisessä elämän päivittäisissä tuskailu- ja huoltilanteissa reaktio on kuitenkin täysin ylimitoitettu ja ihmiselle erittäin kuormittava tapahtuma. Varsinkin ja erityisesti, kun se kumuloituu ja muutokset pysyvät kehossamme pitkään. Voimakas glukoosin ja rasvahappojen vapautuminen verenkiertoon, sydämen sykkeen nousu, käsien ja jalkapohjien hikoilu ja adrenaliinin ja noradrenaliinin vapautuminen verenkiertoon eivät nykyajalle tyypillisissä haasteissa ole optimaalisia reaktiota tilanteeseen vastaamiseksi. Vaikka tällainen voimakas kokonaisvaltainen reagoimistapa edelleen monissa tilanteissa saattaa pelastaa yksilön, stressitutkimuksessa tällaisia korostuneen voimakkaita reaktioita on tutkittu fyysisen sairastumisen riskitekijöinä.

### **2.1.6 Stressin reaktiomääritelmä**

Stressireaktioiden yhteydessä kehoon vapautuu monien hormonien ja välittäjäaineiden lisäksi muun muassa kortisolia. Pitkäaikaiset kohonneet kortisolitasot on todettu monien tutkimusten mukaan haitallisiksi, ja se voi toimia hitaana myrkkynä, joka vahingoittaa aivoja.

Kinnunen ja Feldt kirjoittavat, että yksilötasolla reaktiot voivat olla fysiologisia, tunneperäisiä tai käyttäytymisessä ilmeneviä. Fysiologiset reaktiot, jotka kuvataan erityisesti autonomisen hermoston sympaattisen osan aktivoitumisesta stressitilanteissa, sisältävät muun muassa stressihormonien (kortisolin, adrenaliinin ja noradrenaliinin) erityyppiseen, verenpaineeseen ja sydämen sykevälivaihteluun liittyvät muutokset. Tunneperäiset reaktiot ilmenevät mielialan lyhytaikaisina muutoksina, kuten ärtymyksenä, ahdistuksena ja masennuksena. Käyttäytymisen tasolla voi ilmetä kognitiivisen (tiedollisen) toiminnan (muisti, keskittyminen, havainnointi, päätöksenteko) häiriöitä tai työsuorituksen heikentymistä. Ärsyke- ja reaktiomääritelmää on kritisoitu siitä, että ne eivät ota huomioon yksilöllisiä eroja ja niitä kognitiivista (tiedollisia) prosesseja, jotka voivat olla näiden erojen takana. Lisäksi on sanottu, että ne eivät lisää ymmärrystä stressiprosesseista, koska ne kiinnittävät huomiota vain prosessin yhteen osaan; joko stressitekijään tai -reaktioon. Tärkeämpää Kinnusen ja Feldtin mielestä olisi tarkastella samanaikaisesti reaktion ja vuorovaikutuksen suhdetta. (Kinnunen & Feldt 2005, 15–17.)

Psykoterapeutti Elisabeth Kubler-Ross havaitsi 1960-luvulla, että kuolemaa lähestyvät tai läheisensä menettäneet ihmiset kulkivat tiettyä reagoitikäyrää käsitellessään poismenoa. Myöhemmin Kubler-Ross havaitsi, että mikä tahansa merkittävä menetys, kuten avioero, työpaikan menettäminen tai tutun työympäristön menettäminen, aiheutti saman reaktion. Tämä reagoitikäyrä kuvaa myös tunteiden vaihetta kuormittavan elämäntilanteen kokemisessa. Kubler-Ross on kuvannut mielen reagointia seuraavasti:



Kuvio 3 Mielen reagoitikäyrä muutoksessa (Kubler-Ross)

1. Ensin kiellämme muutokset (*ei hän todella kuollut, ei avioliittomme todellisuudessa ole ohiitse, tämä on vain väliaikainen muutos, tätä ei voi tapahtua minulle*). Tämä on eräänlainen sokkivaihe, jossa mieli suojelee itseään muutoksen kokemiselta.
2. Toisessa vaiheessa tulemme vihaiseksi ja alamme syyttää itseämme tai muita tapahtuneesta. Me kostamme tapahtuneen jollain tavalla ja jollekulle (arvostelemme johtajia

äänekkäästi, sabotoimme muutosta, kieltäydymme yhteistyöstä, lakkaamme huolehtimasta itsestämme).

3. Kolmannessa vaiheessa yritämme käydä kauppaa (*lupaan tehdä täydellisen muutoksen, jos vain saan hänet takaisin; eihän tätä osaa yrityksestä tarvitse myydä, jos vain työskentelemme kovemmin*).

4. Neljännessä vaiheessa tulemme surullisiksi ja masennumme. Vauhtimme hidastuu ja motivaatio laskee.

5. Sitten joko pysähdymme paikoillemme tai hyväksymme muutoksen. Hyväksymisen jälkeen alamme katsoa tulevaisuuteen ja tarkastelemme, mitä muutokseen osallistuminen meiltä edellyttää. Opimme ja jatkamme elämäämme uusissa olosuhteissa. (Kvist 2004, 154 ja 155.)

Tunne siitä, että emme hallitse itseämme tai ympäristöämme, aiheuttaa kehossa fysiologisia muutoksia eli stressireaktioita. Hallinnan tunteen puute aiheuttaa torjuntamekanismille lisätyötä ja syntyy yleensä pitkäaikaisvaikutteisesti. Hallinnan tunteen puutteella on selkeitä negatiivisia terveysvaikutuksia, kuten Aldridge on kirjoittanut: Tuhansien valtion virkamiesten terveyttä tarkkailevan Whitehall II -tutkimuksen ohella on osoitettu, että hallinnan tunteen puute lisää sydäntautien riskiä. Mikäli työssä ei koeta minkäänlaista päätäntävaltaa, vaikuttamismahdollisuutta eikä sananvaltaa, kysymyksessä on hallinnan tunteen puuttuminen. (Aldridge 2001, 103.)

### **2.1.7 Stressin vuorovaikutusmääritelmä**

Monien tutkimusten mukaan kuormittavista työolosuhteista kertynyt stressi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja elämänlaatuun. Vaativan työn määritelmä tässä tapauksessa on hyvin subjektiivinen käsitys siitä, mitä yksilö pitää vaativana ja millaisesta työstä aiheutuu henkistä kuormaa. Työssä syntyvä stressi voi syntyä esimerkiksi huonoista työolosuhteista, huonosta työilmapiiristä tai huonosta johtamisesta. Kertynyt stressi vaikuttaa laajasti yksilön elämään sekä fyysisesti että psyykkisesti. Oireet eivät rajoitu pelkästään paikkaan, jossa ilmiö syntyy; seuraukset ovat mielensisäisiä ja ne kulkevat mukana kaikkialla. Pitkäaikaisista henkisistä kuormittavuustekijöistä syntyvästä stressistä käytetään usein termiä krooninen stressi.

Työelämän stressitekijöiden aiheuttajia voi tarkastella seuraavien otsikoiden valossa:

- 1) fyysiset työolot

- 2) työtehtävien vaatimukset
- 3) rooliepäselvyys ja -ristiriidat
- 4) työyhteisön sosiaaliset suhteet, esimies-, asiakas-, työtoverisuhteet
- 5) työaika
- 6) työuralla eteneminen
- 7) traumaattiset tapahtumat
- 8) organisaatiomuutokset.

Vuorovaikutusmääritelmä tarkastelee yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutusta ja se yhdistää ympäristön stressitekijän ja yksilön stressitekijän samaan määritelmään. Kinnunen ja Feldt kirjoittavat, että tämän tutkimussuuntauksen varhaisvaihe ankkuroituu pitkälti Lazaruksen (1966; Lazarus & Folkman 1984) tutkimustyöhön. Stressi ilmenee silloin, kun yksilö arvio vuorovaikutustilanteen ylittävän hänen voimavaransa ja vaarantavan hänen hyvinvointinsa. Tätä mallia voi kutsua myös transaktiomalliksi, koska se ei pyri vain selvittämään stressitekijän ja -reaktion välistä tilastollista suhdetta vaan suhteen dynaamista luonnetta. Mallin mukaan stressissä on kysymys dynaamisesta kognitiivisesta (tiedollisesta) tilasta. Vaikka Lazaruksen malli on ollut innoittamassa työelämästressitutkimuksia, niin ajatus prosessin tutkimisesta ei ole siirtynyt työelämään, vaan yleensä tilanteiden ja reaktioiden välistä suhdetta on käsitelty pysyvänä. (Kinnunen & Feldt 2005, 17.)

### **2.1.8 Pitkäkestoinen stressi**

Pitkäkestoinen ja purkamaton stressi synnyttää keräytyvää eli kumulatiivista stressiä. Kerääntyneen stressin vaikutukset ovat erittäin haitallisia elimistöllemme. Se voi aiheuttaa elimistön kroonisen stressivasteen, jolla on elimistöllemme monia erittäin haitallisia vaikutuksia.

Terveyden ja stressin yksi keskeinen tekijä liittyy siihen, onko elimistöllä mahdollisuus käyttää mekaanisesti nämä fysiologiset muutokset hyväksi heti vai jäävätkö ne homeostaasin eli biologisen korjausjärjestelmän hoidettavaksi. Kumuloituneen stressin synnyttämät fysiologiset muutokset ovat erittäin kuormittavia elimistön oman korjausmekanismin hoidettaviksi.



Esimerkkinä voidaan mainita verisuonten plastisuuden menettäminen. Fysiologisen muutoksen yksi seuraus on verisuonten laajeneminen ja verenkierron tehostuminen. Nyt kun suonet laajenevat tarpeettomasti ja turhan usein, niin verisuonet menettävät kykyään palautua normaaliin tilaan. Purkamaton ja kertynyt stressi heikentää muun muassa immuunivastetta, lisää sydänperäisen kuoleman riskiä ja hengitystien sairauksien kuten astmaan sairastuvuutta. Pitkittynyt stressi kuluttaa energiavarastoja, hidastaa ruuansulatusta ja nostaa verenpainetta.

Stressireaktioissa verenkiertoa pitkin kulkee hitaampi hormonien reaktioaalto, joka alkaa aivoissa tapahtuvasta stressiärsykkeen havaitsemisesta ja johtaa stressihormoni kortisolin erittymiseen lisämunuaisesta verenkieroon. Kortisolijärjestelmä nojaa kahden aivojen osan, hypotalamuksen ja aivolisäkkeen sekä lisämunuaisten yhteistyöhön.

Koska kumuloitunut ja pitkäaikainen stressi vaikuttaa ihmisen elämään kokonaisvaltaisesti, niin keskeistä on ymmärtää, että kaikkiin tärkeisiin itsensä johtajuuden elementteihin tulee yleisesti negatiivisia muutoksia. Tahdonvoima vähenee, impulssikontrolli huononee, olemme taipuvaisempia äkillisten mielihyvän houkutusiihin sekä esimerkiksi yleinen energiataso laskee.

Pitkäkestoisen stressin haitalliset terveysvaikutukset kumuloituvat ihmisen käyttäytymiseen ja elämäntapamuutoksiin, kuten

- 1) epäterveelliset ruokailutottumukset
- 2) sosiaalisten kontaktien väheneminen
- 3) liikunnan puute
- 4) univaikeudet
- 5) lisääntyneet sairauspoissaolot
- 6) mahdollinen päihteiden lisääntyvä käyttö
- 7) väsymys, masentuneisuus ja uupumus
- 8) ahdistuksen kokeminen.

Ihminen haluaa säilyttää sisäisen tasapainonsa kaikissa olosuhteissa sekä henkisesti että fyysisesti. Lääketieteessä tätä toimintoa kutsutaan homeostaasiksi. Elimistön terveys riippuu hyvin pitkälle siitä, miten tämä tasapainottava ja korjaava järjestelmä kehossa toimii. Ihmiskeho reagoi siis stressiin monimutkaisella biokemikaalisten muutosten sarjalla. Homeostaasin tehtävä on palauttaa keho ennalleen ja tasapainottaa elimistön järkyttänyttä toimintaa. Tämä palautusjärjestelmä voi toimia kehossamme vielä pitkään itse tapahtuman tai

kokemuksen jälkeenkin. Näistä korjausmekaniikan toimista voi seurata pitkäaikaista uupumuksen tunnetta.

Koskelainen kirjoittaa että, kun stressi kumuloituu, niin kehon kortisolitaso pysyy korkealla myös haastavan tai uhkaavan tilanteen jälkeen. Tämä on haitallista esimerkiksi muistin ja oppimisen kannalta tärkeiden aivoalueiden toiminnalle. Jatkuvien ja purkamattomien stressikokemusten seurauksena tietyt aivoalueet voivat myös herkistyä ylläpitämään uhkaan valmistautumisen valmiustilaa silloinkin, kun uhka ei enää ole läsnä. (Rantaeskola ym. 2015, 170.)

Varsinkin työyhteisössä, jossa työtehtävistä johtuvasta jatkuva kuormittuminen ei mahdollista palautumista, aiheutuu kumuloituvaa stressiä. Stressi on yleisesti ilmiö, jolta nyky-yhteiskunnassa ei kerta kaikkiaan voi välttyä. Poliisiorganisaatiossa stressiä aiheuttavat monet tekijät. Työhön ja sen lisääntyvään määrään liittyvä stressi, organisaatioon liittyvä stressi, vaikeisiin ja vaarallisiin tilanteisiin liittyvä stressi, turhautumiseen liittyvä stressi sekä lopulta yksittäisen poliisimiehen mahdollisesti yksityiselämässään kokemat stressitekijät. Myös poliisin rooli yhteiskunnan roskakuskina, joka jatkuvasti kohtaa kohtuuttomia vaatimuksia sekä asiakkaiden että toisinaan organisaation säännösten tasolta, aiheuttaa poliisimiehille stressin ja turhautumisen kokemuksia. Korostan vielä, että stressikokemukset vaihtelevat erittäin suuresti yksilötasolla.

Resilience on termi, joka tulee tässä tekstissä usein esiin. Se suomennetaan sanalla resilienssi ja sillä on psykologiassa kaksi päämerkitystä. Ensinnäkin resilienssi kuvailee yksilön yleisiä henkisiä taipumuksia vastoinkäymisestä palautumiseen ja toisaalta se viittaa sopeutumisen prosessien empiiriseen tutkimukseen. Luthar ym. määrittelevät resilienssin dynaamiseksi prosessiksi, joka synnyttää positiivista mukautumista tilanteissa, joissa koetaan vastoinkäymistä (Luthar ym. 2000).

PREP (Physical Resilience and Efficiency among Police) -tutkimuksella tarkoitetaan Toronton yliopiston ja Poliisiammattikorkeakoulun yhteistä tutkimus ja kehittämishanketta. PREP-tutkimuksessa tutkitaan etukäteen valmistautumisen vaikutuksia vaativissa poliisitilanteissa ja miten tilannestressiä voi hallita. Tutkimuksen keskeinen kysymys on, auttaako tutkimuksessa käytetty valmennusmenetelmä

- a) fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen
- b) resilienssiin
- c) työsuorituksen paranemiseen

d) traumaattisen stressin kokemiseen.

Yksilön taipumukset vastata haasteisiin ovat osin persoonassa, kuten Person Environment Fit -tutkimukset ovat osoittaneet, esimerkiksi alttius ja reaktiivisuusmallitutkimukset (Bolger & Zucerman 1995). PREP-tutkimus on osoittanut, että resilienssiä voi oppia ja kehittää oikean kaltaisen harjoittelun myötä. Resilienssi tarkoittaa tiivistettynä sopeutumista, joustavuutta, toimintakykyä, jota yksilö osoittaa vaikeassa tilanteessa, sekä kykyä palautua ja jatkaa elämää normaalisti vaikeuksien jälkeen.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Käytän tutkimusmenetelmänä haastattelututkimusta (teemahaastattelu), jonka tarkoitus on kerätä tietoa kouluttajien ja opettajien havaintojen, mielipiteiden ja näkökulmien pohjalta.

Hirsjärven ym. (1997) mukaan tutkimuksessa on selvitettävä luonteeltaan filosofisia kysymyksiä. Tämä vaatimus ei koske vain teoreettisen tai filosofisen tutkimuksen tekijää vaan empiiristä työtä suunnittelevaa tutkijaa. Tutkimus, silloinkin kun se on käytännönläheistä ja työelämään sovelluksiin tähtäävää ja kun se ei ole teoreettisilta lähtökohdiltaan hyvin syvällistä, perustuu lukuisiin piileviin odotuksiin. Nämä koskevat ihmisiä, maailmaa sekä tiedonhankintaa eikä näistä usein kaikilta osilta olla tietoisia. Oletuksia nimetään usein taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi. Tutkimustyötään aloittelevien toiminnassa pidetään tärkeänä filosofisten lähtökohtien ymmärtämistä (mm. Maykut & Morehouse 1994, 1–3). Erilaisille tutkimuksellisille ratkaisuille löytyy näin järkeenkäypä perusteluita, ja tutkijan on näin helpompi ymmärtää esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja. Kun yhteiskuntatiellisessä kirjallisuudessa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen lähtökohtaa, tuodaan vastakohtina usein esiin positiivinen ja fenomenologinen tutkimus (esim. Borg & Gall 1989, 18–23). Nämä liittyvät kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin termeihin. Kaikkien näiden suutausten taustalla on neljä filosofian aluetta: ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. (Hirsjärvi ym. 1997, 129.)

Haastattelututkimus on hyvin käytännönläheistä tutkimusta ja vaarana tutkimuksen tuloksissa ovat nimenomaan odotukset ja oletukset, jotka liittyvät ihmisten ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen vaativissa tilanteissa. Stressi ilmiönä on erittäin subjektiivinen ja henkilökohtainen mielen tulkinta tilanteesta. Kysymykseen tulee myös arvojen pohdinta ja niiden vaikutus tutkimuksessa mukana olleisiin. Lisäksi keskeisin kysymys kuuluu, miten tutkimus lisää tietoa tutkittavalla alueella ja miten sitä organisaatiossa voidaan hyödyntää.

Tutkimuksen filosofinen viitekehys:

1. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta. Mikä on tutkittavan ilmiön luonne, mitä voidaan pitää todellisena ja mitä voidaan pitää todisteena.
2. Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostumista. Mikä suhde vallitsee tutkijan ja kohteen välillä? Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä?
3. Logiikka käsittelee toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita. Ovatko kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon osien välillä?

4. Teleologia esittää kysymyksiä tarkoituksesta. Mitä varten tutkimus tehdään ja miten tutkimus lisää tietoaamme tutkittavalta alueelta?

Ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat tutkimuksissa erityisen keskeisessä asemassa, mutta ne ovat myös ongelmallisia. Kysymys on siitä, millaiseksi tutkimuskohde käsitetään. Epistemologisessa eli tieto-opillisessa tarkastelussa käsitykset koskevat tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia; muun muassa millä metodisella otteella pystymme parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta. Tässä yhteydessä voidaan puhua metodin pätevyydestä.

Jokapäiväisessä elämässä koemme monet asiat itsestäänselvyyksinä. Toimimme ajatus-tottumustemme ohjaamina. Ontologiset ratkaisut ovat tässä suhteessa varsin ongelmallisia. Kun tutkimuskohteena on ihminen, on ontologisen erittelyn tuloksena ihmiskäsitys. Kun tutkimuksen kohteena on maailma, puhumme maailmankäsityksestä. Hirsjärvi tähdentää erityisesti, että tietoinen ja ontologinen ratkaisu on kokonaan toisenlainen kuin löysät filosofiset päähänpätkähdykset tai arkipäiväiset ajattelutottumukset. Jotta ratkaisu käy tutkimuksen perusratkaisuksi,

- 1) se on perusteltava hyvin
- 2) on osoitettava, että se kohdentaa tutkimuksen tarkasti juuri oikeutettuun tutkimuskohteeseen
- 3) sen on oltava menetelmällisesti mahdollinen. (Hirsjärvi ym. 1997, 130–131.)

Pro gradu -tutkimukseni tarkoitus on selvittää, miten tilannestressin valmennusmenetelmä on otettu käyttöön ja miten se on käytännössä toiminut. Valmennusmenetelmän käyttöön ottaminen pohjautuu tuloksiin, joita saatiin Toronton yliopiston ja Poliisiammattikorkeakoulun yhteisessä tutkimus- ja kehittämishankkeessa vuonna 2014.

Hirsjärvi ym. kirjoittavat, että tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategioiden valintoja. Kun pohditaan, mikä on tutkimusstrategia, niin asiaa voidaan lähestyä kolmesta näkökulmasta.

- 1) Mikä on tutkimusongelman muoto? Onko tutkimus luonteeltaan kartoitettavaa? Pyrkiikö se kuvaamaan tapahtumaa vai jonkin ilmiön vaihtelevia ilmentymiä, vai yrittääkö se selittää jotakin sosiaalista ilmiötä? Tämä kysymyssarja liittyy tutkimuksen tarkoitukseen.
- 2) Vaatiiko tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen jonkinasteista kontrollointia vai pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvaa ilmiötä?

- 3) Onko tutkimuksen kohteena oleva ilmiö nykyaikaan sijoittuva vai menneisyyteen kuuluva, tässä mielessä historiallinen?

Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleensä neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, ennustava, kuvaileva tai selittävä. On kuitenkin huomioitava, että tutkimukseen voi sisältyä useampikin tarkoitus ja se voi tutkimuksen edetessä muuttua. (Hirsjärvi ym. 1997, 137–138.)

Tuomen ja Sumikin pohdinnassa, mitä laadullinen tutkimus on, peruskysymykseksi muodostuu laadullisen tutkimuksen suhde teoriaan. Tähän pohdintaan sisältyy kaksi toisiinsa liittyvää kysymystä:

1. Tarvitaanko laadullisessa tutkimuksessa teoriaa?
2. Edustaako laadullinen tutkimus teoreettista tai vai empiiristä analyysiä?

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen ja siksi sitä tarvitaan välttämättä. Tutkimusten laadullinen perinneajattelu perustuu huomioon, että laadullista tutkimusta ohjaava teoria on eri perinteissä erilainen. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, toisin sanoen tutkimuksen teoreettista osuutta. Tutkimuksessa tarvitaan teoriaa myös metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseksi. Tutkimuksen teoria ja viitekehys tarkoittavat tässä yhteydessä samaa sillä perusteella, että niin teoria kuin viitekehyskin muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välistä suhdetta, mutta viitekehys ei ole kuvaus siinä merkityksessä, että siinä vain lueteltaisiin erilaisia asioita jossakin järjestyksessä ilman käsitteellisiä tarkennuksia. Viitekehysten muodostavat se mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään sekä tutkimusta ohjaavia metodologia. (Tuomi & Sumik 2012, 17–18.)

