



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Strategian jalkauttaminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella

Salminen, Mika

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategian jalkauttaminen viestintää parantamalla
Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella

Mika Salminen
Turvallisuusjohtaminen YAMK
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Mika Salminen

Strategian jalkauttaminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella

Vuosi

2016

Sivumäärä

103

Tutkimuksen tekijä sai pohdittavaksi Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen päälliköltä, kuinka vastata Poliisihallituksen ja poliisilaitoksien väliseen tulossopimukseen huomioimalla poliisilaitoskohtaisia erityispiirteitä. Tutkimusongelma oli se, ettei tieto välity ruohonjuuritasolta poliisilaitoksilta Poliisihallitukselle. Myös strategian jalkauttamisessa on haasteita. Tiedon pitäisi välittyä tasaisen jatkuvana virtana molempiin suuntiin. Tutkimus pyrki löytämään keinoja tämän tiedon keräämisen, jalostamisen ja välittämisen parantamiseksi, sekä myös strategian jalkauttamiseksi. Tässä samassa tiedon virrassa syntyisi uusia työtapoja ja organisaatiokulttuuri kehittyisi myönteisesti, koska strategian jalkauttaminen olisi tehokkaampaa. Teoriaosuus rakentui aiheesta löytyneeseen kirjallisuuteen. Empiirinen osuus käynnistyi henkilöhaastattelulla ja kulminoitui kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehtyyn videoituun otantaan. Tässä haettiin focus group -keskustelun kautta syvällistä tietoa aiheesta ja mahdollisuuksista parantaa sitä.

Haastattelujen ja ryhmäkeskustelun perusteella kävi ilmi, että Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöllä oli selkeä tarve saada strategista ohjausta ja kehittää organisaation sisäistä viestintää. Tutkimuksessa esitettiin myös jatkotoimenpiteet ja implementointisuunnitelma vuonna 2011 tehtyyn tutkimukseen, jossa tämän tutkimuksen tekijä selvitti tiedonkulkua Kymenlaakson poliisilaitoksella. Tältä osin saatiin luotua selkeä kaksisuuntainen prosessi, jossa strateginen ohjaus kulkee vertikaalisessa prosessissa tuottaen reaaliaikaista tietoa laitoksen johdolle, Poliisihallitukselle sekä sisäasiainministeriölle. Toinen tärkeä työssä syntynyt saavutus oli henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen osallistamismahdollisuuksia synnyttämällä sekä strategista viestintää selkeyttämällä.

Mika Salminen

Implementing strategy at Southeastern Finland Police Department

Year 2016 Pages 103

The author of this thesis got the assignment from the chief of Southeastern Finland Police Department. The assignment included the task to investigate how to respond to the performance agreement between the National Police Board and the police departments so that the special features of an individual police department could be taken into account. The research problem was that information does not transfer from grass roots of the local police stations to the National Police Board. There are also challenges concerning strategy implementation. Information should be flowing continuously in both directions. The target of this research was to find out ways to enhance the collecting, refining and transferring of information and also to implement the strategy. This information flow could also help to find out new working methods and to create positive organizational culture owing to more effective strategy implementation. The theory part was built on literature on the subject matter. The empirical part started with interviews among the staff and culminated in a videotaped sampling using qualitative research method. Focus group discussions were used to gain deeper and more processed information on the topic.

Interview and group discussion results showed that the staff of the Southeastern Finland Police Department had a clear need for strategic guidance and for improvement of internal communication. The research also includes a proposal for follow-up actions and an implementation plan for the research results made in 2011 concerning communication flows in Kymenlaakso Police Department. That research showed a clear two-way process where strategic guidance is a vertical process producing real-time information to the management of the Police Department, to the National Police Board and to the Ministry of the Interior. Another important achievement of the research was the improvement of work welfare through creating possibilities to participate and clarifying strategic communication.

Keywords: South-East police department, police, strategy implementation, communication, focus group

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Nykytilanne Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	9
2	Työn teoreettinen tietoperusta ja viitekehys.....	10
2.1	Strategian jalkauttaminen.....	11
2.2	Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessissa.....	19
2.3	Strategiaprosessi suomalaisessa poliisiorganisaatiossa	22
2.4	Tiedonkulku organisaation eri tasojen välillä	23
2.5	Strategian jalkauttaminen ja tiedonkulun tehostaminen poliisiorganisaatiossa: Case New York:n poliisilaitos	26
2.5.1	Tiedollinen este	27
2.5.2	Resurssieste	28
2.5.3	Motivaatio ja sen lisääminen	29
2.5.4	Politiikkaeste.....	29
3	Empiirinen menetelmä ja tutkimuksen toteutus	29
3.1	Haastattelumenetelmä.....	30
3.2	Haastattelujen toteutus	32
3.2.1	SPJL Suomen poliisijärjestöjen liitto	32
3.2.2	Poliisihallitus	35
3.2.3	Case Rudus	39
3.3	Focus group -menetelmä.....	43
3.4	Focus group:n toteutus.....	46
4	Empiiriset löydökset	48
4.1	Strategian jalkauttaminen.....	50
4.2	Viestintä	58
5	Tulokset ja ratkaisuehdotukset.....	66
5.1	Toimintamalli	70
5.2	Ongelmatilanteiden käsittely	76
5.3	Käytänteet strategian jalkauttamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa	78
5.3.1	Kehityskeskustelut	78
5.3.2	Ryhmäkeskustelut yksikötasolla.....	80
5.3.3	Pienryhmät eli workshopit.....	81
5.3.4	Johtamisesta	84
5.3.5	Mittaaminen ja arviointi	85
5.4	Operatiiviset aamupalaverit.....	86
6	Pohdintaan	87
7	Tutkimuksen uskottavuuden ja eettisyyden pohdinta	89
8	Tämän työn hyödyt	91
9	Johtopäätökset	93
	Lähteet	96
	Painamattomat lähteet	98
	Kuvioluettelo	99
	Liitteet.....	100

1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen strategian jalkauttamista ja alhaalta päin tuotetun tiedon hyväksikäyttämistä laitoksen johdon ja Poliisihallituksen välisissä tulossopimusneuvotteluissa. Tämä kaksisuuntainen prosessi voi auttaa strategian jalkauttamista samalla, kun yhteinen toiminta tuottaa arvokasta ja reaaliaikaista tietoa johtoryhmän käyttöön.

Poliisilaitoksen strategia lähtee Valtioneuvoston tasolta, jossa poliisille määrätty tehtävät ja toimenkuva määritellään budjettikirjassa eli valtion tulo- ja menoarviossa. Siellä pohjana on poliittinen ohjaus, joka pohjautuu edelliseen strategiaan, ja tämän poliittisen ohjauksen viitekehystenä toimivat lait ja normit. Tässä yhteydessä määritellään painopisteet, mutta toisaalta, jos vain joitakin osia yksilöidään, jää kokonaisuus sirpaleiseksi. Ongelma on usein se, että halutaan panostaa vain tiettyyn osa-alueeseen, mutta rajallisten resurssien ollessa määrävänä tekijänä tämä tarkoittaa myös kokonaisuuden hallintaa. Käytännössä tutkimus kulminoituu tiedonkulkuun, jolta osin lähtökohdat ovat jo määritelty tutkimuksen tekijän edellisessä opinnäytetyössä vuonna 2011. Tällöin tutkimus käsittelee tiedonkulun tilannetta poliisilaitoksella ja koko tiedotusketjua ministeriöstä laitoksen yksittäiselle työntekijälle. Tässä tutkimuksessa tehdään selkeät toimintaehdotukset, jotka kattavat myös aiemman tutkimuksen esiin nostamat epäkohdat. Tiedonkulku on kaikissa yhtiöissä ja organisaatioissa merkittävä tekijä, jota yleisesti kritisoidaan (Piili 2006, 70). Sen takia aihe on jatkuvasti merkittävä ja sen merkittävyys vain kasvaa kasvavan tietomäärän ja sen jäsentelemättömyyden vuoksi.

Poliisin tehtävien ja toimenkuvan priorisoinnin jälkeen sisäministeriö tekee tulossopimuksen Poliisihallituksen kanssa, joka lähettää valmiin tulossopimus pohjan sekä rahoituskehysten laitoille vuoden viimeisellä neljänneksellä. Laitostasolla otetaan sopimukseen kantaa ja esitetään Pohalle (Poha = Poliisihallitus) laitoksen tavoitteet, joka hyväksyy tai hylkää esityksen. Tämän pohjalta tehdään tulossopimus, jonka liitteenä ovat toiminnalliset tavoitteet eli tunnusluvut. Lopullinen rahoituskehys syötetään tietojärjestelmään vuoden lopulla ja sen loppusumma on aina nolla.

Ongelmana järjestelmässä on se, että poliittisen päätöksenteon, Pohan ja poliisilaitosten näkemykset pitäisi sovittaa yhteiseksi tekemiseksi. Kaikilla poliisilaitoksilla on kuitenkin usein omia, esimerkiksi maantieteellisiä, erityistarpeita. Vaikka järjestelmä on hierarkkinen, niin strategista ketteryyttä on kuitenkin löydettävissä, jonka on osoittanut turvapaikkahakijoiden aiheuttama järjestelytyö ja sen vaatimat panostukset poliisilaitoksilta. Tärkein ja samalla haavoittuvuin osa turvallisuusprosessia ovat ihmiset (Leppänen 2006, 64). Poliisiorganisaatiossa voidaan luokitella ihmiset asiakkaisiin, sidosryhmiin, avainhenkilöihin, alihankkijoihin jne. Ihmiset ovat suojattava kohde, ja samalla ihmiset myös tuottavat riskejä, joista yksi hankalimmin käsiteltävä on maine. Sen mittaaminen on vaikeaa, mutta se voi johtaa organisaation hajoamiseen (esim. Enron tai suomalainen TJ Group Oyj). Tämä on yksi peruste tälle työlle, minkä takia keskitytään henkilöstöön ja sen motivoimiseen, ja näin pyritään auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Ketterä organisaatio kykenee vastaamaan haasteisiin nopeasti. Joustavuuden lisääntyessä organisaatiossa kehittyy myös informaalisen organisaation käsittäminen ja sen hyödyntäminen mahdollisissa organisaatiomuutoksissa, kuten eri sektorien ylitse ulottuvat markkinalohkoittaiset tai asiakassegmentin mukaan määräytyvät työpajat. Voiko esim. poliisilaitoksen sisällä JR-yksikön (JR=järjestäytynyt rikollisuus) ja perustutkintasektorin tutkijoista koota joustavasti juttukohtaisen tiimin ilman raskasta hyväksyntämenettelyä. Toisaalta voidaan kysyä johtaako itseohjautuvuus mahdollisesti kaaosmaiseen tilanteeseen? Voivatko tiettyyn ulottuvuuteen sidotut ja siinä käytettäviä mittareita seuraavat johtajat suuntautua myös moniulotteiseen organisaatioon.

Itse prosessi strategian toteuttamiseen on yhtä merkittävässä asemassa, kuin strategian varsinainen sisältö. Prosessi vaikuttaa kuitenkin ratkaisevasti strategiasisällön laatuun, sen tuottavuuteen, implementointiin sekä uudistamiseen. (Kamensky 2014, 15.) Tämän takia tässä tutkimuksessa pyritään uudistamaan koko prosessia sen antaman merkittävän edun vuoksi. Lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon henkilöstön henkistä kasvua tukeva näkökulma, jonka kautta koko järjestelmä saa voimansa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 39). Tämän voiman kanavoiminen koulutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien kautta voi antaa organisaatiolle niin suuren voimavaran, joka kannattaa ehdottomasti hyödyntää.

Poliisi on osa julkishallintoa, joka asettaa toimintavoille erityisiä edellytyksiä. Asiakkaan saaman palvelun on oltava normien määrittämää sekä toisaalta taas kustannustehokkaasti hoidettua. Tärkeäksi nouseekin resurssitarpeen tunnistaminen, vajeeseen vastaaminen ja yhteistyössä toimiminen, kuten jo poliisilakikin edellyttää. Niukkenevien resurssien yhteydessä haasteeksi nousee tehtävien tehokas toteuttaminen ja kyky tunnistaa ydintoiminnoista ne alueet, jotka voidaan ”höylätä tasaisemmaksi” kustannusrakenteen profiilin sulavoittamiseksi. Tällä hetkellä jatkuvat muutokset organisaation sisällä ovat arkipäivää, ja samalla toimintaympäristökään ei osoita merkkejä stabilisaatiosta. Erittäin tärkeä olisi viedä vireillä olevat muutokset läpi nopeasti ja tehokkaasti, jolloin henkilöstön kyky vastata muutoksiin säilyy kohtuullisella tasolla työn laadun kärsimättä. Rajattomia resursseja ei ole olemassakaan, joten lähinnä kyse on vain toimintojen sopeuttamisesta ja resurssien oikeasta kohdentamisesta.

1.1 Nykytilanne Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella

Tulossopimus ja sen liitteenä olevat toiminnalliset tavoitteet, joka pukee strategian numeroiksi, toistuu vuosittain samanlaisena. Tämän lisäksi poliisilla on valtakunnallinen pitkän tähtäimen suunnitelma (2014 - 2018) ja jokaisella poliisilaitoksella on oma toiminta- ja taloussuunnitelma samalle ajanjaksolle. Vuositasolla toimintaa ohjaa taloudelliselta kannalta vuosittain vahvistettava rahoituskehys.

Vuositasolla pidetään Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen yksiköissä ryhmäkeskusteluja, jonka tuloksia käytetään pienimuotoisena toiminnan suuntaajana ja sen avulla nostetaan myös kehityskohteita esiin. Malli on hyvä, mutta se ei luo horisontaalista ulottuvuutta ja vuoropuhelua eri yksiköiden henkilöstöjen välille. Kerkon (2001, 110) mukaan tiedottamisen henki ei toteudu, jos organisaation tuottamat dokumentit jäävät ilman puheeksi ottoa esimiesten kanssa. Tällöin niiden toimintaan johtava luonne ei toteudu tai toteutuu huonosti. Näissä keskusteluissa tiedon saaja esittää ymmärtävänsä asian ja voi esittää kysymyksiä. Tietoa voi joutua myös soveltamaan vanhoihin työtapoihin. Kaikessa tiedottamisessa olisi myös muistettava tietoturvallisuus ja tämä olisi merkittävä myös organisaation tuottamiin asiakirjoihin, vaikka kyse ei olisikaan operatiivisesta tiedottamisesta (Kerko 2001, 249 - 250).

Yksittäiset työntekijät käyvät kehityskeskustelun vuosittain ja keskustelusta tehty kirjallinen yhteenveto jää hyvin usein pölyttymään arkistoon, kunnes se seuraavana vuonna taas otetaan uuden keskustelun pohjaksi. Keskustelussa sovittuja yhteisiä asioita ei seurata säännöllisesti vuositasolla siten, että sekä esimies että työntekijä istuisivat hetkeksi alas ja tekisivät vaikka kvartaalikohtaisen tarkastelun siitä, mitä on tapahtunut ja mihin ollaan menossa.

Strategiajohtamisen ongelma on se, että vaikka se onnistuessaan tarjoaa organisaatiolle suuntaa ja viitekehyksen mission toteuttamiseen, niin epäonnistuessaan se voi antaa ihmisille väärää tai epätasällista informaatiota. Strategian työstämisessä on otettava huomioon niin monta liikkuvaa osaa, että tämän pukeminen sanoiksi ja tiivistäminen paperille voi aiheuttaa ongelmia. Tästä on usein seurauksena se, että käytännön läheinen ja ymmärrettävä arkikieli voi muuttua ympäröiviksi lauseiksi. Tämän jälkeen strategiaa purettaessa ja asiaa tuottaessa käytäntöön voi asia konkretisoitua aivan eri tavalla, kuin strategian laadinnassa on ajateltu. Tämän lisäksi strategian jalkauttamisella on tapana muuttua hierarkian alatasoille tullessaan muutamaksi tulosta tai kasvua osoittavaksi numeroksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78 - 79.) Ojala ja Ahonen (2003, 75) viittaavat myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien suoraan korrelaatioon tuottavuuteen, jolloin syntyy suora yhteys tehokkaan työajan lisäämiseen ja kokonaistuottavuuden kasvuun. Henkilöstön yhteistyön ja johtamistaitojen kehitys oli vaikuttanut erityisen voimakkaasti yrityksen kannattavuuteen Työterveyslaitoksen johtaman pientyöpaikkatutkimuksen mukaan. Avointa ja epäkohtiin puuttuvaa viestintää

korostaa myös Ratsula (2016, 30 - 31). Tällöin henkilöstö uskaltaa puuttua epäkohtiin ja tuoda niitä esiin ilman, että syntyy pelkoa oman aseman suhteen.

Tutkimuksessa on käsitelty Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen apulaispoliisipäällikön pyynnöstä myös operatiivisten päiväkohtaisten palaverien tilannetta. Nykytilanne on kartoitettuna liiteasiakirjassa numero 1. ja muutosehdotukset tämän suhteen on esitetty muiden muutosten yhteydessä. Tällä hetkellä on käytössä videoyhteyden avulla tapahtuva tiistainen viikkopalaveri, joka yhdistää Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen asemat. Tämä alkaa laitoksen alueella tapahtuneiden asioiden esittelyllä ja laitoksen saapuvilla oleva henkilökunta on kokoontunut oman asemansa neuvottelutilaan. Tämän jälkeen seuraa päällystön puheenvuoro keskuspaikasta käsin. Päällystön puheiden jälkeen kysytään asemakohtaisesti videon välityksellä mahdollisilta halukkailta puheenvuoroa, jokaiselta asemalta erikseen. Puheenvuoroja ei yleensä pyydetä henkilöstön taholta. Tämän jälkeen videoyhteys suljetaan ja asemalla pidetään palaveri, jossa joku ryhmänjohtajista lukee viikon tapahtumat raportista ja pyytää sen jälkeen paikalla olevien ryhmien edustajilta mahdolliset kommentit tai ilmoitukset. Tämän jälkeen tilaisuus päättyy keuhettyään noin 30 minuuttia. Perjantaina pidetään asemakohtainen palaveri, jossa käydään tiistain jälkeen tapahtuneet asiat läpi. Nämä palaverit vievät aikaa arviolta tunnin viikossa eli neljä tuntia kuukaudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on:

1. Luoda Kaakkois-Suomen poliisilaitokselle toimintamalli sisäisestä järjestelmästä, jossa tiedon välittyminen linjaorganisaation alimmalta tasolta organisaation huipulle poliisipäällikölle on mahdollisimman tehokas.
2. Kehittää toimintatapoja, joilla helpotetaan strategian jalkauttamista henkilöstön osallistuvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäen.

Strategian jalkauttamisella tässä työssä tarkoitetaan sen kaltaista ajatuksien kiteyttämistä ja kirkastamista, että organisaation visio, missio ja fokus saatetaan johdettavaan muotoon. Tämän jälkeen saavutettu malli sovitetaan organisaation kulttuuriin. Kysymys on siis strategian toimeenpanosta.

Tässä työssä henkilöstön osallistuvuudella ja vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla henkilöstö voi osallistua organisaation vision eteenpäin viemiseen siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda esiin omat tulkintansa strategian toteuttamisesta. Tässä

työssä rajataan ulkopuolelle poliisilaitoksen johdon ja poliisihallituksen sekä ministeriön välinen viestintä. Tältä osin pyritään selvittämään vain Poliisihallituksen vastaanottokyky ja -halukkuus tulossopimuksen laajempaan hyödyntämiseen.

Kirjallisuudessa korostetaan strategisen johtamisen menestyksessä vaadittavia elementtejä. Yhteisön on löydettävä yhteinen strategiakieli, sillä jo erilaiset koulutustaustat vaikuttavat melko paljon yksilön tapaan ymmärtää asioita ja peruskäsitteetkin voidaan ymmärtää eri tavoin. Tahto ja kyky uudistua ovat tärkeitä, sekä tämän halun kanavointi oikeanlaiseen yhteistyöhön. Yhteistyö korostuu myös verkostojen sekä vuorovaikutustaitojen hallinnassa. Informaatiotulvasta on kyettävä saamaan oikea tieto ja muodostettava siitä oikeanlainen vaste strategian läpivientiin keskittyen olennaiseen. Riittävä ydintoimintaosaaminen ja myös toimialaosaaminen suhteessa toimintaympäristöön antavat hyvän lähtökohdan johtamisen kokonaisnäkökyselle. (Kamensky 2014, 31.)

Organisaatio on täynnä lahjakkuutta ja kyvykkyyttä. Näitä taitoja on pyrittävä hyödyntämään. Tämän toteutuminen on vaikeaa, jos strateginen keskustelu jää vain johtoryhmän sisälle. Ydinkyvykkyyksien johtaminen on onnistunut vasta sitten, kun koko strateginen keskustelu on vyörytetty kunnolla läpi koko organisaation enemmän kuin kerran.

2 Työn teoreettinen tietoperusta ja viitekehys

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimivat neljä asiaa:

1. Strategian jalkauttaminen
2. Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessissa
3. Strategiaprosessi suomalaisessa poliisiorganisaatiossa
4. Tiedonkulku organisaation eri tasojen välillä

Nämä viitekehysten asiat sitoutuvat toisiinsa seuraavasti:

1. Poliisihallituksen antaman resurssit ja vaatimat tulokset asettavat viitekehysten poliisilaitoksissa toteutettavalle toiminnalle
2. Strategia vyörytetään läpi koko organisaation sisäasiainministeriöstä alkaen
3. Henkilöstö toteuttaa annettua strategiaa ja välittää tässä prosessissa syntynyttä tietoa organisaatiossa

Ongelmana on se, että Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen yksilöllinen tilanne ei välity resurssija jakavalle taholle, joka myös odottaa saavansa tietyn määrän suoritteita sijoittamallaan

panostuksella. Laitoksen tekemän tulossopimuksen kautta tulevat resurssit sekä toiminnalliset odotukset tulisi olla sovitettu laitoksen toimintaympäristöön ja organisaation yksilölliseen tilanteeseen. Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan malli strategian jalkauttamiseksi läpi organisaation, mikä palvelee myös resursseja jakavaa tahoa tuottamalla päätöksenteon tueksi jäsenneltyä tietoa ruohonjuuritasolta asti. Näin saadaan syntymään kaksisuuntainen liikenne: strateginen jalkauttaminen koko henkilöstön osallistuvuuden kautta sekä samassa yhteydessä nousevan tiedon nousu hierarkiajärjestelmässä ylöspäin.

2.1 Strategian jalkauttaminen

Sotilaallisessa kontekstissa voisi strategiaa kuvata taidoksi liikuttaa ja järjestellä joukkoja siten, että voidaan määrätä aika ja paikka ja olosuhteet taistelulle itselleen suosiolliseksi. Tämä ei sovellu siviiliin ja julkisen hallinnon organisaatioon, koska näillä aika ja paikka ovat yleensä kiinteät. Liiketoiminnan suhteen strategiaa on kuvattu myös tietynasteiseksi opportu- nismiksi. (Håkansson & Snehota 2006, 257.) Määritelmä kuulostaa järkevältä, sillä opportu- nismi määritellään vallitsevaa tilannetta myötäileväksi, toimintaympäristöä hyväksi käyttä- väksi, sekä moraaliset näkökulmat (mahdollisesti) tältä osin hylkääväksi (Kielitoimiston sana- kirja 2016), mutta jättää siihen hieman negatiivisen epäeettisen kaiun. Strategia voidaan myös kuvata ”virtaavien päätösten ja toiminnan rakenteeksi”, jolloin painopiste on toiminnan rakenteessa, millä on vaikutusta organisaation tavoitteiden hankintoihin suhteessa sen toimin- taympäristöön. (Håkansson & Snehota 2006, 258). Kysymyksessä on kuitenkin olemassa olevien ulkoisten ja sisäisten resurssien käyttö subjektiivisesti parhaalla mahdollisella tavalla ja te- hokkaasti suunnaten.

Strategian rantauduttua laitokselle ja tulossopimuksen valmistuttua alkavat poliisilaitoksilla vuoden alussa kehityskeskustelut. Poliisilaitoksen päällikkö keskustelee linjajohtajien (esi- kunta, poliisipalvelut, lupahallinto) kanssa, jotka jakavat tavoitteet edelleen sektoreittain (perustutkinta, VHS= valvonta- ja hälytyssektori, erityistutkinta). Tämän jälkeen tavoitteet jaetaan kehityskeskusteluissa yksiköiden tutkinnanjohtajille, jotka taas keskustelevat ryhmän- johtajien kanssa, jonka jälkeen strategia jalkautetaan loppujen lopuksi yksittäiselle työnteki- jälle esim. ryhmäkeskustelujen muodossa. Strategian jalkauttaminen aina ministeriöstä läh- tien on kuin yksisuuntainen tie, ja ylöspäin tapahtuva liike tapahtuu lähinnä tulosten tarkaste- lun muodossa. Strategia-ajattelu kuitenkin on uudistunut ja entinen perinteinen malli, joka työllistää lähinnä ylintä johtoa ja on jälkikäteistä valintojen pohdintaa, on muuttumassa.

Liiketalouden oppeja mukaillen jatkuva innovaatio ja koko organisaation läpi leikkaava strate- giakeskustelu on sitä voimavarojen hyödyntämistä, joka pitäisi käyttää myös valtionhallin- nassa paremmin hyödyksi. Terveeseen johtamiskulttuuriin kuuluu myös henkilöstön sitoutta-

minen. Osallistavat koulutusmenetelmät saattavat auttaa tämän läpiviennissä omalta osaltaan. (Ratsula 2016, 56). Myös Åberg (1997, 226) on sitä mieltä, että henkilöstön voimavarat on otettava samaan aikaan käyttöön, kun liikkeenjohdollisia päätöksiä tehdään. Näin parannetaan strategian jalkauttamista, herätetään henkilöstön kiinnostusta, kerätään tietoa, parannetaan osaamista ja kirkastetaan missiota organisaation olemassaolon vahvistamiseksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 45).

Otalan ja Ahosen (2003, 176 - 177) mukaan mahdollisimman laaja ja tehokas strategian käytäntöön vienti on avainasemassa yrityksen arvoa muodostettaessa ja tärkeämpää kuin itse strategian sisältö. Tämän vuoksi implementointivaiheessa, ja myös sitä ennen, tärkeitä kysymyksiä ovat:

- tavoitteiden priorisointi ja kriittisten tavoitteiden esille nosto
- näiden keskeiset suoritustekijät saavuttamisen kannalta
- ihmisen toimintatapa em. saavuttamiseksi
- johtamisjärjestelmän toimivuus, mahdollinen muutos
- osaamistason kartoitus ja mahdollinen parantaminen tavoitteisiin vastaamiseksi
- onko työhyvinvointitoiminta työyhteisön puolelta tuettua,
- mahdolliset muutokset
- tavoitteiden ja niiden toteutumisen mittaaminen
- miten henkilöstölle jaetaan tietoa näistä saavutuksista.

Yli 3.000 yritystä käsittäneessä tutkimuksessa tutkittiin henkilöstön strategista roolia. Tutkimusten mukaan strategian implementointivaiheen parannus kolmanneksella lisäsi yrityksen arvoa yhtä paljon (osakekurssia seuraamalla). Strategian sisällöllä ei saada samanlaista arvonnousua. Teknillisen korkeakoulun tuloksissa on samansuuntaisuutta ja siellä huomio kiinnitettiin seuraaviin asioihin käytäntöön viennissä:

- selkeät tavoitteet kaikille, jolloin keskitytään oleellisiin asioihin
- osaamisen kehittäminen ja ymmärrys siitä, mihin tulevaisuuden haasteisiin nämä vastaavat
- tietämyksen ja osaamisen hallinta yhteistyön tukena hyödynnettäviksi läpiviennissä
- mittaus- ja raportointijärjestelmä, joka on oikeudenmukainen ja antaa henkilökohtaista palautetta. (Ojala & Ahonen 2003, 177 - 178.)

1.2 Strategian toteuttamissuunnitelmat

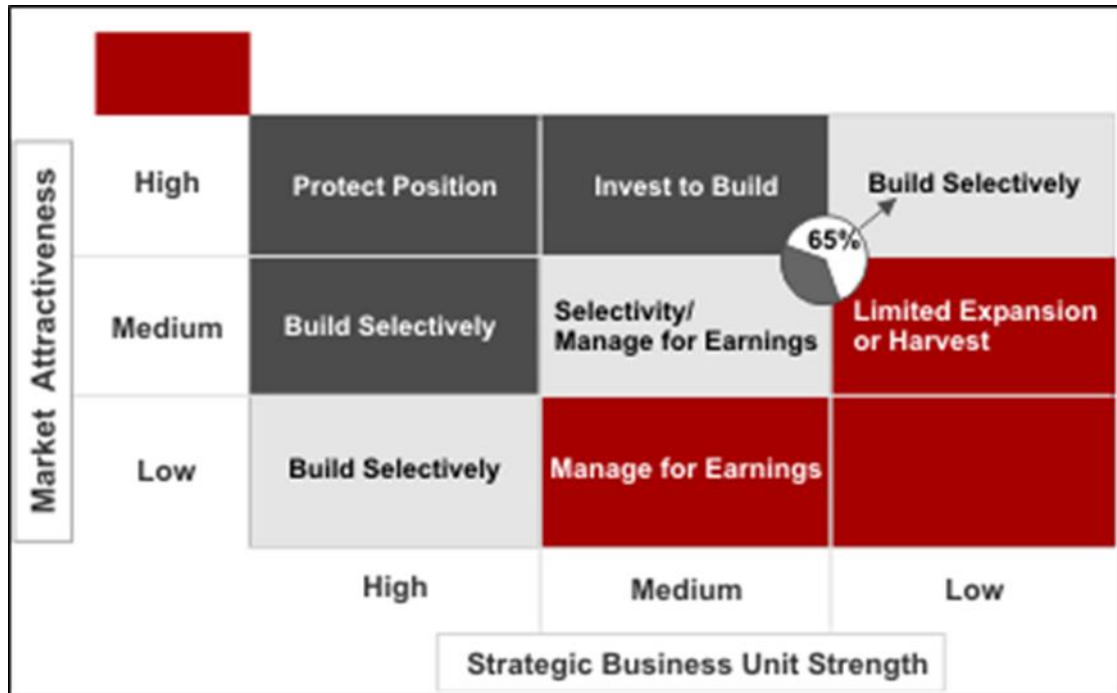
Strateginen johtaminen on prosessi, jossa sovitaan organisaation aktiivisen toiminnan mallia ulkoisen toimintaympäristön olosuhteisiin. Johtamalla strategiaa siis johdetaan prosessia, jossa toiminnan malli tulee olla suoritettu organisaation suunnittelemalla tavalla ja siten luodaan edellytykset takaamaan, että tämä toiminta suoritetaan eli strategia implementoidaan. Tämän pitää olla jatkuva prosessi jatkuvasti muuttuvan ympäristön vuoksi. (Håkansson & Snehota 2006, 258.)

Strategian laadinnan etenemisjärjestys tarkoittaa sitä, että oikeat kysymykset kysytään oikeassa järjestyksessä.

1. Hyöty (poikkeuksellinen etu)
2. Hinta (onko hinta maksajan mielestä hyväksyttävä)
3. Kustannukset (pysytäänkö annetussa kehyksessä)
4. Toteutusvaihe (onko esteitä)

Jokainen näistä kysymyksistä sisältää testin, jonka läpäistyään voi siirtyä seuraavalle tasolle. Yritysjohtajien mukaan yksi suurimmista esteistä on, jälleen kerran, henkilöstön motivaation herättäminen. Toinen on resurssien rajallisuus, johon liittyy myös yrityksen sisäinen politiikka. Venettä ei haluta keikuttaa liikaa ja avainhenkilöiden motivointi saattaa olla vaikeaa. (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 105 ja 125.)

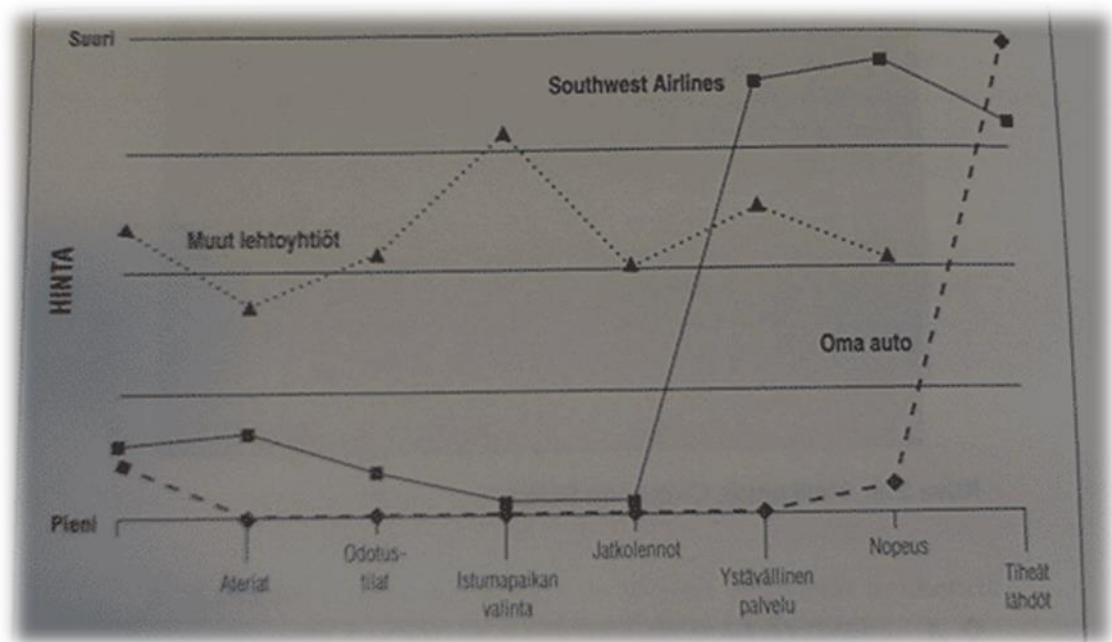
Strategian keskeisiä elementtejä ovat sen eri vaiheet analysoinnista eli missä olemme nyt, toteutukseen, eli missä haluamme olla tulevaisuudessa. Analysointivaiheessa olisi kyettävä todentamaan se tilanne, missä me olemme nyt, ja missä me olemme toteutusvaiheen aikana. On otettava huomioon olosuhteet nyt ja toteutusvaiheen aikana. Tätä vaihetta varten on olemassa erilaisia työkaluja, kuten SWOT-analyysi tai mielenkiintoinen visuaalisempi vaihtoehto McKinseyn matriisi (kuviokuva yksi), jossa esim. tutkintasektorin koko kuvataan pallon koolla. Pallossa oleva sektori kuvaa esim. osuutta henkilöstöbudjetista ja nuoli haluttua suuntaa tulevaisuudessa. Samoin väreillä on merkitystä ja vaaleanharmaalla alueella oleva pallo kuvaa resurssien valikoivaa käyttöä. Tummanharmaa alue kuvaa aluetta, jossa toimiminen koetaan hyväksi tai tärkeäksi. Punainen alue taas kuvaa aluetta, jolla toimiminen aiheuttaa lähinnä kustannuksia. X-akselilla on strategisen (liike-)toiminnan vahvuus ja Y-akseli kuvaa houkuttelevuutta kasvaen ylöspäin. Kysymys on siitä, missä toiminta on, ja mille alueelle sitä halutaan suunnata.



Kuvio 1: McKinsey Matrix (MBAaskool, viitattu 5.4.2016)

Tämän jälkeen on kyettävä määrittelemään se realistinen strategia, millä linjataan tuleva toiminta siten, että päästään haluttuun asemaan. Strategiassa on pystyttävä määrittelemään kirjalliseen muotoon se perustehtävä, mikä on yrityksen olemassaolon ydin. Tähän lisätään määritelty visio, jolloin kokonaisuus muotoutuu konkreettiseksi toteuttamiskelpoiseksi asiaksi. Tässä yhteydessä nostetaan esiin muutama kehityskohde ja samalla pyritään pitämään strateginen määrittely tältä osin hyvin yksinkertaisena. Strategian määrittelyssä on näille kehityskohteille luotava osatavoitteet, joiden toteutumista on kyettävä mittaamaan. Strategian laadinnan etenemisjärjestys sisältää riskin, jota kutsutaan liiketoimintamallin riskiksi (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 39).

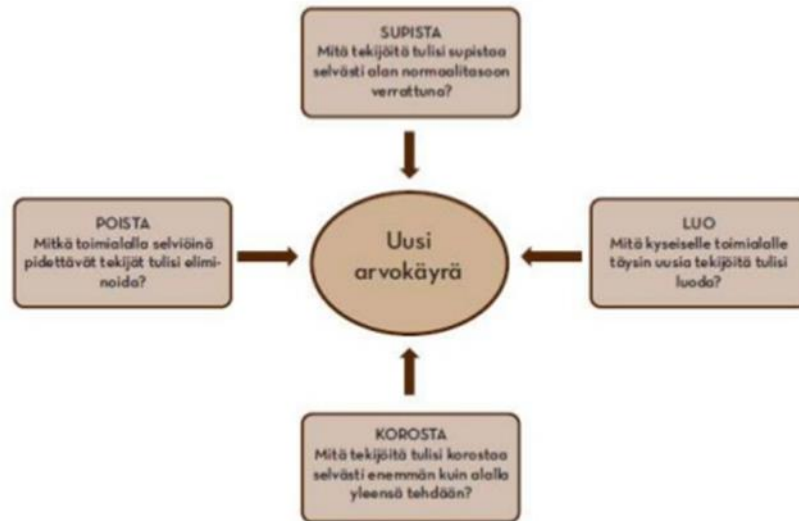
Strategian määrittelyvaiheen jälkeen luodaan strategia, sekä dokumentoidaan se luomalla siitä strategia-asiakirja. Tässä vaiheessa päätetään myös se, kuka sen tekee. Tässä asiakirjassa on määriteltävä, mitä pitää tehdä, jotta visio ja perustehtävä toteutuvat käytännön tasolla. Samoin on määriteltävä keinot toteutukseen. Asiakirjassa voidaan myös nostaa esiin asioita, joita ei tehdä strategian selkiyttämiseksi. Tässä yhteydessä olisikin hyvä ottaa kantaa siihen, miksi kehityskohde on otettu mukaan. Strategiassa ja siitä laadittavassa asiakirjassa tulisi ottaa huomioon ympäristön muutosherkkyys sekä organisaation käytettävissä olevat resurssit. Tämän jälkeen voidaan ryhtyä heti toimeen asiakirjaan kirjatun toteutusjärjestyksen mukaisesti. Strategian kehittelyyn on olemassa viitekehys, jonka nimenä on strategiaprofiili (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 43). Profiilissa on elementtejä sekä käytännön ohjaukseen, että diagnostiikkaan.



Kuvio 2: Southwest Airlinesin strategiaprofiili (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 50)

Tätä strategiaprofiilia voidaan kuvata arvokäyrällä, kuten kuviossa numero kaksi. Southwest Airlines -lentoyhtiön osalta. Kuviossa on puntaroitu mm. oman auton käytöstä tulevaa joustavuuden hyötyä suhteessa lentämisen nopeuteen. Kuvioista näkee, kuinka yhtiö on panostanut kolmeen tärkeäksi katsomaansa asiaan: ystävällinen palvelu, nopeus ja tiheät lähdöt. Tätä kautta on poistettu asiakkaalta valinnan vaikeutta oman auton ja lentoyhtiön käytön välillä, sekä kokemuksen miellyttävyyttä, että joustavuutta lisäämällä. Kuvioista näkee myös kilpailijoiden painopistealueet, sekä ne alueet, joihin Southwest Airlines -lentoyhtiö ei katsonut aiheelliseksi panostaa eli esim. ateriat, istumapaikan valinta, odotustilat tai jatkolennot, kuten kuviossa on esitetty. Hyödyntääkseen tätä työkalua olisi organisaation vastattava ennakkoluulottomasti neljään kysymykseen, jotka on esitetty kuviossa kolme.

Esimerkki työkalusta uuden luomiseen – Sinisen meren strategia



OSA 4 | Työkaluja uuden luomiseen

Kuvio 3: Uuden arvokäyrän luominen (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 44)

- Mitkä toimialalla selvänä pidetyt tekijät olisi eliminoitava? Näitä on saatettu pitää itsestään selvinä, ja ne ovat toimineet jo kauan vakiinnuttaen asemansa.
- Mitä tekijöitä tulisi supistaa merkittävästi normeja vähäisemmäksi? Onko meillä jotain, joka on liian hyvää ylittäen normit kuormittaen kustannusrakennetta?
- Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän, kuin on totuttu? Olemmeko tehneet jonkin asian suhteen kompromisseja ja hyväksyneet sellaisen toimintalinjan, joka ei palvele kokonaisratkaisua?
- Mitä sellaisia tekijöitä tulisi vahvistaa tai ottaa kokonaan uutena mukaan, joita tällä alalla ei ole ikinä tarjottu? (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 44.)

Edellä olevien kysymysten esittämisen avulla voidaan luoda esimerkiksi seuraava nelikenttä (kuvio neljä):

POISTA	KOROSTA
Työntekijän ja työn kitka Sijoitetaan henkilöt kykyjään vastaaviin tehtäviin	Näkyvyyttä yleisillä paikoilla Kansalaisten yleisneuvonta Sähköisten rikosilmoitusten markkinointia
SUPISTA	LUO
Rikosilmoitusten vastaanottoaikoja Tutkintaprosessiin menevien juttujen määrää	Yhteistoiminnallisia palvelupisteitä: verottaja/ulosotto/poliisi/sosiaalihuolto

Kuvio 4: Nelikenttä arvokäyrän luomisesta

Hyvä strategia sisältää kolme asiaa: painopiste, erilaisuus ja motto. Edellä olevassa esimerkikaaviossa painopiste voisi olla ylimääräisen tekemisen sekä kitkan poistamisesta työn ja tekijän väliltä. Voidaan esim. nostaa esille seuraavat kysymykset: Onko yrityksessä vapaamatkustajia, jotka vain kuormittavat järjestelmää? Onko työntekijä täysin väärässä tehtävässä ja saisi huomattavasti enemmän aikaan toisessa tehtävässä? Mikäli siirtoja ei voida tai haluta tehdä, voidaanko henkilöitä säännöllisesti kierrättää yksiköiden ja tehtävien välillä? Saadaanko tästä hyötynä esim. jo hiipunutta arvostusta omaa työtä kohtaan kierron avatessa silmiä uudesta näkökulmasta. Lisääkö tämä näkemystä ja ammattitaidon leviämistä tehokkaasti yksikkörajojen yli?

Julkishallinto ja poliisi toimivat samojen lainalaisuuksien alla kuin liikeyritykset, vaikka toimintaympäristö ja puitteet ovat erilaisia. Erilaisuus aiempaan toimintaan olisi tässä tapauksessa näkyvyyden korostaminen viestinnällä ja virka-asuisten poliisien korostuneella läsnäololla. Harkittavana olisi myös virkapukujen sekä tunnuksellisten autojen käyttö joltain osin tutkintatehtävissä, jota kautta saataisiin lisänäkyvyyttä jo olemassa olevilla resursseilla. Rikosilmoitusten markkinoinnin yhteydessä voisi ensin olla aina yleisneuvonnan puhelinnumero, jotta saataisiin suodatettua poliisille kuulumattomat asiat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Mottona tässä voisi olla, vaikka tehokasta ja yksinkertaista toimintaa korostava sanoma. Jalkauttamisen onnistuminen on niin merkittävä tekijä, että olisi tärkeä panostaa mottoon, joka on helppo muistaa ja omaksua. Strategisen johtamisen ketjussa motolla on hyvin tärkeä asema. Henkilöstö on saatava mukaan, ja hyvän moton luominen sekä sen iskostuminen kaikkien tietoisuuteen auttaa tässä. Hyvä motto on selkeä ja mieleenpainuva. Sisäisen markkinoinnin voimaa ei kannata aliarvioida, sillä sen vaikutukset yrityksen ulkopuolelle ovat

kauaskantoiset. Monilla suuryrityksillä on motto tai toiminta-ajatus, joka kuvaa yhtiön missiota. Esimerkkeinä Nokia (Connecting People), Walt Disney (Tehdä ihmiset onnellisiksi), YIT (Luomme parempaa elinympäristöä) tai Konecranes (Emme nosta vain taakkoja, vaan kokonaisia liiketoimintoja).

Organisaatioon samaistumisella on lukuisia myönteisiä vaikutuksia. Työsyryjä ja erilaiset ristiriitatilanteet vähentyvät, yhteistyö ryhmien välillä lisääntyy, työtyytyväisyys, sitoutuminen ja organisaation hyödyksi työskentely kasvavat. Samaistuminen vaatii tuekseen oikeudenmukaisuutta, jota voidaan testata kuudella eri mittarilla. Onko kohtelu kaikille samanlaista, kohdistuvatko menettelytavat päättäjien eduksi, onko taustainformaatio asianmukaista, kuullaanko prosessiin osallistujia, onko osallistujilla mahdollisuus korjata havaitut virheet ja päätöksien tulee olla eettiset periaatteet huomioon ottavia. (Hallama 2011, 13.)

Vapaaehtoisuuden ja oma-aloitteisen sitoutuneisuuden pohjalta lähtevä työskentely on tehokkaampaa, kuin ulkonaisen paineen luoma. Oikeudenmukaisessa prosessissa on selkeät pääkohdat, jotka johtavat onnistuneeseen lopputulokseen. Strategian määrittelyvaihe koostuu sitoutumisesta ja osallistumisesta, kaikille osapuolille ymmärrettävästi selitetystä tavoitteista ja niiden perusteista sekä odotusten selkeydestä eli tulosten mittareista, välitavoitteista ja vastuusuhteista. Tätä kautta saadaan aikaan myönteinen asennemuutos, omaehtoinen sitoutuminen ja odotusten ylittäminen. (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 146.)

Strategian määrittelyvaiheen jälkeen seuraa toteuttamisvaihe, jonka kesto on yleensä 3 - 6 kuukautta ollen keskimäärin neljä kuukautta, mutta jopa 12 kuukauden ajanjaksoja on käytetty. Toteuttamisvaiheen tärkein osa on jalkautus. Ilman sen onnistumista on koko kehittämishanke jäänyt turhaksi, resursseja syöväksi ja itseään ruokkivaksi mekanismiksi. On muistettava, että strategiaa ei tehdä sen itsensä vuoksi, vaan se on keino päästä tiettyyn tavoitteeseen. Strategia toteutuu vain jokapäiväisen toiminnan kautta, ja ylimmän johdon henkilökohtainen sitoutuminen vauhdittajana ja valvojana on keskeisessä roolissa. Toteutuksen liittäminen osaksi strategiaa sisältää sekin riskin, jota kutsutaan nimellä johtamisriski (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 39). Entä jos toteutus ei onnistu. Silloin voidaankin kysyä, mitkä ovat sen ulkoiset ja sisäiset vaikutukset organisaatioon?

IBM on esimerkki hyvästä uudistumisesta, jota sen johtaja Lou Gerstner kuvasi termillä ”tanssiva norsu”, mikä oli hyvin hauska sekä kuvaava. Termi liittyy yhtiön uudistumiseen ja sen muutokseen isosta jäykästä organisaatiosta sidosryhmiä hyödyntäväksi oppivaksi organisaatioksi. IBM ohjasi uudistusprojektien ohjaamisen seniorijohtajille, jolloin nuoremman johtajapolven henkilökohtaiset tavoitteet eivät häirinneet projektin läpivientiä.

Toinen näkökulma samaan asiaan on Nokian tapa toimia, jossa ydinosaamisen ja uudistusprosessien vastuuhenkilöt raportoivat samalle taholle Anssi Vanjoelle (Nokian langattomien palvelujen yksikön entinen johtaja). Tällä pidettiin yhteydet ydintoimintojen ja uudistushankkeiden välillä. (Doz & Kosonen 2008, 211.) Tällä tavoin rajataan myös riskit konfliktien synnystä uuden ja vanhan portaan välillä, eikä uudistuksesta tule liian rohkeaa. Tällöin se kykenee myös hyödyntämään osaamista sekä kokemuksia. Hyvä johtaja osaa käyttää hyväkseen positiivisia ja negatiivisia jännitteitä, jolloin asiat ovat tasapainossa kriisin ajaessa muutosta eteenpäin. Tällöin tunnelin päässä näkyy kuitenkin kohde, jota kohti pyrkii. Tunteilla on myös tapana tarttua sekä kollektiivisten tulkintojen, että keskinäisissä kanssakäymisissä. (Doz & Kosonen 2008, 211.)

Seuranta (arviointia, päivitystä) varten on luotava järjestelmä, jossa ei sidota resursseja jatkuvan tilannekuvan päivittämiseen. Mahdolliset muuttujat ja ennalta arvaamattomat tekijät otetaan kuitenkin huomioon säännöllisten palaverien avulla, joissa strategiaa voidaan päivittää muutoksia vastaavaksi. Toisaalta strategiaa ei saa sekoittaa lyhyellä aikavälillä suoritettaviin tehtäviin, jotka katsotaan enemmän taktisiksi keinoiksi. Pyritään siihen, että ei vastata muutoksiin, vaan luodaan tilanne, jossa muutokset kohtaavat niihin valmistautuneen organisaation.

2.2 Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessissa

Motivaatio on tärkeä osa strategian jalkauttamisen suhteen. Poliisin toimintaa työntekijänä ohjaavat normit, jotka on iskostettu hyvin pitkälle selkärankaan jo peruskoulutusvaiheessa. Miestistö- sekä alipäällystö ja hyvin pitkälle myös päällystö tason työntekijöitä yhdistävänä tekijänä on yhtenäinen peruskoulutustaso. Tämä muodostaa työntekijälle hyvin yhtenäisen yleismotivaation tason, sillä halu hakeutua poliisiin uralle perustuu sisäisen motivaation vahvuuteen. Koulutuksen suorittaminen tukee tätä orastavaa sisäistä kasvua ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Peruskoulutuksessa kerrotaan lakien ja asetusten ohjaavasta vaikutuksesta sekä mm. työvälineiden käytöstä työn apuna.

Poliisit ovat lähtökohtaisesti hyvin tehtäväorientoituneita aloittaessaan työuransa, ja poliisilaitosten puolisoitilaallinen sekä sulkeutunut työyhteisö ohjaavat tätä kasvua hyvin voimakkaasti samaan suuntaan. Voisikin sanoa, että poliisit saavat ammattinsa kautta tyydytettyä Maslowia mukaillen hyvin pitkälle kolme ensimmäistä tarvehierarkian porrasta (fysiologinen, turvallisuus ja yhteenkuuluvuus). Toki on huomattava, että vaikka toisaalta henkilöstö kokee hyvin vahvasti yhteenkuuluvuutta laajassa mittakaavassa sekä henkilökohtaisissa suhteissa, on poliisiyhteisö toisaalta hyvin ristiriitainen yhteenkuuluvuuden suhteen. Heillä on siis selvä kutsumus ammattiaan kohtaa, mutta hyvin vahvan linjaorganisaation myötä tulevat hierarkkiset

käskysuhteet muodostavat joskus jopa herravihaa, sekä vahvaa mustasukkaisuutta saman tason työntekijöitä kohtaan esim. saavutettujen tai kuviteltujen etujen osalta. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 57.)

Edellä mainittujen tekijöiden taustaa vasten esim. Maslowin tarvehierarkian¹ kolmas taso (yhteiskunnallisuuden tarve) motivaattorina on hieman ristiriitainen; toteutuen jostain näkökulmasta suuressa mittakaavassa, mutta se ei välttämättä toimi yksikkötasolle vietyä. Tutkimusten perusteella poliisin ammattia arvostetaan ja neljännen portaan (arvonannon tarpeet) kautta tullaan itsensä toteuttamiseen Maslowin viidennelle sekä viimeiselle tasolle (itsensä toteuttaminen). Poliisit toteuttavat itseään lähtökohtaisesti tekemällä lainvalvontatyötä, johon ovat aikoinaan hakeutuneet. Toisaalta yksilötason luova suhtautuminen sekä halu hakea uusia ratkaisuja koetaan organisaatiossa usein sooloiluna (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 58). Yksilö voi toteuttaa siis itseään niiden reunaehtojen sisällä, joita työyhteisö käytöksellään asettaa, ja mikäli tämän toteuttamishalu rajoittuu hyvinkin konservatiivisen näkökulman kautta katsottuihin asioihin eli pysyy organisaationäkökulmasta sen luomassa epämuodollisessa viitekehyksessä. Voidaanko Maslowin viimeistä porrasta itsensä toteuttamisesta tarkastella usealla tasolla? Työntekijä toteuttaa itseään saadessaan tehdä tiettyä haluamaansa työtä, mutta mikäli kokonaisvaltainen luovuuden hyväksikäyttö evätään, eivät yksilön tarpeet tyydyttyä täydellisesti ja hierarkiarakenne jää vajaaksi.

Poliisiorganisaatiota ei mielletä yhteiseksi, jossa luovuudella olisi suuri merkitys. Täysin rationaalinen ajattelu ilma tunteiden virtaa on kuitenkin mahdottomuus Golemanin (2006, 71) mukaan. Tämän tunteiden virtauksen täydellisen huipentuman ja sen hyväksikäytön kykenee tunnistamaan huomattessaan uppoutuneensa työtehtävään ja sen viedessään mennessään (flow). Tällöin motivaatio on Golemanin (2006, 130) mukaan sisäsyntyistä ja työstä saatava aineellinen etuus sivuseikka.

Goleman viittaa kirjassaan (2006, 130) myös laajaan tutkimukseen, jossa uransa loppuvaiheissa olevat johtotason henkilöt ja akateemisen uran tehneet kokivat palkitsevimmiksi ne hetket työssään, jotka haastoivat henkisen luovuuden ja olivat mielenkiintoisia opettaen samalla uutta. Tästä syystä latinalainen kantasana *motere* (motiivi ja emootio) on hyvin merkitsevässä asemassa arvioitaessa yksilön liikkeelle saavaa energiaa ja sen taustoja. Emootio (tunteet) ovat motiivin polttoainetta ja motiivi suuntaa tämän kohti oikeita tekoja. (Goleman 2006, 130.) Hyvä työntekijä on iloinen työntekijä, ja tämä ilo syntyy hyvästä tunteesta, kun ihminen saa tehdä työtään luovuuttaan hyödyntäen, jolloin iloinen työntekijä on myös tuottava työntekijä. Myös Piili (2006, 19) painottaa motivoinnin muodostuvan eri osa-alueista ja

¹ Ensimmäinen taso on fysiologisten tarpeiden täyttäminen ja toinen turvallisuuden toteuttaminen

niiden tärkeydestä eli motivaatiosta, osaamisesta ja työssä jaksamisesta. Ilman näiden kaikkien ulottuvuuksien tasapainoista toteutumista ei organisaation tavoitteita voida saavuttaa tehokkaasti.

Työmotivaatio on olennainen osa turvallisuuskulttuuria, koska halukkuus vaikuttaa oman työnsä lopputulokseen alentaa myös kynnystä ottaa puheeksi epäkohtia ja sitoutua siten työyhteisön asioiden kehittämiseen. Nykyisten käsitysten perusteella työmotivaation osatekijät ovat:

- työn mielekäs sisältö
- henkilökohtainen vastuu omasta työsuorituksesta
- selkeä ja säännöllinen palaute omasta työstä
- realistinen hallinta
- myönteinen ilmapiiri tiedonjakamisen kannalta.