Tuomen ja Sumikin mukaan eräs peruskulmakivistä, johon laadullista tutkimusta nojataan niin tutkimusten perusteella kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä, on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Ei siis ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tässä mielessä laadullisen tutkimuksen

perustelut korostavat teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sumik 2012, 19.)

Laadullinen tutkimus on kokonaisuus ja sen ymmärtämiseksi täytyy tehdä kysymys, miten minä ymmärrän toista. Tähän kysymykseen liittyy länsimaisen filosofian tärkeä pulma minä-tietoisuudesta eli tietoisuudesta itsestä. Tietoisuus itsestä jakaa maailmaa kahtia: minään ja ei-minään, siis subjettiin ja objektiin. Tässä jaossa nousee esiin perustavanlaatuinen kysymys siitä, kuinka subjektiivinen minä voin tietää objektiivisesta minästä, siis miten voin ymmärtää toista. Laadullisessa tutkimuksessa kysymys mahdollisuudesta ymmärtää toista on kaksisuuntainen. Miten tutkija ymmärtää haasteltavaa ja miten ihmiset ymmärtävät tutkijan laatimaa raporttia? (Tuomi & Sumik 2012, 70–71.)

Tieto mahdollistaa ymmärtämisen ja ymmärtäminen mahdollistaa viisauden. Viisaus on ymmärretyn tiedon siirtäminen käytäntöön. Tieto liittyy siis ymmärtämiseen ja molempiin käsitteisiin liittyy se, miten me ihmiset havainnoimme asioita.

Tuomen ja Sumikin mukaan teoreettisessa tutkimuksessa keskeinen uskottavuuskysymys kulminoituu siihen, miten argumentointi suoritetaan eli siihen kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään. Tällöin argumentoinnin näkökulmasta korostuvat lähteet: lähteiden tulee olla aiheen kannalta keskeisiä ja lähdeviittausten relevantteja. Tähän liittyy huomio, että teoreettisen analyysin lähteet voivat olla vain tieteellisesti relevanttia tekstiä, joista voidaan kiistellä. Teoreettisessa analyysissä korostuu aina kuka, mitä ja milloin on sanonut. Empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden eli tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä sen sijaan häivytetään. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee etiikan näkökulmasta aina pitää huolta, että yksinäisiä henkilöitä ei tunnisteta, kun teoreettinen analyysi nojaa yksityiseen väitteeseen ja sen esittäjän tunnistettavuuteen. Voitaneen sanoa, että teoreettisen analyysin raportissa korostuu se, miten ihmisjärjen suorittama henkinen tarkastelu on tehty, kun taas empiirisessä analyysissä ja sen raportissa korostuu se, miten metodit tätä tarkastelua ohjaavat. Vastaus kuuluukin, että tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä, ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. (Tuomi & Sumik 2012, 21.)

Tuomen ja Sumikin mukaan haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, kuten toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Kyselyyn ja haastatteluun perustuvaa tutkimusta on kritisoitu, mutta pääasiassa ongelmia on pidetty metodisina ongelmina, jotka ovat ratkaistavissa esimerkiksi

riittävällä rahoituksella, koulutuksella tai kokemuksen tuomalla näkemyksellä. Alasuutari (2001) syventää kritiikkiä huomauttamalla, että vaikka kulttuuri kuinka korostaa yksilökeskeisyyttä, on syytä varoa kritiikittömästi omaksumasta käsitystä, että yksilö on inhimillisen todellisuuden keskiössä. (Alasuutari 2001, 160.)

Toisaalta diskursiivisen näkökulman mukaan on lähinnä romanttista puhua yksilön aidosta olemuksesta ja todellisista sisäisistä tunteista ja merkityksestä, joita syvähaastattelulla pystytään vangitsemaan. Alasuutarin ajatus on, että ihmisiä tulee kuulla eikä hän halua kuulemista mitätöidä, mutta toisaalta ei ole olemassa sellaista yliveraista väylää, jonka kautta totuus voitaisiin saada selville. Kyselyn ja haastattelun jyrkkä erottelu ei liene järkevää. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, selventää ilmausten sananmuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymyksiä voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuna. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa kysymykset etukäteen haastateltavalle. Lisäksi haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjata paitsi mitä sanotaan myös miten sanotaan. Tässä kohtaa tutkijan täytyy harkita tarkasti, ilmaiseeko hän tällaista ajattelua raportissaan. Haastattelun etuihin voidaan laskea myös se, että kun haastatteluvasta sovitaan henkilökohtaisesti, tiedonantajat luvan annettuaan harvoin kieltäytyvät haastattelusta. Samoin etuna voidaan pitää myös sitä, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sumik 2012, 74–76.)



## 4. OPPIVA ORGANISAATIO

Pelkästään yksilöiden oppiminen ja ammattitaito eivät riitä organisaation menestystekijäksi. Oppimista ja kehittymistä tulee tapahtua monella tasolla. Järjestelmällinen kehittyminen ja oppiminen vaativat kehittämisprosessien hallintaa. Prosessien tulee olla selkeitä ja yhteneväisiä, jotta vaikuttavuus ja todellinen työn laadun paraneminen tapahtuu. Oppimisprosessi tapahtuu yksilötasolla, tiimien tasolla ja organisaation tasolla.

Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä uusiutua muuttamalla arvoja, toimintatapoja ja prosesseja. Uudistumisella käytännössä tarkoitetaan, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2007, 18.)

PREP-projektin ensimmäiset tutkimustulokset saatiin koottua joulukuussa 2014. Poliisin peruskoulutukseen (poliisi AMK) menetelmä otettiin käyttöön toukokuussa 2015.

Monien kaupallista hyötyä tuottavien liikeorganisaatioiden ydin on uuden oppiminen ja uusiutuminen.

*”On aika jolloin liiketoiminnan ydin oli tehdä voittoa ja tuotteita. Tänä päivänä on tätä edeltävänä, vieläkin tärkeämpi liiketoiminnan ydin on tulla tehokkaaksi oppivaksi organisaatioksi. Ei niin etteivätkö voitto ja tuotteet eivät ole enää mahdollista. Tästä seuraa eriskummallinen ajattelu: liiketoiminnan ydin on oppiminen – ja kaikki muu on seurausta siitä.”* (Harrison Owen, ks. Sydänmaanlakka 2007, 28.)

Julkisen organisaation toiminnan ydin on hieman poikkeava verrattuna yksityisiin yrityksiin, mutta oppimisen, uudistumisen ja kehittymisen näkökulmasta ero ei enää olekaan niin merkittävä. Maailma muuttuu tästä eteenpäin kiihtyvällä tahdilla ja organisaatioiden kykyä muuttua testataan koko ajan. Poliisiorganisaation on pysyttävä kehityksessä mukana, mikäli se aikoo säilyttää paikkansa luotettavimpien instituutioiden joukossa. Talouden kehityksen näkymät syksyllä 2015 eivät näytä siltä, että rahaa olisi yhteiskunnassa käytettävissä tulevaisuudessa enemmän julkisiin palveluihin. Myöskään ennusteita poliisityön helpottumisesta ei ole näköpiirissä.

Arie de Geus on pohtinut strategisen suunnittelun ja oppivan organisaation välistä yhteyttä. Häntä pidetään yleisesti oppivan organisaation pioneerina. Hän on todennut, että ”ainoa tapa säilyttää yrityksen kilpailuetu on varmistaa, että yritys oppii nopeammin kuin kilpailija.” Hänen mukaansa pitkäaikaisilla yrityksillä on luonne, joka mahdollistaa täyspainoisen kehittymisen. (Sydänmaanlakka 2007, 28.)

Sydänmaalakan mukaan tässä tulee esiin kaksi näkemystä yrityksestä. Yritystä voidaan tarkastella koneena tai elävänä organismina. Organisaatio koneena on hyvin mekaaninen ja yksinkertainen malli, jossa yritys nähdään rahantekovälineenä tai se suorittaa konemaisesti sille määrättyjä tehtäviä (oma huomio). Organisaation elävänä organismina taas on systeeminen, kokonaisvaltainen malli, jossa organisaatio nähdään paikkana, jolla on jokin pysyvämpi tarkoitus, ja se tarjoaa mahdollisuuden ihmisille hankkia elantonsa ja toteuttaa itseään. (Sydänmaanlakka 2007, 28.)

#### 4.1 Peter Sengen oppivan organisaation teoria

Oppivan organisaation käsite tuli ensimmäisiä kertoja esiin Peter Sengen teoksessa *The Fifth Discipline - The Art Practice of the learning Organization* (1990) ja hän kehitti teoriaa edelleen teoksessa *Peter Sengen's Fifth Discipline Fieldbook* (1994).

Sengeä pidetään oppivan organisaation teorian kehittäjänä ja eräänlaisena oppi-isänä. Tarkastelen pro gradussani tuloksia Sengen teorian valossa.

Senge (1990) tiivisti oppivan organisaation piirteet neljään tärkeään kulmakiveen, jotka ovat yksilöiden mestaruus, yhteinen ajatusmalli, jaettu visio ja tiimioppiminen. Lisäksi Senge lisäsi myöhemmin listaan viidennen oppivan organisaation perustekijän, kehittyneen systeeminäkemyksen (Senge 1994).

##### 1) Henkilökohtainen mestaruus

Sengen oppivan organisaation tunnuspiirteiden listalla **henkilökohtainen mestaruus** on listan ensimmäisenä. Tällä piirteellä hän viittaa yksilön ammatillisen kehittymiseen ja siitä vielä laajempaan käsitteeseen, kuten henkiseen kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen. Ketään ei voi pakottaa henkilökohtaiseen kasvuun tai mestaruuden kehittämiseen, vaan se on sisältä päin ohjautuva ominaisuus.

##### 2) Mentaalinen malli

Toisena seikkana tulee **yhteinen ajattelumalli**, jota organisaatioissa ja yrityksissä tulisi edistää ja työstää. Ajatusmallit ovat sisäisiä kuvia siitä, millainen maailma on ja miten havaitsemme asioiden ja asiayhteyksien todellisuuden ja sen, miten asiat toimivat. Tämä seikka on Sengen mukaan erityisen tärkeä askel organisaatioiden oppimiseen ja kehittymiseen. Ajatusmallien tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen ovat tärkeä osa organisaatioiden muutoksen toteuttamista. Ajatusprosesseihin voi vaikuttaa muun muassa

koulutuksella. Ammattilaisten oppimisen ja kehittymisen takaa avoin dialogi, joka haastaa rehelliseen, rakentavaan mielipiteen vaihtoon ja tarvittaessa omista vahvoista asenteita luopumiseen. Mielipiteitä ja kantoja tulisi tutkia avoimesti ja pitää mielessä parhaan yhteisen lopputuloksen löytäminen. Oma mielipide tulisi tuoda julki mahdollisimman näkyvästi ja rohkaista muita tekemään samoin. Tämä on avointa dialogia, josta parhaillaan muodostuu yhteinen ajatusmalli. Senge korostaa, että ajatusmalleja ei voi eikä pidä siirtää toisille valmiina, vaan niiden muodostuminen on aina henkilökohtainen prosessi. Toimijoiden tulisi kehittyä koko ajan taitavammiksi tunnistamaan omia ajatusmallejaan ja rakenteita, minkä kehittyminen edellyttää refleктоimista ja tutkivan otteen vahvistamista.

### 3) Jaettu visio

**Jaettu visio** on yksi Sengen nostamista oppivan organisaation elementeistä. Se ei ole vain vision määrittelmä vaan se on jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa organisaation jäsenten käsitykset yhteisestä tulevaisuudesta muovataan ja selkiytetään. Senge painottaa, että visiota ei voi luoda eikä antaa irrallaan organisaation jäsenten henkilökohtaisista arvoista, mielenkiinnon kohteista tai pyrkimyksistä, vaan niiden tulee liittyä ihmisten henkilökohtaiseen visioon. Jaettu visio on seikka, johon ei voi pakottaa ketään. Voidaan kuitenkin edellyttää, että vähintäänkin muodollinen visioon myöntymisen ja sen edellyttämien toimien suorittaminen toteutuvat odotusten mukaisesti. Aidon kiinnostuksen synnyttäminen on tärkeä lähtökohta johtamiselle ja esimiehen oman sitoutumisen huolehtimiselle.

### 4) Tiimioppiminen

**Oppivalla tiimillä** Senge viittaa ryhmiin, jotka ovat pystyneet saavuttamaan asioita, joita yksilö ei olisi pystynyt saavuttamaan. Tiimien oppiminen on ratkaisevan tärkeää tulosten tekemisen kannalta. Keskeinen seikka on keskinäinen tilannetietoisuus siitä, missä tiimien jäsenet ovat hyviä sekä keskinäinen luottamus. Lisäksi tiimien tulee tukea organisaation muiden tiimien toimintaa. Tiimioppiminen syntyy vuorovaikutuksen kautta ja tiimioppiminen on Sengen mukaan taito. Koulutus on keino lisätä refleksiivisyyttä ja tunnistaa haitallisia defensesjä, joita ryhmätoiminnassa usein esiintyy. Oppiminen tapahtuu yhteisen kielen muodostamisen myötä. Se syntyy yhteisestä käsitteiden määrittelystä, systeemiajattelun muodostamisesta ja yhteisten ajatusmallien vahvistamista.

## 5) Systeemiajattelu

Viides oppivan organisaation tekijä on kaikkien edellisten kohtien maaperä, **systeemiajattelu**. Ilman systeemiajattelua ei voida saavuttaa edellä olevia asioita. Systeemiajattelu auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Senge korostaa, että systeemiajattelulle on kasvava tarve, sillä tiedon määrä on valtava. Systeemiajattelu edellyttää toimijoilta kykyä nähdä keskinäisiä vaikutussuhteita. Lisäksi se edellyttää prosessien hahmottamista yksittäisten tapahtumien ja tuokiokuvien sijaan. Systeemiajattelu tarkoittaa rakenteiden hahmottamista vuorovaikutteisten tilanteiden taustalla. Se on oppivan organisaation tapa hahmottaa toimintaansa ja muuttuvaa maailmaa. (Viitala 2005, 44–45.)

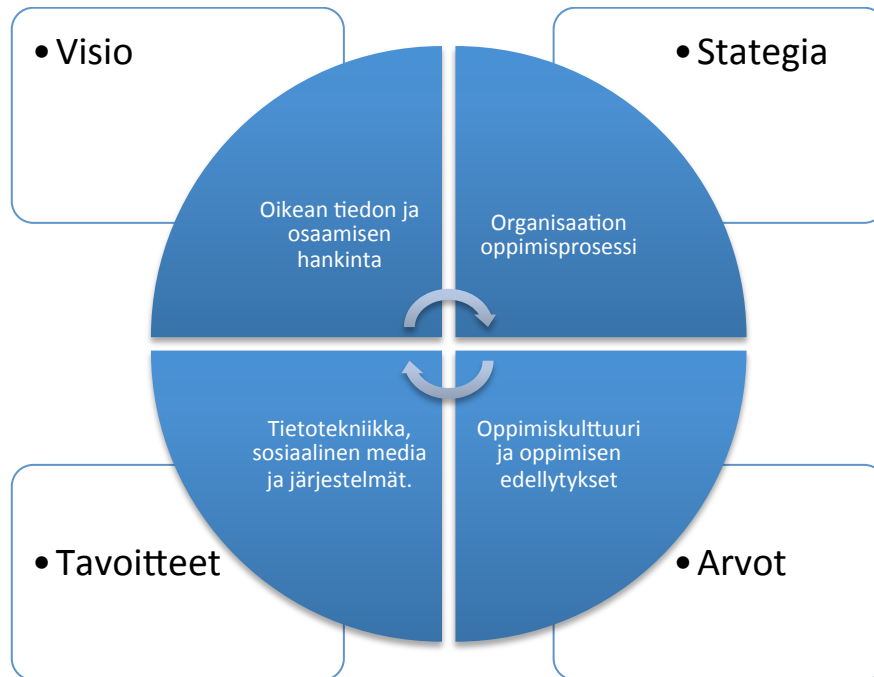
Vuorinen kirjoittaa, että oppivaksi organisaatioksi voidaan tulkita sellainen organisaatio, joka edistää jäsentensä oppimista ja samalla kehittää ja muuttaa itseään. Oppivan organisaation tulee pystyä muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Sengen tarkastelussa oppiva organisaatio rakentuu tiimityöskentelystä ja ammatillisesti pätevistä, motivoituneista sekä kasvuhaluista jäsenistä, ja sitä hallitaan systeemiajattelun, yhteisten ajatusmallien ja jaetun vision avulla. Oppivan organisaation käsite liittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen. Osaamista ja johtamista on alettu tarkastelemaan strategian yhteydessä kriittisenä menestystekijänä etenkin silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Oppivan organisaation käsite on laaja ja sitä voidaan pitää aatteena ja filosofiana, jolla pyritään saavuttamaan strateginen etu. (Vuorinen 2014, 177.)

Strategia on toimintamalli, jolla toteutetaan organisaation visiota. Strategialla luodaan toimintaa tulevaisuuslähtöisesti, tämän vuoksi strategia on kiinteästi yhteydessä organisaation muutokseen ja oppimiseen. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan vaikuttaa kehittymiseen ja uudistumiseen. Oppivan organisaation edellytys on tulevaisuus-suuntainen strategia, joka toteutetaan määrätietoisella johtamisella.

Tuomi & Sumik kirjoittavat, että strategiaan perustuvan osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumik 2012, 14.)

## 4.2 Oppivan organisaation toimintaprosessi ja oppimistaito

Vuorinen on kiteyttänyt oppivan organisaation toimintaprosessin strategiakirjassaan (2014) seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuvio 4 Oppivan organisaation elementit (Ojala 2008)

Vuorisen mukaan yhteiset arvot, visiot, strategia ja tavoitteet luovat pohjan oppimisen kehittymiselle. Ilman tätä pohjaa organisaatio ei voi tietää, mihin sen tulisi pyrkiä ja mitä sen vastaavasti tulisi osata. Oikean tiedon ja osaamisen hankinta tarkoittaa yrityksen strategiasta peilattavaa osaamistarpeiden kartoitusta, suunnitelmaa tarvittavien uusien osaamisten hankkimisesta. Organisaation oppimisprosessissa tuotetaan organisaatioon uutta osaamista. Prosessin käynnistää osaamisen tarve. Prosessi on tiedon hankkimista, sisäistämistä, jakamista, soveltamista ja sen organisaatioon levittämistä. Sosiaalisen median, tietojärjestelmien ja oppimista tukevien menetelmien hyödyntäminen on tehostunut ratkaisevasti viime vuosina. Oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset ovat kunnossa organisaatioissa, jotka keskittyvät turvallisen, luottamuksellisen, avoimen ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämiseen, uusien asioiden kokeilemiseen, virheiden sallimiseen, rajapinnat ylittävään yhteistyöhön, avoimeen tiedonjakoon ja oppimisen edistämiseen. (Vuorinen 2014, 182–183.)

Pentti Sydänmaanlakka (2007, 58) on määritellyt organisaatiolle kymmenen tärkeää oppimistaitoa. Peter Senge (1990) on määritellyt, että oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppimista tapahtuu nopeammin kuin kilpailijoilla. Ihmiset luovat itse todellisuutta, tiedostavat tämän ja pystyvät muuttamaan sitä. Sydänmaanlakan mukaan oppimisessa on kysymys tiedon sisäistämisestä ja kyvyistä soveltaa sitä, ei vain tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta. Senge nimeää viisi oppivan organisaation osatekijää tai taitoa:

1. Systeemiajattelu
2. Itsehallinta
3. Sisäiset toimintamallit
4. Yhteinen visio
5. Tiimioppiminen

Michael Marquardt (1969) on lisännyt tähän listaan kuudennen osatekijän:

6. Dialogi

Pentti Sydänmaalakka lisää oppivan organisaation oppimistaitoihin vielä neljä kohtaa:

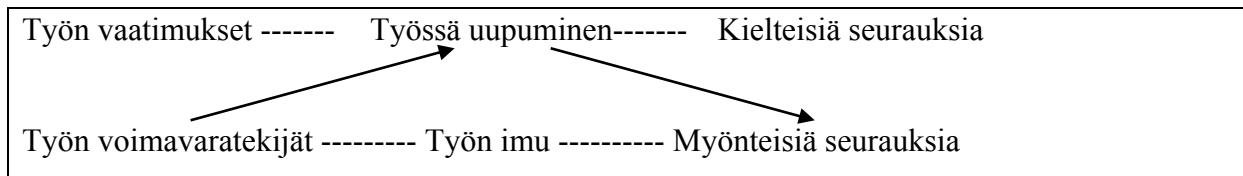
7. Strateginen oppiminen
8. Palautejärjestelmä
9. Tietojärjestelmät
10. Tiedon jakaminen

Sydänmaanlakan mukaan organisaation oppimistaidot ovat organisaation toimintatapoja, prosesseja ja arvoja, jotka vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti organisaatiot oppivat. Ne ovat taitoja, joita voidaan kehittää ja joita tulisi aktiivisesti kehittää, jotta tuettaisiin organisaation oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 58.)

### **4.3 Työn vaatimukset ja voimavarat**

Jari Hakanen käsittelee työhyvinvointia väitöskirjassaan Työuupumuksesta työn imuun. Hän on tutkimuksessaan korostanut työntekijöiden ja työpaikkojen myönteisiä mahdollisuuksia ja vahvuuksia. Työelämän laadun ja hyvinvoinnin lähestymistapoihin kuuluu myös työpaikoilla negatiivisten, pahoinvointia aiheuttavien työn kuormitustekijöiden ymmärtäminen ja ehkäiseminen. Ne ovat Hakasen mukaan tärkeä osa hyvän työpaikan kokonaisuutta ja rakentamista. (Hakanen 2009, 46–47.)

Hakasen työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) malli jäsentää ja ennustaa työhyvinvoinnin (työn imun) kehityskulkujen lisäksi työpahoinvoinnin ja sen seurausten kehitystä. Hän löysi kaksi rinnakkaista polkua, jotka molemmat voivat johtaa heikentyneeseen terveyteen tai vastaavasti myönteisiin seurauksiin. Näiden kahden polun välillä on selkeä vuorovaikutus.



Kuvio 5 Työn vaatimukset ja voimavaratekijät (Hakanen 2009)

Kuvassa kokonaisvaltaisen TV-TV-mallin perusoletus on, että missä tahansa työssä ja ammatissa psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin. Työn vaatimukset viittaavat työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten, kuten kognitiivisten tai emotionaalisten, ponnistelujen ylläpitämistä ja joihin tästä syystä liittyy jatkuvia fyysisiä ja/tai psykologisia kustannuksia. Vaikka osa työn vaatimuksista voikin olla haastavia vaatimuksia, niin ne voivat silti jopa edistää hyvinvointia. Liiallisina työn vaatimukset voivat muodostua stressitekijöiksi tilanteissa, jotka edellyttävät kovia ponnisteluja odotetun suoritustason ylläpitämiseksi ja/tai joissa ei tapahdu riittävää palautumista. (Hakanen 2009, 46–47.)