Palkka tai palkitseminen ei ole siis nykykäsityksen mukaan etusijalla eikä ilmapiiri. (Reiman & Oedewald 2008, 163.) Toisaalta em. tekijöiden ollessa kunnossa vaikuttavat ne myönteisesti hyvän työilmapiirin syntymiseen, kuten myös Herzberg motivaatiohygieniateoriassaan toteaa. Myös Piili (2006, 55) korostaa positiivisen palautteen voimaa, mitä kannattaa viljellä runsaasti aina kun mahdollista. Jostain syystä suomalaisessa yhteiskunnassa ja etenkin poliisissa tähän ollaan tottumattomia. Esimiesten olisi enemmän panostettava kehumiseen, julkiseen silitteilyyn, kiitoksiin ja muuhunkin yleiseen huomioimiseen. Pelkkä kompetenssiosaaminen ei tee esimiestä, vaan sosiaaliset taidot ovat vähintään yhtä tärkeässä merkityksessä. Myös Åberg (1997, 22) korostaa palkitsemisen olevan olennainen osa johtamista ja voimavarojen hallintaa, jolloin työssä syntyvä ilo ja energia kanavoituvat henkiseen kasvuun sekä ryhmässä piilevän synergian hyödyntämiseen.

Myönteisiä odotuksia voidaan edistää ihmisten saadessa itse asettaa tavoitteet ja luomalla näille uskoa vaikuttaa omaan kohtaloonsa (Goleman 2006, 178). Ylhäältä saneltu tavoitteiden asettelu ei edistä luovuutta eivätkä suoritteet kehity tarjoamalla valmiita ratkaisuja ongelmiin. Näitä ratkaisuja voidaan ehdottaa siinä vaiheessa, kun luovuuden virta tyrehtyy tai halutaan ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. Motivaation muuttuessa sisäsyntyiseksi ja organisaation luodessa sopivat puitteet on älykkäällä ja oppimiskykyisellä organisaatiolla mahdollisuus arvaamattomiin tuloksiin. Tutkinta- ja VHS-linjan (valvonta- ja hälytyssektori) raja-aidat voivat kaatua ihmisten muodostaessa joustavasti uusia tiimejä hoitamaan eteen tulevia ongelmia, mitä myös Goleman (2006, 262 ja 358) korostaa.

2.3 Strategiaprosessi suomalaisessa poliisiorganisaatiossa

Strategian on viestinnässä ensin konkretisoitava visio, asetettava se esille ja lopuksi määriteltävä vaihtoehtoja lopputulokseen pääsemiseen (Åberg 1997, 65). Strategisena työkaluna voidaan käyttää tavoitekuvan eli profiilin määrittämistä. Ylin johto määrittelee tavoitekuvan sisälle rakentuvan vision, siihen tähtäävän mission ja tavoitteet, jotka lausumalla julki edistävät vision saavuttamista. Samoin profiilin sisälle ilmaistaan työyhteisön identiteetti sekä arvostuksen kohteet ja yrityskulttuuri. (Åberg 1997, 68.)

Julkishallinnon keskeisiä prosesseja ovat palveluiden toimittaminen hallinnonalalle määritellyllä tavalla sekä projektikehitys. Tällöin huomiota on kiinnitettävä palvelutoimituksen rakenteeseen ja organisointiin sekä em. kehitysprojektien läpivientiin. Julkishallinnossa suositeltu johtamisjärjestelmä on tavoitejohtaminen, jossa ongelmana on pidetty tavoitteiden asettamisen tekniikkaa. Tämän takia strategian jalkauttaminen ja sen palauttaminen hierarkiarakennetta takaisin ylös, lisättynä henkilöstön vaikutuksella, on ensiarvoisen tärkeää. Perustehtävä on kuitenkin toteutettava menestyksekkäällä tavalla. BSC (Balansic Scorecard) tarjoaa tähän työkalun antamalla valmiita mittareita suorituskyvyn mittaukseen:

- Rahamääräiset ja ei-rahalla mitattavat mittarit
- Ennakoivat ja seurantamittarit
- Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet
- Ulkoiset mittarit (omistajat ja asiakkaat) ja sisäiset mittarit
- Kokonaistilanne ja muutos

Ei-taloudellisten mittareiden osuus on tyypillisesti BSC:ssa noin 80 %. Tämän tyyppisessä tuloskortti tai menestystekijämittaristossa organisaation visio pilkotaan päämääräksi ja luodaan niille omat strategiat. Asioita tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, joita ovat ekonomisuus, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit ja organisatorinen oppiminen. Onnistunut tuloskortti on ohjausväline, jolla luodaan graafinen ja sanallinen syy- ja seuraussuhteiden kaavio. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 82 - 83 ja Piili 2006, 23.) Tämän takia on tärkeää, että johto visioi toiminnan eri alueet ja niiden keskinäisen linkityksen. Tämä taas synnyttää onnistuessaan oivan foorumin seurata strategian onnistumista ja helpottaa organisaation kokonaistoiminnan hahmottamista. Tähän prosessiin on myös syytä kytkeä yhteys ihmisten palkitsemiseen, kuten myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 85) toteavat. Palkitsemisjärjestelmät ovat tärkeitä siksi, että ne luovat pysyvyyttä ja uskottavuutta johdon arvomaailmalle. Osaamisen ja kouluttautumisen arvostaminen pelkissä puheissa tai blogeissa mainittuna on turhaa, jollei tätä tuoda käytäntöön ihmisten henkilökohtaisena palkitsemisena ja aikaansaavuuden mittaamisena. Ihmiset kaipaavatkin

henkilökohtaista huomiota. Pelkkä henkilön nimeltä mainitseminen ja henkilökohtainen julkisesti lausuttu arvostus ovat parempi vaihtoehto, kuin vaikeneminen. Rahallista panostusta se ei vaadi.

2.4 Tiedonkulku organisaation eri tasojen välillä

Yksi menestyvän yrityksen tunnistustavoista on sen herkkyys reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Kamensky viittaa (2014, 21) viiteen yleiseen reagointitapaan:

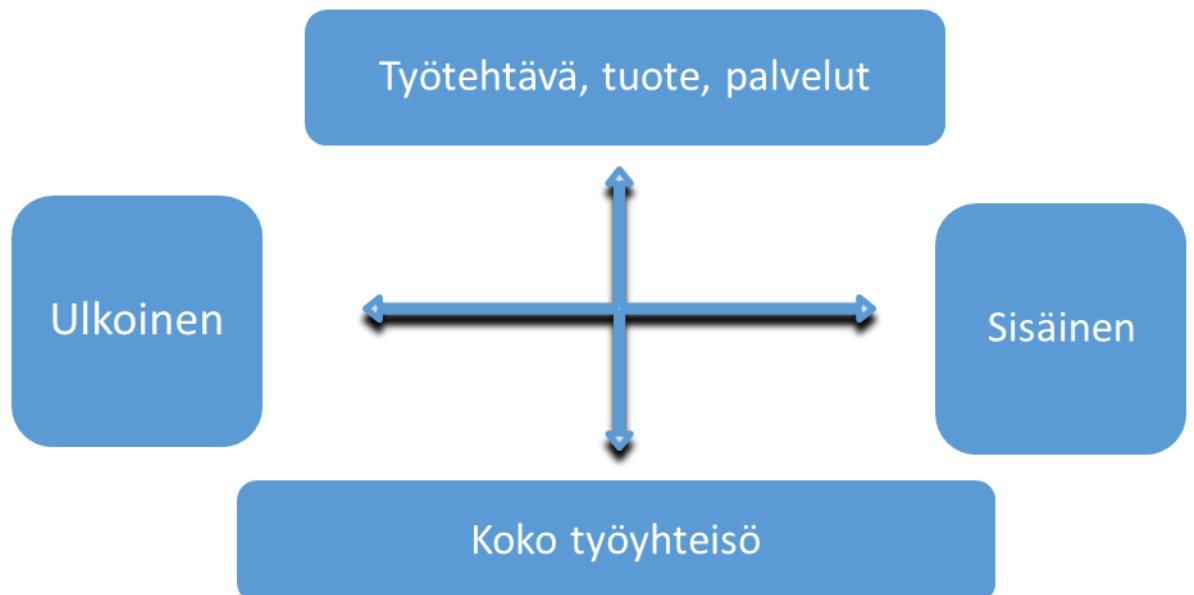
1. Muutos on tapahtunut, mutta sitä ei huomata.
2. Muutos on tapahtunut, se huomataan, mutta sen vaikutuksia ei ymmärretä.
3. Muutos on tapahtunut ja vaikutukset ymmärretään, mutta halu tai kyky vastata muutoksiin puuttuu.
4. Muutos on tapahtunut ja siihen vastataan.
5. Muutokset havaitaan preventiivisesti ja sen sisältämät asiat käännetään eduksi

Johtajat vieroksuvat strategian muuttamista tiukasti numeroiduiksi analyyseiksi ja pyrkivätkin muovaamaan strategiaa yhteisen vision kautta. Tämä tukee ajatusta siitä, että strategian pitäisi olla organisaation joka tasolla motivoituneen toiminnan leimaama ja omaehtoisen toiminnan tuotos. (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 92.) Tällainen luova näkemys saattaa tuntua vieraalta tavoitejohtamisen kulttuurissa, mutta toisaalta esim. BSC:ssä² ei-taloudellisten mittareiden osuus on noin 80 %.

Tämän tutkimuksen aiheena ei ole keskittyä viestintään, vaan strategian parantamiseen viestintää hyödyntäen. Tutkimus käsittelee strategista johtamista, ja organisaatioviestintä on olennainen osa sitä. Viestinnän ja tiedottamisen ero on siinä, että tiedottaminen on yksisuuntaista sanoman välitystä, kun taas viestintä on vaihdannan prosessi ja vuorovaikutteinen tapahtuma. Tämän viestinnän kautta toteutetaan strategiaa, joka aiheuttaa muutoksen. Lepokitka on aina suurempi, kuin vierimiskitka, joten viestinnän on oltava tehokasta muutoksen liikkeellelähden käynnistämiseksi. Muutoksen käynnistyttyä se liikkuu omalla painollaan ja liikkeen suuntaan, joten alussa tapahtuva suuntaus on tärkeää. Muutoksen jatkuessa sen vauhti on hidas, joten otollisen ilmapiirin luominen sekä muutoksen markkinointi korostuvat. Muutoksen vertailu on hankalaa, jollei ole vertailukohdetta, joten tavoitteiden määrittely ja mittaus ovat olennainen osa muutosta. Muutosvoima on yleensä niin iso, että se menee omalla voimallaan liian pitkälle, joten ennakoiva toiminta ja muutossignaalien luotaus ovat erittäin merkityksellinen osa muutosta. (Åberg 1997, 43 - 44.)

² BSC = Balance score analysis, suorituskykyä ohjaava arvio

Yhteisöviestinnän tehtäviä ja sisältöä voidaan havainnoida yhteisöviestinnän ulottuvuudet -funktion kautta. Tässä kaksi janaa risteää toisensa, joista toinen kuvaa viestinnän suuntaa ja toinen viestinnän sisältöä. Viestinnän suunta kuvaa haluttua painopistettä viestinnässä (ulkoisen vai sisäinen). Sisällön painopisteen toisessa päässä on koko työyhteisön sisäinen tiedotus ja toisessa yksittäisiin funktioihin (työtehtävä, tuote, palvelu) liittyvät sanomat esim. operatiiviset työohjeet. (Åberg 1997, 109.) Tämä on kuvattu kuviossa numero viisi. Näiden kahden ulottuvuuden kautta saadaan hahmotettua yhteisöviestinnän kokonaisviestinnän malli. Olenainen kysymys on kuitenkin se, että miten ympäristö- ja sisäiset tekijät tulee ottaa huomioon valitun strategian toteuttamisessa, ja tätä voidaan analysoida esim. puiteanalyysiä käyttäen.



Kuvio 5: Yhteisöviestinnän ulottuvuudet

Yksi yleistyvä tapa tiedottaa arkaluonteisista aiheista olisi luoda eettinen raportointikanava (ethics hotline, speak up channel), jota henkilöstö voi käyttää anonyymisti. Tämän osalta olisi otettava huomioon, kuinka kyseinen tapa tiedottaa välittyy henkilöstölle ja minkälaisen kuvan se antaa järjestelmästä. Olisi myös mietittävä sitä, että sopiiko järjestelmä luonteensa poliisiorganisaatioon. Tutkimusten mukaan (Ratsula 2016, 226) vihjeiden kautta tulee ilmi yli 40 % väärinkäytöksistä ja näiden vihjeiden tuottajana on 49 prosentissa organisaation työntekijä. Toinen merkittävä seikka, joka puoltaa anonyymiä viestintäkanavaa, on arkojen puheenaiheiden esille nosto, joita muuten ei haluttaisi tai uskallettaisi ottaa esille. Käytännössä ilmoituskanava voi olla verkkopohjainen lomake, joka voi olla suunnattu pelkästään henkilöstölle tai

myös kaikille avoin. Kanava tarjoaa monia etuja: helppo ja anonymi tapa nostaa organisaatiolle vahingollisia toimia esiin, tehokas tapa ennaltaehkäistä vahingollisia toimintamalleja, antaa vahvan viestin organisaation suhtautumisesta epäkohtiin ja ilmaisee organisaatiolla olevan keinoja niihin puuttumiseen. (Ratsula 2016, 238).

Vastuu, arvojen esilletuonti ja tilanteen jatkuva analysointi sekä välittää informaatiota ovat esimiehelle keskeisiä tehtäviä. Ongelmien jatkuva käsittely ja kohtaaminen ovat esimiehen käytännön turvallisuustyötä. Sen takia on tärkeää, että esimies suhtautuu avoimesti ja ystävällisesti työntekijöiden esille tuomiin ongelmiin pikemminkin oppien niistä, kuin etsien syylistä. Vihamielinen reagointi luo vaarallista kulttuuria, jossa virheistä ei saa puhua, ja näin ne jäävät usein käsittelemättä saattaen aiheuttaa isoja vahinkoja. Toisaalta esimiehen on otettava ne asiat esille, jotka sitä vaativat, ja nostettava tämä keskustelukulttuuri yleiseksi käytännöksi. (Reiman & Oedewald 2008, 341.)

Kaksi vastakohtaista kulttuuria virheiden käsittelyn suhteen löytyvät sairaala- ja ilmailumaailmasta. Sairaanhoidossa (ei välttämättä Suomessa) pidetään potilaita potentiaalisina oikeusjuttujen aiheuttajina, jolloin virheiden julkituonti ja niistä keskustelu voivat johtaa haitallisiin seurauksiin sairaalaa kohtaan. Tämän tyyppinen negatiivinen virhekulttuuri johtaa defensiiviseen päätöksentekoon, jossa ratkaisujen tekemistä ei ohjaa lääketiede, vaan muista lähtökohdista kumpuavat motiivit. Lentoliikenteen parissa tilanne on toinen ja esim. USA:ssa on vallalla nk. System Think -järjestelmä, jossa kaikki ilmailussa mukana olevat osapuolet keskustelelevat yhdessä tehdyistä virheistä ja mahdollisuuksista oppia niistä lisää turvallisuutta parantaakseen. Tätä kutsutaan positiiviseksi virhekulttuuriksi. Valitettavasti tämän tyyppinen defensiivinen päätöksenteko on tutkimusten mukaan yleistä muillakin aloilla, jolloin päätöksiä tehdään muun edun takia, kuin organisaation etua ajatellen. Defensiivinen ulottuvuus nousee usein syyllisyyden pelosta ja mahdollisen virhevastuun välttämisestä, jolloin yhteisössä vallitseva nollatoleranssin mentaliteetti virheiden suhteen ajaa työntekijät suojaamaan selustansa tekemällä yhtiön edun vastaisia päätöksiä. (Gigerenzer 2015, 61 ja 124 - 125.) Myös Piili (2006, 80) korostaa avoimen ilmapiirin vaikutusta muuntaa virheet mahdollisuuksiksi oppia ja kehittää hyvää henkeä.

Tässä työssä käsitellään organisaatiota kohtaavia muutoksia, mitkä aiheuttavat yleensä ihmisissä epävarmuutta. Nämä muutokset tulevat mm. uuden kenttäjohtoalueen, toimitilojen ja viestintää kohtaavien muutosten muodossa (mikäli viestinnässä siirrytään tässä työssä ehdotettuun suuntaan). Muutosviestinnässä turvallisuuden korostaminen siirtymisprosessissa tervaisuuteen on tärkeää. On osoitettava organisaatiota kohtaava uhka, jonka haluamme välttää. Åberg (1997, 164) esittää termin surutyö, jossa tarkastellaan muutosprosessia eri vaiheiden kautta. Ensimmäisenä ihmisissä herää halu kieltää muutos, johon vastataan asiallisen tie-

don jakamisella. Tämän jälkeen seuraa vihaa ja kolmanneksi haetaan mahdollisia kompromisseja oman aseman varmistamiseen. Tämän jälkeen seuraa seestymisen ja masennuksen aika, jonka läpivientiin tarvitaan empatiaa. Lopuksi saavutetaan muutoksen hyväksyminen, joka pyritään kohtaamaan kunnioituksella ja arvonannolla, sekä rohkaistava henkilöstöä tekemään muutoksen läpivientiä tukevia ehdotuksia. Muutostiedottamisessa on pyrittävä jatkuvuuteen, sillä hiljaisuuden vallitessa syntyy tyhjiö, jossa huhut alkavat liikkua. On siis tärkeää tiedottaa, vaikka mitään varsinaista tiedotettavaa ei olisikaan. (Åberg 1997, 165).

2.5 Strategian jalkauttaminen ja tiedonkulun tehostaminen poliisiorganisaatiossa: Case New York:n poliisilaitos

Tutkimuksessa haluttiin esitellä kahden hyvin erilaisen organisaation tapaa toimia, jalkauttaa strategiaa ja harjoittaa organisaation sisäistä viestintää. Ensimmäisessä casessa (case New York) asiaa käydään myös teoreettisella tasolla, mutta toisessa lähinnä käytännössä (case Rudus). Ensimmäinen on poliisiorganisaatio USA:sta ja toinen kansainvälisesti toimiva yksityisen sektorin konserni, jonka pääkonttori on Irlannissa. Myös muut organisaatiot ovat kamppailleet samojen ongelmien parissa, kuin mitä tässä tutkimustuloksessa on noussut esiin ja löytäneet niihin hyviä ratkaisuja. Tältä osin on näistä tapauksista pyritty ottamaan soveltavin osin mallia tässä tutkimuksessa esitettyihin ratkaisuehdotuksiin. Case Rudus esitellään tutkimuksen to

90-luvulla New Yorkin poliisi kamppaili ongelmien parissa, jotka joiltain osin saattavat myös tuntua tutuilta suomalaiselle poliisille. Laitoksen budjetti oli jäänyt jälkeen jo monena vuotena, kalusto rappeutui, toimintaympäristössä oli vakavia anarkian merkkejä ja henkilöstö voi huonosti. Suomalaisesti ympäristöstä poiketen laitoksen päällikkö poliisimestari Bill Bratton joutui kamppailemaan myös korruptiota vastaan eivätkä budjettileikkaukset tai olematon työ-moraali parantaneet asiaa. Henkilöstöä oli 36.000 ja johtamista vaikeuttivat myös sidosryhmien politikointi. Bratton kuitenkin muutti tilanteen kahdessa vuodessa ja ilman, että budjettiin olisi tullut lisäystä (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 126.)

Törkeiden rikosten määrä väheni 39 %, murhat 50 % ja varkauden 35 %. Yleisön luottamus nousi 37 %:sta 73 %:een. Työtyytyväisyys mitattiin koskaan parhaimmaksi mitatuksi. Bratton oli kuitenkin vanha konkari ja ko. muutosprosessi oli tälle viides. Jokaisessa näistä muutoksista oli ollut vastassa edellä luetellut esteet: Tiedollinen työntekijöitä sokaiseva este (muutosvastaisuus), motivaatio-, resurssi- ja politiikkaeste. Vastaus oli nk. keikahduspistejohtaminen, jossa keskitytään vain näihin neljään kynnyskysymykseen, jotka lopulta johtavan kokonaisuuden muuttumiseen. (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 128.)

2.5.1 Tiedollinen este

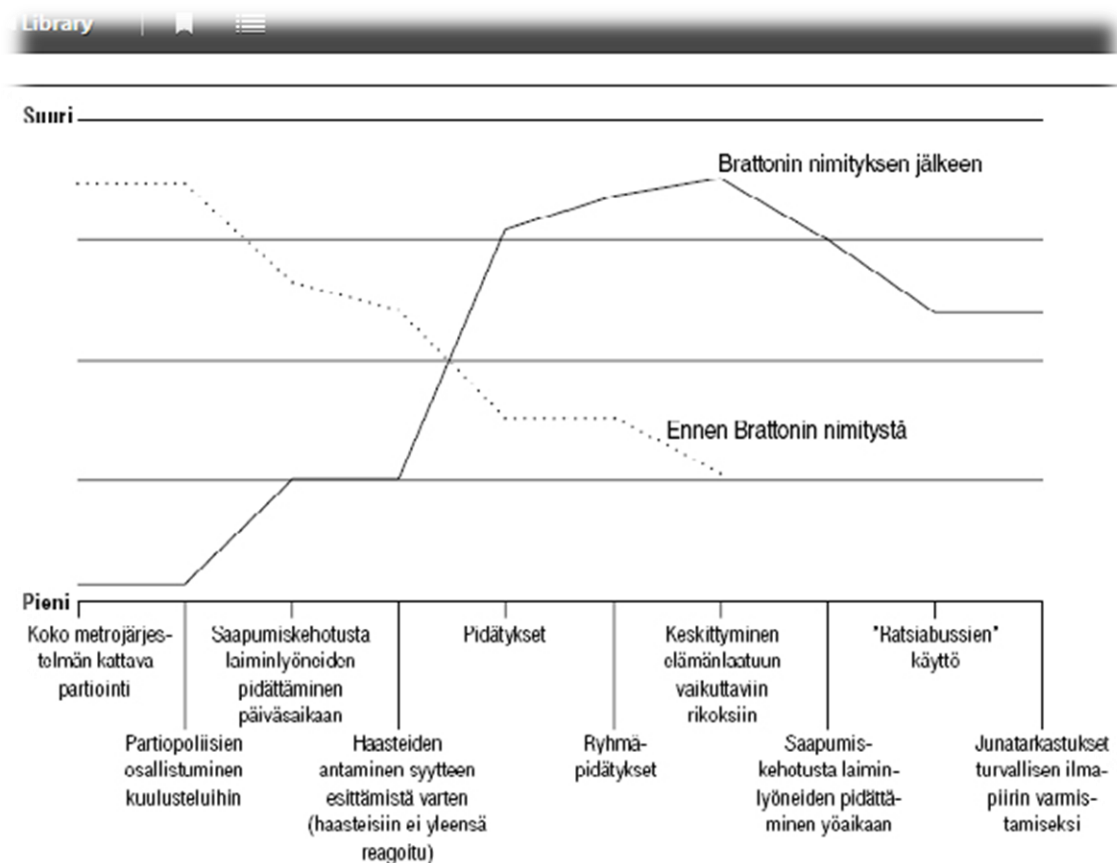
Bratton ei pyrkinyt vaikuttamaan numeroiden kautta vaan käytti kognitiivisen oppimisen menetelmää. Tilastot eivät osoittaneet New Yorkin metron olevan rikosten osalta ongelma, mutta Bratton pani keski- ja ylijohdon käyttämään metroa. Tämä avasi poliisien silmät tilanteen raadollisuudelle, ja kukaan ei voinut enää kiistää tilanteen kaottisuutta. Tunnepohjainen heräte on usein parempi, kuin numeraalinen esitystapa (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 129.) Top down and Bottom up -prosessissa keskijohdon henkilökohtainen asenne on äärettömän tärkeää sen kerrannaisvaikutusten vuoksi. Hierarkiarakenteen keskellä oleva vastustus vaikuttaa sekä ylimpään johtoon ja hierarkiarakenteen alaasiin. Koska molempia näkökulmia (hierarkian ala- ja yläosista) tarvitaan, olisi prosessin interaktiivisuus äärettömän tärkeää. Kuvio numero kuusi esittää tätä prosessia ja sen vaikutuksia. Vasemmalla on kuvattu ylhäältä alas -lähestyminen. Vasen sarake kuvaa pelkästään ylhäältä päin johdetun prosessin reflektioita, jolloin työntekijät seuraavat ylhäältä alaspäin ”työnnettyjä” (push) ohjeita. Oikealla on kuvattu olennaisia piirteitä, jotka liittyvät alhaalta ylöspäin etenevään prosessiin.

Top-down approach	Bottom-up approach	Ylhäältä alas -lähestymistapa	Alhaalta ylös -lähestymistapa
Undifferentiated and "one-way" approach.	Specific and analytic approach.	Ei yksilöllisyyttä ja vuorovaikutusta	Spesifi ja analyttinen lähestyminen asioihin
Targets given by executives.	Executives set the direction and define the mission.	Johdon määrittämät kohteet	Johto asettaa suunnan ja määrittää mission
Employers follow instructions (push).	Employers involvement in identifying and delivering optimizations (share).	Työntekijät seuraavat ohjeita (sanelupolitiikka)	Työntekijät osallistuvat työn optimointiin sitoutumisen kautta
Typically, long execution time.	Typically, short execution time.	Pitkä toimeenpanoaika tyypillistä	Tyypillistä lyhyt käytäntöön vienti aika
Typically, short-term impact on company's status quo.	Strong impact on company's status quo in the long-term. Tangible and lasting results.	Lyhyt vaikutus organisaation nykytilaan tyypillistä	Vahva vaikutus organisaation nykytilaan pitkällä aikavälillä. Konkreettisia ja kestäviä tuloksia.

Kuvio 6: Top-down and Bottom-up approach (Periyasamy, J. Viitattu 5.4.2016), oikealla tutkimuksen tekijän vapaa suomennos.

2.5.2 Resurssieste

Koska resurssit olivat myös Brattonilla rajalliset, tämä ei keskittynyt budjetin lisäämiseen vaan olemassa olevien arvon moninkertaistamiseen. Tässä yhteydessä esitetään kolme keskeistä käsitettä: Resurssipesäke, hukkaputki ja vaihtokauppa. Ensimmäinen on kohde, joka vaatii vähän panostusta, mutta tuottaa runsaasti hyötyä. Hukkaputki on kohde, joka toimii päinvastaisesti hukaten resursseja tuloksen ollessa niukka. Vaihtokauppa on taas yksiköiden välinen vaihdantatalous resurssien ollessa kauppatavaraa. (Mauborgne & Kim & Susitaival 2015, 131.) Brattonin ratkaisu oli mm. keskittää poliiseja resurssipesäkkeisiin eli avainkohtiin metroissa eikä asettaa tasaista miehitystä joka asemalle. Lisäksi kuulustelumatkoihin käytetty aika minimoitiin perustamalla minipoliisiasemia eli ratsiabusseja, joissa kuulustelut voitiin suorittaa. Tämän jälkeen vapautuvia resursseja pystyttiin siirtämään resurssipesäkkeisiin, jotka selvittelytyön tuloksena osoittautuivat huumerikosityksiköksi. Kuviossa numero seitsemän on esitetty strategiaprofiilikartta, josta on nähtävissä resurssien painopisteet ennen ja jälkeen Brattonin aikaa.



Kuvio 7: NYPD:n metro-osaston strategiaprofiili: resurssien järjestäminen uudelleen (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 135)

2.5.3 Motivaatio ja sen lisääminen

Motivaation lisäämisessä avainasemassa on taas keskijohto tämän vaikuttavuusalueen ollessa niin laaja. Keskijohdon lisäksi on hierarkian eri tasoilla henkilöitä, joita kunnioitetaan ja joiden vaikuttavuus on suuri. Näiden avainhenkilöiden motivointi ja liikkeelle saanti on tärkeää, koska ilman tätä kautta saatavaa tehokasta jalkauttamista koko strategian toteuttaminen voi osoittautua hyötysuhteeltaan äärimmäisen heikoksi. Bratton käytti näiden toiminnan arvioimiseen nk. akvaariojohtamista (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 131). Tämä tarkoitti sitä, että keskijohdon poliisipäälliköt asetettiin joka toinen viikko yhtä avoimeen tilanteeseen, kuin akvaarion kalat kertomaan kaupungin ylimmälle johdolle, miten ovat suoriutuneet tehtävistään. Tämä säännöllinen seuranta olisi paljastanut toimetttömyyden välittömästi ja sen kyky edistää läpinäkyvyyttä sekä oikeudenmukaisuutta oli erinomainen. Tässä yhteydessä keskijohto selvitti säännöllisesti joka toinen viikko, kuinka alaiset olivat tarttuneet ongelmakohtiin ja poistaneet niitä. Organisaatioon syntyi tämän ansiosta vahva tulokulttuuri muutaman viikon jälkeen. Myönteisten kokemusten jälkeen akvaariojohtaminen levisi alemmille tasoille. Tässä yhteydessä saatiin levitettyä myös oikeudenmukaisuutta, sillä avoimuuden kautta syntynyt uusi kulttuuri hälvensi salailua ja väärinkäsityksiä.