Työn voimavarat viittaavat niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka

- voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia
- jotka ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamiseksi
- voivat virittää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä – ja siten myös työn imua. (Hakanen 2009, 46–47.)

#### 4.4 Oppimisen ja ammattitaidon edistäminen organisaatioissa

Jatkuvasti muuttuva työelämä luo haasteen työn, työyhteisön ja organisaation ammattitaidon edistämiseksi ja kehittämiseksi. Ammattitaidon kehittäminen tapahtuu sekä yksilötasolla, työyksikkötasolla että organisaatiotasolla. Prosessien muutoksen keskeisessä roolissa on johtaminen. Yhteiskunnan muutosten myötä poliisiorganisaation tulee kehittää jatkuvasti toimintojaan, jotta poliisipalveluita voidaan tarjota laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Ammattitaidon kehittyminen vaatii aina vain parempia oppimismenetelmiä sekä parempaa ja laadukkaampaa johtamista.

Tuomi ja Sumik kirjoittavat, että osaamisen johtaminen perustuu strategiaan ja sen toteutumiseen. Strategiaan perustuvan osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin ja avaintekijä. Strategia on toimintamalli, jolla toteutetaan visiota. Strategian tehtävä on suunnata toimintaa tulevaisuuteen ja pyrkiä ennustamaan mahdollisia muutostarpeita. Osaaminen mahdollistaa strategian toteuttamisen ja strategia puolestaan mahdollistaa osaamisen ja uudistumisen. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys. Strategia on toimintamalli ja toiminnan suunta, joka vastaa kysymyksiin:

- 1) Millä periaatteella toimitaan? (arvot)
- 2) Miksi olemme olemassa? (toiminta-ajatus)
- 3) Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua? (ydinosaaminen) (Tuomi & Sumik 2012, 15.)

Poliisiorganisaatio on kriisiorganisaatio, mikä vastaa yhteiskunnan sisäisiin kriiseihin ja ongelmiin. Mielestäni tämä on keskeinen seikka muistaa käsiteltäessä poliisin ammattitaitoa organisaatiotasolla, yksikkötasolla ja yksilötasolla. Poliisin tulisi kyetä vastaamaan kaikkiin ongelmiin, joita tulevaisuus tuo tullessaan. Tämä vaatii jatkuvaa koulutuksen kehittämistä, uuden oppimista, prosessien parantamista ja ennen kaikkea parempaa ja laadukkaampaa johtamista.

Työyhteisöjen kehittämistä ja ammattitaidon parantamista lähestytään eri tieteenaloissa eri näkökulmista. Yhteistä näille on kuitenkin organisaation oppiminen, ongelmien tai kehityskohteiden tietoiseksi tekeminen ja muutoksen toteuttamisen prosessit. Työyhteisöt kehittyvät esimiesten ja työntekijöiden kautta, mutta monesti ne vaativat muutoksia prosesseissa, organisaatioissa ja rakenteissa. Kun muutostarve on hahmoteltu ja tiedetään mitä halutaan, tulee kysymykseen resurssien todellinen kartoitus ja kehittämiseen käytettävä aika. Hankkeilla tulee olla aina selkeä tavoite, toiminnalla ajantasainen seuranta ja hankkeen



määritelty loppuajankohta, jotta kehittämisprosessia voi mitattavasti ja selkeästi arvioida. Taloudellinen, tekninen ja sosiaalinen todellisuus tulee ottaa huomioon kaikissa kehittämishankkeissa.

Operatiivinen toiminta ja johtaminen vaikeissa tilanteissa ei ole helppoa. Tämän vuoksi ainoa tapa selviytyä siitä on jatkuva etukäteen varautuminen ja harjoittelu. Stressi ja painetilanteissa inhimillinen toiminta on usein vaistonvaraista tai intuitiivista. Normaali loogis-rationaalinen ajattelu häviää ja toimimme vaistojen ohjaamina. Operatiivisissa tilanteissa nopea päätöksentekokyky on hyvin usein merkittävän tärkeässä roolissa, päätöksiä on tehtävä nopeasti. Tämä ei tarkoita sitä, että aina nopea päätöksenteko olisi huono ratkaisu, sillä se voi olla loogis-rationaalisen ajatteluketjun tuottamaa toimintaa, jonka taustalla vaikuttavat henkilön koulutus ja vankka kokemus. Poliisitoiminta on lakien ja asetusten säätelystä ja intuitiivinen päätöksenteko toimii ainoastaan tilanteissa, joissa miettimisaikaa ei ole.

Tilannestressin hallinnan tutkimus- ja kehittämishankkeeseen kuuluu keskeisenä osana koulutus ja valmentautuminen. Prosessi on kaksivaiheinen, jossa ensimmäisessä vaiheessa koulutuksen ovat saaneet Poliisiammattikorkeakoulun opettajat. Toisessa vaiheessa koulutusta ja valmentamista integroidaan poliisin perustutkintoon. Kehittämisohjelmissa käytetään usein moniportaista menetelmää, kuten tässäkin hankkeessa. Koulutus- ja valmennusjaksoa edelsi noin vuoden kestänyt tutkimustyö. Prosessien johtaminen ja koulutuksen kehittäminen on tässä tapauksessa perustunut tietojohtoisuuteen ja pitkäaikaiseen suunnitelmalliseen toimintaan. Prosessien parantaminen edellyttää aina hyvää ja laadukasta johtamista, sillä toiminnan kehittäminen tapahtuu vasta, kun tarpeeksi korkealla organisaatiotasolla tehdään päätös toiminnan aloittamisesta.

Organisaatiossa oppimien ja ammattitaidon kehittyminen ei ole itseisarvo, vaan sillä pyritään edistämään organisaation menestystä jatkuvassa muutoksessa, eteen tulevista haasteista ja kilpailusta. Safizadchin (1991) kiteyttää organisaation toiminnalliset pyrkimykset ja rakenteet viiteen kohtaan, jotka ovat keskeisessä roolissa organisaation menestymisessä ja jatkuvaan oppimisessa.

- 1) Joustava toiminta organisaation kulttuurissa, joka näkyy henkilöstön on oma-aloitteisena toimintana ja yhteistyökynä.
- 2) Avoimet tuotantojärjestelmät eli vuorovaikutus tarpeiden ja palveluiden välillä.

- 3) Sitoutumiseen perustuva organisaation kulttuuri. Päätösvallan hajauttaminen ja yhteistyöhön perustuva johtamismalli edellyttävät henkilöstöltä voimakasta sitoutumista organisaatioon.
- 4) Laadun korostaminen kilpailukeinona.
- 5) Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen. (Sarala & Sarala 2001, 28.)

#### **5.4 Johtamisen vaikutus ja merkitys organisaation oppimiselle**

Hyvästä ja laadukkaasta johtamisesta on tehty valtava määrä tutkimuksia ja silti hyvän johtajuuden yksiselitteinen määritteleminen on lähes mahdotonta. Jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset näkemykset siitä, mitä on hyvä johtajuus. Yleisesti ihmiset pohtivat asiaa hyvin henkilökohtaisten tarpeiden kautta. Jokainen johtaja on yksilönä ja persoonana erilainen ja jokainen työntekijä asettaa omia odotuksia johtajalle ja johtamistavoille. Johtamista peilataan yksikön tarpeiden lisäksi muun muassa työtehtävien laadun, tuottavuuden, hyvinvoinnin ja tekijöiden kautta. Tämän vuoksi johtaminen on erittäin moniulotteinen käsite ja näin ollen erittäin haasteellinen määriteltävä. Yksittäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa eikä sitä selittävää tieteenalaa ole olemassa.

Jatkuva muutos työelämässä pakottaa luomaan uusia johtamistapoja, käytänteitä ja jopa uusia teorioita. Se, mikä on ollut hyvää johtamista kymmenen vuotta sitten, ei välttämättä riitä tänä päivänä. Kinnunen ja Feldt kirjoittavat johtamisesta, että perinteinen tehtävä- ja ihmissuhde-suuntautuneisuus onkin saanut kolmannen ulottuvuuden, muutossuuntautuneisuuden. Muutossuuntautunut johtaja luo mahdollisuudet onnistuneelle muutokselle. Muutosta johtaessaan hän motivoi ihmisiä luomalla visioita tulevaisuudesta valtuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja energisoimalla heitä. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on tärkeää kyky tulkita todellisuutta ja muuntaa alaisten arvoja ja asenteita. Valtuuttamalla muutossuuntautunut johtaja vahvistaa alaistensa sisäistä motivaatiota, ja se vahvistaa heidän suuntautumista työrooliinsa. Valtuuttaminen luo pohjaa yksilön kokemukselle merkityksellisyydestä, omasta pätevyydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisesta. (Kinnunen & Feldt 2005, 316.)

Viitala kirjoittaa, että osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on laaja johtamisen kokonaisuus. Käsitteellä viitataan koko

siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2005, 14.)

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on luoda olosuhteita hyvälle ja laadukkaalle työlle, sen kehittämiseksi ja oppimiseksi. Ihmisten tulisi sisäistää ja kokea omakseen organisaation perusarvot ja toimia yhteisten tavoitteiden hyväksi. Tämä tarkoittaa, että yksilön arvot ja moraalit ovat hyvin lähellä organisaation tai työyhteisön arvoja ja moraaleja. Oppimista tukeva johtaminen on keskeinen tekijä, kun pohditaan johtamisen vaikutuksia organisaation kehittymiseen.

Viitala kirjoittaa, että oppimisen ja poisoppimisen haasteiden kasvaessa tarvitaan nyt yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla osaamiseen liittyvää tarkoituksellista toimintaa. Tämä laajentaa esimiehen vastuualuetta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavanomaisiin suunnittelu- ja arviointiprosesseihin tulee mukaan uusi asia: osaaminen. Arjen johtamiseen tulee tekemisen, suunnittelun, tukemisen ja huolehtimisen lisäksi osaaminen, suunnittelu, oppimisen tukeminen ja osaamisen riittävydestä huolehtiminen. (Viitala 2005, 298.)

Kinnunen ja Feldt kirjoittavat, että hyvän työn kriteereitä on arvioitu monien eri teorioiden näkökulmasta. Stressitekijöitä on määritelty mm. kognitiivis-fysiologisen yli- ja alistimulaattoriteorian (Frankenhaeuser & Grandell 1976), sosiaalisen vaihtoteorian (Kahn 1974) ja psykologisen stressiteorian (Lazarus 1966) pohjalta. Työn vaatimukset eivät saisi ylittää ihmisen tiedonkäsittelyn kapasiteettia, sosiaaliset suhteet eivät saisi aiheuttaa liian suurta tunnekuormitusta ja yksilöiden voimavaroja tulisi vahvistaa psykologisesti uhkaavien tilanteiden hallitsemiseksi. Yksilön ja yhteisön mahdollisuuksiin hahmottaa uhka haasteena ja kokea ponnistelunsa palkitseviksi voidaan vaikuttaa osallistavalla johtamisella ja työyhteisöjen kehittämisellä. Uudemmat stressiteoriat nostavatkin etusijalle työn voimavaratekijöiden, kuten työn hallinnan ja sosiaalisen tuen (Karasek & Theorell 1990; Kinnunen & Feldt 2005, 313).

Mikäli organisaation tavoitteet eivät toteudu tai työn tekemiseen liittyy uhkia ja ongelmia niin että ryhmä tuntee olemassaolonsa uhatuksi, on suuri vaara, että työn laatu kärsii, ryhmän sisäiset ongelmat voivat kasvaa, työtyytyväisyys katoaa ja ongelmat kasaantuvat monitasoisiksi. Eräs ryhmäkäyttämisen ilmiö on ollut lajityypillisen selviytymisen kannalta merkittävän tärkeä, nimittäin uhan torjuminen oman olemassaolon varmistamiseksi.

Ryhmä, joka kokee olemassaolonsa uhatuksi, on motivoitunut tavoitteellisesti torjumaan oletetun uhan. Tämäkin käyttäytymisilmiö on kulkenut ihmisten mukana hyvin pitkään.

Ranskalainen maatalousinsinööri Max Ringelmann tutki vuonna 1890, onko kone, eläin vai ihminen paras tekemään raskasta työtä. Yksi tutkimusmuoto oli köyden vetäminen. Sen tuloksena todettiin, että mitä useampi henkilö veti köyttä, sitä enemmän jäätiin odotetusta tuloksesta. Ryhmäkäyttäytymisen yhtenä perusilmiönä voidaan pitää henkilökohtaisen panoksen vähenemistä ja voimien säästämistä ryhmätoiminnassa. Näin on erityisesti tilanteissa, joissa yksilö kokee, että hänen panoksensa ei ole ratkaiseva ryhmän menestymisen kannalta. Tehottomuuden pääsyyinä on motivaatio. Yksilö työskentelee parhaiten ryhmässä, mikäli hän kokee, että siitä on jotain selkeää hyötyä hänelle itselleen.

Ilman päämäärätietoista johtamista ryhmässä tehdään monia asioita, joita luullaan tärkeiksi. Ryhmässä esimerkiksi saattaa olla henkilö, joka alkaa ajaa asioita muiden puolesta epävirallisena johtajana. Töiden määrä voi tällöin jakautua epätasapainoisesti ja mahdollisesti ajaututaan ydintehtävien ulkopuolelle. Hyvällä johtamisella on merkitystä ongelmien, muutosten ja kriisien käsittelyssä. Johtaminen liittyy aina ihmisen ryhmäkäyttäytymiseen, tilannetekijöihin ja olosuhteisiin. Johtamisen yksikertainen viisaus onkin, että ei ole olemassa yhtä johtamistapaa tai tyyliä, joka sopii kaikkeen toimintaan. Kopakkala on tarkastellut ryhmäilmiöitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja korostaa, että ryhmän toimintaan voidaan vaikuttaa johtamisella ja tehon katoamiseen voidaan vaikuttaa seuraavilla toimilla:

Ryhmän jäsenet tietävät, että yksittäisten jäsenen tuloksellisuutta arvioidaan.

Ryhmän jäsenet tietävät, että tämän arvion voivat muut jäsenet saada tietoonsa.

Ryhmän jäsenet pitävät ryhmää itselleen tärkeänä.

Ryhmän jäsenet pitävät ryhmän tehtävää tärkeänä itselleen.

Ryhmän jäsenet pitävät omaa panostaan tehtävän suorituksessa ratkaisevana.

Ryhmän jäsenet pitävät tehtävää haastavana ja vaikeana mutta mahdollisena.

(Kopakkala 2011, 40–41.)

Työturvallisuuslakia valmistelevalle toimikunnalle mietinnössään vuonna 2001 todetaan, että hyvien työolojen kehittäminen nähdään nykyisin entistä selvemmin johtamiskysymyksenä. Hyvällä johtamisella torjutaan organisaation perusrakenteista syntyvät ongelmat. Turvallisuuden hallinta tulisi yhdistää varsinaiseen toimintaan mahdollisimman joustavasti ja tehokkaasti. Se on yleensä myös taloudellisin tapa hoitaa asioita.

Monissa työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa on osoitettu, että hallinnan tunteen puute vähentää hyvinvointia työssä. Johtamisessa on otettava huomioon seikat, joiden varmuudella tiedetään aiheuttavan pahaa oloa työyhteisössä. Johtaja ei voi vedota tietämättömyyteensä tässäkään suhteessa eikä missään asiassa, joka koskee työntekijöiden hyvinvointia ja turvallisuutta. Johtajan vastuu sisältää velvollisuuden ottaa asioista selvää ja ymmärtää niitä syvällisesti. Jokainen esimies tekee työtä omalla persoonallaan. Henkilökohtainen sisäinen maailma vaikuttaa aina tehtyihin johtamistekoihin, valintoihin ja päätöksiin. Oma sisäistä maailmaa työstäessään, selkiyttäessään ja kehittäessään esimies saa työvälineitä johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Johtajan tärkeä tehtävä on kehittyä ihmisenä kokonaisvaltaisesti, jotta hän pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin myönteisesti. Työn tekemisen, valmentamisen ja johtamisen tulee olla aina oman arvo- ja moraalirakenteen tukemaa. Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen työyhteisössä on keskeistä ajatellen menestyksestä johtamistyötä.

Johtaminen on vallan käyttämistä ja ihmisiin vaikuttamista. Tämän vuoksi vallan käsitettä ja vaikuttamista on ymmärrettävä pintaa syvemältä. Robert B. Cialdini, Arizonan yliopiston psykologian ja markkinoinnin emeritusprofessori, käsittelee aihetta kirjassaan *Influence: science and practice* 2001. Hän kirjoittaa epäsuoran vallan periaatteista, jotka tulevat esiin johtamisessa, manipulaatiossa sekä epäsuoran vallankäytön torjumisessa. Kaikkea tietoa voidaan tarkastella eri näkökulmasta ja monisuuntaisesti. Cialdinin periaatteet epäsuorasta vallasta ovat seuraavat:

**Sitoutumisen ja johdonmukaisuuden periaate.** Sitoutumisen ja johdonmukaisuuden periaate tarkoittaa tehdyn päätöksen tai sopimuksen noudattamista. Kun olemme tehneet valinnan tai päätöksen, koemme voimakasta tarvetta käyttäytyä valinnan tai päätöksen mukaisesti – vaikka se olisi meidän oman etumme vastaista. Päätöksenteon hetkellä on erittäin tärkeää tietää, mihin sitoutuu. Johtamisessa on keskeisen tärkeää saada työntekijä sitoutumaan tavoitteeseen, koska yhdenmukaisuus on arvostettua. Mikäli henkilö sitoutuu organisaation tavoitteeseen omasta tahdostaan, hän myös pyrkii pitämään siitä kiinni. Kun olemme valinneet jonkun käyttäytymistämme ohjaavan periaatteen, niin haluamme pitää siitä kiinni. Tämä ilmiö näkyy etenkin epävarmalla hetkellä, kun tuttu ja turvallinen valinta tuo meille varmuuden tunnetta.

**Sosiaalisen hyväksynnän periaate.** ”Sosiaalinen todiste” tarkoittaa, että määrittelemme oikeaa käyttäytymistä havainnoimalla muiden käyttäytymistä. Tämä pätee etenkin, mikäli olemme epävarmoja toiminnasta tai tilanne on muutoin epäselvä. Tällaisessa päätöksenteossa "sosiaalinen todiste" voi johtaa tekemään virheellisiä ja huonoja valintoja.

Helsingin keskustassa räjähti autopommi 2000-luvun alussa. Valvontakameroiden kuvasta voi nähdä ihmisten välinpitämättömyyden, vaikka keskellä tietä oli verinen ihmisen puolikas savuavan auton vieressä. Kysymyksessä on niin sanottu pluralistinen välinpitämättömyyden tila, jossa jokainen päättelee, että koska kukaan ei ole huolissaan, niin itse asiassa mikään ei ole vialla.

**Pitämisen ja samankaltaisuuden periaate.** Pidämme itsemme kaltaisista ihmisistä ja myönnyimme herkemmin heidän pyyntöihinsä ja vaikutukseensa. Samankaltaisuus voi näkyä mielipiteissä, persoonallisuuden piirteissä, taustassa tai elämäntavassa. Tämä on nähtävissä esimerkiksi maineessa, mielikuvien ja fyysisen vetovoiman vaikutuksessa, politiikassa ja mainonnassa. Päätöksenteossa omat mieltymykset saattavat johtaa vääriin valintoihin, joten kannattaa olla tietoinen niistä tekijöistä, jotka päätöstilanteessa vaikuttavat. Mikäli pidämme jostain asiasta tai ihmisestä, niin on mahdollista, että arvioimme näitä epärealistisen myönteisesti.

**Auktoriteetin periaate.** Auktoriteetin periaate toimii siten, että meillä on taipumusta alistua statuksen edessä. Se voi ilmentää syvää juurtunutta vahvaa velvollisuudentuntoa auktoriteetteja kohtaan. Tässä vaikuttavat esimerkiksi mielikuvat, ulkoinen olemus ja titteli. Esimiesten ja johtajien tekemisiä ja sanomisia tulkitaan huomattavasti voimakkaammin kuin haluamme uskoa. Auktoriteettien vaikutus on yllättävän suuri.

**Niukkuuden periaate.** Tämä periaate tulee ilmi, kun koemme, että meillä on jostain puutetta. Puuttuva asia muuttuu arvokkaaksi, ja sitä on saatava. Kysymys ei ole välttämättä siitä, onko puuttuva asia todellisuutta, niukkuuden periaate toimii, mikäli uskomme tai luulemme, että jostain on puutetta. (Cialdini 2001.)

Johtamisen merkitys organisaation kehittymisessä ja osaamisen johtamisessa on kaikkien esimiesten keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Johtajien tulee varmistaa yksilöiden osaaminen ja sen keskinäinen toteutuminen organisaatioissa. Organisaation kehittämisen ydin on olemassa olevan tilanteen tunnistaminen ja todellisten lähtökohtien tarkastelu. On tarkasteltava osaamisen johtamista myös organisaation prosessina ja mietittävä,

mikä asema ja yhteys sillä on arkitoimintaan. Osaamisen johtamisessa Tuomen ja Sumikin mukaan auttaa tarkastelu seuraavien kohtien kautta:

1. Pohditaan, onko osaamisen johtaminen nykykäytäntöä, onko toimenpiteet ja suunnat johdettu todellisesti strategiasta.
  2. Tarkastellaan, mikä osa osaamisen kehittämiseksi on annettu organisaatioissa.
  3. Tutkitaan, mistä näkökulmasta osaamisen kehittämistä organisaatioissa lähestytään.
  4. Selvitetään osaamisen kehittämisen liittyminen arkitoimintaan ja työn tekemiseen.
- (Tuomi & Sumik 2012, 23.)

Poliisiorganisaation tarkoituksena on tuottaa palveluita yhteiskunnalle, ja asiaa tarkastellaan myös vaikuttavuuden näkökulmasta. Julkisella sektorilla vaikuttavuus nähdään onnistumisen viime käden mittarina, organisaation kykyä tuottaa hyvinvointia kansalaisille. Vaikuttavuuden voidaan nähdä tarkoittavan asiakas- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, palveluiden kohdentuvuuden, kattavuuden ja riittävyyden sekä olennaisten välillisten vaikutusten muodostamaa kokonaisuutta. Lisäksi vaikuttavuuden tarkoituksena on kuvata arvoa, joka palvelulla on ympäristössään eli niin sanottua julkista hyötyä.