2.5.4 Poliitiikkaeste

Politiikkaesteen kumoaminen alkoi analyysillä, ketkä kannattivat Brattonin politiikkaa ja ketkä vastustivat. Tähän tarvittiin neuvonantajia, ja Bratton pyrki luomaan ympärilleen asianosaavan tiimin, joka ryhtyi vaikuttamaan mm. oikeusistuimiin. Oikeusistuimet olivat pelästyneet Brattonin tehokkuutta ja uskoivat tämän kuormittavan oikeuslaitosta liikaa. Lisäksi Bratton pyrki vaikuttamaan koko henkilökunnan sijasta vain ääripäihin ja tiettyihin ihmisiin saadakseen halutun ”keikahduksen” aikaiseksi.

3 Empiirinen menetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tätä työtä varten haastateltiin epämuodollisesti Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen kahdeksaa työntekijää, joista neljää henkilökohtaisesti ja neljää puhelimitse sekä sähköpostitse. Vastaukset dokumentointiin jälkikäteen kirjallisesti ja siirrettiin päivittäin tutkimuksen aineistokoon. Lisäksi haastateltiin Ruduksen tuoteryhmäjohtajaa, joka antoi arvokasta tietoa strategian jalkauttamisesta yksityisellä sektorilla kansainvälisessä yrityksessä, joka toimii myös Suomessa. Haastattelut ajoittuivat kevään ja kesän 2016 ajalle.

Näkemyksiä tässä tutkimuksessa käsitellystä ongelmasta kerättiin myös poliisien etujärjestöltä SPJL:ltä (Suomen Poliisijärjestöjen Liitto ry.) ja Poliisihallituksesta. Lisäksi pyydettiin useaan otteeseen tietoa Sisäministeriöstä usealta eri henkilöltä, mutta ilman tulosta. Näkemysten

keräämisellä ei pyritty niinkään ratkaisemaan ongelmaa, vaan luomaan laajempaa näkemystä sekä taustaa käsiteltävälle aiheelle. Lisäksi Poliisihallituksen osalta kartoitettiin sen vastaanottokykyä ja -halua hyödyntää tutkimuksen tuloksia. SPJL:n ja Poliisihallituksen edustajiin oli ensin yhteydessä puhelimitse, tämän jälkeen kysymykset lähetettiin sähköpostilla ja lopuksi suoritettiin vielä tarkentava keskustelu puhelimitse.

Tämän tutkimuksen päätutkimusmenetelmä on kuitenkin focus group eli ryhmähaastattelu. Siihen osallistui kahdeksan keskustelijaa ja jolla haettiin syvällisempää tietoa ongelmista, sekä niihin sovellettavista ratkaisuista. Ryhmähaastattelu videoitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi siirtäen keskustelu kirjalliseen muotoon. Tämän lisäksi ennen varsinaista ryhmäkeskustelua tehtiin useita henkilökohtaisia haastatteluita, kuten edellä mainittiin. Pyrkimyksenä oli luoda varsinaiselle tutkimukselle viitekehystä ja taustaa.

Perustelut focus group -ryhmähaastattelun käyttämiseen juontavat jo tekijän edellisestä tutkimuksesta, josta saatiin hyviä kokemuksia kyseessä olevan menetelmän käyttämisestä. Kohdejoukko oli tuolloin myös saman alueen poliisilaitokselta, ja tutkittava ilmiö oli nyt käsiteltävään asiaan liittyvä. Tuolloin tutkimuksessa käsiteltiin lainsäädännön muutosten tiedonkulkua ministeriöistä laitostasolle ja sen työntekijöille. Tätä taustaa vasten tämä tutkimus toimii täydentävänä viestinnän parantamisen implementointivaiheen tutkimuksena sekä strategian jalkauttamisen parantamiseen tähtäävänä suunnitelmana.

3.1 Haastattelumenetelmä

Yksilöhaastattelu on erilainen myös kohdejoukon edellytyksien ja motivaation pohdinnan kannalta. Haastateltavat olivat kiinnostuneita kaikesta työympäristöstä tapahtuvista muutoksista, mutta eivät halunneet ottaa kantaa kovinkaan julkisesti, vaan keskustelut tapahtuivat luottamuksellisessa ilmapiirissä anonyymisti. Tältä osin joissain tutkimuksissa kateissa olevaa motivaatiota ei tarvinnut herätellä, vaan kohdejoukko oli aidosti kiinnostunut asiasta (Hirsjärvi & Hurme 1995, 46). Aaltolan ja Vallin mukaan (2001, 25 - 26) motivoivia tekijöitä ovat mahdollisuus saada mielipide esiin, halu jakaa kokemuksia ja aikaisemmat hyvät kokemukset tutkimukseen osallistumisesta.

Hirsjärvi ja Hurme (1995, 13) ovat myös todenneet, että tietojenkeruumenetelmät on oltava perusteltavissa. Yksilöhaastattelut olivat tässä suhteessa relevantteja, koska tutkimuksen tekijä yhtenä työyhteisön jäsenenä pystyi luonnollisen kommunikoinnin kautta haastattelemaan kohdejoukon jäseniä. Tämä oli ajankäytöllisesti tehokasta, kun keskusteluja tehtiin työn lomassa ja kahvitunneilla. Toinen saavutettava kriteeri oli luotettavuus, koska tutkimuksen tekijä oli niin vahvasti osa organisaatiota, että pystyi tekemään jatkuvaa vertailua vastausten ja

vallitsevan todellisuuden välillä. Tällöin myös havainnointi, kielellisten ilmausten ja käyttäytymisen muutokset, oli helpompaa ja mahdollisti vahvemman sekä luontevamman vuorovaikutuksen haastattelijan osallistuessa keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 1995, 17 ja 23; Aalto & Valli 2001, 32). Tärkeintä on kuitenkin kuuntelemisen taito, jota myös Aalto ja Valli peräänkuuluttavat (2001, 53). Teemahaastattelu on Aaltolan ja Vallin (2001, 24) mukaan keskustelua, jossa tutkijalähtöisesti pyritään selvittämään tutkittavat asiat vuorovaikutuksen kautta. Edellä mainitun luontevuuden säilyttämiseksi ei tutkija tehnyt näistä haastatteluista muistiinpanoja, vaan keskustelut kirjoitettiin ylös vasta jälkikäteen (Aaltola & Valli 2001, 34)

Henkilökohtaisesti tehdyt haastattelut olivat nk. strukturoimattomia haastatteluja eli keskustelunomaisia haastatteluja. Haastattelutyylin perinteet juontavat kliiniseen haastatteluun, jota mm. lääkärit ja papit ovat käyttäneet satoja vuosia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45; Aaltola & Valli 2001, 43). Haastattelun runko on keskustelu, jossa edellisen vastauksen varaan on rakennettu seuraava kysymys, jotta keskustelu säilyy luontevana, eikä koostu pelkästään erillisistä kysymyksistä. Haastattelu voi olla niin luontevaa, että kumpikaan osapuolista ei tiedä tekevänsä haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46). Haastattelun kohteita ei valita umpimähkään, vaan pyrkimyksenä on saada haastatteluun nk. informantti, joka kykenee tarjoamaan syvällistä tietoa asiaan. Tämän tutkimuksen osalta sellaisena pystyi toimimaan poliisi-palvelut-linjalla työskentelevä henkilö. Onnistuneen tutkimuksen lähtökohtia ovat toiminnan ja kontaktien sitominen käytännön tutkimuskenttään, sekä kohdentaminen arkielämän ongelmiin ja näillä henkilökohtaisilla keskusteluilla on pyritty vahvistamaan näitä elementtejä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 13).

Teemahaastattelu on nimensä mukaisesti haastattelu, jossa aihealue on etukäteen valittu ja joka on nk. puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Siinä ei ole määriteltyä taso kvalitatiivisuudelle tai kvantitatiivisuudelle. Olennaista siinä on se, että haastattelua on pyritty viemään eteenpäin tietyn aihealueen ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 - 48.) Tämän tutkimuksen henkilökohtaiset haastattelut olivat lähellä teemahaastattelua, sillä mitään järjestystä kysymyksille tai edes kysymysten muotoa ei ollut olemassa. Tiedossa on ollut, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet laitoksen strategian jalkauttamisen ja viestinnän nykytilanteen. Tämän tutkimuksen tekijä on ottanut selvää tutkittavasta ilmiöstä ja tehnyt tiettyjä oletuksia, jonka jälkeen on tutkimushaastatteluja päästy toteuttamaan kohdentaen teemaa kohdehenkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ilmiöstä.

Haastateltavien määrälle ei ole asetettu kvalitatiivisessa tutkimuksessa mitään selkeää rajaa. Aineiston kylläntyminen on termi, joka tarkoittaa sitä, että uudet tapaukset eivät enää nosta esiin uusia piirteitä tutkittavasta ongelmasta. (Mäkelä 1990, 52.) Taustatekijöitä selvittäessä ei tässä tutkimuksessa laskettu haastateltavien määrää, mutta käytännössä näitä keskusteluja tehtiin noin 20. Haastattelulla on monia etuja verrattuna muihin tutkimusmuotoihin. Se

on joustava, aikaan ja paikkaan sitoutumaton, tutkimustapa. Haastattelussa voidaan myös epävirallisessa yhteydessä saada esiin taustalla olevia motiiveja sekä johdattaa keskustelua esim. kehon kielen kautta tulevien signaalien avulla. Haastattelu ei välttämättä anna samantyyppistä syvää tietoa, kuin ryhmähaastattelu, koska ryhmän tuottama innostuneisuus ja haaste jäävät pois. Toisaalta haastattelu antaa haastateltavalle vapaamman tilan suunnata vastauksiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

3.2 Haastattelujen toteutus

Seuraavissa kappaleissa on esitelty ensin Suomen Poliisijärjestöjen liiton näkemyksiä, tämän jälkeen Poliisihallituksen ja lopuksi case-esittelynä Rudeksen edustajan näkemyksiä, sekä toimintamalleja yksityiseltä sektorilta. Sisäministeriöstä ei saatu lukuisista yrityksistä huolimatta mitään vastausta.

3.2.1 SPJL Suomen poliisijärjestöjen liitto

Valtaosaa poliisin poliiseista edustaa Suomessa SPJL eli Suomen Poliisijärjestöjen Liitto ry. SPJL kuuluu palkansaajajärjestö Pardia ry: hyn, joka taas on suurin valtion henkilöstöä edustava ammattijärjestö. Pardia kuuluu Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:hon ja on sen suurimpia jäsenliittoja. Suomen Poliisijärjestöjen Liittoon kuuluu jäsenyhdistysten kautta poliisin, oikeushallinnon ja hätäkeskusten työntekijöitä yhteensä noin 12 500 henkilöä. (Pardia, Palkansaajajärjestö Pardian www-sivut; SPJL, Suomen Poliisi-järjestöjen liitto ry:n www-sivut.)

SPJL:n edustajan järjestöpäällikkö Mika Nygårdin toimittaman muistion perusteella poliisihenkilöstön henkisestä hyvinvoinnista saa paljon kertovan kuvan, jota avataan seuraavissa lainauksissa.

”Poliisin toimintastrategiassa vuosille 2014 - 2018 esitetään tavoitteita liittyen henkilöstön urakehitykseen ja työnkiertoon. Uusi tavoitteita kyseisten asioiden parantamiseksi on toteutettu tällä hetkellä liittoon tulleen palautteen mukaan heikosti. Laitoksissa on varmasti tapauskohtaisia eroja, mutta yleinen palaute on negatiivista.”

Liiton mukaan tehtäväkierto ei käytännössä toimi, vaikka halukkuutta siihen usein tiedustellaan henkilöstöltä. Samoin halu eläkkeelle on poliisissa suurempi kuin yleensä valtiolla. Poliisissa on aloitettu ikäjohtamisohjelma, mutta varsinaisia toimenpiteitä ei liitto ole vielä havainnut kentällä toteutettavan, mutta pitää muutosta tervetulleena.

”Tutkinnan puolella on isona ongelmana kasvavat juttumäärät, joita ei ole mahdollista hallita. Henkilöstön mielestä päälliköt johtavat laitoksia numeroiden perusteella, eivätkä ole ”kartalla” todellisista tapahtumista. Esim. sairauslomien vähäisyys on päälliköiden mielestä merkki hyvästä ja onnistuneesta työilmapiiristä. Henkilöstön näkemyksen mukaan kasvaneet laitoskoot ovat johtaneet tilanteeseen, jossa laitosta johdetaan puhtaasti lukujen perusteella, jolloin henkilöstön todellinen tilanne ei välttämättä välity johdolle.”

Juttumäärien suhde vähentyneisiin resursseihin on ongelma, josta ollaan tietoisia, mutta henkilöstön todelliseen tilanteeseen perehtyminen vaatisi päällystöltä aitoa vuoropuhelua, joka tuottaisi monta hyvää etua: Henkilöstö kokee tulevansa kuunnelluksi, strategian jalkauttaminen toimisi paremmin, henkilöstön keskuudesta nousevat ideat hyödynnettäisiin jne. Kasvottomat sähköpostikyselyt tai sähköiset barometrit eivät ole vastaus, vaan tähän vaaditaan todellista paneutumista esimerkiksi myöhemmin esitettävän työpajakäytännön avulla.

”Laitoksissa tapahtuneet uudistukset, joita ovat esim. oikeusyksiköt, ovat aiheuttaneet epätietoisuutta henkilöstössä. Oikeusyksiköt, jotka suorittavat laillisuusvalvontaa, ovat henkilöstön näkemyksen mukaan ns. kyttäyksiköitä, jotka yrittävät naruttaa konstaapeleja erityyppisistä virheistä. Henkilöstö odotti, että laillisuusvalvontayksiköt kouluttaisivat ja opastaisivat erilaisissa ongelmissa, liittyen esim. rekisterienkäyttöön. Nyt liittoon tulee kasvavissa määrin yhteydenottoja, pääasiassa miehistötason henkilöstöltä, joissa laillisuusvalvonta koetaan epäasiallisena. Laillisuusvalvonta koetaan tärkeäksi ja sitä tulokin olla, mutta tapa jolla sitä suoritetaan, koetaan epäoikeudenmukaiseksi.”

Tähän asiaan on kohtuullisen helppo vaikuttaa sisäisellä markkinoinnilla, avoimuudella ja jalkautumisella laitoksiin ihmisten kanssa. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella on panostettu kiihittävästi mm. sosiaalisen median kautta tapahtuvaan ulkoiseen markkinointiin. Viestinnän suuntaamisella myös sisäiseen markkinointiin ja oikeusyksikön tiedottamisella sekä jalkautumisella saataisiin tässä asiassa iso parannus.

”Vaikuttamismahdollisuudet omaan työnkuvaan henkilöstö kokee heikoksi. Henkilöstöllä on näkemys, että heitä ei kuunnella ja jos kuunnellaan, ei sillä ole merkitystä. Esimerkiksi henkilöstöbarometri koetaan turhauttavana, koska sillä ei ole käytännön merkitystä. Uusia työtapoja on otettu käyttöön vähänlaisesti esim. etätyömahdollisuus. Henkilöstö ei myöskään koe, että heidän aiempaa työkokemusta tai koulutusta huomioitaisiin millään tasolla.”

Barometrin käsittely, sen aiheuttamat muutokset tai päätökset sekä aikataulu ovat ehkä jääneet käsittelemättä, sillä laajuudella, kuin olisi ollut mahdollista. Toisaalta tiedon tulva on niin valtava, että vaikka tiedotusta olisi ollutkin, se hukkuu helposti massan joukkoon. Tiedon jäsenelty saatavuus olisikin yksi kehityskohta, koska tällä hetkellä tässä tuntuu olevan iso ongelma ja tämä vain pahenee tietomäärän jatkuvasti kasvaessa.

”Henkilöstö pitäisi tärkeänä, että esim. kehityskeskusteluissa keskusteltaisiin aidosti työurasuunnitelmista ja työnkuvan kehittämisestä. Tällä hetkellä kehityskeskusteluita ei koeta kovinkaan motivoivina tai työuraa tukevinä.

Kehityskeskustelut koetaan merkityksettöminä. Tähän epäkohtaan tulisi pystyä vaikuttamaan kohtuullisen nopeasti, koska sillä on suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin. Kehityskeskustelujen kautta työnantaja pystyy jalkauttamaan tavoitteita ja sitouttamaan henkilöstön tavoiteisiin. Onnistuneessa kehityskeskustelussa huomioidaan myös henkilöstön urakehitys ja tulevaisuuden koulutus- ja suunnitelmat. Näillä elementeillä pystytään suunnittelemaan laitoksen henkilöstösuunnitelma entistä tarkemmin.”

Kehityskeskustelujen kehittäminen oikeaan suuntaan vaatisi aikataulutusta, koska varsinaista seuranta- tai välitavoitteiden toteutumisen valvontaa ei ole. Kerran vuodessa tehtävä kehityskeskustelu on muuttunut automaatioksi. Kehityskeskustelut tavoitteiden jalkauttamiseen eivät ole ehkä tarpeeksi usein toistuvia, vaan tähän vaaditaan tiheämpää frekvenssiä. Henkilöstön motivoiminen vaatii yhä uudelleen toistoa ja vuoropuhelun on oltava jatkuvampaa.

”Itseohjautuvuudella tuskin saavutetaan yhteiskunnan poliisille asettamia tavoitteita. Julkinen keskustelu poliisin ydintehtävistä on osoitus, että yhteiskuntakaan ei ole täysin asettanut tavoitteita poliisitoiminnalle. Tätä epäkohtaa silmällä pitäen, ei itseohjautuvuus ole asianmukaista, koska henkilöstöllä ei tarvittavaa tietoa tavoitteiden asettamiseksi.”

Liiton esittämä kanta tarvittavasta tiedon puutteesta henkilöstön keskuudessa on osoitus siitä, että strategian jalkauttamiseen on paneuduttava. Tämän jalkauttamisen on lähdettävä aivan jokaisen yksittäisen työntekijän tasolta, jotta tiedonkulun ja sitouttamisen ketju ei jää vaillinaiseksi.

”HB:n tulosten mukaan henkilökunta kokee tiedonkulun, asioihin vaikuttamisen ja johtamisen selkeinä epäkohtina. Henkilöstö tulisi ottaa entistä tehokkaammin ja aidosti mukaan päätöksentekoprosesseihin esim. YT-menettelyn kautta.

Aidoimmillaan ja toimivimmillaan YT:ssä haetaan ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. YT:n tarkoitusta ei ole ”yllättää” toista osapuolta housut kintuissa, vaan aidosti neuvottelemalla hakea ratkaisuja. YT menettelyssä on ymmärrettävä, että aina ei päästä työntekijäpuolta miellyttävään ratkaisuun. YT menettelyssä on tärkeä muistaa toisen osapuolen kuunteleminen. Hyvällä ja toimivalla YT menettelyllä ja asioiden vuoropuhelulla saadaan henkilöstö sitoutettua tavoitteisiin sanelupolitiikkaa paremmin.”

Tähän asiaan tämä tutkimus pyrkii antamaan uusia näkökulmia ja ehdotuksia, miten asiaa voisi lähestyä. Samansuuntaisia tuloksia on havaittavissa Focus Group -tutkimuksen puolelta.

”POHASSA tulisi kyetä arvioimaan paikalliset erot laitosten välillä entistä tehokkaammin. Toimintatapoja on hankala siirtää talosta toiseen suoraan kopioidulla erilaisten toimintaympäristöjen vuoksi. Isot laitokset ovat johtaneet entistä enemmän ns. tilastojohdantamiseen ilman tarkempaa kontaktia toimintaympäristön toimijoihin.”

Tähän myös poliisilaitostasolla halutaan muutos. Tämän tutkimuksen avulla pyritään luomaan kanava, jolla tietoa kerätään ja työstetään laitoksen johdon käytettäväksi. Johto pystyy tämän tiedon avulla tarjoamaan Pohalle täsmällistä tietoa, jolla on merkitystä valtakunnallisella resurssien suuntaamisella.

3.2.2 Poliisihallitus

Tutkimuksen tekijä haastatteli kyseisestä aiheesta liittyen puhelimitse ja sähköpostitse poliisylitarkastaja Jorma Laitista ja asiasta koostettiin seuraava kysymys - vastaus -ketju:

K (kysymys): Poliisilaitoksen johto haluaisi POHA:n ottavan paremmin huomioon paikalliset tarpeet ja huomioivan esim. maantieteelliset seikat tulossopimusneuvotteluissa. Tällä hetkellä painopisteet ovat valtakunnallisesti kaikilla samat ja laitospohjaisesti eroja ei ole, vaikka toimintaympäristö vaihtelee. Onko mahdollista, että POHA voisi ottaa huomioon laitoksen tuottamaa tietoa tulossopimuksissa?

V (vastaus): ”Sisäministeriön suunnittelumääräyksessä toiminta- ja taloussuunnitelman rakenteesta ja sisällöstä todetaan, että niiden laadinta ja toteuttaminen kytkeytyvät erityisesti uuden hallitusohjelman ja sen toimintasuunnitelman toimeenpanoon. Strategisille linjauksille ja muille asioille on asetettava selkeät ja mitattavissa/arvioitavissa olevat tavoitteet toiminta, ja taloussuunnitel-

massa sekä erityisesti ministeriön ja tulosohjatun viraston välisessä tulossopimuksessa. Virastojen tulossopimuksissa on oltava nähtävissä, miten hallinnon alan toiminta- ja taloussuunnitelmassa esitetyt strategiset tavoitteet toimeenpannaan virastoissa.

Tuo edellä oleva velvoittaa ottamaan tietyt asiat valtakunnallisesti toteutettaviksi ja seurattaviksi. Tästä syystä valtakunnalliset tavoitteet ovat kaikille (lähes) samat. Valtakunnallisilla yksiköillä on tietysti omanlaisensa tulossopimukset.

Tosin pääosa hallitusohjelman ja sm:n asiakirjojen sisällöistä tulee poliisia koskevilta osiltaan poliisin valmistelusta, eli tavallaan saamme takaisin oman tuotteen. Näissä tiedoissa on tietysti myös poliisin eri yksiköiden tuottamia tietoja.

Tulossopimukseen on mahdollista ottaa ja kuuluukin ottaa merkittäviä alueellisia ja paikallisia tehtäviä. Toisaalta tulossopimukset on syytä pitää lyhyen ytimekkinä ja siten seurattavissa olevina.” (Laitinen 2016.)

K: Onko tuotetulla tiedolla mahdollisuus vaikuttaa poliittiseen ohjaukseen?

V: ”Pohaa ja poliisia ohjaavien tahojen tiedoista pääosan tuottaa poliisi itse, joten sillä tiedolla, jota poliittisille päättäjille meiltä tuotetaan, voi olla ja on suuri merkitys ohjauksen suunnalle ja ”vauhdille”. Poliittisella päättäjällä ei ole eikä oikeastaan voikaan olla poliisin ulkopuolista faktatietoa monissa asioissa. Ihan esimerkkinä poliisin ulkopuolelta tulevasta tiedosta voitaisiin mainita erilaiset uhritutkimukset ja muut ”surveyt”, joilla poliittinen päättäjä voi perustella ohjaustaan. Esim. uusien rikosilmiöiden tulemisen huomaa ensimmäisenä poliisi ja siitä tuotetulla tiedolla voidaan yrittää saada poliittinen päättäjä toimimaan.” (Laitinen 2016.)

K: Millä taajuudella paikallistiedon välittyminen olisi sopivaa Pohalle? Vaatiiko esim. organisaation strateginen ketteryys kuukausitasolla tuotettua tietoa?

V: ”Samalla kun on tärkeää, että kokoustetaan ennakolta sovitusti määräajoitain ja säännöllisesti, niin organisaatioilla on oltava kyky ja mahdollisuus ns. ad hoc -tapaamisiin. Poliisin - niin kuin muunkin työn tekemisen - ongelma nykyään on se, että asiat ovat liikaa paperinmakuisia ja sähköpostijohtamista tapahtuu. Voisi väittää, että naamatusten tapaamiset auttaisivat ketteryydessä ja

jalkauttamisissa. Ja kyllä, organisaation ketteryys vaatii reaaliaikaista tietoa. Lisäksi se vaatisi analyysikykyä, jolla numerot muutetaan ymmärrettäväksi toimintatarpeeksi. Kuitenkin tällaisen tiedonkeräämisen pitäisi numerotasolla olla automatisoitua, jottei kenenkään työtaakka kasvaisi.” (Laitinen 2016.)

K: Raporttien tuottama tieto on usein erilaista, kuin aito vuorovaikutustilanne, jossa henkilöt joutuvat ottamaan asiaan kantaa. Minkä tyyppisellä foorumilla päälliköt voisivat tätä tietoa POHalle tarjota, jotta saataisiin aikaiseksi? Onko tässä mahdollisuutta poliittisen tahon mukana oloon, jotta toiminnan kehykset saataisiin määriteltyä?

V: ”Poliisin johtoryhmän ja Poliisihallituksen johtoryhmän työntekotapaa ollaan parantamassa, jotta ne vastaisivat nimenomaan tuohon vuorovaikutteisuuden puutteeseen. Aika näyttää, miten onnistumme.

Poliisin toimintaympäristössä on paljon sellaista tietoa, jota ei sellaisenaan voida lain mukaan jakaa poliittiselle päättäjälle (salassa pidettäviä) tai poliittisella päättäjällä ei ole oikeutta sellaista tietoa saada. Tietoa on jalostettava ja karsittava poliittisen päättäjän tarpeita palvelevaksi. Siis poliittisen päättäjän mukana olo ei ole tarpeen/mahdollista läheskään aina.

Kuitenkin hyvät suhteet ja suorat yhteydet (lainkin mukaan) pitää olla esim. poliisiylijohtajalla ja sisäministerillä, jolle poliisiylijohtajan on raportoitava merkittävistä asioista. Samoin poliisin ylijohto vierailee usein tai antaa kirjallisia lausuntoja eduskunnan eri valiokunnille yms. jolloin päästään kertomaan oma näkemys suoraan poliittisille päättäjille.” (Laitinen 2016.)

K: Onko tarvetta sellaiselle numeraaliselle tiedolle, jota järjestelmät eivät suoraan tuota? Mikäli on, niin mitä?

V: ”Tilastotieteellinen haaste tässä on se, että monet päätökset saavat ohjauksensa poliisin tietojärjestelmistä kerätystä tiedosta. Aina ei tarpeeksi painoteta sitä, että kyse on parhaimmillaankin vain ”osatotuudesta”, siis siitä, mitä tietynä aikana on sattunut eri syistä kirjautumaan poliisin järjestelmiin. Se ei aina kerro yhteiskunnassa vallitsevista olosuhteista.

Esim. Iso-Britanniassa on ollut (ja USA:ssa myös) tietojärjestelmiä, joihin kansalaiset voivat ilmoittaa ”incident” -asioista, joissa ei ole vielä kyse rikoksista. Mm. Hate Incident olisi tapahtuma, jossa ihmiset siirtyvät pois bussin siitä osasta, johon savolainen (minäkin olen) tulisi istumaan. Kyse ei ole rikoksesta

mutta jos tuommainen yleistyy, hate crime -teko ei ole kaukana. Näiden tietojen kertyessä samasta paikasta samanlaisina, voidaan päätellä jonkin ilmiön olevan nousussa ja siihen voidaan ennakoita puuttua. Suomessa poliisi ei oikein voi kerätä muuta tietoa kuin rikoksiin liittyvää.

Ja mm. Ruotsissa on ollut kaupunginosatapaamisia, joissa ihmisiä on kutsuttu turvallisuustapahtumiin, joissa äänestetään tietyn alueen ongelmien pahemmuusjärjestyksestä. Tuloksen perusteella kaupungin päättäjät ja valtiolliset toimijat suuntaavat toimiaan epäkohdan korjaamiseen.

Siis tarvetta olisi kansalaisten tuottamalle suurimittaiselle tiedolle, josta löydetäisiin turvallisuusongelmat.” (Laitinen 2016.)

K: Tiedon määrä on tällä hetkellä kautta yhteiskunnan valtava ja lisääntyy jatkuvasti. Tiedon jäsenelty saatavuus olisikin yksi kehityskohta, jotta tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi. Onko tietomassan suodattamiseen organisaatiossa näkyvää tarvetta tällä hetkellä?

V: ”Varmasti on (mm. edellinen kohta). Avointen lähteiden data mining ei ole oikein käytössä poliisissa. Tässä kuten monessa muussakin poliisin toiminnassa huolen aiheuttaa tekijöiden vähäisyys tai puuttuminen; analyysin tekijöitä ei vain ole.” (Laitinen 2016.)

K: Poliisien etujärjestön mukaan henkilöstö kokee vaikuttamismahdollisuudet omaan työnkuvaan heikoksi. Henkilöstöllä on SPJL:n mukaan näkemys, että heitä ei kuunnella ja jos kuunnellaan, ei sillä ole merkitystä. Esimerkiksi henkilöstöbarometri koetaan turhauttavana, koska sillä ei ole käytännön merkitystä. Henkilöstö ei myöskään koe, että heidän aiempaa työkokemustaan tai koulutusta huomioitaisiin millään tasolla. Nyt esitettävällä mallilla tullaan puuttumaan tähän vaikuttamismahdollisuuteen ja lisäksi edistetään organisaation strategian jalkauttamista. Onko tarvetta luoda henkilöstön työkokemuksen, koulutuksen, kielitaidon tai muiden seikkojen perusteella tietokantaa, josta voidaan hakea sopivia henkilöitä tiettyjen ominaisuuksien perusteella sekä tarjota kohdejoukolle esim. kansainvälistä tehtävää?

V: ”Jo pitempään on ollut useampia yrityksiä luoda ja rakentaa sekä tietysti ylläpitää henkilöstön osaamiskartoitusta. Yritykset vain lienevät jääneet puolitiehen. Kuuntelemisen osalta 10 000 henkilön organisaatiossa ongelma syntyy siinä, että yksittäiset henkilöt eivät tule kuulluksi tai heidän ehdottamiaan muutoksia ei toteuteta, kun kyseessä voi olla tosiaan vain yhden tai korkeintaan muutaman ihmisen näkemys.

Työkokemuksen ja koulutuksen huomioiminen voi oikeasti olla vaikeaa, kun poliisissakin on jo ollut ja aina vaan enemmän on kovan luokan osaajia. Kyse lie-nee tehtäviin hakeutumisesta, jolloin vähäisiin avautuviin paikkoihin ei tietenkään voida ottaa kuin se parhaaksi arvioitu. Muut - hyvätkin - jäävät sillä kertaa syrjään.

Kansainvälisiin tehtäviin (esim. siviilikriisinhallinta) valikoituminen sekä peruskoulutukseen, missioille ja jatkokoulutukseen on Suomessa haasteellista. Muissa Pohjoismaissa ja esim. Saksassa poliisi vastaa kaikesta poliisia koskevista siviilikriisinhallinnan asioista. Suomessa niistä vastaa poliisinkin osalta Kriisinhallintakeskus (sekä lainsäädännön että budjetin mukaan). Kotimaisen ja siviilikriisinhallinnan yhteisen urapolun luominen poliisin puolella on käytännössä vaikeaa. Muut kansainväliset tehtävät, kuten yhdyshenkilötehtävät, ovat viime vuosina olleet varattuna Krp:lle (ja kerran Polamkille), kun tehtävätkin ovat olleet niiden toimialueille painottuneita.” (Laitinen 2016.)

3.2.3 Case Rudus

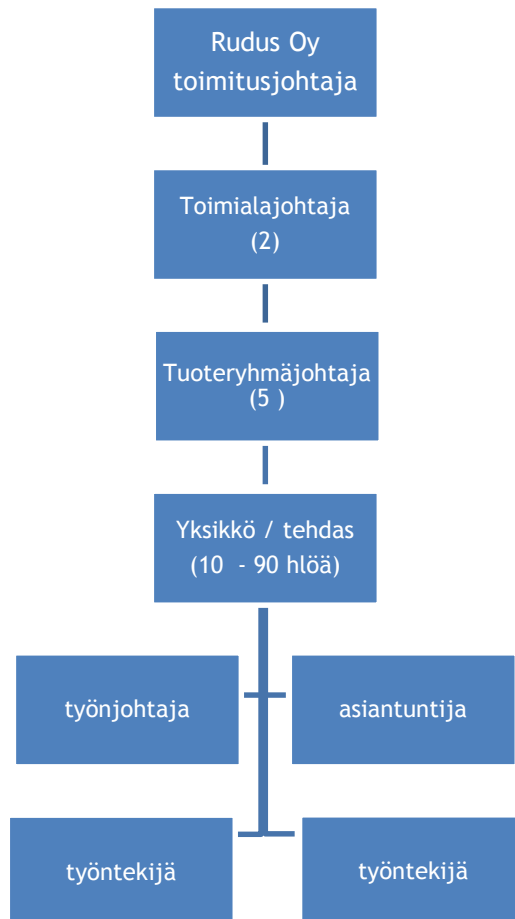
Haastattelu toteutettiin tuoteryhmäjohtajaa haastattelemalla henkilökohtaisesti viisi kertaa ja dokumentoimalla keskustelut. Lisäksi haastateltava toimitti yhtiön julkiseksi luokiteltua koulutusmateriaalia tutustuttavaksi, jolta osin suoritettiin osittaista taltiointia tähän työhön.

CRH on maailmanlaajuinen konserni, joka on keskittynyt rakentamisen materiaaleihin. Suomessa on kaksi yhtiötä, Rudus Oy ja Finnsementti Oy, jotka kuuluvat CRH-konserniin. Tässä kappaleessa käydään ensin läpi yhtiön hierarkiarakennetta ja tämän jälkeen strategian jalkauttamista Ruduksen osalta. Rudus on saanut kiitosta työturvallisuusasioiden käsittelystä ja sen onnistunut sisäistäminen koko konsernin läpi on vaatinut hyvää strategista vaikuttavuutta, minkä soveltaminen kaikkeen toimintaan on mahdollista vastaavilla tuloksilla.

CRH:lla on 95.000 työntekijää. Yhtiö on jakaantunut maanosittain alueisiin ja Suomi kuuluu East Side - alueeseen. Suomessa oleva Rudus työllistää noin 1.000 suorassa työsuhteessa olevaa työntekijää, sekä noin 1.000 alihankinnan kautta. Finnsementillä on noin 300 työntekijää. Finnsementin ja Ruduksen toimitusjohtajat vastaavat Suomen Country Managerille.

Rudus koostuu materiaalit- ja betonituotetoimialasta, joilla kummallakin on toimialajohtaja, jotka raportoivat Ruduksen toimitusjohtajalle. Tuotteet- jaoksen alaisena on viisi tuoteryhmäjohtajaa, jotka vastaavat kukin alaiensa yksiköiden toiminnasta. Yksi yksikkö on tehdas, jota vetää yksikön päällikkö. Lisäksi yksiköihin on sijoitettu myyntipäälliköitä, jotka raportoivat tuoteryhmäjohtajalle.

Tehdasyksikössä on työnjohtajia, ajojärjestelijöitä, laborantteja ja tuotantosuunnittelijoita. Asiantuntija- ja työnjohtotason alla ovat yksittäiset työntekijät ryhmittäin. Kyseessä on puhtas linjaorganisaatio ja hierarkiarakenne on esitetty kuviossa numero kahdeksan.



Kuvio 8: Yksinkertaistettu malli Ruduksen organisaatiosta

Strategiasta ja sen jalkauttamisesta Ruduksella

Jokaisessa yksikössä (tehtaassa) aloitetaan aamu noin 5 - 30 minuutin mittaisella palaverilla taukotilassa, johon osallistuvat työnjohto, luottamusmiehet ja eri henkilöstöryhmien edustajat. Tästä palaverista laatii aina työnjohtaja muistion, joka tulee intranettiin sekä tulostetaan seinälle. Jokainen palaveri aloitetaan työturvallisuusasialla. Tässä yhteydessä voidaan esim.

mainita, kuinka monta päivää on mennyt ilman työtapaturmia ja käydään läpi edellisen päivän vaaratilanteet.

Jokaisen yksikön tavoitteena on raportoida vähintään kaksi vaaratilannetta per henkilö, yksikön päällikkö vastaa tämän tavoitteen toteutumisesta. Eli mikäli yksikössä on 50 työntekijää, niin yksikön päällikön on raportoiva vähintään 100 vaaratilanteesta vuosittain. Näitä vaaratilanteita on siis löydyttävä, ja myöskään ei ole harvinaista, että yksikön päällikkö kiertää muistiinpanovälineiden kanssa haastattelemassa työntekijöitä, koska tällä on velvollisuus löytää vähintään kaksi vaaratilannetta joka vuosi. Vaaratilanneilmoituksille on olemassa oma raportointikanava intranetissä, mutta varsinainen raportointi tapahtuu henkilökohtaisesti. Tapaturmista on raportoitava 30 minuutin sisällä tapahtumasta toimialajohtajalle, tuoteryhmäjohtajalle, toimitusjohtajalle sekä turvallisuuspäällikölle. Vaaratilanteet raportoidaan päivittäin.

Yhtiössä on panostettu tiedon kulkuun. Koko konsernin pääjohtaja lähettää joka kuukausi videoidun noin viiden minuutin mittaisen blogin kaikille konsernin noin 95.000 työntekijälle sähköpostiin. Tämä alkaa aina työturvallisuuskatsauksella. Työturvallisuuteen panostamalla vaikutetaan siihen, että koko prosessiketju muuttuu tehokkaammaksi ja vaikutus yhtiön tulokseen on myös mitattavissa euromääräisesti.

Yksikkötasolla järjestetään myös joka kuukausi infotilaisuus, joka kestää noin 1 - 4 tuntia ja tätä varten pysäytetään koko tuotantoyksikkö. Tähän tilaisuuteen tulevat kaikki työntekijät ja myös epäsuorassa työsuhteessa oleva urakoitsijat. Tilaisuus alkaa aina työturvallisuusasioiden käsittelyllä ja siinä esitetään konsernijohdon em. videoblogi, joka käydään läpi. Kaikki työntekijät ovat saaneet etukäteen noin viikkoa ennen aihepiirit, joita käsitellään infotilaisuuden yhteydessä olevissa pienryhmissä.

Ruudun ja CRH:n mielestä pienryhmien merkitys on yksi parhaimmista tavoista tapa jalkauttaa strategia ja sitouttaa henkilöstö yhtiön tavoitteisiin. Koko henkilöstö jaetaan ryhmiin, jotka ovat täysin sattuman varaisesti valikoituneet eri henkilöstöryhmistä. Samassa ryhmässä saattaa olla työnjohtaja, fyysisen työn tekijä ja toimihenkilö sekä johtotason edustaja. Ryhmä istuu yhteisen pöydän ympärillä siten, että kaikille muodostuu katsekontakti muihin. Tilaisuudessa on aina kahvia ja muuta tarjottavaa, jolla on tärkeä merkitys tilanteen läpiviemiseksi. Ryhmän koko on 5 - 20 henkilöä, mutta noin 10 henkilöä on ryhmän toimivuuden kannalta hyvä yläraja. Isoissa yksiköissä isot ryhmät ovat välillä ongelma.

Tilaisuudessa luodaan ilmapiiri, jossa jokainen puhuu vuorollaan ja tehtäväksi on annettu valmistautua esittämään 1 - 3 asiaa, jotka kokevat tärkeäksi ennalta jaetun aihepiirin kannalta. Jokainen osallistuja laittaa yhden asian (1 - 3) yhdelle post-it-tarralapulle, jotka kerätään taululle. Pienryhmä ideoi myös itse esiin tuomiinsa ongelmiin ratkaisun. Tässä voidaan hyödyntää tuplatiimi tai aivoriihi -työskentelytekniikkaa. Ruudulla ryhdyttiin käyttämään pienryhmätyöskentelyä noin viisi vuotta sitten ja henkilöstö on kokenut tämän erittäin antoisaksi

tavaksi vaikuttaa sekä omaksua yhtiön tavoitteita. Aiemmin yhtiössä käytettiin luentotyyppejä ("kalvosulkeisia") Powerpoint-esityksiä, joiden vuorovaikutusmerkitys jäin hyvin minimaaliseksi.

Näin saadut ideat kerätään yhteen, jotka esitetään infotilaisuudessa. Pienryhmissä esille tulleet ongelmat pyritään ratkaisemaan jo heti pienryhmän yhteydessä, jos mahdollista. Ratkaisuja ei jätetä toiseen kertaan, vaan johto joutuu infotilaisuudessa ratkaisemaan ongelman välittömästi ja esittämään sen kaikille työntekijöille. Tärkeää on se, että yhtään ehdotusta ei sivuuteta, vaan se toteutetaan joku ratkaisu esittämällä. Asiat voivat olla hyvinkin arkisia. Esimerkiksi eräs työntekijä toi esiin sen, että työpäivän päättyessä henkilöstö lähtee parkkipaikalta kello 14.30 peruuttaen tielle. Samaan aikaan alkoivat valut ja pumppuautot alkoivat liikennöinnin. Tästä aiheutui vaaratilanne. Infotilaisuudessa päätettiin saman tien, että valut alkavat kello 14.15 tai 14.45 ja näin ongelma oli välittömästi ratkaistu.

Pienryhmätyöskentely aloitettiin antamalla koulutus vetäjiksi valikoituneille henkilöille ja sitä valvotaan kerran vuodessa tapahtuvan auditoinnin kautta. Lisäksi yhtiössä lähetetään säännöllisesti sähköpostikyselyt noin neljä kertaa vuodessa kaikille henkilöille. Yksikön päälliköt joutuvat vastaamaan näihin useammin. Tämän sähköpostikyselyn vastaanottajat ovat yksilöitävissä ja henkilöstön on otettava kantaa kyselyyn, koska tätä kautta myös sitoutetaan henkilöstöä.

Esimerkiksi konsernitasolla tuotiin esiin kärkihankkeet esittelemällä pelkät otsikot tuoteryhmäjohtajille ja tuoteryhmä joutui miettimään, miten tämä toteutuu omalla tasolla organisaatiossa.

- fokusoitu kasvu
- merkittävä tuotannon tehostuminen tai kaupallinen menestyminen
- oikeat ihmiset oikeassa paikassa oikeaan aikaan
- yhteistyö CRH:n eri toimiala- ja tuoteryhmien kesken

Ruduksella on käytössä myös kehityskeskustelut ja ryhmäkeskustelut, mutta näillä ei ole niin suurta merkitystä, kuin em. tavoilla. Merkittävämpi on tavoitekeskustelu, joka järjestetään 1 - 2 kertaa vuodessa.

Haastateltava kertoi myös amerikkalaisesta tehokkuudesta, johon oli saanut tutustua aiemmassa työpaikassa. Neuvotteluhuoneen seinällä oli kaikilla esimiehillä henkilön kuva, nimi ja tavoitteet pilkottuna esim. neljännesvuodelle. Jokaisessa palaverissa käytiin ko. henkilön tavoitteet ja saavutukset läpi. Tämän tavan haastateltava koki erittäin tehokkaaksi vaikuttaa tuloksiin (Flexible manufacturing unit, visual factory). Ruduksen tavoitteet kirjaa työnjohtaja ryhmänsä osalta joka päivä ja raportoi ne suoraan järjestelmään, josta tuoteryhmäjohtaja käy

ne läpi saatuaan aamupäivällä yhteenvedon edellisen päivän tuloksista. Tämän jälkeen tuoteryhmäjohtaja kommentoi ryhmän tulosta. Yksikön päälliköt esittelevät oman tuloksensa kuukausitasolla tuoteryhmäjohtajille, jotka esittelevät eri tilaisuudessa oman tuoteryhmänsä tuloksen Ruduksen toimitusjohtajalle.

Yhtiön joka tasolla ollaan sitä mieltä, että hoitamalla työturvallisuusasia kuntoon tätä kautta, voidaan myös muihin edistettäviin tai kehitettäviin asioihin vaikuttaa samalla menestyksellä. Yhtiössä ei ole sattunut yhtään tapaturmaa yli vuoteen ja tapaturmataajuus on tällä hetkellä 0. Tapaturmataajuudella mitataan vahinkotiheyttä miljoonaa työtuntia kohti ja se oli aiemmin noin 2 (toimialan keskiarvo on 70).

3.3 Focus group -menetelmä

Toinen tutkimusmenetelmä haastattelujen lisäksi on Focus group -ryhmäkeskustelu, joka perustuu laadulliseen yksilöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja syvempään ajatusten julkituontiin. Kyseisen menetelmän tutkimuksessa lähtökohtana on tarkastella ja ymmärtää asioita niistä itsestään käsin. Hermeneuttinen tulkinta on avainasemassa ja tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että on otettava huomioon erilaisten asioiden ja niihin liittyvien erilaisten sanojen merkitys, joiden pohjalta muodostetaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Focus group -ryhmäkeskustelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla saadaan arvokasta tietoa etsittäessä ihmisten mielipiteitä tai tuntemuksia tietystä asiasta tai keskusteluun osallistujilta halutaan ideoita johonkin tutkittavaan asiaan. Focus group -menetelmällä voidaan saada esille arvokkaita oivalluksia, ja se voi johdattaa tutkijan arvokkaisiin ja mutkikkaisiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. (Valtonen 2009, 226 - 228.)

Ryhmäkeskustelu voi tuoda esille sellaisten ihmisryhmien mielipiteet, jotka jostain syystä eivät halua osallistua henkilökohtaiseen haastatteluun tai eivät saa sellaisessa tuotua tärkeiksi mieltämiään asioita esille. Ryhmäkeskustelu saattaa olla myös toisaalta ainoa keino tuomaan tutkija tutkittavien maailmaan tämän esim. seuratessa tietyn ammattiryhmien edustajien keskustelua tilanteen ulkopuolelta. Sillä ei kuitenkaan saada yleistettävää tietoa, vaan nimenomaan syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä keskustelijoiden tuottaman materiaalin kautta. Ryhmäkeskustelusta saatua materiaalia ja tietoa voidaan verrata aikaisemmista tutkimuksista saatuihin tietoihin tai asiaan liittyvään teoriaan. (Eskola & Suoranta 2008, 95; Krueger & Casey 2008, 2; Valtonen 2009, 226 - 228.)

Onnistunut tiedonkeruu vaatii huolellista suunnittelua. Ryhmään osallistuvien lukumäärä riippuu siitä, minkä tyyppistä tietoa tutkimuksessa on tarkoitus taltioida. Suuri ryhmä ei ole hyvä, koska keskustelun tallentaminen vaikeutuu teknisistä syistä esimerkiksi keskustelijoiden toistensa päälle puhumisen vuoksi. (Eskola & Suoranta 2008, 96 - 97.) Ryhmäkokoontamiset

vaikuttavat myös keskustelun ilmapiiriin ja sen lähtöasetelmaan. Ryhmän kokoamisen ja määrittelyn avulla saadaan toivotut ehdot ryhmän vuorovaikutukselle. Ryhmäkeskustelun edellytys on yhteinen tehtävä samoin kuin yhteinen tavoite. Tutkimuksen kohderyhmän kokoontuminen on ainutlaatuinen ja -kertainen tapahtuma. Ryhmän tapaamisaika on yhdestä kahteen tuntia. (Valtonen 2009, 229 - 230.)

Tämän tyyppisen ryhmäkeskustelun etuna on, että sillä saadaan kerättyä kohtuullisen nopeasti tietoa monelta henkilöltä samanaikaisesti. Ennen tutkimuksen aloittamista laaditaan etukäteen aiheet tai teemat, jotka pohjustavat keskustelun aloittamista. Lisäksi muotoillaan mahdolliset lisäkysymykset keskustelusuunnitelmaksi ja keskustelun vauhdittajaksi, mikäli keskustelu tällaista vaatii. Tähän taas tarvitaan tietoa kohderyhmästä sekä tutkittavasta aiheesta. Em. teemojen ja aihealueiden on sivuttava tutkittavaa aihetta, mutta toisaalta niiden on oltava tarpeeksi laajoja herättääkseen haluttua keskustelua ryhmässä. Kysymysmuodot, kysymysten ymmärrettävyys ja mahdolliset vieraat termit on otettava huomioon, kun laaditaan kysymyksiä. Suunnitelma on vain luonnos ja apuväline, jota ei tarvitse noudattaa orjallisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36 - 41.)

Ryhmäkeskustelu- ja haastattelu ovat erilaisia, sillä haastattelutilanne on vuorovaikutuksen kautta yksisuuntaista. Ryhmäkeskustelu taas on ohjattua, jossa vuorovaikutteisuus toimii kumpaankin suuntaan. Ryhmäkeskustelua on yleensä käytetty markkinatutkimuksessa, jossa sillä on saavutettu laadullista tutkimustietoa. Ryhmäkeskustelu on ennalta sovittu ja ajoitettu tilaisuus, jossa ryhmä ihmisiä on kutsuttu keskustelemaan tietystä aihealueesta. Keskustelu on vapaamuotoinen ja tutkimuksen tekijä voi tarvittaessa ohjata keskustelua (focusoida) antaen keskustelijoille aihealueita keskustelun ohjaamiseksi. Ryhmän kokoonpano riippuu kohteena olevasta aiheesta, tutkimuspaikasta ja osallistujien taustatekijöistä. (Krueger & Casey 2008, 4; Valtonen 2009, 223 - 224.)

Tutkimuksen tekijä (ryhmän vetäjä) valitsee ryhmän osallistujat siten, että näillä on yhteinen nimittäjä. Tässä tapauksessa päädyttiin pitämään kriteereinä operatiivisissa poliisitehtävissä toimimista. Näin saadaan hyvin näkyviin henkilöstön mielipiteet, sillä operatiivisissa tehtävissä toimitaan strategian jalkauttamisen suhteen tärkeimmässä ryhmässä ja osallistujien taustaorganisaatio on sama. Aiempien tutkimusten perusteella ryhmäkeskustelu tuo esiin juuri niiden ihmisten mielipiteitä, jotka henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa eivät toisi mielipiteitään esiin. Ryhmäkeskustelu saa aikaan tilanteen, jossa yhtenäisyys ryhmän sisällä tulee vahvistumaan yhteisten kokemusten jakamisen kautta. Ryhmän jäsenten ja vetäjän välille sekä ryhmän sisälle muodostuu vuorovaikutustilanne, josta saadaan tutkimukseen laadullista aineistoa, sekä uusia näkökulmia tutkimuksen suhteen. (Morgan 1988, 12.)

Ryhmäkeskustelu voi olla ainoa keino saada tietoa tutkimusryhmän mielipiteistä (Eskola & Suoranta 2008, 95). Ryhmän kokoonpanoa harkitessa täytyy muistaa, että liian suuri ryhmä voi toimia itseään vastaan. Tällöin ryhmän jäsenet voivat puhua toistensa päälle ja keskustelu saattaa tyrehtyä. (Eskola & Suoranta 2008, 95.) Ryhmän kokoonpano on yleensä vain yhtä kertaa varten suunniteltu ja keskustelun pituus noin yhdestä kahteen tuntia. Ongelmallista voi olla ryhmään osallistuvien aikataulujen yhteensovittaminen. (Valtonen 2009, 229 - 230.)

Ryhmäkeskustelu aloitetaan vetäjän ja osallistujien esittelyllä. Hyvänä jääsäerkijänä toimii kahvin ja pienen purtavien tarjoaminen, jonka lomassa voidaan vähän avata taustoja tutkimusmenetelmän valinnalle sekä itse tutkimukselle. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tavoite, nykytilanne ja keskustelun säännöt. Ennen keskustelua käydään läpi, mikä oli ryhmän valinnan perusteena. Osallistujat voivat kokea epävarmuutta tilanteen suhteen sekä osallistumisen kannalta. Samoin he saattavat olla epätietoisia tutkimuksen tavoitteista. Sen takia on erittäin tärkeää, että vetäjän aloituspuheenvuoro ja kahvitilaisuus poistaisi jännitystä ja epätietoisuutta. (Valtonen 2009, 230 - 234.)

Keskustelua varten vetäjä tekee etukäteen keskustelurungon, jolla varmistetaan, että kaikki aihealueet tulevat läpikäytyksi. Aikaisemmassa tutkimuksessa tämän tutkimuksen tekijä teki sähköpostikyselyn, jonka vastaukset toimivat suuntaa antavana runkona keskustelijoille. Vetäjä huolehtii, että kaikki keskustelijat saadaan mukaan keskusteluun. Tavoite on saada aikaan vapaamuotoista keskustelua, joten tiukka ohjaus ei tässä yhteydessä ole tarpeen. (Eskola & Suoranta 2008, 96 - 97.) Keskustelussa jäsenten pitäisi saada vapaasti ilmaista itseään, toivomuksiaan asiasta ja mielipiteitään (Hirsjärvi & Hurme 1995, 24 - 27). Ryhmän vetäjä voi jäädä sivummalle, jos se keskustelun kannalta on tarkoituksenmukaista. Keskustelijat voivat myös innostua ja ryhtyä myös oma-aloitteisesti keskustelemaan aiheesta. Juuri silloin saadaan sellaista tutkimustietoa, jota muilla tutkimusmenetelmillä ei saada. Laadullisen tutkimuksen eräs pääkohta on asian ymmärtäminen kohderyhmän jäsenen näkökulmasta. (Alasuutari 2001, 151 - 152.)

Ryhmässä keskustelemissa on myös muita etuja. Ryhmä antaa sosiaalista tukea mielipiteiden ilmaisulle ja siinä saadaan tietoa usealta henkilöltä samanaikaisesti, mikäli ryhmän yhteishengen on hyvä. Toisaalta ryhmäkeskustelussa on myös huonoja puolia esim. ryhmän jäsenet saattavat vierastavaa toisiaan ja nk. henkilökemiat eivät kohtaa. Näissä tilanteissa ei välttämättä haluta ottaa puheenvuoroa ja toisaalta ei ehkä uskalleta kertoa omia mielipiteitä, jos ryhmän sisällä on ristivetoa ja painetta vastakkaisiin mielipiteisiin. Vetäjän rooli on tärkeä keskustelun viemiseksi eteenpäin ja hiljaisempien jäsenten saamisessa esiin sekä mukaan keskusteluun. Keskustelun tallentamisessa voi olla ongelmia, jos syntyy samanaikaista puhumista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61 - 63; Eskola & Suoranta 2008, 94 - 98.)

3.4 Focus group:n toteutus

Tutkimuksen tekijä tiedusteli ensin halukkuutta ryhmäkeskusteluun muutamilta potentiaalisilta ehdokkailta ja suostuneille lähetettiin sähköposti, jossa ehdotettiin päiväksi 6.9.2016 ja paikaksi Kouvolan pääpoliisiasemaa. Kyseinen päivä sopi kaikille osallistujille. Tilaisuuteen varattiin Kouvolan poliisiasemalta Kymi-kabinetti, ja Kaakkois-Suomen poliisilaitos tarjosi osallistujille kahvit sekä sämpylät keskustelun avauksen yhteydessä. Ryhmäkeskustelu sopi nyt käsiteltävän asian tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimus käsitteli poliisilaitoksen henkilöstön kokemuksia tutkimuksen aiheeseen liittyvistä kysymyksistä. Saadulla tiedolla on mahdollista kehittää poliisilaitostason strategista viestintää ja vaikuttavuutta.