Larry T. Hooverin mukaan poliisiorganisaatioiden tulisi miettiä huolellisesti ennen organisaation muuttamista, millaisia hyötynäkökulmia muutokset tuovat. Vastuu laadun kehittämisestä kuuluu ensisijaisesti johdolle, mutta työntekijöille lankeaa myös vastuu omien työprosessiensä kehittämisestä. Lähtökohtana on ajatus, jonka avulla pyritään toimintaprosessien jatkuvaan parantamiseen tiukan valvonnan alaisena. Valvontaa keskitetään nimenomaan prosesseihin eikä niinkään työntekijöihin. Yksi mallin periaatteista on henkilöstön koulutus ja päätösvallan kasvattaminen sekä innovatiivisuuteen panostaminen. Laatu tarkoittaa jatkuvaa oppimista. Ammattitaito on laadun tae ja jatkuva koulutus on kehittymisen edellytys. Organisaation tehtävä on poistaa esteet luovan työn tekemisen tieltä ja mahdollistaa työntekijöiden kapasiteetin käyttäminen. (Hoover 1996, 10–11.)

## **5. TILANNESTRESSIN HALLINNAN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN (PREP)TULOKSIA**

### **5.1 Hankkeen historia**

Tutkimustyö aloitettiin syksyllä 2013, jolloin aloimme yhteistyössä suunnitella vuoden 2014 aikana tehtävää tutkimusta. Maaliskuussa 2014 suoritimme ensimmäisen tutkimuksen Poliisiammattikorkeakoulun VATI-toiminnan jatkokurssilla. Toukokuussa olimme Torontossa Markku Nymanin kanssa jatkamassa tutkimuksen suunnittelua ja kehittämistä. Tapasimme Toronton poliisilaitoksen erikoisyksikön kouluttajia ja sovimme, että edellä mainittu yksikkö osallistuu Kanadassa tapahtuvaan tutkimukseen. Lisäksi kävimme Ontarion provinssin Poliisiakatemiassa sopimassa heidän osallistumisestaan tutkimushankkeeseen. Kävimme myös Ottawan kaupungin ja poliisin yhteisessä työturvallisuusseminaarissa esittelemässä senhetkisiä tuloksia ja suunnitelmia. Syyskuussa jatkoimme tutkimusta Poliisiammattikorkeakoulussa VATI-toiminnan peruskurssilla, joka kesti kaksi viikkoa. Syyskuun viimeisellä viikolla tutkimme ja valmensimme Helsingin poliisilaitoksen valmiusyksikön jäseniä. Verrokkiryhmä sai koulutuksen marraskuussa 2014.

Tähän mennessä aineisto on hankittu kokonaisuudessaan ja fysiologisten tulosten kirjaaminen ja tulosten analysoimien jatkuu edelleen. Poliisiammattikorkeakoulun voimankäytön opettajille aloitettiin koulutus marraskuussa 2014 ja valmennusmenetelmä otettiin käyttöön poliisin peruskoulutuksessa keväällä 2015. Tutkimuksesta kirjoitetaan useita artikkeleita, joista kaksi on julkaistu vuoden 2015 aikana ja lisää julkaistaan vuoden 2016 aikana. Kesän 2015 aikana matkustin Yhdysvaltoihin ja Kanadaan kouluttamaan tämän valmennusmenetelmän kouluttajia (PREP Train to Trainers). Tutkimuksen on rahoittanut Toronton yliopiston Hart Laboratorio. Poliisiammattikorkeakoulu tarjosi tutkimuksen käyttöön kaksi kurssia sekä avusti tutkimushankeen toteuttamisessa palkkaamalla projektin koordinaattorin määräaikaan virkaan. Helsingin poliisilaitos antoi kehittämis- ja tutkimushankeen käyttöön 12 henkilön koeryhmän ja kaksi avustavaa kouluttajaa.

Tutkimusta johtaa Judith P. Andersen, Ph.D. Toronton yliopistosta. Tutkijoina mukana ovat Konstantinos Papazoglou, MA ja Mae Pitel, Bsc; Markku Nyman, psykologi Poliisiammattikorkeakoulusta ja Mari Koskelainen, psykologi ja lehtori Poliisiammattikorkeakoulusta.



Oma roolini on ollut projektin koordinoija, tutkija ja valmentaja. Olen työskennellyt poliisissa vuodesta 1990 ja tästä ajasta yli 20 vuotta poliisin valtakunnallisessa valmiusyksikössä. Olen joutunut työssäni kohtaamaan paljon vaikeita ja vaarallisia tilanteita, ja minulla on ollut aina suuri mielenkiinto siihen, miten stressi vaikuttaa mieleemme ja toimintaamme. Kirjoitin tutkimuksessa käytetystä valmennusmenetelmästä kirjan Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen ja se julkaistiin syyskuussa 2014.

Tutkimuksessa keskeisin kysymys on, auttaako tutkimuksessa käytetty valmennusmenetelmä

- e) fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen
- f) resilienssiin, joka tarkoittaa joustavuutta, sopeutumista ja paineen sietoa
- g) työsuorituksen paranemiseen vaikeissa tilanteissa
- h) traumaattisen stressin kokemiseen.

Perustuen tutkimuskysymyksiimme oletamme, että tutkimuksessamme voidaan osoittaa

- a) tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden fysiologisia muutoksia siten, että niillä on terveyttä edistävä vaikutus
- b) tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden psykologisia muutoksia liittyen hallinnan tunteeseen vaativissa tilanteissa sekä tätä kautta pitkäaikaisempaa ja laajempaa vaikutusta elämän laadun kokemisessa
- c) että tutkimuksessa mukana olleet valmennetut poliisimiehet osaavat säätää oma keho–mieli-tilaansa ennen vaativia ja stressaavia työtehtäviä sekä niiden aikana
- d) että tutkimuksessa mukana olleet osoittavat tekevänsä turvallisempia ja parempia suorituksia stressaavissa ja vaativissa poliisitehtävissä.

## **5.2 Tutkimusmenetelmät PREP-tutkimuksessa**

PREP-tutkimus on klassinen kokeellinen tutkimus, jossa tutkittiin valmennuksen vaikutusta tutkimuksessa mukana olleisiin henkilöihin. Tutkimukseen osallistujat valittiin samasta poliisiyksiköstä ja heillä on suunnilleen samanlainen koulutustausta ja virkaikä rakenne. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotka nimettiin valmennusryhmäksi ja verrokkiryhmäksi. Ryhmiin jako suoritettiin arvonnalla alkutestien (pre-test) jälkeen. Valmennusjako, joka kesti kolme päivää, aloitettiin heti alkutestausten jälkeen ja lopputesti (post-test) pidettiin heti valmennusjakson jälkeen. Valmennusryhmässä oli kuusi henkilöä ja verrokkiryhmässä kuusi henkilöä. Kaiken kaikkiaan kokeeseen osallistui kaksitoista henkilöä.

Verrokkiryhmä sai tutkimusten jälkeen saman koulutuksen ja merkillepantavaa oli se, että valmennus toimi yhtä hyvin myös heihin.

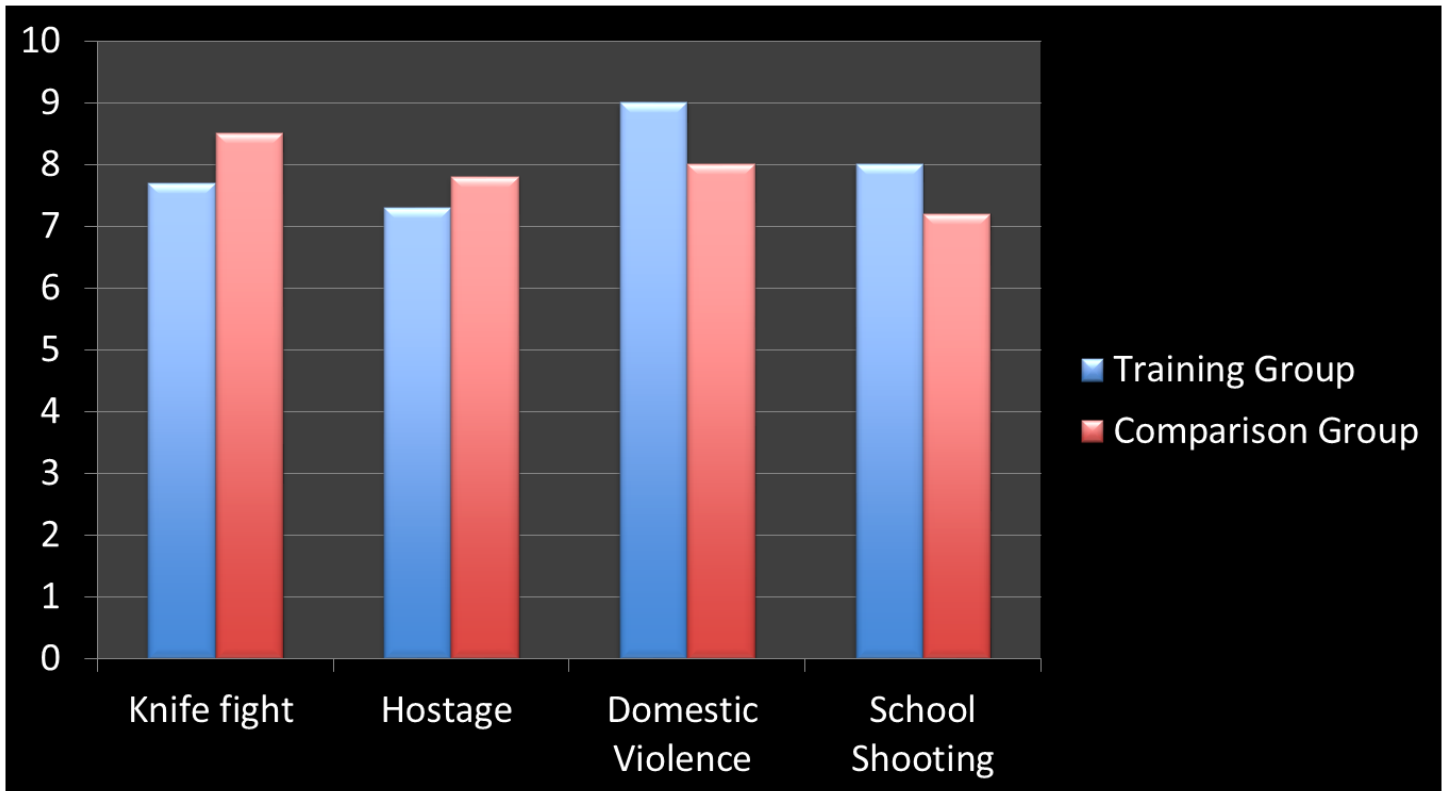
Testien suoritusten arvioinnissa käytettiin ulkopuolisia tuomareita, jotka eivät tieneet, kuka suorittaja kuuluu verrokkiryhmään ja ketkä valmennusryhmään. Tuomarit arvioivat ainoastaan toimintaa koetilanteessa. Kaikki suoritukset sekä alku- että lopputesteissä videoitiin.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa käytettiin seuraavia menetelmiä:

- 1) Kehon fysiologisten muutosten mittaaminen, sykemittareilla, verenpainemittareilla ja kortisolinäytteillä syljestä sekä kalorin- ja energian kulutuksen mittaamisella.
- 2) Kysymyslomakkeet.
- 3) Haastattelut.
- 4) Harjoitusten edistymisen arviointi.
- 5) Pre- ja post-testien suoritusten arviointi.

## 5.3 Tutkimuksen tuloksia tiiviisti esitettynä

### 5.3.1 Alkutestauksen suoritusarviointi (Pre-test overall performance)



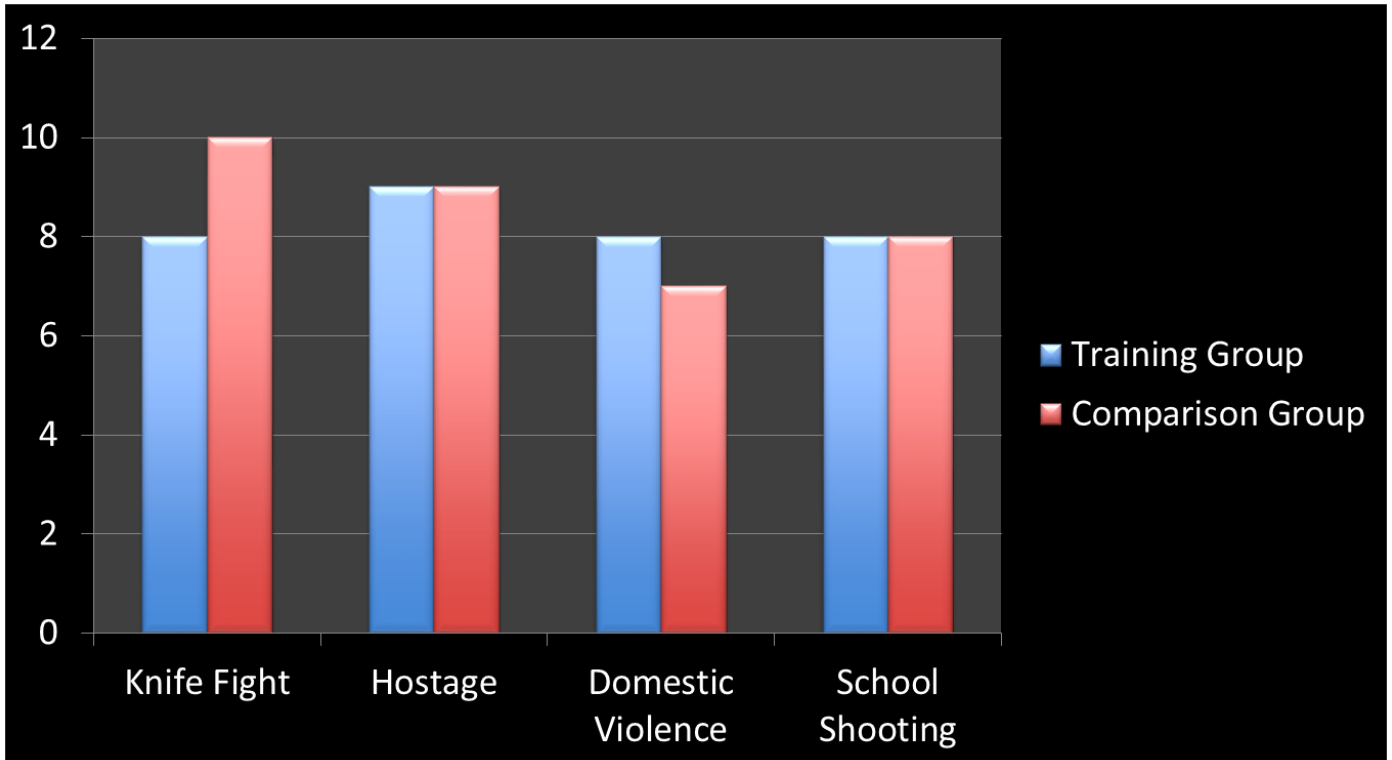
\*No significant differences between officers in overall performance ratings at pre-test

Kuvio 6 Alkutestin suorituksen arviointi

Alkutestauksessa oli neljä tilanneskenaariota: puukkotappelu, panttivankitilanne, kotihälytys ja kouluampumistehtävä. Tilanteisiin liittyi tilannetietoisuuden arviointia, nopeaa päätöksentekoa ja itse toimintaa. Jokainen osallistuja suoritti tehtävät satunnaisessa järjestyksessä ja kaikki tehtävät arviointiin ulkopuolisten tuomareiden toimesta. Koko testien ajan suorittajilta mitattiin kehon fysiologisia muutoksia, kuten sykettä, verenpainetta, kortisoliarvoja ja kalorien kulutusta. Suorittajat oli merkitty numeroin ja tuomarit arvioivat yleistä suoritusarviointia. Fysiologisten muutosten tulosten arviointi on vielä kesken, joten esitän tässä ainoastaan tuomareiden arviot suoritusarvioinnista.

Ryhmät valittiin valmennusryhmäksi ja verrokkiryhmäksi vasta kaikkien suoritusarvioinnin jälkeen, joten kukaan ei tiennyt, kuka kuuluu mihinkin ryhmään alkutestauksen aikana. Kuviossa 6 sinisellä merkityt olivat harjoitusryhmää ja punaisella merkityt verrokkiryhmää. Alkutestauksessa satunnaisesti valittujen ryhmien välillä suoritusarvioinnissa ei ollut merkittävää eroa.

### 5.3.2 Alkutestin tilannetietoisuus (Pre-test situational awareness)



\*No significant differences between officers at pre-test on situational awareness

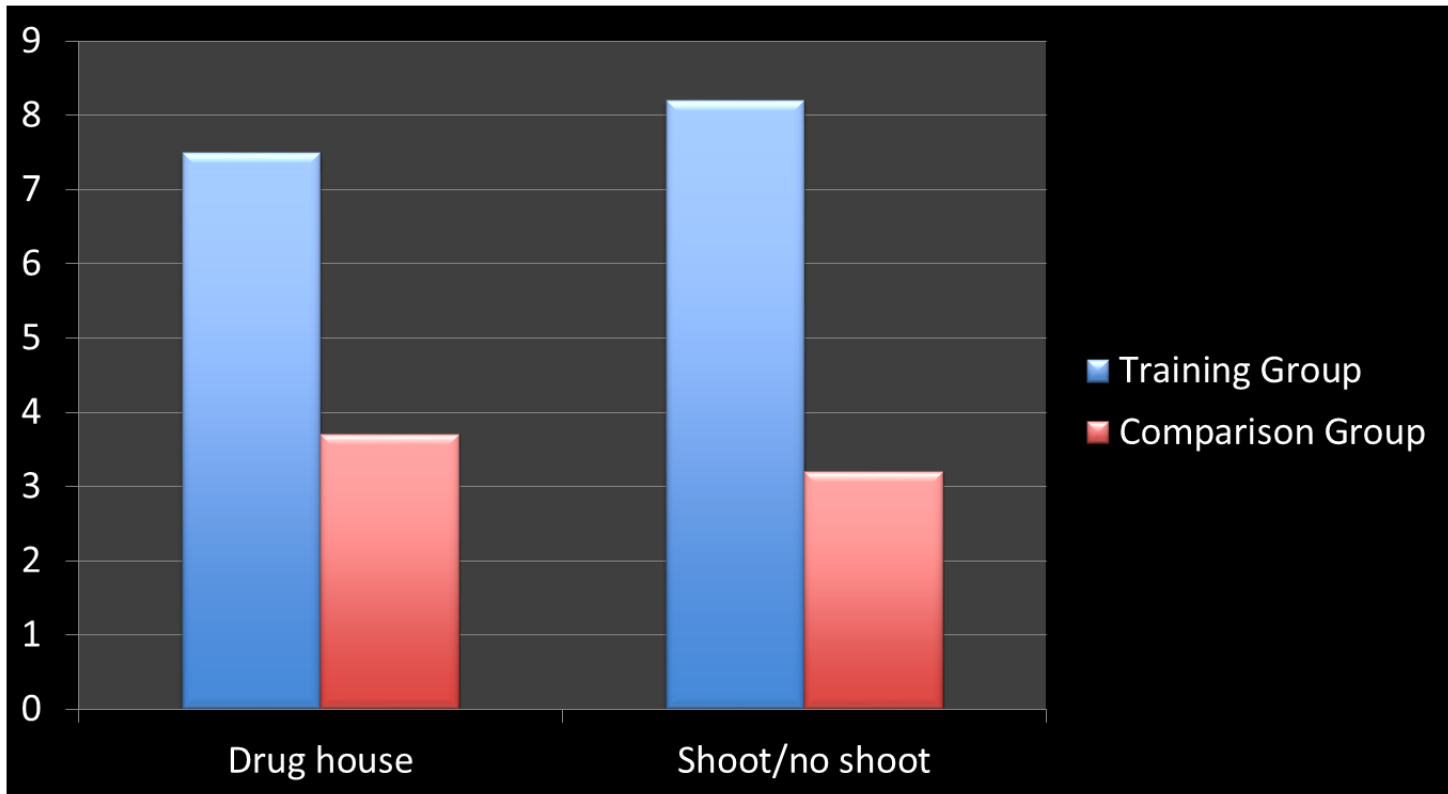
Kuvio 7 Alkutestin tilannetietoisuuden arviointi

Tilannetietoisuus arvioitiin saman neljän skenaarion perusteella: puukkotappelun, panttivankitilanteen, kotihälytyksen ja kouluampumistehtävän. Tilannetietoisuuden arviokriteerit oli rakennettu testien sisälle siten, että mikäli tilannetietoisuus oli hyvä, suorittaja teki oikeita valintoja toimintamallien ja päätösten suhteen. Mikäli tilannetietoisuus oli huono, suorittaja joutui huonoihin ratkaisuihin ja sitä kautta ei-toivottuun toimintaan. Tilanteet olivat kaikille täsmälleen samanlaisia ja kaikilla oli mahdollisuus yhtäläisiin suorituksiin. Tilannetietoisuuden osalta alkutestauksessa ryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia. Kaikkien tilannetietoisuus oli lähes yhteneväinen.

Alkutestien jälkeen osallistujat siis jaettiin kahteen ryhmään: valmennusryhmäksi ja verrokkiryhmäksi. Tämä tapahtui alkutestauksen kaikkien suoritusten jälkeen. Kuviossa 7 sinisellä merkityt olivat harjoitusryhmää ja punaisella merkityt verrokkiryhmää. Tämän jälkeen suorittajat numeroitiin uudelleen ja lopputestissä vain tutkijat tiesivät, kuka kuuluu mihinkin ryhmään. Verrokkiryhmä lähti kotiin ja harjoitusryhmä ajoi suoraan Poliisiammatti-

korkeakoululle, jossa seuraavana päivänä aloitettiin valmennus. Valmennus kesti kolme pitkää päivää, jonka jälkeen neljäntenä päivän oli jälkitesti.