Ryhmäkeskustelussa keskustelijoita oli seitsemän, joista kaksi oli naisia. Valintaan vaikutti ennen kaikkea tutkittavan asian aihepiiri ja se, mitä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää. Tämän lisäksi otettiin huomioon, että erilaiset ryhmän koostumukset vaikuttavat myös vuorovaikutuksen luonteeseen. Lähtökohta ryhmäkeskustelussa on erilainen, jos kyseessä ovat joko toisilleen tutut tai täysin vieraat henkilöt. Keskustelijoita valittaessa pyrittiin siihen, että kaikilla osallistujilla olisi joku yhdistävä tekijä ja tässä tutkimuksessa se oli tausta Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen operatiivisissa tehtävissä eri tasoilla. Valituista henkilöistä kaikki osallistuvat käytännön poliisityön tekemiseen. Valinnassa oli tärkeää, että saatiin näkökulmia kentältä, tutkinnasta, eri asemilta, eri sukupuolet ja erilaisia virkaiän pituuksia sekä virka-asemia huomioiden. Osallistujista kaksi oli Kotkan poliisiasemalta, yksi Haminasta, kaksi Kouvolasta, yksi Imatralta ja kaksi Lappeenrannasta. Yksi osallistujista oli komisario ja neljä ylikonstaapelia sekä kaksi vanhempaa konstaapelia. Keskustelijoista kaksi oli naisia. Yksi keskustelijoista oli ollut mukana aikaisemmassa Focus group -tutkimuksessa 2011, jolloin samassa tilassa pidettiin vastaava tiedonkulkua laitoksessa tutkiva keskustelu.

Keskustelupaikaksi valittiin rauhallinen paikka, jossa keskustelijoilla oli mahdollisuus luoda katsekontakti toisiinsa. Tuolit sijoitettiin niin, että kamera tavoitti kaikki osallistujat myös puheen osalta. Keskustelu taltioitiin kameralla Canon Legria HR9, joka oli sijoitettuna siten, että jokainen osallistuja näkyi kuvassa pl. tutkimuksen tekijä. Jokaisen osallistujan ääni kuului hyvin, eikä erillistä mikrofonia tarvinnut ottaa käyttöön. Kameran käyttöä valvomaan oli pyydetty laitoksen henkilökunnasta siihen perehtynyt henkilö. Ennen kuvauksen alkua osallistujilta kysyttiin vielä kerran lupa videointiin ja ulkopuolisen henkilön (kuvaajan) läsnäoloon, sekä käytiin läpi tutkimuksen toteutusta ja tarkoitusta. Keskustelijat eivät häiriintyneet videokameran läsnäolosta. Videoitu keskustelu kirjoitettiin myöhemmin puhtaaksi eli litteroitiin omiksi tiedostoiksi. Keskustelu käynnistyi rauhallisesti, mutta keskustelijoiden päästyä vauhtiin oli tutkimuksen tekijän välillä jaettava puheenvuoroja. Lopussa oli jo havaittavissa selvää innostusta, eivätkä kaikki keskustelijat olleet huomanneet ajan kulumista ja olisivat vielä halunneet jatkaa keskustelua. Kokonaiskestoksi ryhmähaastattelulle tuli kaksi tuntia.

Ryhmissä käytiin keskusteluja ja näistä keskusteluista vedetyt analyysit perustuvat käytyjen keskustelujen tallenteisiin ja niistä tehtyihin litterointeihin. Litteroitu teksti on hyvä muistiapu ja helpottaa tärkeiden yksityiskohtien huomaamista. Puhtaaksikirjoittamisen yhteydessä on mahdollista myös kirjata tutkimukseen osallistuneiden ilmeitä ja eleitä, mikäli niillä katsotaan olevan merkitystä tutkimukselle. (Tiittula & Ruusuvuori 2009, 16.)

Focus group -ryhmäkeskustelulla tuotetaan kvalitatiivista aineistoa, jonka tarkoituksena ei ole antaa tilastollisesti merkittäviä tuloksia, vaan syvällisempää tietoa käsiteltävän kohderyhmän ajatuksista. Analysointivaiheessa tutkijan on otettava huomioon ryhmän dynamiikka sekä korostettava ryhmäläisille ryhmänäkökulmaa. (Valtonen 2009, 239 - 241.)

Videoitu materiaali litteroitiin ja puhtaaksi kirjoitettuja tiedostoja kertyi yhteensä 20 sivua A4-arkkia. Puhtaaksikirjoituksessa ei ollut ongelmia, koska keskustelijoilla oli sopiva äänenvoimakkuus ja mikrofoniin äänisäädöt olivat asianmukaiset. Ryhmäkeskustelun tuloksia analysoitaessa käytettiin sisällön analyysia, joka on laadullisen analyysin perusmenetelmä. Siinä tutkimusaineistosta haetaan hahmottamalla keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Tämä teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisen ja niiden ryhmittelyn jälkeen niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Eskola & Suoranta 2008, 174 - 180.) Kuviossa yhdeksän on kuvattuna ryhmäkeskusteluaineistosta tehtävän analyysin eteneminen.

1. Aineiston lukeminen
2. Merkityksellisten yläluokkien nostaminen aineistosta
3. Aineiston pelkistäminen; ajatuskokonaisuuksien nimeäminen ja aineistoon merkitseminen
4. Aineiston ryhmittely; samaa tarkoittavien ilmaisujen siirto tietyn alaluokan alle
5. Alaluokan nimeäminen kuvaavalla nimellä

Kuvio 9: Ryhmäkeskusteluaineiston analyysin eteneminen (Eskola & Suoranta, 2008)

Focus group -ryhmäkeskustelun tulosten analysoinnissa nousi esille samankaltaisia asioita, kuin oli jo havaittu haastattelututkimuksen puolella. Esiin nousi kaksi yläluokkaa. Tämän jälkeen aineistosta haettiin tutkittaviin asioihin liittyviä kokonaisuuksia, jotka nimettiin sopivalla nimellä. Tietokonetta käytettiin analysoinnissa siten, että ylä- ja alaluokat siirrettiin omiksi tiedostoiksi. Ryhmäkeskustelun tulososassa erotettiin tekstistä ylä- ja alaluokat toisistaan erilaisin merkein.

Raportissa kuvataan tutkittua asiaa myös aineistositaateilla. Sitaatit järjestetään teemoittain eräänlaiseksi sitaattikokoelmaksi. Katkelmia tekstistä käytetään taustoittamaan tutkijan tulokintaa ollen esimerkkinä aineistosta sekä elävöittämään tutkimusraportin tekstiä tai myös pelkistettyinä ollen tiivistettyjä kertomuksia aineistosta. (Eskola & Suoranta 2008, 174 - 180.)

Puhtaaksi kirjoitetusta tekstistä on havaittavissa, että keskustelussa oli myös sellaista tietoa, joka ei ole relevanttia nyt käsiteltävän tutkimuksen suhteen. Tämä osa keskustelun aiheista ja teemoista rajattiin tutkimuksesta pois, koska ne eivät vastanneet tutkimuksen tavoitetta. Jatkoanalyysi tehtiin vain mukaan otetuista teema-alueista.

Ryhmäkeskustelijat numeroitiin anonyymiyden vuoksi ja toisaalta helpottamaan litterointia. Näytteissä merkintä on V= vastaaja ja tunnus 1 - 7 merkitsevät keskustelijaa. Näin ei voida identifioida henkilöä sekä toisaalta kohdentaa keskustelusta esiin nousseita tuloksia. Tuloksiin sisällytettiin suoria lainauksia keskusteluista.

4 Empiiriset löydökset

Tutkimuksen aikana haastateltiin kahdeksaa poliisihenkilöä Kaakkois-Suomen poliisilaitokselta, Poliisihallituksen poliisiylitarkastajaa ja Suomen Poliisijärjestöjen liiton poliisitaustaista järjestöpäällikköä ja Ruduksen tuoteryhmäjohtajaa. Haastattelu tehtiin Poliisihallituksen ja etujärjestön osalta puhelimitse sekä sähköpostitse. Sähköpostitse saatuja vastauksia tarkennettiin vielä puhelimitse ja vastaukset tallennettiin sähköisessä muodossa. Laitostasolla tehdyt haastattelut olivat epämuodollisempia eikä niissä käytetty tallennusvälineitä. Vastaukset dokumentoitiin haastattelupäivän iltana sähköisessä muodossa ja liitettiin samassa yhteydessä tutkimustyön työkappaleen runkoon. Ruduksen edustajan haastattelun osalta tehtiin muistiinpanot haastattelun yhteydessä.

Haastattelujen osalta löydökset tukivat ryhmäkeskustelussa esiin nousseita ja myöhemmin tässä kappaleessa siteerattuja ajatuksia. Tältä osin ei ole nostettu yksilöhaastatteluista omia siteerauksia, koska samat ajatukset ja tunteet nousivat niin selvästi esiin ryhmähaastattelun osallistujilta. Poliisien etujärjestön ja Poliisihallituksen edustajan osalta tehtyjen haastattelujen lyhentämättömät vastaukset on esitetty haastattelujen yhteydessä. Niitä on lainattu soveltavin osin ryhmähaastattelujen yhteydessä, siltä osin kuin niillä on katsottu olevan merkitystä käsillä olevan asian suhteen.

Teoriaosuudessa käsitellyt asiat soveltuvat saumattomasti tukemaan tutkimuksen tuloksissa esiin nousseita asioita. Asiaa vahvisti se, että tutkimusaineiston triangulaatiosta huolimatta ei polarisoitumista tapahtunut, vaan löydökset ja teoreettinen viitekehys nivoutuivat saumatto-

masti yhteen. Tärkeimmät löydökset olivat merkittävä yhteinen visio haluamalla vaikuttaa yhteisiin asioihin ja strategian jalkauttamisen ongelmat, sekä organisaatorakenteen viestinnälliset puutteet, jotka vaikuttivat strategian jalkauttamiseen ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin.

Ryhmäkeskustelussa nousi esiin kaksi yläluokkaa, jotka merkittiin tekstiin esimerkiksi otsikolla ”4.1 Strategian jalkauttaminen”. Yläluokkien alta hahmotettiin kolme alaluokkaa molemmissa tapauksissa. Alaluokkaa kuvaavat käsitteet lihavoitiin, esimerkiksi **laitoksen yhteispalaveri**. Lähtökohtana keskustelussa oli strategian jalkauttaminen, ja tämä ohjasi keskustelua luontevasti viestinnällisiin asioihin. Tätä kautta hahmottui vahvaksi viestinnälliseksi tekijäksi laitostason yhteispalaveri. Tälle asetettiin suuria odotuksia, mutta jota nyky muodossaan ei koettu toimivaksi strategisen jalkauttamisen ympäristönä. Toiseksi strategisen toiminnan jalkauttamisympäristöksi koettiin operatiivinen toiminta ja päivittäistyöskentely. Kolmanneksi alaluokaksi nousi lähiesimiesten ja asialle omistautuneiden henkilöiden merkitys strategian jalkauttajana.

Strategian jalkauttaminen (yläluokka)

- **laitoksen yhteispalaveri**
- **operatiivinen päivittäistoiminta**
- **suodattava, tietoa jakava taho**

Toiseksi näkökulmaksi nousi keskustelussa viestintä. Viestinnän suhteen haluttiin jakaa hallinnollinen viestintä ja päivittäistoimintaan liittyvä viestintä erikseen. Lisäksi koettiin vahvaksi tekijäksi henkilökohtaiset, ryhmä- ja yksilötasolla toteutetut, keskustelut.

Viestintä (yläluokka)

- **hallinnollinen viestintä**
- **päivittäinen työnjako ja siihen liittyvä viestintä**
- **ryhmä- ja yksilötason keskustelut**

Henkilökohtaisten haastattelujen kautta saadut tulokset on esitetty muutamalla virkkeellä focus group -lainausten välissä, mikäli näistä nousseella aineistolla on merkitystä käsiteltävän aihepiiriin kannalta.

4.1 Strategian jalkauttaminen

Ryhmläiset pohtivat yhdessä sitä, mitä strategian jalkauttaminen on tällä hetkellä laitostasolla ts. yhteispalaveri. Ensimmäisenä nousi esille se, että koko laitoksen yhteinen palaveri ei toimi strategisena työvälineenä lainkaan. Strategian jalkauttamisen suhteen koettiin myös puutosta vuorovaikutteisuuden suhteen. Tiettyjä strategisia mittareita ei ymmärretty.

V1: ”Nää Etelä-Karjalan aamupalaverit on just sitä tietojohtoista poliisitoiminta, puhtaasti sitä, mutta sitten tämä poliisilaitoksen yhteinen viikkopalaveri on vain katsaus kuluneeseen viikkoon. Jos ajatellaan strategiaa ja sitä sen jalkauttamista, ni se on niin massiivinen homma...esimerkiksi laitoksen tiistain aamupalaveri, sil ei o mitään tekemist sen strategian jalkauttamisen kanssa. Siel vaa käydään läpi niit edellisen viikon asioita.”

V7: ”Vaikee ottaa kantaa strategian jalkauttamiseen, kun meillä on niin suurta tuskaa tän päivittäisen tiedontulvan ja kiireen keskellä...sitä on niin älyttömästi, itellä se on ainaki hukkunu tonne massan alle.”

Kuten SPJL:n edustajan aiemmassa kappaleessa oleva toteamus: ”Tutkinnan puolella on isona ongelmana kasvavat juttumäärät, joita ei ole mahdollista hallita.” (Nygård 2016.)

V4: ”Itellä se on ainakin niin vaikeaa, kun sitä tiedonmassaa on niin paljon ja on pöytäkirjoja ja muita, jollei se ole heti siinä etusivulla ja hyppää siitä silmille.”

V1: ”Siitä koko laitoksen palaverista haluaisin sellaisen, joka koskettaa jokaista, koska näitä pienempiä on sitten jatkuvasti. Strategisen johtamisen osalta: edellytetään että jotaa pitää tehdä, mutta vuoden lopussa ei käydä oikeesti näitä asioita läpi, mitä on saavutettu, niin se vie pohjaa tältä koko hommalta.”

Myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 92) toteavat strategisen johtamisen edellytyksenä olevan osallistavan työtavan. Myös Ruduksen edustaja toteaa kuukausittaisen palaverin olevan tärkeä osa sisäistä viestintää.

V1: ”Tää on vielä niin iso kupla, kun on valtavan iso alue. Mitataan A-tehtäviä, joka on tällä hetkellä 8 tai 9 minuuttia, eikä koskaan tule olemaan sellaista tilannetta, ettei sitä tavoitetta saavutettais, koska se lasketaan keskiarvosta niin

isolta alueelta, että varmast toteutuu. En ole ymmärtänyt tätä mittaria enää pitkään aikaan, koska sillä ei ole mitään merkitystä.”

Henkilöstön jäädessä etäämmälle strategian laadintavaiheen aikana seuraa usein asian suhteen muutamia ongelmia: Henkilöstön sitoutuminen ei ole sisäsyntyistä, henkilöstö kokee jääneensä huomiotta ja päätöksenteon etääntyminen synnyttää pelkoa. Kyseessä ovatkin niin kutsutut proseduraaliset (menettelytapoihin liittyvät) ja vuorovaikutukseen liittyvät organisatoriset riskit. Yksilö pyrkii kuitenkin samastumaan organisaatioon tai sen osaan helpottaakseen ympäristönsä ymmärtämistä, ja sosiaalinen identiteetti muovautuu samaistumisen kautta. Tätä samaistumista voivat kuitenkin heikentää organisaation sisäiset ristiriidat ja kilpailu. (Hallama 2011, 11.) Nygård (sähköposti 2016) ottaa myös kantaa henkilöstöbarometriä kautta välittyvästä informaatiosta, josta nousee kuva vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta.

V4: ”Jos se tiistain aamupalaveri olis enemmän semmonen informatiivinen, ni siel kävis porukkaa, mutta nyt se on vaan sitä, että ei o rahaa ja ei palkata työntekijöitä. Siit ei ihmiset saa niin paljoa, et ne viittis tulla sinne. Ainoo kuka siel on tätä strategian jalkauttamista tehny, on liikennesektori. Tätä pitäis tehdä ja tän verran...Ainoo, mitä ite siel käy kuuntelemas, on se, että kuka jää eläkkeelle ja ketä palkataan, vai palkataanko ketään. Sit Kotkas on viel perjantain viel oma, jossa käsitellään tiistain ja perjantain välisiä asioita, ni se on niinku ihan turha.”

Juuti ja Salmi (2014, 150) tuovat esiin käsitteen dialoginen strategiatyö. Tämän kantavana periaatteena on ihmisten tulkinta organisaation tavoitteista omien kokemustensa kautta, jota he päivittäin toteuttavat käytäntöön. Tärkeintä on siis se, kuinka työntekijät ymmärtävät strategian ja tulkitsevat sitä käytäntöön vieden. Johdon olisi Juutin ja Salmin mukaan ymmärrettävä, ettei ole olemassa objektiivista strategiaa, vaan ihmisten tulkinnat siitä, joita he yksin ja yhdessä toteuttavat käytännössä. Tämän periaatteen mukaisesti korostuu organisaation sisäinen vuorovaikutus ja toiminta, jonka pitäisi olla johdon tavoitteisiin integroitu ja tällöin myös menestyksestä.

Samoja ajatuksia nousi esiin valtakunnan tasolla, kuten SPJL:n edustaja edellisessä kappaleessa mainitsi: ”Vaikuttamismahdollisuudet omaan työnkuvaan henkilöstö kokee heikoksi. Henkilöstöllä on näkemys, että heitä ei kuunnella ja jos kuunnellaan, ei sillä ole merkitystä. Esimerkiksi henkilöstöbarometri koetaan turhauttavana, koska sillä ei ole käytännön merkitystä...” (Nygård 2016.)

V2: ”Joskus tuntuu, et pitäis saada sitä omaa informaatiota sinne ylöspäin. Miten se onnistuis? Ku tuntuu, että se tieto tulee vaan ylhäältä alaspäin.”

Myös Åberg (1997, 10) on sitä mieltä, että vuorovaikutuksen kautta syntyy strategialle paras lopputulos. Esimerkkinä Åberg käyttää talonrakennusta, jossa rakennuttaja kertoo oman visions lopputuloksesta ja ammatti-ihmiset, kuten timplurit ja muurarit, kertovat kuinka rakennus on toteutettava. Tätä taustaa vasten on suotavaa, että visioijat menevät henkilöstön pariin jo strategian suunnitteluvaiheessa.

V1: ”Tutkinnan puolel taas se yksittäinen tutkija yrittää selviä niistä päivittäisistä hommista. Se, miten sitä suunnattais tulostavoitteiden mukaseen strategian jalkauttamiseen, nii ei sellast oo. Se kasa, mikä siel on pitää hoitaa ja vuoden loppus katotaan, miten on onnistuttu. Se on vaa kylmä totuus.”

Ruduksen edustajan mielestä ”pienryhmien merkitys on yksi parhaimmista tavoista tapa jalkauttaa strategia ja sitouttaa henkilöstö yhtiö tavoitteisiin.” Tällöin syntyy juuri sitä viestinnän vuorovaikutteisuutta, jolla pyritään etsimään keinoja mm. päivittäistehtävien tehokkaampaan toteuttamiseen.

V4: ”Se pitäis olla jonkuu lähisesimiehen hankas, joka sen sitte kertomalla kertoo, mikä se on. Itte sen löytäminen ja toteuttaminen ei kyl onnistu.”

V3: ”Suurin peikko on, jos tilastot ei täyty... Eli kyllä ne mittaa myös sieltä, mistä ne halua, että me ollaan mukana, että voi sanoo... että hienosti menee. Meillä on käytännössä kolme isoo keskusta ja Kotkansaari on hyvä esimerkki A-tehtävissä, se on kaks minuuttia ja on paikalla ja se tasoittaa niitä tilastoja.”

Hieman samaa asiaa sivusi myös etujärjestön edustaja: ”Henkilöstön mielestä päälliköt johtavat laitoksia numeroiden perusteella, eivätkä ole ”kartalla” todellisista tapahtumista. Henkilöstön näkemyksen mukaan kasvaneet laituskoot ovat johtaneet tilanteeseen, jossa laitosta johdetaan puhtaasti lukujen perusteella, jolloin henkilöstön todellinen tilanne ei välttämättä välity johdolle.” (Nygård 2016.)

Myös Poliisihallituksen edustaja oli tietoinen hiljaisen tiedon välittymättä jäämisestä:

”Tilastotieteellinen haaste tässä on se, että monet päätökset saavat ohjauksensa poliisin tietojärjestelmistä kerätystä tiedosta. Aina ei tarpeeksi painoteta

sitä, että kyse on parhaimmillaankin vain "osatotuudesta", siis siitä, mitä tietynä aikana on sattunut eri syistä kirjautumaan poliisin järjestelmiin. Se ei aina kerro yhteiskunnassa vallitsevista olosuhteista." (Laitinen 2016)

Strategisia tavoitteita voi olla vaikeaa asettaa, koska hyviä ja tavoittelemisen arvoisia asioita on niin paljon. Tältä osin on kuitenkin hyvä keskittyä olennaiseen ydinasiaan ja rohkeasti karstittava aihealueita pois siten, että tavoitteita olisi 5 - 10 kappaletta. Liian pieni määrä tavoitteita ei anna voimaa ohjaavuuteen, ja mikäli tavoitteita on liikaa, ei niitä käytännössä ole lainkaan. Tavoitteiden asettaminen olisi asetettava siten, että aiemmin mainittu Balanced Scorecard toteutuisi ja tavoitteet olisivat jollain lailla toisiaan korreloivia. Osa tavoitteista voi olla numeraalisia ja osa kuvattu myös kvalitatiivisilla termeillä, eikä mittaus ole aina oleellista (Kamensky 2014, 219 - 220 ja 230.)

V5: "On iso ero siinäkin laittaako itsensä heti kohteeseen, kun lähtee ajamaan ja alkaa selvittää niitä asioita siinä matkalla ja soittelee sinne ja tänne. Vai sitten silloin, kun saapuu sinne paikalle. Siinä voi olla puolentoista tunnin ero."

Tarkasteltaessa **operatiivista päivittäistoimintaa** ryhmäläiset toivat esiin sen, että siihen liittyvä palaveri ja laitoksen yhteinen palaveri pitäisi erottaa omiksi kokonaisuuksiksi.

V5: "Meillä kentäl on kaks palaverii, viistoist yli seitsemän ja iltavuoron alussa. Se ensimmäinen palaveri aamul ois se, jossa tää strategian jalkauttaminen kannattais tehdä. Huutava resurssipula haittaa strategian jalkauttamist, mutta tää vuoronaloituspalaveri on se, missä sitä voidaan tehdä."

V3: "Nää vuoronaloituspalaverit on näitä entisiä kahvipöytäkeskusteluja korvaavia, kun niitä ei enää ole. Siinä ryhmänjohtajat vaihtaa sitä tietoa."

V5: "Etelä-Karjalassa on mukana siinä 8.15 palaverissa kaikkien ryhmien johtajat, päällystö, tekniikka, kenttäjohtaja, tutkinta. Se pitäis rakentaa sillä tavalla. Mut vuodenvaihteen jälkeen se ei toimi silloin, kun on yksi kenttäjohtaja. Oon kyllä kokenut ne 7.15, 8.15 ja 19.15 operatiiviset palaverit tosi hyväksi."

V3: "Kyl tää meil kentäl on vuodest toisee sama eli pelataa niiden samojen lainalaisuuksien kanssa, A- ja B-tehtävät pitää hoitaa. Se, mitä täs kaipais ois sitä, että tulis sitä jatkuvaa palautetta pitkin vuotta. Muuten tää nojaa siihen resurssikysymykseen, joka ohjaa toimintaa. Kyl tää välil pistää vihaks, kun annetaan tehtäviä ja teemoja, mitä pitäis hoitaa, mut sit aika usein mennää mini-meillä. Silloin ne hälytystehtävät ohjaavat sitä tekemistä."

Turun kihlakunnan poliisilaitoksen organisaatiouudistuksessa perustettiin useita erilaisia isoja työryhmiä, joissa henkilöstön annettiin esittää oman luovuutensa kautta uusia ratkaisuehdotuksia. Tätä kautta henkilöstölle selvisi yhteinen visio ja tavoite tulivat kaikille selväksi, eikä henkilöstön vastustaminen ollut enää helppoa, koska asioista oli sovittu yhdessä. (Erkkilä 2007, 61.) Henkilöstön osallistuminen luo myös odotusarvon itse tehtyjä päätöksiä kohtaan. Mikäli osallistumisprosessi on onnistunut ja siinä kyetään tarjoamaan realistinen visio uusien muutosten hyödyllisyydestä, saadaan tästä yllykearvon kautta korostunut motivaatio läpivienon onnistumiseen (vrt. Vroomin odotusarvoteoria).

V5: ”Siel on jo siellä tulostavoitteis kaks toisiaan poissulkevaa tai mitätöivää asiaa: toimintavalmiusaika ja valvontasuoritteet. Jos me pidetään yllä niitä hälytystehtäviä, jotka ilman muuta on kaikkein tärkein tehtävä, ni ei me sit pystytä panostaa siihen valvontaan. Se ei tietyst tarkoita, ettei niitä tehtäis, kun on aikaa. Tää on tällä hetkellä varasuunnitelman toteuttamista ja toivottavasti ei tarvi mennä hätäsuunnitelmaan, vaikka se on jo osittain senkin toteuttamista.”

V1: ”Mitäs sitte, ku vuoden lopussa katsotaan niitä tavoitteita, jotka on vähän ympäröityäkin, ja huomataan ettei olla päästy? Ja miten niitä sitten jaetaan ryhmille ja yksittäisille poliisimiehille? Esimerkiksi yleisten paikkojen pahoinpitelyt on vähentyny...millä sä niitä mittaat? Joku ryhmä voi tehdä tosi hyvää tulosta ja panostaa siihen hyvin, joku toinen taas ei tee mitään.”

Strategian toteutukseen ja sen eri vaiheisiin nimetyt tekijät on sitoutettava, jolloin vaikuttavuus kasvaa heijastuen organisaatorakenteen eri tasoille. Tämä otetaan huomioon säännöllisillä palautekierroksilla, josta saadaan tuloksia palaverien pohjaksi. Mikäli palautekierrokset ovat säännöllisiä, niistä kehittyy organisaation muutosherkkyys ja sen valmius proaktiiviseen ja reaktiiviseen toimintaan.

V5: ”Sitten meil on näitä erikoismiehiä neuvottelijoita, koiramiehiä, tepomiehiä. Ei voida katsoo, että jos jollaa on paljon liikennesakkoja ja toisel ei mitään, niin se toinen ei oo tehny mitään. Se toinen voi olla äärimmäisen ahkera kaveri, vaikka voimankäytön kouluttajana...edistää sitä, kehittää sitä ja on jo monta viikkoa pois rivistä toteuttaakseen sitä.”

V3: ”Meille voidaan sanoo, että liikennesuoritteet säilyy vuoden 2014 tasol ja siin vaihees kaikki tippuu kärryiltä, et mitäs se sit tarkoittaa ja mitäs se sit tarkoittaa ryhmälle.”

Strategian jalkautus tulisi välittyä organisaation kaikille portaille ja olla selkeästi mitattavissa, kuten Poliisihallituksen edustaja Laitinenkin aiemmin totesi mitattavuuden osalta:

...” Strategisille linjauksille ja muille asioille on asetettava selkeät ja mitattavissa/arvioitavissa olevat tavoitteet toiminta, ja taloussuunnitelmassa sekä erityisesti ministeriön ja tulosohjatun viraston välisessä tulossopimuksessa.”

Ryhmässä tuotiin moneen otteeseen esiin se, että tiedon jakamisen ja strategian jalkauttamisen väliportaana pitäisi olla **suodattava, tietoa jakava taho**, joka myös etsii ja avaa strategian sekä muut asiat ymmärrettävästi. Keskustelijat kokivat aikaa vieväksi tavan, jossa jokainen etsii itse verkosta asioita yrittäen sisäistää niitä. Lisäksi koettiin ongelmaksi jatkuvan vertikaalisen vuoropuhelun puuttuminen. Tämä asia nousi jo edellisessä tutkimuksessa (Salminen 45, 2011) vahvasti esille ja nyt myös peräänkuulutettiin melko vahvasti oikeusyksikön mahdollisuutta osallistua tiedon tuottamiseen, avaamiseen ja jakamiseen. Samoin SPJL:n edustaja (Nygård 2016) otti kantaa oikeusyksikön työnkuvan epäselvästä välittymisestä henkilöstön keskuuteen.

V6: ”Siin on niin monta paikkaa, mistä sitä tietoa pitää hakee, jos haluaa oikein päästä kärryille. On oman alueen PATJA-raporttia ja laajemman alueen raportit ja OPNET ja tilannekuvat.”

V4: ”Siinhän se idea olis, että joku keräis sen tiedon, et jos kaikki joutuis tekee sen saman...mie tykkään semmosesta, et istutaan yhdessä ja puhutaan ja käydään läpi näitä asioita, ku että jokainen istuis siel netis. Tämmönen sanallinen tiedonvälitys on parempi, kuin se että jokainen istuu siel netis. Siin menee ihan hirveest aikaa ja energiaa.”

V5: ”Ite koen ihan samal taval ja mitä enemmän me roikutaan siellä tietokone-maailmassa, niin se on pois siitä poliisityöstä.”

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 165) painottavatkin ennen kaikkea tietojohdamisen kohteena ihmisiä eikä tietojärjestelmiä. Ihmiset tuottavat, hallitsevat, prosessoivat ja välittävät hiljaista tietoa, joka välittyy vain vuorovaikutuksen eli sosialisaaion kautta.

V3: ”Kyllä ne sitte jää katsomatta ja otat siitä vaan ja alat vaan hoitaa niitä hommia siinä ja kaikki muu jää.”

V1: ”Mun mielest tää homma on tosi hyvis kantimis kentällä, kun ajatellaan tät tietojohdoista poliisitoimintaa. Kenttäjohtaja jakaa ne hommat, eikä yksittäisen työntekijän tarvi tietää siit poliisihallituksen tulossopimuksest. Se tekee vaa niit hommii, mitä kenttäjohtaja määrää.”

V6: ”Kyl se on sitä selviytymist, et saadaan kopit tyhjäksi ja ei nää rikoshyödyn takasinsaannit ja muut siinä sitten toteudu.”

V5:” No se on tavallaa johtamiskysymys. Meillä on se vuoron alussa se palaveri, jossa kenttäjohtaja katsoo, mitä tehdään ja priorisoi.”

Keskijohdon roolia on korostettu moneen otteeseen, ja niin myös tässä yhteydessä sitä ei käy kiistäminen. Jokaisella alaisella on oma henkilökohtainen valmiustasonsa, joka vaihtelee tehtäväkohtaisesti, ja jota arvioidaan motivaation, itsenäisen työskentelyn sekä sitoutumisen kautta. Sen jälkeen voidaan johtamista muunnella valmentavasta ohjaavaan tai osallistavasta delegoivaan tyyliin. (Sydänmaanlakka 2012, 27.) Tämä ei käytännössä ole näin mustavalkoista, vaan saman alaisen kanssa samassa ja jopa samassa keskustelussa voidaan vaihtaa joustavasti tyylistä toiseen. Johtaminen onkin enemmän yhteistoimintaa kuin vanhalta kalskahtavan esimies - alais -prosessin läpiviemistä. Sydänmaanlakka (2012, 29) viittaa kirjassaan aitouteen ja rehellisyyteen eli esimerkkinä toimimiseen ts. ”walk to talk” -periaatteeseen. Näin voidaankin todeta asian olevan eli oman innostuneisuuden kautta luodaan positiivista virettä ja toimimalla itse esimerkkinä konkreettista työtä tehden muutetaan tuo vireystila hyväksi tekemiseksi, joka muuten voisi jäädä pelkäksi hauskanpidoksi ja ”tuuleen huuteluksi” tai puuhasteluksi.

Keskijohdon merkitys toiminnassa on esimerkiksi tietoja jakavana tahona huomattava. Haettaessa joustavaa ja nopeaan reagointikykyyn kykenevää organisaatiota optimaalinen integroitavien neuvonpitojen paikka on keskijohto. Tämä on paikka, josta saadaan vaikuttavuutta hyvin laajalti, ja se edistää eri ulottuvuuksien yhteensovittamista. Tärkeät kysymykset pyrkivät kuitenkin nousemaan ylös tai sitten vajoamaan alas. Alatason päätöksillä ei saada vaikuttavuutta, kun taas ylös nouseva painopiste kuormittaa liikaa ylintä johtoa. Mikäli keskijohtoa ei saada idean taakse ja sitoutumaan, on sen käyttöönotto sekä vakinaistaminen äärimmäisen vaikeaa. Ihmisten johtaminen ei ole vain kahden yksilön välillä tapahtuvaa kanssakäymistä, vaan se vaikuttaa ympäristöönsä monella tasolla. Tällöin vaikutus kertaantuu, ja tätä prosessia sitovat organisaatiossa vallitsevat yhteiset normit ja käytännöt (Sydänmaanlakka 2012, 91). Näitä nk. muutosagentteja ja niiden merkitystä ei voi ehkä liikaa korostaa. Johto laittaa muutoksen liikkeelle, mutta varsinainen muutosagenttien verkosto luodaan alemmilta esi-

miestasoilta ja tiiminvetäjistä, joiden kautta uutta ajattelutapaa saadaan levitettyä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 246). Tämä on jo pelkästään resurssikysymys, koska usein yrityksissä on alle 10 % esimiehiä, joiden vaikuttavuus jää hyvin pieneksi.

V5: ”Jos joku kerkeis tehdä sellaisen tiivistelmän näistä muutoksista.”

V4: ”Jonkun esimiehen pitäis olla aktiivinen, että ottais asioista selvää ja kertois ja jakais sitä tietoa. Se vaatis aika paljon sellaista omistautuneisuutta siltä esimieheltä sille tiedonjaolle.”

Esimiesten rooli poliisiorganisaatiossa on keskeinen ajateltaessa keskijohtoa ja ryhmänjohtotaso. Esimiehen käytännön mahdollisuus vaikuttaa esim. palkkaukseen tai työoloihin on hyvin rajallinen, koska valta poliisissa on keskittynyt keskushallintoon ja toisaalta työsuhde on myös hyvin normatiivinen. Esimiehen toiminta innostajana ja asenteiden muokkaajana on tärkeä, kuten myös Goleman (2006, 219) korostaa viittaamalla tunteiden leviämiseen, joka voi olla myös vahingollista. Gigerenzer (2015, 127) löysi tutkimuksessaan osalta huippujohtajia kolme käytännön sääntöä, joilla nämä ohjasivat laitoksiansa toimintaa:

1. ”Palkkaa hyviä ihmisiä ja anna heidän tehdä työnsä”
2. ”Hajauta toiminnot, hajauta strategia”
3. ”Ylennä yhtiön sisältä”

Johtajat olivat vuosien kokemuksen perusteella huomanneet, että laatua voidaan ylläpitää ja valvoa ”palkkaamalla hyviä ihmisiä”. Virkkeen seuraava osa ”anna heidän tehdä työnsä” korostaa luottamusta työntekijöihin. Keskimäinen sääntö tuo esiin päätöksenteon tuomisen alimmille tasoille, jolloin hyödynnetään paikallista tietoa, sitoutetaan strategiaan ja toisaalta tuodaan myös vastuu alimmille tasoille. ”Ylentäminen yhtiön sisältä” varmistaa asiantuntijuiden säilymisen organisaatiossa ja sitoutumisen yhtiöön.

V5: ”Ryhmänjohtajilta vois tulla etukäteen niitä kysymyksiä päällikölle mietittäväksi ja päällikkö sitten vastaisi tiistaipalaverissa.”

Ryhmässä nousi esiin myös samoja odotuksia oikeusyksikön suhteen, kuin valtakunnallisesti oli todettu edellisessä kappaleessa: ”... Henkilöstö odotti, että laillisuusvalvontayksiköt kouluttaisivat ja opastaisivat erilaisissa ongelmissa, liittyen esim. rekisterienkäyttöön...” (Nygård 2016.)

V2: ”Täs suorittavas portaa kaipais sitä, että joku kävis niitä asioita läpi ja vähä suodattais ja yksinkertaistais niitä asioit. Ei nää suuret visiot ja strategiat tule ihan läpi.”

Ryhmässä otettiin kantaa melko vahvasti myös sähköisten alustojen käyttöön ja niiden hyödynnettävyyteen. Tämä sama asia nousi henkilöhaastattelujen kautta esille ja aika yleistä oli se, ettei niitä juurikaan käytetty isossa mittakaavassa.

V7: ”Ei näitä OPNEa ja muita uusia edes käytetä. Pöytä ihan täynnä hommia. Ei mitään mahdollisuuksia.”

Tärkeimmäksi on noussut järjestelmien täyttäminen ja niiden itseisarvo. Tutkimusten (Goleman 2006, 98) mukaan tietotyöläisten, johon myös nykyajan tutkijat voidaan tältä osin rinnastaa, suurin työtehoa alentava tekijä ovat jatkuvat keskeytykset, kuten saapuvat viestit ja puhelut.

V1: ”Se OPNE ja tilannekuvaneukkari on hyvä alku ja kaikesta muusta pitää päästä eroon. Ne täytyy olla yhdes paikas.”

4.2 Viestintä

Ryhmässä otettiin vilkkaasti kantaa nykymuotoisen viestinnän vaikutuksista, ja kuinka sitä pitäisi parantaa. Ryhmäläiset totesivat yhteispalaverin olevan sopiva foorumi koko laitosta koskevien asioiden ts. **hallinnollisen viestinnän** käsittelyyn. Samoin otettiin kantaa yhteispalaverin frekvenssiin sekä ajankohtaan.

V5: ”Mikä ikävintä...Tässä on nyt semmonen homma, tää ei oo mun mielipide, vaan ihan yleinen käsitys on se, että tiistain aamupalaverissa tulee paha mieli. Sen pitäisi olla sellanen hyvä asia ja tilanteen parantamista, eikä mikään stressitekijä. Se on ikävä homma siinä. Valtaosa porukast on sitä mieltä.”

Ihmiset kaipaavat päämäärän ja välitavoitteita, jotka jäsentävät unelmia. Organisaatiolle on merkittävää se, miten se pääsee samalle akselille työntekijän kanssa, jotta tavoitteet olisivat yhdenmukaisia. Tämän takia olisi luotava työntekoon iloa, jotta saataisiin onnistumisen kokemuksia. Nämä taas työntävät ihmistä kohti uusia myönteisiä kokemuksia ja suorittamisen halusta tulee sisäsyntyistä. Motivointi lähtee siis ihmisestä itsestään, mutta ympäristön ja esimiehen merkitys on suuri, jotta puitteet mahdollistavat onnistumisia. Näin ajateltuna ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät loppujen lopuksi kietoutuvat toisiinsa ollen erottamaton osa lopullisen motivaation muodostumisesta. (Piili 2006, 47 - 48.)

V7: ”Ku ei tänäänkään (tiistain aamupalaveri) kerran mitään positiivista, ni se on sit siinä.”

V1: ”Voidaan ottaa mikä tahansa aamupalaveri sieltä vuodelta 97, niin ne on ihan samanlaisia. Onks siin mitään eroo?”

Stressin hallinta nousee turvallisuusajattelussa hyvin merkittäväksi asiaksi, koska poliisiorganisaatioissa ollaan vastuussa sekä omasta, että kollegan sekä myös asiakkaiden hyvinvoinnista. Näissä yhteyksissä käsitellään työvälineitä, jotka väärin käytettyinä voivat aiheuttaa jopa hengenvaaraa ympäristölle. Tutkimusten perusteella on havaittu, että toisten turvallisuudesta syntyvä vastuunotto on merkittävä työstressitekijä, mutta toisten tutkimustulosten mukaan jatkuva turvallisuuden ylikorostaminen rasittaa psyykkisesti enemmän, kuin vaarat itsessään. Organisatoriset tekijät, ilmapiiri ja työolot ovatkin merkittävämpiä stressin syntymisen suhteen, kuin työn aiheuttamat vaarat. Stressillä on kuitenkin suora yhteys turvallisuuteen työpaikoilla, sillä stressin pitkittyminen vaikuttaa työsuoritukseen. Epäsuora vaikutus syntyy ilmapiirin huonontuessa ja ihmisten voidessa huonosti sekä lisätessä taas muiden työntekijöiden kuormitusta ja aiheuttaen onnettomuusriskin. (Reiman & Oedewald 2008, 164 - 165.) Myös Kerkon (2001, 162) mukaan stressin hallinta työelämässä edellyttää avoimen ilmapiirin luomista, ratkaisukeinojen etsimistä ongelmiin sekä tuloksista iloittamista.

V4: ”Jos tollasena säilyy, niin ihan hyvin vois olla vaikka joka toinen viikko tai jotain vastaavaa, ei tarvis olla joka viikko.”

V3: ”Se mikä itteää niin ku korpeaa on se, että käydään kaikki asemat läpi ja kysytää, onko kommentoitavaa ja sitten kellään ei ole mitään. Sitten palaverin jälkeen on kaikki yhdes...se kokonaisuus niin kuin kärsii.”

Åberg (1997, 165) korostaa, että on tärkeää tiedottaa, vaikka mitään varsinaista tiedotettavaa ei olisikaan. Tämä ehkäisee viestinnällisen tyhjiön syntymistä, missä huhut saavat vallan. Tätä taustaa vasten negatiivistenkin asioiden esiin tuominen on järkevää. Asiassa voisi ehkä panostaa muihin viestinnällisiin keinoihin ja hakea tasapainottavia elementtejä yhdessä työskentelyn kautta, johon tässä tutkimuksessa myöhemmin viitataan (workshop jne.).

V1: ”En o ikinä ymmärtän, miks siin tiistain palaveris pitää käydä läpi sitä tiistain nivaskaa, et Matti Möttönen ajan piripäissään siel Imatral. Sit maanantain päällystöpäalaveris käydään läpi samoja asioita, ku tiistain aamupalaveris. Et sitä pitäis kehittää.”

Ruduksen edustaja (kts. Case Rudus) toteaa, että yhtiön työryhmätoiminnassa käsitellään niitä asioita, jotka kaikki yhdessä haluavat nostaa esille. Tällöin syntyy kiinnostus ja sitoutuminen itse esille nostettuihin ongelmiin ja niihin etsittyihin ratkaisuihin.

V5: ”Se mikä pitäis muuttaa, sinne viikkopalaveriin ei ole ketää menijöitä, mutta sitten kun sieltä tullaan pois, niin on kyllä kyselijöitä, mitä siellä käsiteltiin.”

V7: ”En tiedä onko mitään järkeä laittaa ihmist istuu, jos ei se saa siitä mitään irti. Suurin hyöty on siinä se raportti, jonka kaikki lukee kuitenkin netistä. Ne muut asiat, mitä tulee, vois lukee blogimuodos jostain koneelta. Eikä kaikki o kuitenkaan tiistaisin töissä.”

V1: ”Mitä jos poliisipäällikkö tulis alas, vaikka katutasossa onkin, vaikka kerran kuussa poliisipäällikkö vuorokuukausittain olisi fyysisesti läsnä eri poliisiasemien palaverissa läsnä Imatralla ja Lappeenrannassa jne. Nyt se vaan käy kerran vuodessa. En tiedä lähteekö päällikkö siihen...”

On tärkeää, että johto jalkautuu työntekijätasolle näkemään, kuinka töitä tehdään, eikä jätä seurantaan raporttien varaan. Asiakkaiden suorat haastattelut esim. rikosilmoitusten vastaanottotiloissa saattavat myös osoittaa sen, mitä ihmiset arvostavat ja mistä palveluista ollaan valmiita luopumaan (kts. Case new York). Ennakkoluuloton johto voi tehdä myös opintomatkan hyvin hoidettuun yritykseen oman toimialan ulkopuolelta löytääkseen uusia visioita työn tehokkaaseen suunnitteluun. Saman asian toi esiin SPJL:n edustaja (Nygård 2016) valtakunnallisella tasolla mainiten lukuihin pohjautuvan johtamisen olevan yleistymässä.

V4: ”Se, että tulis suorituspaikoille...Tuo on...Se videoneuvottelujen kautta käytävä keskustelu ei ole lähelläkään tätä, mitä me nyt tässä käydään.”

V7: ”Se pitäis olla oikeestaan sellaista, että sinne mennään ja keskustellaan. Ei niin, että päällikkö on tavattavissa siellä ja siellä...ei sinne ketään sitten mee.”

V1: ”Tällänen hommahan on jo. Päällikkö on täällä (Kouvola) läsnä joka viikkopalaverissa. Ei tää oo tasapuolista.”

Kerko (2001, 27) painottaa säännöllisiä johdon kierroksia, jolla johto osoittaa sitoutuneisuutensa ja halua olla esillä. Nämä pitäisivät Kerkon mukaan olla säännöllisiä ja etukäteen tiedotettuja, mutta kuitenkin hengeltään vapautuneita, jolloin luodaan avautunut vuorovaikutustilanne henkilöstön kanssa. Kierroksen jälkeen olisi annettava henkilöstölle nopeaa palautetta

kierroksella havaituista asioista ja mahdollisista toimenpiteistä. Mittaaminen on laatujohtamisen peruseriaatteita ja tällaisella välittömällä kanssakäymisellä saavutetaan myös näitä periaatteita.

V5: ”Muistan vielä tuolta 90-luvulta ajan, milloin toivottiin, että se päällikkö ei missään nimessä tulis sinne. Nythän me ollaan vielä hyvässä vaiheessa kehityskaarta, kun toivotaan, että se tulis sinne.”

V1: ”Näist tiistaipalaverist puuttuu nyt sellanen kahdensuuntainen keskustelu, että saatais ne kysymykset sinne. Pitäis olla sellainen mahdollisuus, että vois etukäteen kysyä ja päällikkö vastaa yleisesti. Se koko palaveri pitäisi olla koko poliisilaitosta koskevaa. Ajankohta on myös ihan perverssi, siellä Etelä-Karjalassa on aina 8.15 palaverit, niin silloin sitä ei ole. Omituista on myös se, että yleisjohtaja vetää sitä ja on tunnin pois.”

Ruduksella (kts. Case Rudus) jaetaan käsiteltävät aihepiirit etukäteen ja jokaisella on aikaa valmistautua keskustelemaan niistä.

V5: ”Kysymyksiä apulaispäällikön ja päällikön suuntaan on aika paljon, mutta ei kukaan niitä kysy.”

V4: ”Ei niitä asioita ihmiset oikein uskalla isommassa porukassa tuoda esille.”

Hyvän työryhmäkulttuurin rakentaminen ei ole helppoa, vaan vaatii hyvän ilmapiirin luomista, jäsenten vapauttamista auktoriteettien pelosta ja erehtymisen pelon poistamista (Goleman 2006, 336 - 337).

V3: ”Nää tiistain yhteispalaverit on aina samanlaisia, en ole ikinä nähnyt, että sieltä kukaan ikinä nauraen lähtee ja tietoa taskut täynnä. Vaan samat jaaritukset vuosi toisensa jälkeen... Sen pitäis antaa jotain konkreettista...Siellä rulataan näitä samoja RTA:n käppyröitä hiiren kanssa, jotka jokainen kuitenkin lukee koneelta. Miks myö tehdään näitä samoja asioita moneen kertaan? Eiks näit kukaan ole ylijohdostakaan kysynyt, voiko näitä jotenkin kehittää?”

Ryhmässä tuntui olevan vahva konsensus siitä, että Etelä-Karjalassa käytössä oleva malli on hyvä. Tässä mallissa **päivittäinen työnjako ja siihen liittyvä viestintä** on rakennettu kahden pilarin varaan, kello 7.15 alkavan kenttätöimintää painottavan ja kello 8.15 tutkintalähtöiseen palaveriin. Yksilöhaastatteluista tuli myös yleisesti ilmi, että päivittäisiä aamupalavereja

(ja Kouvolan osalta myös päiväpalavereja) ei tutkinnan puolella koettu täysin moitteettomiksi.

V6: ”Lappeenrannassa on etäyhteys Imatralle...tutkijoita varten ja kenttäjohtajakin on paikalle, ihan puhtaast käytännön asioita käydään läpi, miten siitä päivästä selvittää, vangitaanko ja...Sitä vois jotenkin kehittää. Siel käy vaan ryhmänjohtajat ja päällystö.”

V4: ”Kotkas ei o ollenkaan sellasta ja tuntuu olevan niin kiirettä, ei oo tapahtunut missään mitään, et jatkakaa töitäne. Sit päivän mittaan tulee, et siel oliki sitä ja tätä. Siel pitäisi olla enemmän sitä, että omien ryhmien edustaja, joka olis ollu muihin yhteydessä ja pureskeli sen valmiiks ja kertois, et nyt on ollu tällänen tilanne ja näin toimitaan. Et siin olis sellanen punanen lanka”.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 206 - 207) ovat sitä mieltä, että organisaatio toimii parhaiten silloin, kun siinä vallitsee hyvin toimiva dialoginen henki ja ohjaus tapahtuvat vuoropuhelun kautta. Tämä näkökulma korostaa asianosaisten mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskettaviin asioihin, mikä ei tarkoita pelkän kollektiivisuuden liiallista esiin nostamista.

V5: ”Etelä-Karjalan malli on todettu hyväksi. Siin on ollut se kentän palaveri, joka on ollu kokoava voima. Siinä saa jaettua tietoa ja siinä voi tehdä sitä tulosoajasta jommassakummassa niistä. Alussa henkilöstömäärä paisui liian isoksi, joten tultiin tähän, jossa ryhmänjohtajat ja päällystö ovat mukana.”

V3: ”Yleensä siinä 7.15 tai 19.15 palaveris se nojaa aika pitkälle siihen TIKE-päivystäjään. Ainakin meillä se kertoo kaikki erityiset tapahtumat, vaikka se on vähän puolitiehen jäänyt tai mie sen koen niin.”

V2: ”Esimerkiksi Kaakkois-Suomen kenttäpalaveris et oli ollu ihan rauhallinen yö. Meil on ollu sellaisia tilanteita, että oli ollu tapon yritys ja sitten kenttäjohtaja sanoi, ettei o ollut yhtään mitään.”

V4: ”Mun mielestä se 8.15 palaveri (Etelä-Karjalan malli), jossa on ryhmänjohtajat, päällystö ja kaikki, olis ihan älyttömän hyvä. Mun mielest se pitäis ottaa meil käyttöön ehdottomasti.”

V1: ”Ne on vielä sen puoleen hyvät, että niistä puuttuu kokonaan se paskajauhaminen, että jos ei ole oikeesti mitään ihmeellistä, ni se on hyvinkin tiivis.”

V3: ”Ois kohtuutonta, että kenttäjohtajan tullessa vuoroon, hän alkais itte imuroimaan tilannekuvaa, mistä aloittaa, mitä päivän aikaan on tulossa. Siinä on hyvä, että yhdistyy se mennyt aika ja tuleva ja tutkinta...Voisko parempaa tilannetta olla...”

V1: ”Mun mielestä se 7.15 palaveri on niin vahvasti suuntautunut siihen kentän toimintaan, että siihen ei sitä tutkintaa pitäis sotkee.”

Keskustelijat toivat myös esiin huolen siitä, että yhteisöllisyys on katoamassa ja ehdottivat keinoja sen palauttamiseen, sekä ylläpitämiseen. Tältä osin oli huolenaihe ja mielipide hyvin yhtenäinen sekä kentän että tutkinnan puolella yksilöhaastatteluissa.

V7: ”Meil ei oikein ole yhteistä toimintaa tutkinnan välillä...” (lyhyt- ja pitkäkestoinen tutkinta).

V4: ”Tää vois olla hyvä konsti, nää yhteiset palaverit, siihen yhdistymiseen.”

Ruduksella (kts. Case Rudus) tapahtuneessa muutoksessa otettiin uusi työryhmätyöskentely käyttöön muutama vuosi sitten. Henkilöstö on kokenut muutoksen erittäin antoisaksi.

V5: ”Jos poliisiaseman toiminnot on samassa talossa, niin yhteinen palaveri kaikilla on hyvä. Sehän vaan parantaa sitä. Se on hyvä ja toimiva systeemi. Se on myös osa henkilösuhteiden ylläpitoa ja jos se ei toimi, niin sitten ei toimi mitään.”

Epävirallinen organisaatiokulttuuri ohjaa toimintaa (Sydänmaanlakka 2012, 51). Tämä tarkoittaa mm. henkilökohtaisten suhteiden luomista ja verkostoitumista yrityksen sisällä, joka on tärkeää, koska asioiden hoito tapahtuu pitkälti henkilösuhteiden kautta. Organisaatiokulttuuri on tärkeä asia, joka on vaikuttanut monien huippuyhtiöiden menestykseen ratkaisevasti (Kamensky 2014, 182).

V5: ”Siel on kaikki JR, tekniikka, kaikkien tutkintaryhmien komisariat ja kentän päällytö ja kenttäjäjohtaja ja sosiaalityöntekijä...Se on henkilösuhteiden kannalta todella hyvä juttu ja henkilösuhteiden kannalta se on äärimmäisen tärkeää, että se homma toimii.”

V7: ”Mun mielestä talousrikostutkintaa on turha tuoda, kun se on erillinen yksikkö.”

V5: ”On tärkeä, että sinne voi tulla, jos haluaa, ettei niistä synny sellaisia tilaisuuksia, että nyt siellä supistiin salaa. On tärkeää sen läpinäkyvyyden takia, ettei sitä kielletä.”

V4: ”Aina sanotaan, että on palaverii palaverin perään, mutta tommonen kymmenen minuutin palaveri, vaikka kahvin yhteydessä, ei paljoa vie aikaa.”

V1: ”Mun mielestä ei ole hyvä, jos se paisuu. Tollasena se on hyvä, että valtava määrä ihmisiä tulee johonkin paikkaan. Tollasena se on toimiva, et siinä on ali-päällystö ja päällystö.”

Keskustelussa tuotiin myös esille sitä, että **ryhmissä tapahtuvaa ja henkilökeskusteluihin pohjautuvaa yksilöiden välistä keskustelua** pitäisi olla enemmän. Samoin koettiin tiedon sisäistäminen vaikeaksi pelkästään itse sitä hakemalla ja lukemalla. Tämä oli havaittavissa etenkin kentän työntekijöiden yksilöhaastatteluissa, sillä vuorotyö ja muu työn luonne rajoittivat jonkun verran ryhmien välistä sekä sisäistä kanssakäymistä.

V5: ”Niiden ryhmäkeskustelujen pitäisi olla päivittäistä toimintaa ja samoin kehityskeskustelut pitäisi olla reaaliaikaista.”

V4: ”Näitä keskusteluja, näitä ei voita mikään. Tietoo täytyy vaan kuljettaa ja se kulkee vain toiselta ihmiseltä toiselle. Vaikka kuinka kirjoittais, niin ei se välity samalla tavalla.”

V3: ”Siinhän se onkin, että jotain voi olla, ettei kiinnostusta ollenkaan ja silloin kaikki kokoontuu, niin sitten se tieto ainakin kulkee. Joku sanoo, että kato sieltä ja sieltä ja sitten sitä ei löydy...sitten jos se jää omille harteille, se katkeaa siihen omaan motivaatioon tehdä sitä asiaa.”

V4: ”Tavallaa nyt kuuntelee tätä keskustelua näin ni, niin selkeest tässä tulee ilmi se, että palaverit antaa enemmän pienemmässä piirissä ja pienemmässä ympyräs. Muuten siin kestää puoli päivää.”

V1: ”Nää palaverien merkitykset tulee korostumaan jatkossa ja tärkeämmiksi.”

V4: ”Niin tulee ja se, että kuka niitä pitää ja hoitaa ja sen rooli korostuu ja on kartalla siitä ja osastojen toiminnasta ja tuo sen tiedon omalle osastolle.”

V4: ”Ja ei näitä (rikosilmoituksia) nykyään voi mennä enää katsomaan.”

V3: ”Tämä tiedonsaanti on tehty niin vaikeaksi. On viety S- ja R-mapit viety pois ja on menty ihan varpailleen, et voiko tosta painaa enteriä.”

Kehityskeskusteluille koettiin tietty merkitys strategian toteuttamisessa, ja ryhmäkeskustelut olivat myös keskustelijoiden mielestä oiva paikka vuorovaikutteiselle strategian jalkauttamiselle.