### 5.3.3 Jälkitestin yleisarvio (Post-test overall performance)



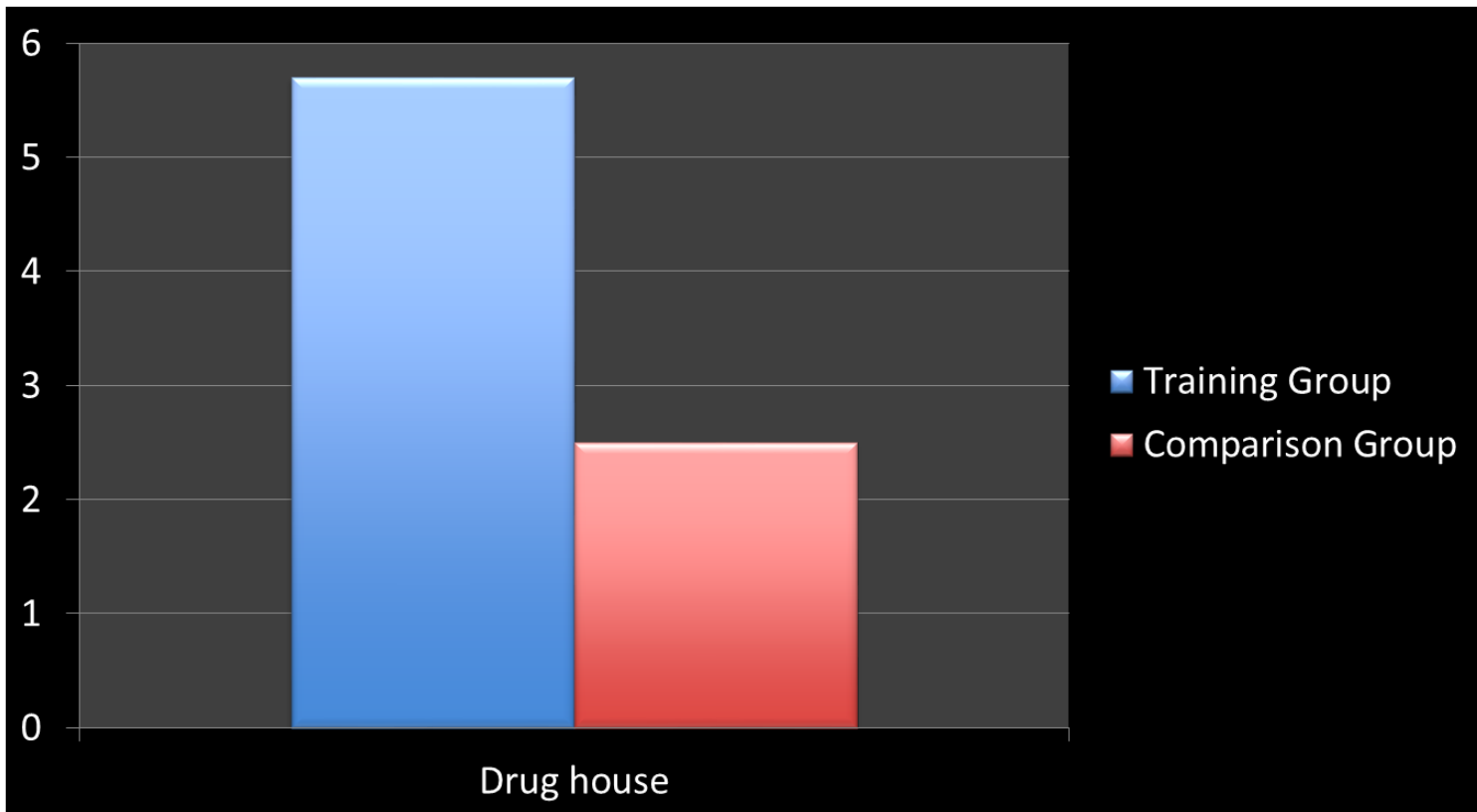
\* $p < .001$ , The trained group was rated as significantly better in overall performance in both post-test scenarios

Kuvio 8 Jälkitestin yleisarvio

Jälkitestissä oli kaksi tilanneskenaariota, “huumekämpä” ja “ammu tai älä” -skenaario. Molempien skenaarioiden sisällä oli useita tilannetietoisuutta mittaavia indikaatioita sekä päätöksentekotilanteita ja toimintapakkoa. Suorittajat tulivat tilanteisiin satunnaisessa järjestyksessä ja tuomarit arvioivat suorituksia etukäteen laadittujen kriteereiden mukaisesti. Tutkijat eivät seuranneet suorituksia vaan ottivat ennen ja jälkeen suorituksia kehon fysiologisten muutosten tuloksia, muun muassa kortisolinäytteitä ja verenpaineita.

Jälkitestissä valmennettu ryhmä arvioitiin merkittävästi paremmaksi molemmissa skenaarioissa. Valmennettu ryhmä kuvataan kuviossa 8 sinisellä värillä ja verrokkiryhmä punaisella värillä.

### 5.3.4 Jälkitestin tilannetietoisuus (Post-test situational awareness)



\* $p < .001$ , The trained group was rated as having significantly improved situational awareness (recognizing 4.5 of 5 risks in environment) versus the comparison group (recognized only 2.2 items of 5).

Kuvio 9 Jälkitestin tilannetietoisuuden arvio

Jälkitestin tilanteet olivat erittäin vaikeita ja stressaavia, mikä osaltaan selittää ryhmien väliset suuret eroavaisuudet. Jälkitestissä valmennettu ryhmä osoitti merkittävästi parempaa tilannetietoisuutta verrokkiryhmään verrattuna. Valmennettu ryhmä kuvataan kuviossa 9 sinisellä värillä ja verrokkiryhmä punaisella värillä. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että etukäteen valmistautumisella saavutetaan merkittävä hyöty vaativissa tilanteissa.

Kysymys on tilannestressin hallinnasta ja siitä, miten siihen voidaan etukäteen harjoittelemalla valmistautua.

Pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on tutkia muutosta ja oppimista organisaatioissa, mutta halusin liittää tämän casen tutkimukseeni, jotta lukijat saavat käsityksen siitä, mikä uusi poliisin peruskoulutuksessa opetettava aihe oikein on. Näiden alustavien tutkimustulosten perusteella Poliisiammattikorkeakoulussa alettiin kehittää uutta koulutusaihetta voimankäytön opetukseen ja se otettiin käyttöön keväällä 2015.

## 6. HAASTATTELUT

Kaikki haastateltavat työskentelevät Poliisiammattikorkeakoulussa opettajina. Heillä on pitkä kokemus poliisien kouluttamisesta sekä koulutuksen kehittamisestä. Jokainen haastateltu on käynyt läpi tilannestressin hallinnan valmennusmenetelmän (PREP) valmentajakoulutuksen ja he ovat kouluttaneet tätä aihetta opetustyössään. Suurin osa haastateltavista on ollut mukana kevään 2014 kursseilla, joilla tutkimus- ja kehittämishanke ja siihen pohjautuva valmennusmenetelmä (PREP) aloitettiin. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin vasta, kun kaikki haastattelut olivat valmiina. Haastateltavia oli kuusi.

### 6.1 Tilannestressin hallinnan valmennusmenetelmän soveltuvuus poliisin koulutukseen

Haastattelussa kysyttiin opettajien kokemuksia siitä, miten uusi valmennusmenetelmä soveltuu poliisin koulutukseen yleisesti ja miten tärkeänä osana poliisikoulutusta he koulutuksen kokevat. Vastauksista tuli ilmi, että lähtökohtaisesti tämänkaltaista koulutusta poliisihallinnossa ei ole ollut aiemmin. Tutkimukset aloitettiin vaativien tilanteiden (VATI) ryhmätoiminnan kursseilla 2014 ja valmennusmenetelmää kokeiltiin aluksi kokeneiden poliisimiesten kanssa. Suurin osa haasteltavista opettajista oli mukana kevään koulutuksissa ja mukana seuraamassa tutkimus- ja kehittämishankkeen etenemistä. Kaikki ne opettajat, jotka olivat mukana alusta asti, löysivät tälle koulutukselle merkityksen ja paikan poliisihallinnon koulutusten joukosta.

*V1: ”Tämä koulutus tulisi sisältää kaikkeen poliisin koulutukseen, tutkintotasosta tai työn sisällöstä riippumatta, ei ainoastaan poliisin operatiiviseen toimintaan. Rikostorjunnan puolella tietty työ on niin rasittavaa ja kuormittavaa, että tämän koulutuksen hyöty tulisi käyttää myös siellä.”*

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kevään 2014 kurssilaisten puolesta tämä koulutus nähtiin mielenkiintoisena ja erittäin tarpeellisena, kurssilaiset olivat kertoneet opettajille, että mitään vastaavaa ei ollut tullut koskaan eteen. Yleisesti vastauksista kävi ilmi, että menetelmä lähtökohtaisesti soveltuu poliisin koulutukseen erinomaisen hyvin, etenkin voimakäytön ja taktiikan koulutuksen yhteyteen. Lisäksi menetelmä sopii myös työyhteisöissä toimivien työturvallisuuskouluttajien koulutukseen, jota Poliisiammattikorkeakoulu tarjoaa.



Muutamasta vastauksesta kävi ilmi suora hyöty koulutukselle ja oppimiselle, sillä poliisin peruskoulutuksessa oppilailta on stressireaktioita varsin usein, joten niidenkin käsittelyyn PREP-menetelmä nähdään toimivana ja hyvänä. Koulutus toki vielä hakee muotoaan ja kehittyy koko ajan, mutta vastaajien mielestä se soveltuu koulutukseen hyvin jo nyt. Koulutuksen ensisijainen tavoite on opettaa stressireaktioiden hallintaa mutta toisena tavoitteena opettajat löysivät seikkoja, jotka parantavat oppimiskykyä ja lisäävät resursseja uuden oppimiseen ja kapasiteettia oppia asioita nopeammin. Jo asioiden puheeksi ottaminen kuulemma auttaa.

*V4: ” Erityisesti voimankäytön koulutuksen yhteydessä menetelmä sopii koulutukseen hyvin. Itsessään voimankäytön koulutus ja harjoittelu aiheuttaa oppilaille stressireaktioita ja jännitystä. Teoriaopetuksen jälkeen oppilaat ovat selkeästi vapautuneempia käsittelemään aihetta stressi ja jännitys. Luennolla aihe tuodaan esiin niin, että reaktiot ovat normaaleja ja hyväksyttäviä asioita. Oppilaat ymmärtävät, että ihminen voi halutessaan oppia säätelämään stressireaktioitaan. Myös oppimisen kannalta näyttää siltä, että se tehostuu sen myötä kun jännitys opetustilanteissa pienenee, jo pelkkä luento aiheesta näyttää parantavan tätä seikka, vaikka asiaa ei olla ehditty harjoittelemaan. ”*

Perusidealtaan vastauksissa tuli ilmi, että koulutus sopii materiaalin ja siihen pohjautuvan teorian ja käytänteiden puolesta koulutukseen erinomaisesti ja puhuttiin jopa, että olemme koulutuksessa nyt asian ytimessä. Aiheen puolesta vastaajat olivat koulutusaiheen takana ja näkivät sen tärkeänä. Vastauksista löytyi kuitenkin myös näkökulmia siitä, että käytänteet ja jalkauttaminen ovat se haasteellinen osuus. Käytänteiden puolelta tuli ilmi, että koulutusaiheen käytännön toteuttamiseksi tarvitaan tiimi, joka kouluttaa ja edelleen kehittää tätä koulutusta. Ammatillisuuden kehittämisessä tässä aihealueessa tarvitaan monta näkökulmaa ja taustaa, kuten fysiologinen, biologinen ja psykologinen. Kaikkia näitä tarvitaan taidoissa, joita lähdetään soveltamaan poliisityöhön. Myös tässä kysymysasettelussa tuli ilmi, että koulutus tulisi saada integroitua rakenteisiin, jotta se olisi kestävällä pohjalla.

Eräissä vastauksessa pohdittiin sitä, miten peruskoulutuksessa olevalla riittää ymmärrys tähän aihealueeseen, kun kokemuspohja on nolla. Opiskelijoiden on vastauksen mukaan vaikeaa kuvitella itseään vaikeisiin tilanteisiin ja sitä kautta vastaaja epäilee koulutuksen tehokkuutta perusopetuksessa.

*V6: ”En tiedä näitä junnuja, joilla ei ole kokemuspohjaa, että ymmärtävätkö he ihan oikeasti mitä tällä koulutuksessa haetaan. ”*

Samassa vastauksessa pohdittiin myös opettajien ammattitaitoa, että onko se riittävä tämän koulutusaiheen opettamiseen. Aihe itsessään nähdään myös tärkeänä tässä vastauksessa,

mutta opettaminen vaatii ammattitaidon kehittymistä ja uudistumista. Vastaajan mielestä kokeneet poliisimiehet sisäistävät asian helpommin ja sen vuoksi se tämä koulutusmuoto sopii erinomaisen hyvin jatkokursseille voimankäyttökoulutuksen yhteydessä.

## **6.2 Miten valmennusmenetelmä on integroitu poliisin peruskoulutukseen?**

PREP-koulutus poliisiin (AMK) perusopinnoissa alkaa teoriaosuudella, jota vetävät Poliisiammattikorkeakoulun psykologit ja voimankäytön kouluttajat yhdessä. Teoriaopetuksen jälkeen koulutus siirtyy käytännön harjoitteluun ja tilanneharjoituksiin. Samat voimankäytön kouluttajat, jotka kouluttavat teorian, jatkavat koulutusta myös käytännön harjoituksissa. Tässä toteutuu moniammatillinen koulutusmuoto, jossa eri aihealueita yhdistetään ja teoria kohtaa käytännön.

Käytännössä tilannestressin hallinnan valmennusmenetelmä on integroitu niin, että se on osana voimankäytön opetusta. Ennen voimankäyttökoulutuksen aloitusta oppilaat saavat kahden tunnin teoriaopetuksen aiheesta. Koulutuksessa on huomioitu moniammatillisuus siten, että psykologian teoriatunnilla käydään läpi stressin peruskäsitteitä, stressin hallinnan perusteita ja ihmisen fysiologiaa. Perusopetuksen kehittymisestä tuli pohdintaa siitä, että koulusta on saatu psykologian opetuksessa sujuvasti perusopetukseen viemällä stressin opetusta myös muussa poliisityössä vastaantulevaan stressiin. Lisäksi aihetta käsitellään terveydellisistä näkökulmista, kuten kertyvän eli kumulatiivisen stressin tunnistamista ja siihen vaikuttamista. Tässä yhteydessä teoriaan liittyvät myös jälkipuintikäytänteet. Teoriaosuus on kokonaisuus, jossa puhutaan etukäteen valmistautumisesta, tilanteen aikana toimimisesta ja jälkipuinnista.

*V4: ” Psykologian teoriatunneilla PREP aihetta on käsitelty vielä ennen voimakäytön teoriaosuutta. Psykologi on käynyt läpi tutkimuksen tuloksia ja kertonut hankkeesta. Menetelmää on osittain opetettu on niin sanotusti salaa oppilaille, ennen varsinaisten PREP koulutusten alkamista. Esimerkiksi oppilaita on pyydetty hengittämään syvään tietyissä harjoituksissa ja tämän syvähengityksen tarkoitus on kerrottu varsinaisen koulutuksen yhteydessä.”*

Teoriaopetuksen jälkeen voimankäytön kouluttajat jatkavat siitä, mihin psykologian opetuksessa on jääty, ja tässäkin osiossa psykologian opettajat ovat mukana.

Tämän jälkeen tulee neljän tunnin harjoitusosio, johon sisältyvät hengitysharjoitukset ja stressin hallinnan perusteet käytännössä. Tämän jälkeen on vielä kahden tunnin harjoitusjakso, joka suoritetaan tilannesimulaationa. Lisäksi kolmannessa harjoituksessa

opettajat muistuttavat oppilaita opetetuista aiheista. Kokonaisuudessaan puhutaan noin 10 tunnin harjoituksesta, joka on jaettu kolmeen eri osaan.

Vastaajien mukaan ensimmäiset palautteet teoriaosuudesta olivat valtavan hyvät sisällön ja käytännön harjoitusten puolesta, varsinkin se, miten teoriaosuus kohdennettiin ja esitettiin. Palaute tuli sekä ammattihenkilöstöltä ja oppilailta. Ensimmäisten käytännön harjoitusten myötä on löydetty samoja oppimisen elementtejä kuin vuoden 2014 kursseilla kokeneiden poliisimiesten kanssa. Osa kouluttajista on siis ollut mukana myös vuoden 2014 tutkimus- ja kehittämishankkeiden kursseilla, jossa osallistujat olivat kokeneita poliisimiehiä.

Kaiken kaikkiaan vastaukset vaikuttivat siltä, että uuden koulutusaiheen integrointi perusopetukseen on sujunut varsin hyvin. Kokonaispaketti on rakennettu loogisesti ja siinä toteutetaan moniammatillista osaamista.

### **6.3 Miten valmennusmenetelmä on integroitu poliisin jatkokoulutukseen?**

Valmennusmenetelmä otetaan käyttöön tänä vuonna vaativan ryhmätoiminnan (VATI) kursseilla Poliisiammattikorkeakoulussa. Aluksi menetelmä käydään läpi teoriassa, jonka jälkeen se liitetään käytännön harjoitteluun. Koulutuksesta vastaavat Poliisiammattikorkeakoulun vahvistamat kouluttajat, jotka kouluttavat tämän menetelmän VATI-ryhmätoiminnan kursseilla vuonna 2015.

Tämän työn kirjoitushetkellä pakolaistilanteen äkillinen muutos aiheutti sen, että kaikki vaativien toimintojen ja tilanteiden kurssit syksyltä 2015 peruttiin Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmasta. Vastaukset liittyvät siis keväällä 2015 järjestettyihin kursseihin.

Jatkokoulutuksessa kenttäkouluttajille aihe käydään aluksi lyhyesti läpi teoriassa. Teoria alkaa tutkimustulosten esittelyllä ja jatkuu esittelemällä tutkimuksista saatuja tuloksia menetelmän positiivisista vaikutuksista stressin alla tehtäviin suorituksiin. Kenttäkouluttajille kerrotaan myös, miten menetelmää koulutetaan poliisi AMK -opiskelijoille. Tässä vaiheessa se on hyvin suppea esitys kouluttajakoulutuksessa.

Valmennusmenetelmän integrointi poliisin jatkokoulutukseen on vielä työn alla ja vastauksissa pohditaan enemmän sitä, mitä se voisi olla tulevaisuudessa, kuten seuraavassa vastauksessa käy ilmi.

V3: ”PREP menetelmä tulisi integroida tiiviimmin poliisin kenttäkouluttajajärjestelmään. Sitä kautta tietämys lähtisi leviämään. Erityisryhmäkoulutuksessa haasteena on saada kolme päivää toteutettuna. Näkisin että erityisesti tämä koulutusaihe hyödyntää nimenomaan erityisryhmätoimintaa. Samoin jatkokoulutusten osalta JOUHA- toimintaa ja TEPO-toimintaa.” (JOUHA= joukkojenhallinta TEPO= terroripommi)

Vastauksista tulee ilmi, että menetelmä tulisi integroida jatkokoulutukseen siten, että tulevat kouluttajat saisivat selkeän kouluttajapaketin aiheesta. Tämä takaisi sen, että kaikki valmistuvat kenttäkouluttajat, jotka palaavat yksiköihin, saisivat täyden tietämyksen aiheesta. Tällöin koulutukseen tulisi käyttää sama aika kuin tutkimuksessa on tehty. Kouluttajakoulutus tulisi alkaa PREP-harjoittelulla, jolloin kaikki muukin oppiminen ja opettaminen tehostuisivat.

V6: *Sitä on tietyllä tapaa sivuttu kenttäkouluttajien koulutuksessa, mutta se jää tällä hetkellä lyhyeksi räpäisyksi. Mikäli koulutusuudistus toteutuu, niin näen että se pitää sinne jollakin tavalla ottaa. Koska asia on perusopetuksessa, niin se tulee myös periaatetasolla ottaa käyttöön kouluttajakoulutuksessa.*

#### **6.4 Valmennusmenetelmää koskevien kysymysten vastausyhteenveto**

Valmennusmenetelmä soveltuu vastausten mukaan pääsääntöisesti hyvin poliisin koulutusjärjestelmään. Oppivan organisaation yksi peruselementti on uusiutumiskyky. Sydänmaanlakka kirjoittaa, että organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Uudistumisella käytännössä tarkoitetaan, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2007, 18.)

Vastaajien mukaan PREP-valmennusmenetelmä soveltuu erityisesti voimankäytön koulutuksen yhteyteen, kuten vastaaja V2 tiivisti: ”Menetelmä lähtökohtaisesti soveltuu poliisin koulutukseen erinomaisen hyvin, eteenkin voimakäytön ja taktiikan koulutuksen yhteyteen. Lisäksi menetelmä sopii myös työyhteisöissä toimivien työturvallisuuskouluttajien koulutukseen, jota Poliisiammattikorkeakoulu tarjoaa.”

Soveltuvuuden puolesta löytyi myös näkemys siitä, että tämä menetelmä auttaa oppilaita oppimaan asioita yleisesti paremmin, kuten vastaaja V3 tiivisti asian: ”Lyhyesti vastattuna soveltuvuus koulutusmenetelmänä on hyvä. Poliisin peruskoulutuksessa oppilailta on stressireaktioita varsin usein, joten niidenkin käsittelyyn PREP menetelmä on toimiva ja hyvä.”

Kysymys siitä, soveltuuko menetelmä poliisin koulutukseen, tukee oppivan organisaation teoriaa, koska uudistumisnäkökulmaan liittyy uuden osaamisen välitön hyödyntäminen. V3:n vastauksesta välittyy tieto siitä, että itse menetelmä auttaa heti oppimista ja näin tehostaa oppimisprosessia.

Stressin ja oppimisen korrelaatio on varsin ilmeinen, sillä mitä suuremmat fysiologiset muutokset stressi aiheuttaa, sen vaikeampaa on samanaikaisesti uuden oppiminen. Stressiteoriassaan Susan Aldridge kirjoittaa juuri tästä ilmiöstä. Stressireaktio aktivoi aivoja ja elimistöämme siten, että kehossamme tapahtuu monimutkaisia sekä biologisia että fysiologisia muutoksia. (Aldridge 2001, 96–98.)

Copesin mukaan stressin voivat aiheuttaa sekä sisäiset että ulkoiset ärsykkeet. Stressireaktiot ovat kehon reaktio vaatimukseen (Selye 1979, 3), näin ne ovat perustavaa laatua oleva osa hengissä selviytymistä. Kaikki vaatimukset tuottavat kehossa fysiologisia muutoksia joillain tasoilla. Elävät olennot tuottavat itsessään elämää ylläpitävää energiaa. (Copes 2005, 2.)

Vastauksessa V4 kiinni asiaan huomiota seuraavasti: *"Myös oppimisen kannalta näyttää siltä, että se tehostuu sen myötä kun jännitys opetustilanteissa pienenee, jo pelkkä luento aiheesta näyttää parantavan tätä seikka, vaikka asiaa ei olla ehditty harjoittelemaan."*

Menetelmän soveltuvuuden kysymyksissä tuli esiin myös se seikka, että menetelmä itsessään hakee vielä muotoaan ja kehittyä edelleen. Vastaja V3 pohti asiaa seuraavasti: *"Koulutus toki vielä hakee muotoaan, mutta mielestäni se soveltuu koulutukseen hyvin jo nyt."*

Menetelmän varsinaisessa koulutuksessa nähtiin myös haasteita, kuten vastaaja V5 tiivistää: *"Perusidealtaan minun mielestäni koulutus sopii todella hyvin, koska se materiaali, teoria ja mihin nämä käytänteet perustuu ovat sinänsä erittäin hyvin sovellettavansa poliisin työhön ja ollaan asian ytimessä minun näkökulmasta. Aiheeltaan se sopii siis hyvin, mutta käytänteet ja jalkauttaminen ovat se haasteellinen osuus."*

Menetelmän soveltuvuutta myös osin kyseenalaistettiin, kuten vastaaja V6:n vastaus kertoo:

V6: *"En tiedä näitä junnuja, joilla ei ole kokemuspohjaa, että ymmärtävätkö he ihan oikeasti mitä tällä koulutuksessa haetaan. Varsinkin putkien osalta ne ei minun mielestä toiminut niin hyvin kuin tutkimuksessa. Opiskelija eivät mielestäni ihan ymmärtäneet mitä pitäisi tehdä, en tiedä oliko vika opettajissa eli meissä. Veikkaan että tästä tulee hyvä juttu ja koulutus tulee toimimaan, mutta vaatii varmaan aikaa että koulutus löytää oikeat uomat."*

Kuitenkin vastauksen lopussa asiasta on enemmän positiivinen kuin negatiivinen käsitys. Oppivaan organisaatioon kuuluu kyseenalaistaminen ja virheiden havaitseminen, mikä tuli ilmi monessa haastattelussa. Opettajilla on aito tahtotila kehittää työtään ja he ymmärtävät, että se on mahdollista organisaation muuttumisen ja kehittymisen myötä. Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintansa rakentavasti, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimiaan.

Kysymyksellä, miten koulutus on integroitunut peruskoulutukseen ja jatkokoulutukseen, haettiin vastauksia rakenteiden kautta tehtyihin käytännön toimiin. Jatkokoulutuksessa PREP-menetelmä ei vielä ole varsinaisesti opetussuunnitelmissa, mutta sitä suunnitellaan tulevaisuudessa osaksi tiettyjä kursseja ja opetusohjelmia. Silti menetelmää koulutetaan VATI (poliisin vaativien tilanteiden) -ryhmien peruskurssilla. Koulutukseen sisältyy luento ja menetelmää integroidaan muun koulutuksen yhteyteen.

Poliisin peruskoulutuksessa (poliisi AMK) menetelmä on tällä hetkellä osa opetuskokonaisuutta ja toimii jo sinällään. Tutkimustuloksia aiheen tiimoilta saatiin syksyllä 2014 ja menetelmä otettiin käyttöön AMK-tutkinnossa keväällä 2015. Poliisi-ammattikorkeakoulun organisaatio otti menetelmän käyttöön siis varsin nopeasti.

Vastausten mukaan menetelmän käyttöön ottaminen on pääsääntöisesti toiminut hyvin ja aihe koetaan tärkeksi. Vastaja V1 tiivistää: *"Ensimmäiset palautteet teoriaosuudesta sai valtavan hyvät palautteet sisällön puolesta, miten se kohdennettiin ja esitettiin."*

V5: *"Käytännössä se on integroitu niin että se on osana voimankäytön opetusta. Myöskin siinä on moni ammatillisuus huomioitu siten, että psykologian teoriatunnilla käydään läpi stressin peruskäsitteitä, stressin hallinnan peruskäsitteitä ja ihmisen fysiologiaa, josta sitten voimankäytön kouluttajat jatkavat siitä mihin psykologian opetuksessa on jääty."*

Moniammatillisuus-käsite tuli ilmi muutamassa vastauksessa. Aihetta käsitellään aluksi psykologian teorian tunneilla, josta se jatkuu voimankäytön koulutukseen. Merkillepantavaa on se, että tätä koulutusmuotoa tehdään tiimityönä, eri opetusaiheiden opettajien kesken.

Vuorinen kirjoittaa oppivasta organisaatiosta, että se maksimoi oppimisen ja uudistumisen hyödyntämällä työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoja. Se kerää, prosessoi ja jakaa tietoa aktiivisesti. Johdon tehtävä on tällöin luoda oppimista tukeva ilmapiiri ja edistää kokeilemista, vuorovaikutusta ja kokemuksista oppimista: näin organisaation toiminta muuttuu jatkuvasti. (Vuorinen 2014, 179.)

## 6.5 Koulutuksen kehittäminen

Koulutuksen kehittäminen tarkoittaa opettajien mielipidettä siitä, miten PREP-koulutusta tulisi kehittää koko poliisihallinnossa, ja miten se mahdollisesti jalkautetaan jokaiseen poliisilaitokseen. Tällä hetkellä Poliisiammattikorkeakoulussa on meneillään kenttäkouluttajajärjestelmän rakenneuudistus, jossa pohditaan voimankäytön lisenssiuudistusjärjestelmän kokonaisuudistusta.

Kenttäkouluttajajärjestelmä tarkoittaa sitä, että voimankäytön kenttäkouluttajina voivat toimia ainoastaan Poliisiammattikorkeakoulun hyväksymät kouluttajat. Kouluttajapätevyyden saa kurssien myötä ja sen voimassaolo uudistetaan määrävuosina. Voimankäytön kenttäkouluttajat vastaavat koulutuksesta poliisilaitoksilla ja he ottavat vastaan virka-aseiden, tukiaseiden ja erityisaseiden tasokokeita.

Poliisimies voi kantaa virka-asetta ainoastaan hyväksytyin tasokokeen jälkeen. Poliisihallituksen antaman määräyksen myötä harjoituksia on järjestettävä vähintään kahdesti vuodessa ja tasokoe on suoritettava joka vuosi.

Vastauksissa tuli esille, että valmennusmenetelmä tulisi integroida jokaiseen vaativien tilanteiden (VATI) ryhmien koulutukseen Poliisihallituksen vahvistaman koulutus-suunnitelman mukaisesti. Koulutus tulisi järjestää ryhmäkohtaisesti niin, että koulutusaihe tulisi käydä läpi sekä teoriassa että käytännössä. Poliisiammattikorkeakoulun kouluttajaorganisaatio olisi tukena koulutuksen käytännön järjestelyissä.

Tuli myös esille mielipide siitä, että koulutus tulisi jalkauttaa läpi hallinnon. Vastaajan mielestä erityisen tärkeää on, että kentällä toimivia poliisimiehiä ei unohdeta koulutuksen suhteen. Tämän koulutuksen kehittämiseen ja jalkautumiseen on olemassa voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä. Tällä hetkellä käynnissä oleva kenttäkouluttajajärjestelmän rakenneuudistus mahdollistaa sen, että yhtenä kohtana suunnittelun tässä vaiheessa on tilannestressin hallinnan (PREP) koulutuksen integroiminen kouluttajakoulutukseen. Rakenneuudistuksen lähtökohtana on keventää koulutusjärjestelmää ja tällä hetkellä kouluttajakoulutuksen perusopetusta tullaan esittämään niin, että ensimmäinen jakso pyritään tekemään monipuolisemmin. Lisenssien uusimisten suhteen tulevaisuudessa kuitenkin Poliisiammattikorkeakoulussa käy vähemmän kouluttajia ja kouluttajakoulutus tullaan siirtämään enemmän yksiköiden vastuulle. Vastaajat pohtivat, että tilannestressin hallinnan koulutus jalkautettaisiin tulevaisuudessa pääkouluttajajärjestelmien kautta muille kouluttajille ja sitä kautta kentälle.

Vastauksista kävi myös ilmi, että aihetta opettavien opettajien määrä ei ole riittävä, lisäksi peruskoulutuksen käytettävä tuntimäärä ja opetuskokonaisuus vaativat edelleen kehittämistä. Opettajat pohtivat asiaa lähinnä peruskoulutuksen laadun kehittämisen näkökulmasta.

*V3: ”Suurin haaste tällä hetkellä on että osaavien ohjaajien määrä ei ole riittävä, plus opetukseen käytettävän tuntimäärän lisääminen. Haasteena on että koulutus on ripoteltu eri ajanjaksoille ja kahden ja puolen päivän kokonaiskoulutus on vaikeaa toteuttaa yhtenäisesti. Jos esimerkiksi teorialuento olisi perjantaina, niin maanantaina voisi olla PPEP koulutus ja seuraavaksi tuli putkiharjoitus. Tämän lisäksi jos saisi kolmannen merkityn harjoituksen viiden päivän sisällä, 3-4 päivää koulutusta, niin tämä olisi erittäin hyvä oppimisen kannalta. Laadullisesti miten koulutusta voidaan sisällöllisesti parantaa, niin toki oppimisympäristöä voidaan haasteellisesti tilan puutteen vuoksi soveltamaan. Toivottavasti tämä ampumarataharjoitus, mikä on ns. ydinharjoite, mikä aiheuttaa jo stressiä säilyy tässä muodossa, eikä vaihdu FX harjoitukseen. Oppimisympäristöjen soveltuvuus on yksi kehityskohde joka vaikuttaa tämän aiheen koulutukseen käytännössä.”*

Koulutuksen rakenteesta tuli vastauksissa ilmi, että teoriaopetuksen jälkeen seuraa konkreettinen harjoittelu, mikä sisältää kovapanosammuntaa, ja varsinainen sisältö harjoitukseen tehdään videon avulla. Seuraavana päivänä ovat kohtaamiseen liittyvät harjoitukset, joissa käytetään pahvitauluja, jonka jälkeen tehdään FX-demoharjoitteet. Ongelmana nähtiin, että näitä kahta harjoitusta toteuttamassa eivät ole välttämättä samat kouluttajat. Tällä hetkellä aihetta koulutetaan konkreettisesti käytännössä maanantaina 4 tuntia ja tiistaina 2 tuntia. Vastaajan mukaan, mikäli tiistai-iltapäivän ja keskiviikon demoharjoituksissa ovat mukana kouluttajat, jotka ovat tässä asiassa kiinni ja jotka osaavat aiheen, niin koulutuksen laatu on huomattavasti parempaa kuin jos kouluttajat vaihtuvat kesken koulutuksen. Mikäli koulutusta voisi toteuttaa yhtenäisenä, niin tällöin tulisi kolmen päivän harjoituskokonaisuus. Tutkimuksessakin oli nähtävissä, että varsinaiset tulokset alkoivat näkyä kolmantena päivänä.

Koulutuksen kehittämisen suhteen vastauksista kävi ilmi, että lähtökohtaisesti aihe koetaan vähän keskeneräiseksi. Perusideana esitettiin, että vaikka tilannestressin hallinnan koulutusta ei lisätä sinänsä koulutukseen eikä muokata olemassa olevia harjoituksia, niin mikäli osaaminen kouluttajatiimissä lisääntyisi, tämän aihealueen jatkuvuus toimisi paremmin. Vastauksissa oli edelleen pohdintaa siitä, että tällä hetkellä ei ole riittävää määrää asian osaavia kouluttajia ja että mikäli kouluttajat vaihtuvat koulutusjakson sisällä, se vaikuttaa koulutuksen laatuun negatiivisesti. Kävi ilmi, että ne opiskelijaryhmät, joille aihetta on koulutettu keskiviikkoon asti, ovat alkaneet puhua oivaltamisesta ja asian ymmärtämisestä syvemmin sekä sen käytännön hyödyistä.



Vastauksissa painotettiin tiimin tärkeyttä ja sitä, että opettajien ammattitaito on keskeisellä sijalla koulutuksen laadussa, vaikuttavuudessa ja kehittämisessä.

*V5: ”Haasteellisuus on se, että on saatu käytänteet pyörimään, mutta yksi suuri asia käytännön näkökulmasta on tiimi joka asiaa opettaa. Käytännön näkökulmasta ehkä asia lepää muutaman asiaan vihkiytyneen varassa. On paljon mitä pitää täällä halutaan meidän opiskelijoille opettaa ja ehkä siinä syntyy kilpailuakin mikä on tärkeää ja mitä kaikkea ehditään opettaa. Realiteetit tulevat vastaan resursseissa, ajassa, opiskelijoiden määrässä. Sen kehittämistä että se koko porukka joka tästä kokonaisuudesta vastaa olisi tämän asian takana ja kaikki ymmärtäisivät mistä on kysymys. Tarvitaan tietoa, asialle vihkiytymistä ja sitoutumista ja ehkä miten tämän kauniisti sanoisi, ehkä tämä aihepiiri ja käytännön toteutus herättää epäilystä joissakin ihmisissä, että onko tästä hyötyä ja tämä aihe mihin kannattaa panostaa. Jos kokonaistiimissä on tällaisia ihmisiä, niin kokonaispaketti ei tule toimimaan ja mahdollisesti tämä jäisi sellaiseksi trendiksi että silloin oli tätä. Asia tulisi ajaa rakenteisiin.”*

Yleisesti ollaan yhtä mieltä siitä, että valmennusmenetelmä sopii sekä poliisin peruskoulutukseen, vaativien tilanteiden ryhmien (VATI) koulutukseen että kenttäkouluttajien koulutukseen. Koulutuksen kehittämisen suhteen tuli esille kysymyksiä siitä, pitäisikö koulutusta muokata aina kyseiseen koulutukseen sopivaksi ja miten se tehdään. Eräässä vastauksessa tuli pelko siitä, että vaikka aihe sopii kaikkeen koulutukseen, niin asia jää räpäisyksi. Toinen näkökanta tuli ylikoulutuksesta. Tämä on nähty poliisikoulutuksen historiassa, että jos kaikki koulutus alkaa pyöriä yhden asian ympärillä, niin sekään ei ole hyvä juttu. Kultaisen keskitien löytäminen on tärkeää ja se, että voidaan luoda yleinen ymmärtäminen koulutusalueen tärkeydestä. Koulutuksen kehittämisen yhteydessä nähtiin tärkeänä, että oppiaineesta jokainen saisi omakohtaisen kokemuksen siitä, mitä tästä valmennuksesta voi hyötyä.

Kehittäminen vaatisi teoriapohjaa ja ymmärrystä siitä, mitä stressi aiheuttaa kehossa, tilannetietoisuudessa, päätöksenteossa ja toiminnassa. Vastausten mukaan koulutuksessa olevien tulisi löytää asiasta selkeä hyöty, mikä koskee omaa työtä. Koulutuksen suuri kehittämishaaste on se, että koulutus on niin laadukasta, että oppilaat löytävät siitä hyödyn itselleen.

*V6: ”Ihmiset itse pitäisi nähdä valmennuksen hyöty konkreettisesti ja ymmärtää että tällä on merkitystä.”*

Peruskoulutuksen puolella tuli ilmi, että kun koulutetaan massoja, niin koulutus tulisi saada organisoitua loogisesti ja rakenteellisesti siten, että siitä voidaan saada kaikki hyöty irti.

Jossain vaiheessa koulutusta oppiminen tapahtuu henkilökohtaisella opetuksella ja sen vuoksi vastaajat toivat ilmi koulutuksen kehittämiseen liittyviä rajoitteita.

## 6.6. Koulutuksen kehittämisen yhteenveto

Vastauksissa tuli ilmi, että koulutusta tulee edelleen kehittää moniulotteisesti. Vastaaja V2 pohtii asian kehittämistä meneillään olevan koulutus uudistusjärjestelmän yhteydessä: *"Meillä on tällä hetkellä käynnissä kenttäkouluttajajärjestelmän rakenneuudistus ja yhtenä kohtana suunnittelun tässä vaiheessa on PREP koulutuksen integroiminen kouluttajakoulutukseen."*

Koulutuksen uudistuminen on osa oppivaa organisaatioita, jossa toimintoja kehitetään jatkuvasti. V2: *"Lisenssien uusimisten suhteen tulevaisuudessa kuitenkin Poliisiammattikorkeakoululla käy vähemmän kouluttajia, ja kouluttajakoulutus tullaan siirtämään enemmän yksiköiden vastuulle. PREP jalkautetaan tulevaisuudessa pääkouluttajajärjestelmien kautta muille kouluttajille ja sitä kautta kentälle."*

Vuorinen kirjoittaa, että oppivaksi organisaatioksi voidaan tulkita sellainen organisaatio, joka edistää jäsentensä oppimista ja samalla kehittää ja muuttaa itseään. Oppivan organisaation tulee pystyä muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Oppivan organisaation käsite on laaja ja sitä voidaan pitää aatteena ja filosofiana, jolla pyritään saavuttamaan strateginen etu. (Vuorinen 2014, 177.)

Kolmessa vastauksessa kävi ilmi, että osaavien kouluttajien määrä ei ole tällä hetkellä riittävä, muun muassa V3: *"Suurin haaste tällä hetkellä on että osaavien ohjaajien määrä ei ole riittävä, plus opetukseen käytettävän tuntimäärän lisääminen. V5: Haasteellisuus on se, että on saatu käytänteet pyörimään, mutta yksi suuri asia käytännön näkökulmasta on tiimi joka asiaa opettaa. Käytännön näkökulmasta ehkä asia lepää muutaman asiaan vihkiytyneen varassa."*

Aiheeseen perehtyneiden opettajien vähyyden lisäksi nähtiin ongelmana aiheeseen käytettävä tuntimäärä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tuntimäärän vähyyden opettajat ymmärtävät hyvin, sillä monet muutkin aihealueet vaativat lisää opetustunteja. Sen sijaan opettajien ammattitaidon kehittäminen nähtiin tärkeänä. Kuten vastaus V4 kuvaa: *"Perusidea on että vaikka PREP aiheita ei lisätä sinänsä koulutukseen, eikä muokata olemassa olevia harjoituksia, niin jos meidän osaaminen kouluttajatiimissä lisääntyisi, niin silloin tämän aihealueen jatkuvuus toimisi."*

Koulutuksen kehittämisen yhteenvedona voidaan todeta, että se koostuu ainakin seuraavista tekijöistä:

- 1) Opettajien ammattitaidon lisäämisestä kyseiseen aihealueeseen.
- 2) Ammattitaitoisten opettajien tiimin kasvattaminen.
- 3) Koulutuksen integroiminen uusiin koulutusjärjestelmiin, kuten uuteen kenttäkouluttajajärjestelmään.
- 4) Rakenteiden suunnitteleminen siten, että koulutus on jatkuvaa ja sujuvaa.

Senge (1990) tiivisti oppivan organisaation piirteet neljään tärkeään kulmakiveen, jotka ovat yksilöiden mestaruus, yhteinen ajatusmalli, jaettu visio ja tiimioppiminen. Lisäksi Senge lisäsi myöhemmin listaan viidennen oppivan organisaation perustekijän, kehittyneen systeeminäkemyksen. (Viitala 2005, 40.)

Koulutuksen kehittämisen vastauksissa on selvästi nähtävissä yhteneväisyyksiä Sengen oppivan organisaation teorian kanssa. Yksilöiden mestaruudessa on kysymys ammattitaidosta ja siitä, että opettajat tiedostavat sen olevan keskeisessä roolissa oppimisen kehittämisessä. Mestaruuden myötä tietoa on mahdollisuus jakaa tehokkaasti ja vaikuttavasti. Yhteisen ajattelumallin ja vision jakaminen tulee esiin ammattitaitoisen tiimin kasvattamisen huolella. Mikäli yhteistä visiota ei ole, myöskään ajattelumalli ei jalostu siten, että se palvelee yhteistä kehittymistä ja oppimista. Tiimioppiminen tapahtuu vasta käytännön työssä ja niiden ihmisten toimesta, jotka opettavat samaa aihealuetta. Tiimioppiminen on edellytys organisaatioiden käytänteiden kehittymiselle.

## **6.7 Miten kouluttajien ja opettajien ammattitaito tulisi kehittää?**

Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää uusitaan parhaillaan ja sen käytännön toteutus on suunniteltu vuodelle 2016. Suunnitelmana on noin 60 pääkouluttajan joukko, jolle Poliisiammattikorkeakoulu antaa koulutuksen ja lisenssin toimia työpaikkakouluttajakouluttajina.

Haastatteluihin tuli ilmi, että voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä tulee uusiutumaan ja tässä vaiheessa on paikka kehittää kouluttajien ammattitaitoa. Poliisiammattikorkeakoulu tulee vastaamaan voimankäytön vastuukouluttajien koulutuksesta ja ammattitaidosta vuodesta 2016 eteenpäin ja tässä yhteydessä myös tilannestressinhallinnan koulutus PREP tulee kouluttaa kouluttajille. Suunnittelu on vielä haastatteluvaiheessa keskeneräistä, mutta suunnittelua ja keskustelua aiheen tiimoilta käydään.

Voimankäytön pääkouluttajat tulevat antamaan koulutusta työpaikkojen voimankäyttö-kouluttajille ja pitävät koulutuksen laadun tasoa yllä. Tavoitteena koulutusjärjestelmän uudistamisella on keventää nykyistä järjestelmää niin, että pienempi kouluttajajoukko käy Poliisiammattikorkeakoululla uusimassa lisenssiä. Tämä vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja alentaa poistumaa työpaikoilta. Samalla järjestelmän tarkoituksena on varmistaa pääkouluttajien hyvä ammattitaito tarjoamalla enemmän tietoa ja osaamista, jotta jalkautuminen työpaikoilla olisi helpompaa. Nykyinen yhteiskunnallinen talouden tilan ja tulevaisuudennäkymät luovat kiristyvää painetta uudistaa oppimisjärjestelmiä ja tuoda niihin kustannustehokkuutta. Tämän tehostamisen tarkoituksena kuitenkin ylläpitää nykyistä koulutustasoa ja jopa kehittää sitä.

Vastauksista kävi ilmi, että kouluttajien osalta tilannestressin hallinnan koulutus PREP vaatii vielä lisää tietoa ja konkreettista harjoittelua, jotta aihealueen kouluttaminen edelleen olisi laadukkaampaa. Tämä koulutusaihe vaatisi erillistä koulutusta ja nimenomaan koulutuksen suunnittelemista, jotta sitä voisi edelleen kouluttaa eteenpäin.

Koulutuksen kehittäminen nähtiin avaintekijänä ammattitaidon kehittymisessä ja seuraavasta vastauksesta käy ilmi selkeitä parannusehdotuksia:

*V4: ”Workshoptapa on siinä mielessä hyvä, että siinä jokainen kokisi saavansa jotain aiheesta ja kokisi osallistuvansa asiaan. Ongelmana tämän tyyllisessä koulutuksessa on se että jos lähtötaso on nolla, niin silloin myös aiheen oppiminen on ongelma. Ongelma on myöskin saada kouluttaja motivoituneeksi kouluttautumaan tähän asiaan. Ehkä workshopin ja koulutuksen yhdistäminen voisi toimia, niin että myös kouluttajat kokevat että heidän käden jälkensä aiheesta on näkyvissä. Sitä ennen pitäisi kuitenkin saada tosiasiallista tietämystä aiheesta, muuten se punainen lanka aiheesta ei löydä ja se vähäinen tietokin katoaa. Aihe ei ole irrallinen mistään koulutuksesta, eikä työn tekemisestä, missä poliisi kohtaa stressiä.”*

Haastattelut toivat esiin kehittämisehdotuksia koulutustilaisuuksista tai workshop-tyylisestä opetusmuodosta. Koulutustilaisuuksien yksityiskohdista tuotiin esille, että opettajat käyvät tämän aihealueen läpi oppilaina eli aiheesta järjestetään kurssi kenttäkouluttajajärjestelmän tyyllisesti. Haaste koulutukseen järjestämisessä on vastaajien mukaan aikapula, joka tarkoittaa sitä, että opettajat eivät pysty sitoutumaan kolmen päivän koulutukseen. Sama vastaaja löysi apua suunnatusta täsmäkoulutuksesta, jolloin tämä koulutuspaketti voidaan opettaa lyhyemmissä osissa aluksi vaikka voimankäytön kouluttajille. Sekä teorian että käytännön opiskelu nähtiin tärkeänä osana koulutusta, muuten henkilökunta ei tule sisäistämään aihetta niin hyvin kuin pitäisi.

Lähes kaikista vastauksista tuli esiin yhteiskoulutusesitys, joka koskee opettajien ammattitaidon kehittämistä. Kaikki voimankäytön opettajat, jotka työskentelevät Poliisiammattikorkeakoulussa, eivät ole saaneet koulutusta menetelmän käytössä ja vain osa kouluttaa aihetta. Haastatteluissa nousi esille näkemys yhteisestä ymmärryksestä ja visiosta, jota Senge (1990) painotti oppivan organisaation teoriassaan.

Vastauksissa tuli esille, että opettajissa on muutamia ihmisiä, jotka ymmärtävät ja osaavat asian hyvin, ja muutamia, jotka eivät osaa sitä niinkään hyvin. Niihin, jotka osaavat, kannattaisi panostaa vielä lisää, koska heillä on halukkuutta oppia edelleen lisää. Lisäksi yhteisen näkemyksen lisääminen ja avoin vuorovaikutus mahdollistaisi kehittämisehdotuksia sekä osaamisen ja sitoutumisen mahdollista paranemista. Koulutuksen jatkuvuus nähtiin myös tärkeänä asiana, ettei ammattitaidon heikkenemistä pääse syntymään. Kaikkien vastaajien mielestä aiheen kouluttaminen nähtiin tärkeäksi nimenomaan voimankäytön opettajille.

## **6.8 Ammattitaidon kehittämisen yhteenveto**

Kuten koulutuksen kehittämisessä kävi ilmi, keskeisin kehittämiskohde on opettajien ammattitaidon lisääminen ja kehittäminen. V2 tiivistää aihetta seuraavasti: *"Kouluttajien osalta PREP vaatii vielä lisää tietoa ja konkreettista harjoittelua, jotta edelleen kouluttaminen olisi laadukkaampaa. Tämä koulutusaihe vaatisi erillistä koulutusta, ja nimenomaan koulutuksen suunnittelemista, jotta sitä voisi edelleen kouluttaa eteenpäin."*

Kouluttajien ammattitaidon kehittyminen ei sinänsä vastaajien mielipiteiden mukaan ole ongelmallista; tiedetään, mitä pitää tai pitäisi tehdä, jotta ammattitaito kehittyisi. Eräs haasteellinen seikka on ajan löytäminen. Ajan löytäminen vaatii pidempiaikaista työsuunnittelua ja sitä, että on resursseja toteuttaa opettajien koulutusta. Työajan käyttäminen ammattitaidon kehittämiseen liittyy keskeisesti linjanvetoon ja johtamiseen. Työajan käyttämisen tulee olla strategisesti ohjattua ja tähän liittyy keskeisesti käsite osaamisen johtaminen. Johtamisella tehdään päätöksiä siitä, miten työaika käytetään ja miten osaamista kehitetään.

Kuten Tuomi ja Sumik kirjoittavat, strategiaan perustuvan osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumik 2012, 14.)

Toinen haasteellisen seikka löytyi opettajien motivaatiotason kehittämisessä. V4: ”*Ongelma on myöskin saada kouluttaja motivoituneeksi kouluttautumaan tähän asiaan. Ehkä workshopin ja koulutuksen yhdistäminen voisi toimia, niin että myös kouluttajat kokevat että heidän käden jälkensä aiheessa on näkyvissä.* V5: *Opettajissa on muutamia ihmisiä jotka ymmärtävät ja osaavat asian hyvin ja osa jotka eivät osaa niinkään hyvin. Ne jotka osaavat, niin heihin kannattaisi panostaa vielä lisää, koska heillä on halukkuutta oppia edelleen lisää.*”

Sydänmaanlakka määrittelee oppimisen seuraavasti: ”*Oppiminen on prosessi jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan.*” (Sydänmaanlakka 2007, 33.)

Yksilön oppiminen on ehdoton edellytys organisaation oppimiselle. Yksilön oppimiseen eivät siis liity pelkästään tiedot ja taidot, vaan siihen liittyy muutakin, kuten Sydänmaalakka on kirjoittanut edellä. Muutos yleisesti aiheuttaa organisaatioissa ja toimijoissa muutosvastarintaa, jota voidaan tulkita asenteiksi. Asenteisiin vaikuttaminen on osa oppimista ja kehittymistä.

## **6.9 Miten organisaatio kehittyy ja miten sitä tulisi kehittää?**

Organisaation kehittymistä koskevan teemakysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten Poliisiammattikorkeakoulussa opetus ja koulutus kehittyvät ja miten muutos käytännössä organisaatiotasolla toteutuu. Miten johtaminen toimii, miten rakenteet mahdollistavat muutosta ja miten työn tekemisen käytänteet muuttuvat organisaation kehittyessä?

Vastauksista nousi esille, että kurssirakenteiden muutosten myötä organisaatio kehittyy. Kaikkea täydennyskoulusta tulee tarkastella tästä näkökulmasta. Muutos on tehtävä läpi organisaation ja muutokset tulee saada rakenteisiin. Tämä prosessi toimii päätöksenteon kautta ja siirtyy sitä myötä toimintakäytänteisiin. Monesti rakenteiden muutos alkaa niiden toimijoiden ehdotuksesta, jotka tekevät oppilaitoksessa konkreettista opetustyötä. Vastauksissa tuli esille selvästi, että kaikki isot laivat kääntyvät hitaasti ja organisaatiomuutos vie aina oman aikansa. Uuden koulutuksen tuominen järjestelmään vaatii aina aikaa ja kärsivällisyyttä. Esiin nousi myös pohdittavaksi, miten uusi koulutustuote integroidaan tällä hetkellä olevaan koulutukseen. Kun periaatepäätös muutoksesta on tehty, tämän jälkeen koulutus on sen toteuttamista. Organisaatiomuutos tapahtuu siis vasta päätöksenteon jälkeen.

Yhdessä vastauksessa nousi esiin pedagogisen johtamisen käsite. Kehittyvään organisaatioon kuuluu asioiden kriittinen tarkastelu ja kyseenalaistaminen. Päättäjien tulee vastaajan mukaan kysyä riittävän usein työntekijöiltä, että mennäänkö nyt oikeaan suuntaan. Missä mennään? Eikä pelkkä kysyminenkään yksin riitä, koska johtajuuden kautta tulisi kysyä, mitä voimme tehdä paremmin. Työntekijöille tulee antaa tilaa lausua mielipiteensä, jotta kehittyminen on mahdollista. Opetusta tulisi vastaajien mielestä kehittää, jotta oppilaitoksella olisi mahdollisuus tarjota parasta opetusta. Laadukas koulutus johtaa myös tehojen parantumiseen organisaatiossa. Tulosta pitäisi parantaa erilaisten opetusmenetelmien kehittämällä; tulisi löytää menetelmiä, joita aikaisemmin ei ole käytetty. Oppiva organisaatio pystyisi näin kehittämään toimintaansa, eli riittävän usein kysymällä ja selvittämällä, mitä voimme tehdä paremmin. Tiedonkulussa nähtiin parantamisen varaa.

Seuraavassa vastauksessa on esimerkki siitä, miten moniulotteisena ilmiönä organisaation kehittyminen nähdään.

*V5: ”Organisaation kehittyminen on varmaan moninainen ja pitkän linjan asia. Mihin poliisi on panostanut aikaisemmin, niin vastaus on fyysisestä. Jos puhutaan resilienssistä ja sen osa elementeistä, niin ymmärrys ihmisestä kokonaisvaltaisena henkilönä on kasvamassa. Meillä ei ole vain aivot ja keho, meillä on mieli, ja se kuinka meidän mieli vaikuttaa meidän suoritukseen. Tämän valmennuksen kautta asia ei ole enää itu, kyllä se taimi on. Tämä on lähtenyt asiasta tietäneiden ja kiinnostuneiden henkilöiden aloitteesta. Sitten on kohdannut vastoinkäymisiä, on menty ylhäältä ja alhaalta. Resurssipäätäjät joilla on valtaa päättää tai vaikuttaa millaisia käytänteitä, projekteja otetaan käyttöön, niin heidän siunaus ja tuki asialle täytyy olla. Asia täytyy jalkautua ylhäältä alas, jokaisella asiaankuuluvilla ryhmällä on joka tasolla on toimittava.”*

Vastauksissa nousi esiin myös seikka, että sieltä, missä työ tehdään, tulisi nousta kehittämisideat ja epäkohdat, joihin voitaisiin puuttua ja vaikuttaa. Opettajien näkökulmaa ei myöskään pidetty ainoana oikeana, sillä vastaajan mielestä kaikki eivät pysty näkemään epäkohtia edes siellä, missä työ konkreettisesti tehdään. Työntekijät katsovat monesti asioita niin kapean putken läpi, että sieltä on vaikea nähdä kokonaisuutta.

Tutkimus ja sen kehittäminen nähtiin myös tärkeänä asiana organisaation kehittämisessä. Järkevällä tutkimuksen kehittämällä voidaan vaikuttaa organisaation kehittymiseen ja PREP on yksi esimerkki siitä. Vastaaja pohti, että ilman tätä tieteellistä tutkimusta todennäköisesti koulutusaihetta ei olisi otettu opetukseen mukaan. Tämän tutkimuksen myötä tulevaisuudessa asia mahdollisesti laajenee koko hallintoon. Ruohonjuuritason haasteista lähtevä tutkimuksen tekeminen nähtiin erittäin hyödylliseksi varsinkin tällaisessa oppilaitosorganisaatiossa, jota Poliisiammattikorkeakoulu edustaa. Tutkimuksen tekemisen

täytyy tapahtua siellä, missä opetus tapahtuu, ja niillä tulisi olla selkeä keskinäinen toimiva yhteys.

Toimiva palautejärjestelmä nähtiin tärkeänä lähes kaikkien vastanneiden kesken. Kehittyminen tapahtuu palautteiden kautta ja tärkeänä nähtiin myös asioiden ja toiminnan kehittymisen oma kriittinen tarkastelu. Tällä hetkellä koulutus ei kehity niin hyvin palautteiden kautta kuin se olisi mahdollista. Eroa yhden vastaajan mukaan on siinä, että täydennyskoulutuksen osalta asioihin voi vaikuttaa varsin hyvinkin, mielipiteitä kysytään ja niillä koetaan olevan myös hyvä vaikuttavuus. Vastuksista tuli ilmi, että opettajat ovat varsin vahvoja ja itsenäisiä ihmisiä ja jotkut asiat kulminoituvat edelleen yksittäisiin ihmisiin ja heidän mielipiteisiinsä. Jossain tilanteissa vastaajat toivovat vähän jämäkempiä päätöksiä ja linjanvetoja. Johtamisella nähdään olevan suuri merkitys ja varsinkin, mikäli koulutus menee väärille raiteille, johtajan tulisi ottaa langat käsiin ja viheltää peli poikki, mikäli näin käy. Yhteisen ymmärryksen ja yhteisen vision merkitys organisaation kehittämisessä tuli esiin kaikissa vastauksissa.

## **6.9 Organisaation kehittämisen yhteenveto**

Vastausten yhteenvedossa kävi ilmi, että asiat kehittyvät moniulotteisesti sekä rakenteiden, johtamisen että yksittäisten toimijoiden aloitteiden kautta. V1: *”Muutos on tehtävä läpi organisaation ja muutokset tulee saada rakenteisiin. Tämä prosessi toimii päätöksenteon kautta ja siirtyy käytänteisiin sitä myötä. Monesti rakenteiden muutos alkaa toimijoiden ehdotuksesta.”*

Monessa vastauksessa tuli ilmi johtamisen tärkeys ja sen vaikuttavuus organisaation kehittämiseen ja rakenteiden muutokseen. Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiossa asiat muuttuvat johtamisen kautta, kuten seuraavassa vastauksessa kerrotaan V3: *”Tässä voisi lanseerata termiä pedagogista johtamista kehittämällä. Kehittyvään organisaation kuuluu asioiden kriittinen tarkastelu ja kyseenalaistamaan mennäänkö oikeaan suuntaan? Päätäjien tulee kysyä riittävän usein työntekijöiltä, että mennäänkö nyt oikeaan suuntaan?”*

Lisäksi vastauksissa tuli ilmi vuorovaikutuksen tärkeys ja saadun palautteen merkitys.

Tietojohtoinen päätöksenteko tuli myös ilmi tässä teemassa, kuten V4 kertoo: *”Työntekijät katsovat monesti asioita niin kapean putken läpi, että sieltä on vaikea nähdä kokonaisuutta. Toinen asia on millä organisaatio kehittyy on järkevällä tutkimuksen kehittämällä voidaan*



*vaikuttaa organisaatioin kehittämiseen, tämä PREP on yksi esimerkki siitä. Ilman tätä tieteellistä tutkimusta todennäköisesti tätä koulutusaihetta ei olisi otettu opetukseen mukaan.”*

Larry T. Hooverin mukaan poliisiorganisaatioiden tulisi miettiä huolellisesti ennen organisaation muuttamista, millaisia hyötynäkökulmia muutokset tuovat. Vastuu laadun kehittämisestä kuuluu ensisijaisesti johdolle, mutta työntekijöille lankeaa myös vastuu omien työprosessiensa kehittämisestä. Lähtökohtana on ajatus, jonka avulla pyritään toimintaprosessien jatkuvaan parantamiseen tiukan valvonnan alaisena. Valvontaa keskitetään nimenomaan prosesseihin eikä niinkään työntekijöihin. Yksi mallin periaatteista on henkilöstön koulutus ja päätösvallan kasvattaminen sekä innovatiivisuuteen panostaminen. Laatu tarkoittaa jatkuvaa oppimista. Ammattitaito on laadun tae ja jatkuva koulutus on kehittymisen edellytys. Organisaation tehtävä on poistaa luovan työn tekemisen esteet ja mahdollistaa työntekijöiden kapasiteetin käyttäminen. (Hoover 1996, 10–11.)

V5 löysi organisaation kehittämiseen johtamisen ja päätöksenteon keskeiseksi tekijäksi. V5: *”Resurssipäätäjät joilla on valtaa päättää tai vaikuttaa millaisia käytänteitä, projekteja otetaan käyttöön, niin heidän siunaus ja tuki asialle täytyy olla. Asia täytyy jalkautua ylhäältä alas, jokaisella asiaankuuluvilla ryhmällä on joka tasolla on toimittava.”*

Yhteenveto:

- 1) Johtamisella on vaikutusta siihen, miten strategiaa toteutetaan ja millaisia linjanvetoja uusien koulutusten suhteen tehdään. Samoin johtamisella on vaikutusta siihen, että mikäli jotain koulutusaihetta tulee muuttaa tai parantaa, siihen tarvitaan päätöksentekoa.
- 2) Muutokset tulee saada rakenteisiin ja käytänteisiin siten, että ne eivät jää hetkittäisiksi kokeiluiksi.
- 3) Palaute- ja vuorovaikutusprosessilla on tärkeä merkitys mielipiteiden ja uusien ideoiden käsittelemisessä.
- 4) Olisi oltava yhteinen visio ja näkemys siitä, mihin organisaation muutosta ollaan viemässä
- 5) Myös toimijoiden tulee olla kriittisiä ja pyrkiä näkemään suurempia kokonaisuuksia.

Esiin tuli erittäin paljon samoja seikkoja, joita Sarala ja Sarala ovat esittäneet näkemyksinä oppivasta organisaatiosta. Ensimmäisessä näkemyksessä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madaltaa organisaation hierarkiaa ja purkaa välijohtotasoja. Tämä johtaa laajaan henkilöstön kouluttamiseen ja tulevaa toimintaa koskevan yhteisen vision

tavoittelemiseen. Siihen kuuluvat matala organisaatio, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys päämäärästä. (Sarala & Sarala 2001, 54.)

Toisen näkökulman mukaan näiden lisäksi keskitytään erityisesti avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Organisaation osaaminen on ymmärretty melko laajasti ja siihen liittyvät jokaisen jäsenen omien taitojen lisäksi jokaisen jäsenen toimintatapoihin sisältyvät tietoiset ja tiedostamattomat toimintaa ohjaavat mentaaliset mallit. (Sarala & Sarala 2001, 54.)

Kolmannen näkökulman mukaan kaikki edellinen on tarpeellista, jotta saadaan henkilöiden välille aktiivinen vuorovaikutus ja kyetään tekemään tarvittavat muutokset. Tämän lisäksi tulee keskittyä vahvasti ympäristön muutokseen ja oman organisaation reunaehtojen tutkimiseen. Kyse on luovasta oppimisesta ja uusien toimintatapojen määrätietoista tutkimisesta; sellaisten, joita ei vielä ole olemassa. Tuntemattoman etsimisessä ei riitä pelkästään kokemuspäinen tieto vaan organisaatio on kyettävä jäsentämään monimutkaisena toimintajärjestelmänä, jolla on menneisyytensä, nykyisyytensä ja tulevaisuutensa ja jonka uudet mahdollisuudet avautuvat organisaation kyvykkyyden mukaan. (Sarala & Sarala 2001, 54.)

## 7. MITÄ HAASTEITA UUDEN KOULUTUSAIHEEN KÄYTTÖÖNOTTAMISESSA ON?

Pyrin löytämään ongelmakehoita ja haasteita, joita uuden koulutusaiheen käyttöön ottaminen on aiheuttanut ja joita se voisi tulevaisuudessa aiheuttaa. Pyrin tuomaan esiin estävät ja haittaavat konkreettiset asiat ja käytänteet.

Suurimassa osassa vastauksia tuli esiin sana muutosvastarinta. Se nähtiin yleisenä haittatekijänä ainakin alkuvaiheessa. Monissa vastauksissa tuli myös ilmi, että tässä tapauksessa ja casessa muutosvastarinta nähtiin varsin pienenä haittana. Yksi asia, joka tuli esiin, oli koulutuksen ylikorostaminen; monesti kaikessa uudessa on aina tapana hieman mennä yli todellisen tarpeen. Tällöin koulutusmuoto saa liian suuren jalansijan ja aseman kokonaisuuteen verrattuna. Tämänkin haittailmiön esiintymistä pidettiin varsin epätodennäköisenä. Oman linjan hakeminen kestää aikansa ja se on normaaliin muutosprosessiin kuuluva seikka. Haittojen todennäköisyys nähtiin pienenä verrattuna uuden koulutuksen tuomaan lisäarvoon. Seuraavassa vastaajan kiteytys ja näkemys:

V1: *”Perinteisesti uusien asioiden tuominen koulutukseen voi nostaa muutosvastarintaa, mutta aika on näyttänyt, että kun aihe stabilisoituu, niin sen jälkeen myös vastarinta katoaa. En näe muuta haittaa tämän koulutuksen lisäämisessä, koska tämä aihe on puuttunut poliisin koulutuksesta ja tilannetietoisuuden lisääminen, päätöksentekokyvyn kasvattaminen ovat ehdottoman tärkeitä tehtäessä tärkeitä päätöksiä vaikeissa tilanteissa.”*

Eräässä vastauksessa käsiteltiin opiskelijan näkökulmaa ja tuotiin esille, että opiskelijanäkökulmasta katsottuna aiheessa on ollut ainoastaan positiivista puolia. Kouluttajien näkökulmasta kouluttajat ovat joutuneet opiskelemaan pienen yksityiskohdan koulutukseensa ja vastaajan mielestä, mikäli kouluttaja näkee tämän haittana, on hän väärässä työssä. Vastauksessa tulee esiin, että uuden koulutusaiheen opiskelussa on ollut mahdollista kehittää itseään eikä kouluttajan näkökulmasta ole nähtävissä todellista ja merkittävää haittaa opetusjärjestelyjen kannalta.

V3: *”Mikäli haittaa lähdetään hakemaan, niin on juuri se että uusi asia tulee organisaatioon on yksittäisten henkilöiden muutosvastarinta. Muutosvastarinta aiheuttaa haitta koulutuksen totuttamiseen, mikäli tämä asenne on henkilöillä, jota päättävät, niin organisaatioissa on ongelma. Uusi asia tulee, jota kaikki eivät sisäistä, aiheuttaa haittaa täysipainoisen koulutuksen toteuttamiselle. Muuten en näkisi että tässä on ollut haitta koulutuksellisella tasolla mitenkään.”*

Haastatteluissa kävi ilmi, että yleisesti kaikki uusi aiheuttaa myös henkilöristiriitoja jollain tasolla. Tässäkin tapauksessa haastatteluissa tulee esiin, että aiheen tiimoilta on ollut

opettajien keskuudessa voimakkaita mielipiteitä aiheen tärkeydestä. Lähinnä nähdään, että kommentoijat eivät tiedä aiheesta juuri mitään. Itsessään aiheen koulutus ei haittaa poliisin peruskoulutuksen toteuttamista eikä sen nähdä olevan mistään pois. Aiheen sisällyttämistä koulutukseen ei nähdä kovin haasteellisena, koska aihe on integroitunut aikaisempaan koulutukseen todella hyvin.

Itse menetelmästä kukaan vastaaja ei löytänyt mitään varsinaista haittaa, vaan esteiden nähtiin liittyvän asenteisiin ja keskinäiseen pohdintaan siitä, mitkä ovat tärkeitä opetusaiheita. Arvo- ja merkityskysymyksissä voi syntyä vastakkainasettelu siitä, mikä on tärkeää ja miksi. Kysymykset, kuinka paljon uuteen opetusaiheeseen tarvitaan aikaa ja työvoimaa, nousevat esiin tällaisessa pohdinnassa. Erään vastaajan mukaan koulutuksen uudistamisessa on aina kyse siitä, mikä on tärkeää ja mitä on pakko oppia. Siitä on jokaisella oma näkemyksensä. Tärkeänä seikkana nähdään avoin vuorovaikutus ja keskustelu siitä, mihin koulutusta ollaan kehittämässä. Haasteista V5 tiivistää seuraavasti:

*”Sanotaanko haasteista vielä, että poliisiorganisaatiokulttuuri kun tuodaan tällainen menetelmä missä puhutaan tunteista ja taustalla soi etinen musiikki, voi herättää monessa piirissä suurta kummastusta. Jos ei suorastaan ei kai nyt sentään. On tässä se haaste että tätä pidetään jonkinlaisena puuhailuna tai hippeilynä. Eräs kouluttaja käytti asiasta nimitystä tofuiiluna.”*

Haasteiden osalta tuli esiin konkreettisesti ajankäyttö siten, että koulutusaiheelle ei anneta aikaa eikä sitä näin ollen lähtökohtaisesti hyväksytä tärkeäksi aiheeksi. Uudelle aiheelle pitäisi antaa mahdollisuus pidemmällä aikavälillä että nähdään, millaisia tuloksia ja vaikuttavuutta sillä saadaan aikaan. Vuosi voi olla liian lyhyt aika selvittää koulutuksen vaikuttavuutta. Kouluttajien ja opettajien asenteet nähtiin myös merkittävän tärkeiksi, sillä ne välittyvät nopeasti organisaatiossa eteenpäin. Myös tieteellisen vaikuttavuuden merkityksestä keskusteltiin, että mikäli uudella koulutuksella ei ole mitään tieteellistä faktaa, niin sillä ei nähdä mitään mahdollisuutta menestyä uutena koulutusaiheena.

## **7.1 Uuden koulutuksen käyttöön ottamisen haasteiden yhteenveto**

Kuten Vuorinen tarkastelee oppivan organisaation käsitettä, niin se liittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen. Osaamista ja johtamista on alettu tarkastella strategian yhteydessä kriittisenä menestystekijänä etenkin silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Oppivan

organisaation käsite on laaja ja sitä voidaan pitää aatteena ja filosofiana, jolla pyritään saavuttamaan strateginen etu. (Vuorinen 2014, 177.)

Kokeneiden kouluttajien kommenteista tulee esiin se, että uudistumien ja muutosvastarinta esiintyvät varsin yleisesti monissa uusissa hankkeissa. V1: *”Perinteisesti uusien asioiden tuominen koulutukseen voi nostaa muutosvastarintaa, mutta aika on näyttänyt, että kun aihe stabilisoituu, niin sen jälkeen myös vastarinta katoaa.”*

Oppivan organisaation käsitteiden mukaisesti osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta. Muutosvastarinta tulee esiin useammassa vastauksessa, mutta sitä ei pidetty kovinkaan suurena esteenä pidemmässä tarkastelussa. Asenteen tarkistamista kommentoi vastaaja V3: *”Kouluttajien näkökulmasta kouluttajat ovat joutuneet opiskelemaan ainoastaan pienen nyanssin koulutukseensa, mikäli kouluttaja näkee tämän haittana, on hän mielestäni väärässä työssä.”*

Yhden vastauksen mukaan PREP-koulutusmenetelmän poikkeavuus on juuri se tekijä, mikä voi aiheuttaa muutosvastarintaa kouluttajissa. V5: *”Poliisiorganisaatiokulttuuri kun tuodaan tällainen menetelmä missä puhutaan tunteista ja taustalla soi etinen musiikki, voi herättää monessa piirissä suurta kummastusta. Jos ei suorastaan ei kai nyt sentään. On tässä se haaste että tätä pidetään jonkinlaisena puuhailuna tai hippeilynä. Eräs kouluttaja käytti asiasta nimitystä tofuiiluna.”*

Perinteiseen poliisiorganisaation kulttuuriin täysin uudentyypin koulutusaiheen tuominen voi tuntua aluksi haasteelliselta varsinkin, kun se poikkeaa aikaisemmasta koulutuksesta. Toisaalta uusien oppilaiden asenteessa ei ole mitään vanhaa poliisikulttuuria, joten sille kohderyhmälle kaikki koulutus on uutta.

Vuorinen kirjoittaa, että yhteiset arvot, visiot, strategia ja tavoitteet luovat pohjan oppimisen kehittymiselle. Ilman tätä pohjaa organisaatio ei voi tietää, mihin sen tulisi pyrkiä ja mitä sen vastaavasti tulisi osata. Oikean tiedon ja osaamisen hankinta tarkoittaa yrityksen strategiasta peilattavaa osaamistarpeiden kartoitusta, suunnitelmaa tarvittavien uusien osaamisten hankkimisesta. Oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset ovat kunnossa organisaatioissa, jotka keskittyvät turvallisen, luottamuksellisen, avoimen ja kannustavan ilmapiiriin ylläpitämiseen, uusien asioiden kokeilemiseen, virheiden sallimiseen, rajapinnat ylittävään yhteistyöhön, avoimeen tiedonjakoon ja oppimisen edistämiseen. (Vuorinen 2014, 182–183.)

Yhdessä vastauksessa tuli esille Vuorisen näkemys strategisen osaamistarpeen hankkimisesta ja kartoituksesta.

V6: ”Koulutusaiheelle ei anneta aikaa, eikä sitä lähtökohtaisesti hyväksytä tärkeäksi aiheeksi. Uudelle aiheelle pitäisi antaa mahdollisuus pidemmällä aikavälillä, että nähdään millaisia tuloksia sillä saadaan aikaan. Aikavälinä vuosi voi olla liian lyhyt aika selvittää koulutuksen vaikuttavuus. Ongelman on äkkiä siinä se, että kun meitä kouluttajia on iso massa ja tavallaan käyttää sitä hyödykseen ja osa voi vesittää koulutuksen tärkeyden.”

Haasteiden osalta yhteenvetona voisi olla asenteissa tapahtuvaa muutosvastarintaa, jota kuitenkin vastaajat pitivät vähäisenä. Oppimiskulttuuri on vastausten mukaan varsin hyvällä mallilla Poliisiammattikorkeakoulussa ja haasteiden määrä tunnustetaan, mutta sitä ei koeta ylitsepääsemättömän vaikeana asiana. Uuden koulutusaiheen käyttöönottoaminen on sujunut vastaajien mielestä varsin mallikkaasti ja nopeasti. Vastaajat tiedostavat uuden oppimisen tärkeyden ja he suhtautuvat rakentavaan kritiikkiin ammattimaisesti. Parannuskohteita löytyy ja niihin pyritään löytämään asiallisia ratkaisuja.

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tutkimus toi esille uuden koulutusmenetelmän käyttöönottamiseen liittyviä käytänteitä, haasteita ja kehittämiskohteita Poliisiammattikorkeakoulussa. Se toi esiin opettajien näkemyksiä siitä, miten koulutusta uudistetaan ja kehitetään sekä mitä on tähän asti tehty. Tämä tutkimus pohtii myös Poliisiammattikorkeakoulun organisaation kykyä uudistua ja oppia ja tuo sen esiin tutkimukseen vastanneiden mielipiteiden kautta.

Vuorinen kirjoittaa, että yhteiset arvot, visiot, strategia ja tavoitteet luovat pohjan oppimisen kehittymiselle. Ilman tätä pohjaa organisaatio ei voi tietää, mihin sen tulisi pyrkiä ja mitä sen vastaavasti tulisi osata. Oikean tiedon ja osaamisen hankinta tarkoittaa yrityksen strategiasta peilattavaa osaamistarpeiden kartoitusta, suunnitelmaa tarvittavien uusien osaamisten hankkimisesta. (Vuorinen 2014, 182–183.)

Uuden valmennusmenetelmän käyttöönottamisen pohjautuu Poliisiammattikorkeakoulun ja Toronton yliopiston yhteiseen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Perusarvopohja oppimisen uudistumiselle ja toiminnan kehittämiseksi on tehty jo siinä vaiheessa, kun hanketta on alettu toteuttamaan, kun päätös hankkeen toteuttamisesta tehtiin. Tämän päätöksen myötä on avautunut mahdollisuus tarkastella täysin uuden koulutusaiheen käyttöönottamista ja se on luonut pohjan uuden koulutuksen tuomiselle osaksi poliisin koulutusjärjestelmää. Prosessin käynnistämisen myötä on tullut mahdollisuus uuteen oppimisprosessiin.

Vuorinen pohtii, että organisaation oppimisprosessissa tuotetaan organisaatioon uutta osaamista. Prosessin käynnistää osaamisen tarve. Prosessi on tiedon hankkimista, sisäistämistä, jakamista, soveltamista ja sen organisaatioon levittämistä. (Vuorinen 2014, 182–183.)

Poliisin työhön stressi liittyy hyvin moniulotteisesti. Poliisin työn luonteeseen kuuluvat äkilliset, stressaavat ja jopa vaaralliset tehtävät. Hälytysluontoiset tehtävät johtuvat yleensä ihmisten välisistä ongelmista, joita poliisi joutuu selvittämään ja ratkomaan. Tutkintatehtävissä on omat kuormittavuutensa ja esitutkinnassa käsitellään yleisesti ihmiselämän synkkiä puolia. Voidaan sanoa, että poliisit joutuvat pääsääntöisesti kohtaamaan työssään haastavia tilanteita ja vaikeita asiakkaita. Nämä kohtaamiset aiheuttavat sekä hetkellisiä stressireaktioita (akuutti stressi) että kertyvää stressiä (kumuloituva stressi).

Poliisityö on poikkeuksellisen vaativaa työtä. Poliisimiehet voivat joutua altistumaan äkillisen stressin vaikutuksille vaativissa ja jopa hengenvaarallisissa työtehtävissä. Lisäksi vuorotyö ja

stressaava työympäristö voivat aiheuttaa stressireaktioiden kumuloitumista ja vaikuttaa näin negatiivisesti yksilön terveyteen ja työkykyyn. (Violanti 2010.) Poliisityön stressi ja vaativa työn luonne olivat lähtökohtana paremman koulutuksen tarjoamiselle ja koulutuksen kehittämiseksi. Kehittyminen ja uudistuminen vaativat organisaatiolta kykyä oppia ja uudistua.

Tutkimukset saatiin päätökseen syksyllä 2014 ja koulutus uudistus käynnistyi keväällä 2015. Johtopäätöksenä voi todeta, että ajallisesti muutoksen tekeminen on ollut todella nopea. Tutkimusten alustavat tulokset tulivat syksyllä 2014 ja koulutusta alettiin toteuttaa heti seuraavana vuonna. Tätä aikajännettä kun tarkastelee, niin organisaation päätöksentekokyky ja toimintakäytänteiden muuttuminen on ollut todella nopeaa ja tehokasta.

Vastaajien mielestä uusi menetelmä pääsääntöisesti sopii hyvin koulutusjärjestelmään, etenkin voimankäytön ja taktiikan koulutukseen. Sitä tulisi laajentaa pikku hiljaa jokaiseen koulutusaiheeseen, mikä liittyy poliisityön stressiin ja sen hallintaan. Koulutusmenetelmän nähtiin sopivan hyvin laaja-alaisesti koko poliisin toimintakenttään. Soveltuvuuden tarkastelussa löydettiin myös haasteita, mutta ei niin merkittäviä, että niillä olisi suurempaa estettä koulutuksen kehittämiseksi. Haasteet liittyivät yleiseen muutosvastarintaan ja yhteiseen näkemykseen siitä, mikä koulutusaihe on tärkeää ja missä mittakaavassa koulutusalueita on syytä tarkastella.

Oppimiseen kuuluu kyseenalaistaminen ja virheiden havaitseminen. Voi todeta, että opettajilla on aito tahtotila kehittää työtään ja he ymmärtävät, että se on mahdollista organisaation muuttumisen ja kehittymisen myötä. Vastaajat löysivät myös oppilaiden kannalta positiivisia näkökulmia. Vastauksissa tuli ilmi myös asioiden kriittinen tarkastelu, mutta niin, että se oli rakentavaa ja ammattimaista. Tutkimus toi esiin uuden koulutuksen hyötynäkökulmia samoin kuin haasteitakin. Haasteiden osalta yhteenvedon voisi tiivistää asenteissa tapahtuvan muutosvastarintaa, jota kuitenkin vastaajat pitivät kokonaisuudessaan varsin vähäisenä.

Kuten Vuorinen toteaa aikaisemmin, niin oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset ovat kunnossa organisaatioissa, jotka keskittyvät turvallisen, luottamuksellisen, avoimen ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämiseen, uusien asioiden kokeilemiseen, virheiden sallimiseen, rajapinnat ylittävään yhteistyöhön, avoimeen tiedonjakoon ja oppimisen edistämiseen. (Vuorinen 2014, 182–183.)



Pääsääntöisesti tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että oppimisen edellytykset ovat Poliisiammattikorkeakoulussa kunnossa ja henkilöstöllä on motivaatio ja taito kehittää koulutusta, ja näyttää siltä, että Poliisiammattikorkeakoulun organisaatio mahdollistaa uudistumisen.

Tutkimuksessa tuli esiin kehitystarpeita, kuten opettajien ammattitaidon kehittäminen. Kaksi asiaa nousi esille: ajan löytäminen opettajien ammattitaidon kehittämiseen ja tähän liittyvästä motivaatiosta huolehtiminen. Näiden asioiden pohdinnassa tulee esiin strategian toteutus ja osaamisen johtaminen, mistä Tuomi ja Sumik kirjoittavat. Osaamisen johtaminen perustuu strategiaan ja sen toteutumiseen. Strategiaan perustuvan osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin ja avaintekijä. Strategia on toimintamalli, jolla toteutetaan visiota. Strategian tehtävä on suunnata toimintaa tulevaisuuteen ja pyrkiä ennustamaan mahdollisia muutostarpeita. Osaaminen mahdollistaa strategian toteuttamisen ja strategia puolestaan mahdollistaa osaamisen ja uudistumisen. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys. Strategia on toimintamalli ja toiminnan suunta, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millä periaatteella toimitaan? (arvot)
- 2) Miksi olemme olemassa? (toiminta-ajatus)
- 3) Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua? (ydinosaaminen) (Tuomi & Sumik 2012, 15.)

Tutkimuksessa vastaajilta löytyi samoja pohdintoja arvojen, toiminta-ajatuksen ja ydinosaamisen suhteen. Tämä tutkimus toi esiin monia seikkoja, jotka liittyvät organisaation uudistumiseen, oppimisen kehittämiseen ja opettajien ammattitaidon kehittämiseen. Tutkimus on siinä mielessä poikkeuksellinen, että se on eräällä tavalla jatkotutkimus jo aloitettuun tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten menetelmän käyttöön ottaminen on integroitu poliisin koulutukseen, eli hallintotieteellisen näkökulmaan.

Senge (1994) tiivisti oppivan organisaation piirteet viiteen tärkeään kulmakiveen, jotka ovat yksilöiden mestaruus, mentaalinen ajatusmalli, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeeminäkemys. (Viitala 2005, 44–45.)

Haastattelussa tuli ilmi, että Sengen oppivan organisaation listalla henkilökohtainen mestaruus kiinnosti kaikkia haasteltavia. Kävi ilmi, että ammatillisen kehittyminen nähdään

keskeisen tärkeänä. Ketään ei voi pakottaa henkilökohtaiseen kasvuun tai mestaruuden kehittämiseen, vaan se on sisältäpäin ohjautuva ominaisuus.

Yhteinen ajattelumalli, jota organisaatioissa ja yrityksissä tulisi edistää, tuli esille monessa kehittämiseen liittyvässä kysymyksessä. Ajatusmallit ovat mentaalisia malleja ja sisäisiä kuvia siitä, millainen maailma on, miten havaitsemme asioiden ja asiayhteyksien todellisuuden ja miten asiat toimivat. Ammattilaisten oppimisen ja kehittymisen takaa avoin dialogi, joka haastaa rehelliseen ja rakentavaan mielipiteen vaihtoon. Haastatteluissa nousi esille palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys ja sitä korostettiin kaikkien haastateltavien puolesta moneen otteeseen.

Jaettu visio on yksi Sengen nostamista oppivan organisaation elementeistä ja se tuli esille pohdintoissa ajan käyttämisestä ja vision jakamisesta siitä, mihin tulevaisuutta suunnataan. Jaettu visio ei ole vain määritelmä vaan se on jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa organisaation jäsenten käsitykset yhteisestä tulevaisuudesta muovataan ja selkiytetään. Vastauksissa peräänkuulutettiin avoimen keskustelun kulttuuria ja yhteistä käsitystä tulevaisuudesta.

Haastatteluista kävi ilmi, että koulutustiimi on oppiva tiimi. Oppivan tiimin käsitteellä Senge viittaa ryhmiin, jotka ovat pystyneet saavuttamaan asioita, joita yksilö ei olisi yksin pystynyt saavuttamaan. Yhteenvedon voidaan todeta, että oppiminen on tapahtunut varsin nopealla aikajaksolla ja se on jatkuvasti kehittyvää.

Viides oppivan organisaation tekijä on kaikkien edellisten kohtien maaperänä ja se on systeemiajattelu. Systeemiajattelu tarkoittaa rakenteiden hahmottamista vuorovaikutteisten tilanteiden taustalla. Tutkijana tulin siihen käsitykseen, että haastateltavien pohdinta on mitä parasta systeemiajattelua; se huomio yksityiskohdat, on kriittinen omalle näkemykselle, hahmottaa kokonaisuuksia ja on erityisen rakentavaa ja oppivaa. Haastateltavien systeemiajattelu on perusta Poliisiammattikorkeakoulun laadulliselle kehittymiselle ja jatkuvalla oppimiselle.

Käsittelin tutkimuksessani ainoastaan yhtä tapausta Poliisiammattikorkeakoulun organisaation laajasta kirjosta, mutta tämän tutkimuksen valossa voin todeta, että Poliisiammattikorkeakoulu on oppiva ja kehittyvä organisaatio, jossa toimijat kokevat hallinnan mahdollisuutta toimintojen kehittämiseen. Oppiva organisaatio auttaa poliisityön stressin hallinnassa ja sitä kautta lisää poliisityön ammattitaitoa sekä työhyvinvointia. Tämä mahdollistaa luotettavampien poliisipalvelujen tarjoamisen yhteiskunnalle.

Jatkotutkimus voisi olla tutkimus siitä, millaisia vaikutuksia valmennusmenetelmällä on havaittu työelämässä. Miten oppilaat, jotka ovat siirtyneet työelämään, kokevat tämän valmennuksen tarpeellisuuden ja miten he ovat sitä työssään käyttäneet? Mahdollisen jatkotutkimuksen ajallinen jatkumo voisi toteutua aikaisintaan vuonna 2019, jolloin tänä vuonna olevat opiskelijat olisivat mukana työelämässä.

# LÄHDEKIRJALLISUUS

Aldridge, Susan 2001. Masennus ja stressi. Tunteiden biologiaa. Pieksämäki: RT- print OY.

Andersen, Judith & Papazoglou, Konstantinos & Koskelainen, Mari & Nyman, Markku & Gustafsberg, Harri & Arnetz, Bengt B. 2015. Applying Resilience Promotion Training Among Special Forces Police Officers. SAGE Open.

Andersen, Judith & Papazoglou, Konstantinos & Koskelainen, Mari & Nyman, Markku & Gustafsberg, Harri 2015. Fostering Resilience Among the Police. Journal of Law enforcement (on line) 5/2015.

Arnetz, B. B. & Nevedal, D. C. & Luley, M. A. & Backman, L., & Lublin, A. 2008. Trauma resilience training for police: Psychophysiological and performance effects. Journal of Police and Criminal Psychology, 24, 1-9.

Aspinwall, Lisa G. & Staudinger, Ursula M. 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: Edita.

Cialdini, Robert B. Influence: science and practice. 4th ed. Copyright © 2001 by Allyn & Bacon A Pearson Education Company 160 Gould Street Needham Heights, MA 02494.

Copes, Heith 2005. Policing and Stress. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Covey, TJ & Shucard, JL & Violanti, JM & Lee, J & Shucard, DW 2013: The effects of exposure to traumatic stressors on inhibitory control in police officers: A dense electrode array study using a Go/NoGo continuous performance task. Int J Psychophysio 87, 363–375.

Easterby-Smith, Mark & Burgoyne, John & Araujo, Luis 1999. Organizational Learning and the Learning Organisation, Developments in theory and practice. London, Sage publication.

Giller, Robert M. 1995. Luonnollinen tie terveyteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY,

Hakanen, Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta elämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.

Hanson, Rick & Mendius, Richard 2011. Buddhan aivot. Käytännön neurotiedettä onnellisuuteen, rakkauteen ja viisauteen. Helsinki: Basam Books Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru 2005. Työ leipälajina. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kopakkala, Aku 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Kvist, Hasse, Miekkaavaara, Arto, Poutanen, Eeva-Maria 2004: Valmentajan polku, valmentamalla huippusuorituksiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY

- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Helsinki: Laatu keskus.
- Luthar, Suniya S. & Dante, Cicchetti, Browyn Becker 2000: The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. HHS Public Access, Child Dev. Author manuscript; available in PMC 2007 May 31. Published in final edited form as: ChildDev.200; 71(3):543-562
- Pearn, Michael & Roderick, Ceri & Mulrooney, Chris 1997. Learning Organization in Practice. The Product Manager. Professional Books, McGraw-Hill Book Company Europe 1997.
- Survival Scores Research Project. 2004. FLETC, Department of Homeland Security.
- McCraty, R. & Atkinson, M. 2012. Resilience training program reduces physiological and psychological stress in police officers. Global Advances in Health and Medicine 1, 42–64.
- McCraty, R. & Atkinson, M. & Lipsenthal, L. & Arguelles, L. 2009. New hope for correctional officers: An innovative program for reducing stress and health risks. Applied Psychophysiological Biofeedback, 34, 251–272.
- Otala, Leena Maija 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rantaeskola, Satu & Hyyti, Jari & Kauppila, Jaakko & Koskelainen, Mari 2015. Haastavat asiakastilanteet – väkivalta työssä. Helsinki: Talentum.
- Reivich, K. J. & Seligman, M. E. P. & McBride, S. 2011. Master resilience training in the US army. American Psychologist, 66, 25–34.
- Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuva organisaatio – Käsikirja organisaatiosta ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Sarala, Anita & Sarala, Urpo 2001. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Tampere: Palmenia-kustannus 2001.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tolle, Echart 2011. Läsnaolon voima, tie henkiseen heräämiseen. Helsinki Basam Books Oy.
- Tsigos C & Chrousos GP 1996. Stress, endocrine manifestations, and diseases. In: Handbook of Stress, Medicine and Health. Boca Raton, Fla: CRC Press: 61–83.
- Tuomi, Lauri & Sumik, Tuuli 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hoover, Larry T. 1996. Quantifying Quality in Policing. Police Executive Research Forum 1996.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtamista teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Williams, Anthony 2002: Ryhmän salaisuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

# LIITE

Teemahaastattelun kysymykset:

1. Voisitteko kertoa mielipiteenne PREP-valmennusmenetelmän soveltuvuudesta poliisin koulutukseen.
2. Miten valmennusmenetelmä on integroitu poliisin peruskoulutukseen?
3. Miten valmennusmenetelmä on integroitu poliisin jatkokoulutukseen?
4. Miten koulutusta tulisi kehittää tästä näkökulmasta?
5. Miten kouluttajien ja opettajien ammattitaito tulisi kehittää?
6. Miten organisaatio kehittyy ja miten sitä tulisi kehittää?
7. Mitä haasteita uuden koulutuksen aiheen käyttöönottamisessa on ollut?