V1: ”Se (kehityskeskustelu) on enemmänkin katsaus siihen kuluvaan vuoteen ja ehkä vähän funtsataan tulevaa.”

V5: ”Tältä osin kehityskeskustelut tukevat strategiaa, koska siinä käydään läpi työhyvinvointia.”

Edellisestä kappaleesta nousee myös samankaltaisia ajatuksia SPJL:n edustajalta: ”Henkilöstö pitäisi tärkeänä, että esim. kehityskeskusteluissa keskusteltaisiin aidosti työurasuunnitelmista ja työnkuvan kehittämistä...suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin. Kehityskeskustelujen kautta työnantaja pystyy jalkauttamaan tavoitteita ja sitouttamaan henkilöstön tavoitteisiin...” (Nygård 2016.)

V2: ”Vois olla, että ois hyvä käydä omassa ryhmässä asioita läpi ja sinne (yhteispalaveriin) sitten tiputeltaisiin niitä käsiteltäviä aiheita.”

Tässä suhteessa on mahdollisuus saada arvokasta aivopotentialia organisaation käyttöön henkilöstön kautta, jos johtoporras osaa arvostaa henkilöstön keskuudesta nousevia ideoita (Goleman 2006, 189) ja nostaa organisaatio nk. älykkäiden ja itseoppivien organisaatioiden ryhmään, joka toisaalta heijastuu organisaation tuloksetekokykyyn.

V5: ”Ite kaipaen niitä oman ryhmän välillä käytäviä keskusteluja ja ryhmäpäiviä.”

Tehokkain tapa vaikuttaa asenteisiin ja käytöksiin on suunnata toimenpiteet ryhmätasolle, mutta samalla tulee ymmärtää toiminta myös yksilötasolla (Reiman & Oedewald 2008, 251). Mikäli koulutus suunnataan yksilöihin, asettaa ryhmäpaine nopeasti tämän takaisin ryhmän omaksumaan malliin. Tasapäistämisen käsite ilmenee myös koulutuksessa, joka voi olla laadukasta, mutta sen toteuttamistavan epäonnistuessa koko oppimistapahtuma voi epäonnistua.

Sähköpostien jatkolähetysten jatkolähetykset ja lanseerattomat sähköiset oppimisalustat nielevät lukemattomia työtunteja ilman, että rahalla saadaan muuta vastinetta kuin se, että saadaan nimellinen tuotos aikaiseksi. Maailmanlaajuisesti koulutushankkeet nielevät miljardeja,

mutta arvioiden mukaan opetetuista taidoista 90 % ei päädy työpaikan käyttöön ja vain 13 % yrityksistä arvioi koulutuksen vaikutuksia työtehoon (Goleman 2006, 284 - 285). Koulutuksen katsotaan varmistavan sekä teknisen osaamisen että oikean suhtautumisen turvallisuuteen (Reiman & Oedewald 2008, 76).

V4: ”Voisko niillä ryhmäpäivillä olla niitä kysymyksiä, joita päällystö vie eteenpäin?”

V3: ”Mun mielestä kentän puolella vois olla alueen kenttisten päivä pari - kolme kertaa vuodessa, missä näitä asioita käytäis läpi ja komisariat olisi mukana. Voidaanko hommaa kehittää ja on hyvä luoda suhteita. Tällä kertaa meillä on kerran vuodessa Palomäki-salissa...kuunnella lukuja ja tuhlata päivä siihen.”

V4: ”Sit kello 15 - 15.30 on puol tuntii keskusteluja...eihän kukaan enää siinä keskustelee.”

Juuti ja Salmi (2014, 137 - 139) mainitsevat kahden ison poliisilaitoksen yhdistämisen yhteydessä vuosina 2009 - 2011 tehdyistä kehittämishankkeista. Tässä yhteydessä havaittiin, että päällystön käytännön johtaminen pystyi yhtenäistämään asemien ja laitosten erilaiset työkulttuurit. Selkeä dialogisen mallin käyttöönotto vaati johdolta oppimista parempaan vuorovaikutukseen ja nämä ymmärsivät tämän olevan tietoisien työvälineen valinta. Kehittämistyön kautta oli mahdollista kehittää ryhmien tasoa näiden tunnistessa oman tasonsa ja oppimalla itse suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja kehittämisen kautta.

5 Tulokset ja ratkaisuehdotukset

Tutkimuksen tulokset sekä laitoksella tehtyjen haastattelujen, focus groupin ja SPJL:n osalta olivat hyvin yhteneväiset. Voimakkaassa murrosvaiheessa oleva tai siihen suuntautuva organisaatio voi hyödyntää transformatiivista johtamista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 46). Tässä johtamismallissa hyödynnetään organisaatiossa olevia kyvykkyyksiä ja sen sijaan, että valmentaja näyttäisi oikean toimintamallin, pyritään mieluummin tukemaan ihmistä löytämään itse oikeat ratkaisut. Tämän tyyppinen johtajuus tarvitsee foorumin ja tähän asiaan tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan joitain työkaluja. Samoin Ruduksen edustajan haastattelusta selvisi, että henkilöstön osallistuvuuden kautta saavutettiin samoja etuja, kuin mitä ryhmäkeskustelussa ja haastatteluissa kaivattiin. Tutkimuksen teoriaosuus vastasi erittäin hyvin henkilöstön joukosta kohoaviin ajatuksiin ilmentäen ongelman yleisyyttä ja tarjoten myös ratkaisuja.

Tämä tutkimus käsittelee Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen strategian jalkauttamista ja alhaalta päin tuotetun tiedon hyväksikäyttämistä laitoksen johdon ja Poliisihallituksen välisissä tulossopimusneuvotteluissa. Strategian jalkauttamisen osalta syntyi ehdotus eriyttää laitoksen viestintä operatiiviseksi ja hallinnolliseksi viestinnäksi. Hallinnollisen viestinnän toteutus tapahtuu työpajojen (workshop) kautta ja muuttuu samalla kaksisuuntaiseksi sisältäen strategian jalkauttamisen. Tässä vuorovaikutteisessa prosessissa syntyy myös alhaalta päin tietoa, joka dokumentoidaan ohjatusti. Tämä kiteytynyt tieto on johdon käytössä tulossopimusneuvotteluissa, mikäli katsoo sillä olevan relevanttia merkitystä. Kolmas asia, ikään kuin tutkimusprosessin sivutuotteena syntyneenä, on strategian jalkauttamisen ja tiedon tuottamisen lisäksi työhyvinvointi. Henkilöstön osallistamisen kautta syntyy vaikutusmahdollisuuksia, jotka vaikuttavat työyhteisön henkiseen hyvinvointiin, sekä tätä kautta työn tuottavuuden parantamista.

Stressillä ja hyvinvoinnilla on merkitystä monessakin mielessä. Työntekijöiden suhtautuminen ja motivaatio heijastuvat jollain aikajänteellä koko työyhteisöön ja sen normeihin sekä arvoajatteluun. Pidemmällä aikavälillä ihminen puolustautuu stressitekijöitä vastaan muuttaen omaa suhtautumistaan työhön, jolloin asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Reiman & Oedewald 2008, 177.) Tämä voi käytännössä tarkoittaa lipsumista protokollasta, mutkien oikomista tai suoranaista sääntöjen noudattamatta jättämisiä. Toisaalta muutokset voivat olla niin marginaalisia, että ihmiset eivät itse niitä huomaa, ja ajan kuluessa ne vakiintuvat uudeksi epäviralliseksi normistoksi. Hyvinvointi voi vaikuttaa myös tekijäprevention kautta ennaltaehkäisevästi työntekijöiden mahdollisiin kostoaikeisiin, huolimattomuuteen, kavallusrikkosiin tai muihin vastaaviin sisältäpäin nouseviin uhkiin (Leppänen 2006, 258).

Edellisessä kappaleessa mainitut epäviralliset normistot johtuvat nk. ajelehtimisestä. Paikallisesti saatetaan huomata, että tietyt toimintatavat ovat järkeviä ja niiden noudattamisesta tulee tapa ilman, että tämä heijastuisi kokonaisjärjestelmään millään tavalla. Sen lisäksi, että muodostuu uusia tapoja, saatetaan osa normeista jättää täyttämättä, jos ne vaikuttavat epäkäytännöllisiltä paikallisella tasolla. Tämän tyyppinen ajelehtiminen ja epävirallisen normiston syntyminen olivat osasyynä kahden USA:n helikopterin alas ampumisessa vahingossa Irakissa 1994. (Reiman & Oedewald 2008, 221, 231.) Tätä ajelehtimistä voi tapahtua myös koko organisaation tasolla esim. taloudellisten paineiden puristaessa toimintatapoja tehokkuuden ja turvallisuuden väliseen tasapainotteluun (Reiman & Oedewald 2008, 276).

Ajelehtimisen johtaessa epävirallisten normistojen syntymiseen saattaa olla, että toistuvat häiriöt arkipäiväistyvät. Esimerkiksi jatkuva resurssien riskirajalla toimiminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa syntyneet uudet haavoittuvuudet eivät enää saa riittävästi huomiota. Sääntöjen rikkominen muuttuu henkilöstön näkökulmasta rutiiniksi. Turvallisuutta on helppo polkea, koska sen mitattavuus on vaikeampaa kuin muiden tavoitteiden. (Reiman & Oedewald

2008, 279 - 280.) Hyvin onnistunut turvallisuustilannehan on näennäisesti rauhallinen olotila, joka on kuitenkin aktiivisten toimenpiteiden tuotos. Esimerkiksi jatkuva tutkintahenkilöstön siirtyminen paikasta toiseen ja sen aiheuttama hankaluus: aseiden ja suojavälineiden nouto lukitusta tilasta, niiden pukeminen päälle, siirtyminen toiseen paikkaan, aseiden vieminen lukittuun tilaan, toimenpiteiden suoritus, paluu sekä toimenpiteiden suoritus uudelleen. Tämä voi aiheuttaa sen, että voimankäyttö- tai suojavälineitä ei enää käytetä, vaan ne jätetään kaappiin työn helpottamiseksi.

Esimiesten rooli perustarpeiden tyydyttämisessä on rajallinen organisaation vahvan ohjaavuuden ansiosta. Tästä syystä esimiehillä olisi loistava tilaisuus keskittyä motivoimaan alaisia tulosten ja oman asennemuutoksen kautta. Pelkällä henkiselä läsnäololla ja kuuntelemisellä saadaan aikaan myönteisiä tuloksia (Goleman 2006, 132), jolloin turhautuminen tai väsyminen voidaan muuttaa jopa vastakkaisiksi työtä tehostaviksi tunteiksi. Poliisihallinnossa on julkista ja henkilökohtaista kehumista katsottu jostain syystä karsaasti aina, mutta tähän olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Ihmiset pitävät siitä, että heitä muistetaan ja kunnioitetaan, jos he ovat saavuttaneet sen, mitä heiltä on odotettu. Jatkuva palautteen, myös rakentavan, antaminen on tärkeää. Esimiesten tärkein tehtävä on toteuttaa organisaation missiota sen jäsenten toiminnan kautta. Menestyvät yhtiöt pystytään tunnistamaan mm. vahvasta ja koko organisaation läpi leikkaavasta tiedostetusta yrityskulttuurista, jota sen jäsenet vievät eteenpäin (Piili 2006, 20). Tämän takia strategian ja sen taustalla olevan arvomaailman välittäminen esimiestyön kautta on äärimmäisen tärkeää.

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja taloudellisella menestyksellä on selkeä yhtäläisyys. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin panostamalla yritys voi säästää 1.000 - 2.500 euroa työntekijää kohti vuodessa, jolloin tuotto syntyy sairauspoissaolojen vähenemisestä sekä tuottavuuden kasvusta. Tämän arvion mukaan kannattavin panostus syntyy esimiestyöhön ja ammatilliseen osaamiseen panostamalla. Välittömiä taloudellisia vaikutuksia ovat tehokas työaika, kehitystoiminta, työprosessien paraneminen, yksilön tuottavuuden nousu sekä sairaus- ja tapaturmakulujen lasku. Välillisiä vaikutuksia syntyy työn tuottavuudesta, laadusta sekä tuote- että prosessi-innovaatioista ja lopulliset hyödyt kulminoituvat kannattavuuden sekä kilpailukykyyn nousuun (Ojala & Ahonen 2003, 72 - 73.)

Ojala ja Ahonen (2003, 75) viittaavat myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien suoraan korrelaatioon tuottavuuteen, jolloin syntyy suora yhteys tehokkaan työajan lisäämiseen ja kokonaistuottavuuden kasvuun. Henkilöstön yhteistyön ja johtamistaitojen kehitys oli vaikuttanut erityisen voimakkaasti yrityksen kannattavuuteen Työterveyslaitoksen johtaman pientyöpaikkatutkimuksen mukaan. Suurimmat taloudelliset hyödyt tulevat siis onnistuneesta strategian jalkauttamisesta ja työhyvinvointiin panostamisesta. Mikäli tarkasteltaisiin pelkästään viikkopalaverien muutosta ja ainoastaan tekniseltä kannalta, saataisiin seuraavia arvioita:

Keskimääräinen työpäivän pituus on 7,38 h ja työpäiväpalkka 141,28 € (koko henkilökunnan osalta). Keskimääräinen tuntipalkka on noin 19,14 €.

Työnantajamaksut vuonna 2016 ovat 21,107 %.

$19,14 \text{ euroa} + 21,107 \% = 19,14 * 1,21107 = 23,18 \text{ €} / \text{tunti}$

Karkea arvio osallistujista tiistain viikkopalaverin suhteen on seuraava:

Kotka	15		
Kouvola	30		
Hamina	5		
Imatra	10		
Lappeenranta	10	Yhteensä	70 hlö

palaverin kesto 45 min / kerta

$70 \text{ hlö} \times 45 \text{ min} = 3150 \text{ min}$

$3150 \times 4 \text{ viikkoa} = 12600 \text{ min} / 60 = 210 \text{ h työaikaa kuukaudessa}$

Uusi ehdotus on viikoittaisen palaverin muuttaminen kuukausipalaveriksi. Jolloin palaveri pidetään kerran kuukaudessa noin 2 h pituisena, jolloin saadaan seuraavat laskelmat:

$70 \text{ hlö} \times 2 \text{ h} = 140 \text{ h työaikaa}$

+ jokaiselle valmistautumisaikaa keskimäärin 20 min ($70 \text{ hlöä} \times 20 \text{ min}$) = 23,34 h

Puheenjohtajille enemmän ja ryhmän jäsenille vähemmän, mutta keskiarvona noin 20 min.

Yhteensä uudella mallilla $140 \text{ h} + 23,34 = 163,34 \text{ h} / \text{kuukaudessa}$

Vanhat palaverit 210 h kuukaudessa

- uusi käytäntö 163,34 h kuukaudessa

= $46,66 \text{ h} / \text{kk} \times 12 = 559,92 \text{ h}$ vuodessa säästöä vuodessa

Bruttomääräinen tuntipalkka sivukuluineen 23,18 €

$23,18 \text{ €} \times 559,92 \text{ h} =$

Säästö vuodessa = 12.978,95 euroa (joka voidaan käyttää tuottavaan työhön).

Metal Age -menetelmä

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 67 - 69) mainitsevat Metal Age -menetelmästä, joka on alun perin kehitetty metalliteollisuuden tarpeisiin työhyvinvoinnin kehittämiseen. Menetelmän

olennaisia kysymyksiä ovat mielenkiinnon ja innostuksen herättäminen, osallistuttaminen, käytäntöön vienti, muutosvastarinnan eliminointi ja taloudellinen kannattavuus. Menetelmän tuloksena saatiin toimiva ja osallistava suunnittelumenetelmä. Tässä mallissa pidetään noin kahdeksan tunnin kehittämisseminaari yhdessä tai kahdessa osassa seminaarin käsittäessä 10 - 20 hengen työpajatyöskentelyn. Työpajoissa pohditaan kehittämiskohteet, niiden priorisointi, konkreettisen toimenpiteet sekä toteutus ja vastuutahot. Tämän jälkeen päätetään aikataulu- tus ja seurannan ajankohta. Menetelmän vetäjille on suunnattu yhden päivän kurssi, jonka jälkeen vetäjä saa käyttöönsä materiaalin. Näitä kurseja järjestää Mediona Oy Ab ja Työterveyslaitos yhteistyössä.

Menetelmää on käytetty menestyksekkäästi Dragsfjärdin kunnassa 2002 - 2005. Lähtökohtana kunnassa olivat sairauspoissaolot liki kaksinkertaisella tasolla muuhun Suomeen verrattuna. Tarkasteluajanjaksona sairauspoissaolojen noustessa muualla Suomessa oli Dragsfjärdissä kehitys päinvastainen päätyen keskivertoa paremmaksi tarkasteluajanjakson lopulla. Taloudellinen merkitys oli huomattava, sillä projektin vaikutusta kunnan talouteen nk. potentiaalimal- lilla tarkastellen saatiin sijoitetun pääoman tuotoksi 46 %, joka antaa hankkeelle selkeän lii- ketaloudellisen kannattavuusaspektin. Kokonaisnettohyödyksi saatiin kolmen vuoden ajanjak- solta 60.414 euroa (Suutarinen & Vesterinen 2010, 72 - 78.) Onnistuneelle strategian jalkau- tukselle ja sitä kautta kasvaneelle työhyvinvoinnille on laskettavissa selkeä hinta. Onnelliset työntekijät ovat nopeita, tehokkaita ja myös luovia etsien uusia ratkaisuja työn tekemisen pa- rantamiseksi. Tämä menetelmä on hyvä ottaa huomioon ajateltaessa edellisen kappaleen eko- nomista näkökulmaa ja tämän tutkimuksen kohteena olevan strategian jalkauttamisen talou- dellista hyötyä.

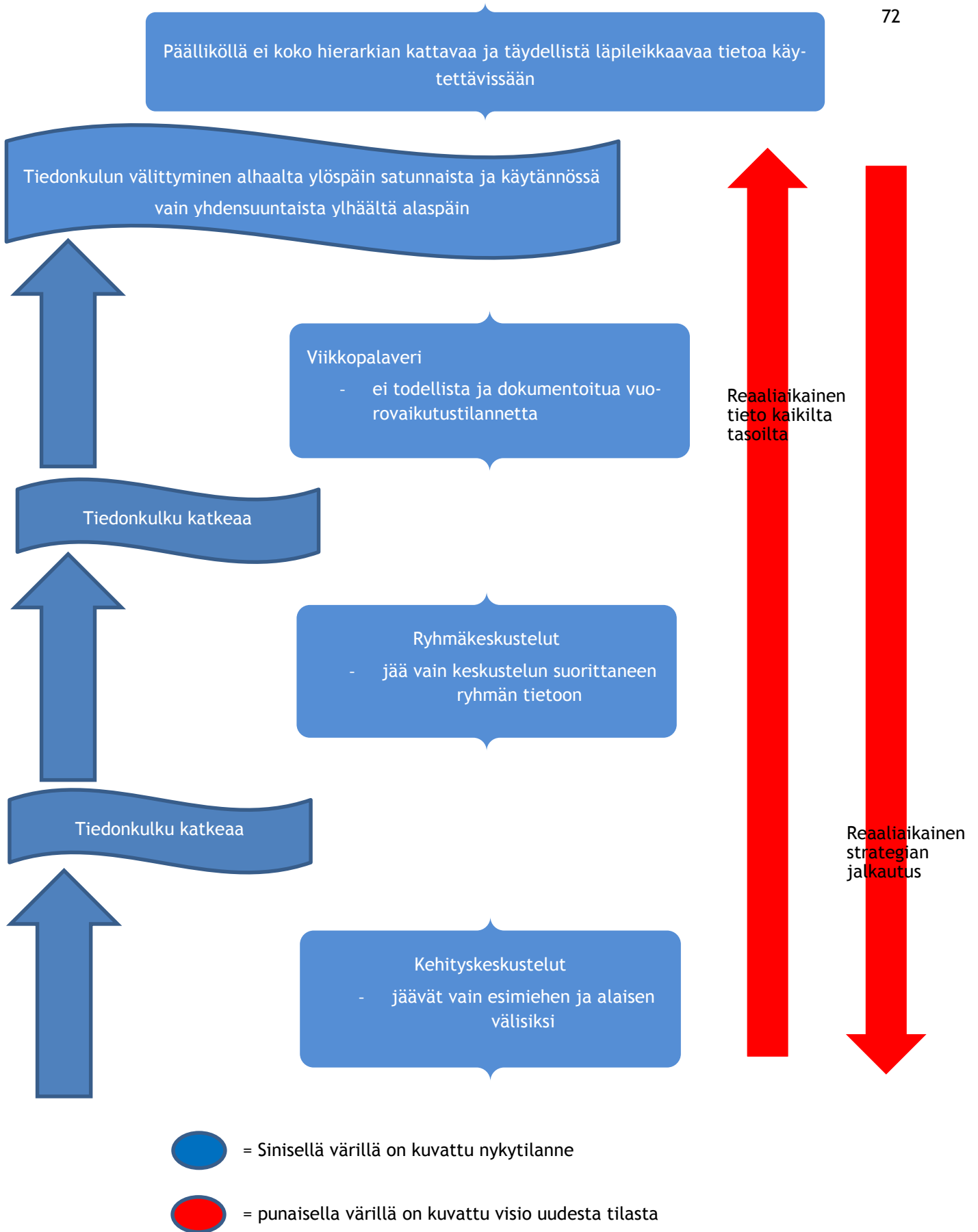
5.1 Toimintamalli

Organisaatiokulttuurin muodostuminen poliisihallinnossa on pitkän kasvatustyön tulosta, jonka osa-alueet muodostuvat asenteista jo ennen alalle hakeutumista, peruskoulutuksesta, organi- saation vaikutuksesta ja omasta henkisestä kasvusta. Tämän henkisen kasvun kautta muodos- tuu myös vastakkaisia voimia em. rakenteille osan henkilöstöstä muuttuessa kyynisemmäksi (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 58). Tämä aiheuttaa myös muutosvastarintaa, joka toisaalta tu- kee vanhoja rakenteita, mutta ehkäisee myös positiivisen muutoksen aikaansaantia. Piilin (2006, 133) mukaan parasta muutoksenhallintaa on henkilöstön sitouttaminen jo suunnittelu- vaiheessa, jolloin nämä pääsevät aidosti vaikuttamaan tuleviin asioihin.

Pelkästään ylhäältä päin saneltuna ja lähetettyinä määräyksinä ei saada aikaan onnistunutta organisaatiokulttuurin muutosta. Mikäli halutaan vaikuttaa siihen, että ajattelu muuttuu ha- luttuun suuntaan, on koulutuksen ja informaation edistämiseksi olemassa hyviä menetelmiä:

1. Organisaation on selkeästi määriteltävä itselle ja henkilöstölle, mitä halutaan
2. Asetetaan rimatavoite sopivalle korkeudelle, jotta onnistunut suoritus heijastuu seuraavaan tavoitteeseen. Ei kuitenkaan liian alas.
3. Sitoutetaan henkilöstö antamalla tämän itse päättää, kuinka tavoitteisiin päästään
4. Annetaan säännöllistä palautetta, jotta asia pysyy mielessä ja motivaatio säilyy
5. Huolehditaan prosessin läpiviennistä hyvällä manageroinnilla

Ensimmäinen askel on johdon ja keskijohdon sitouttaminen idean taakse, jotta sisäinen markkinointi ei epäonnistuisi heti ensi metreillä. Oikeiden ja vaikuttavuutta omaavien keskijohdossa työskentelevien henkilöiden saaminen asian taakse auttaa henkilöstöä omaksumaan helpommin uusia asenteita, mikäli he kokevat sen mahdollisen tulevan sosiaalisen arvostuksen kautta hyväksi (huom. kognitiivinen dissonanssi ja kongruenssiteoria). Oikeiden ja sosiaalisesti kyvykkäiden johtajien avulla saadaan tunnepohjainen vaikutus, ja hyvin valmistellulla business casella taataan projektin hallinnollinen puoli. Viestinnän merkitys ja jatkuva rakentavan palautteen antaminen ovat äärimmäisen tärkeitä mielialaan vaikuttavia asioita sekä hyvän muutoksen ydinasia (Goleman 2006, 207 ja 311). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa kymmenen esitetään nykyinen tilanne sinisellä ja visio siitä tavoitetilasta, johon pyritään, punaisella. Kuviossa kymmenen on kuvattu ehdotus uudeksi toimintamalliksi, jossa tuotetaan tietoa kaikilta tasoilta ja samalla sitoutetaan henkilöstöä strategian jalkauttamisen kautta.



Kuvio 10: Nykytilanne ja visio uudesta tilasta

Tämän hetkinen tiedonkulku kiteytyy hyvin pitkälle Kaakkois-Suomen poliisilaitoksessa koko laitosta koskevien yhteisien viikkopalaverien varaan. Nämä pidetään joka tiistai, johon koko laitoksen saatavilla oleva henkilökunta pyrkii osallistumaan videoyhteyden välityksellä. Asiasa on siis kaksi puolta: hallinnollinen palaveri viikoittain ja operatiiviset palaverit päivittäin. Operatiivinen tiedonkulku on hajanaista, yhtenäinen malli puuttuu ja eri sektorien välinen tiedonvaihto ei ole päivittäistä ja johdettua. Tältä osin on esitetty tutkimuksen tuloksiin perustuva ratkaisuehdotus jäljempänä. Tässä ehdotuksessa pyritään selkeästi erottamaan nämä edellä mainitut kaksi asiaa toisistaan. Tällöin päivittäinen nopeasti refleктоiva tiedonkulku korostuu ja hallinnollinen, strategista puolta korostava, workshop -tyyppinen työskentely eriytetään operatiivisesta toiminnasta. Päällystön maanantaipalaveri puolustaisi paikkaansa tässä uudessa toimintamallissa, kun samojen asioiden toistaminen tiistaipalaverin kanssa jää pois.

Organisaation on kyettävä seuraamaan herkäällä korvalla sekä paikallista kehitystä että globaalia toimintaa. Puitteet luodaan ylijohdossa, mutta mikäli laitostasolla ollaan tietoisia kehityksestä, on muutoksiin vastaaminen nopeampaa, helpompaa ja kustannustehokkaampaa. Yksi viitekehys on PESTE-analyysi, jossa tarkastellaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ekologisia ympäristötekijöitä. Analysointi on tärkeää ja ympäristöanalyysien sekä skenaarioiden lisäksi on olemassa käsite ”heikot signaalit”, joiden tapahtuminen on epätodennäköistä, mutta vaikutukset suuret (Kamensky 2014, 174). Näitä signaaleja olisi pyrittävä poimimaan kentältä työryhmien kautta ja dokumentoitava muun tiedon tapaan, jotta niihin voidaan palata myöhemmin. Kyseessä oleva aineisto tulisikin luokitella omaksi osakseen ja sovitaisiin, kuinka sitä hyödynnettäisiin jatkossa esim. tarkastelemalla tietyin väliajoin.

Asian voisi kääntää ylösalaisin, harventaa frekvenssiä sekä kasvattaa laatua. Asemat voisivat aloittaa palaverin työpajatyypisellä palaverilla, jossa jokaisen ryhmän edustaja (tai jokainen henkilöstön jäsen) velvoitettaisiin kertomaan, mitä ryhmässä on tehty edellisellä viikolla tai tuomaan esiin joku havaitsemansa asia, joko kehittämistä vaativa tai kiitosta ansaitseva. Tämän jälkeen seuraisi yleistä keskustelua ja tutkintasihteeri kirjaisi esitetyistä asioista muutama ydinkohdan. Lopuksi pyydetäisiin vielä mahdolliset muut puheenvuorot. Päällystön taholta olisi etukäteen lähetetty koko henkilöstölle tiedoksi ne asiat, joihin ryhmän **jokainen jäsen joutuisi ottamaan kantaa**. Ryhmä keskustelisi aiheesta, ja mikäli kyseessä on ongelmanratkaisu, niin ryhmä myös muodostaa vaihtoehdoisen mallin ongelman ratkaisulle. Yhteisen työskentelyn tarkoituksena on nostaa esiin ja koota yhteen henkilöstön ajatuksia sekä myös hakea tunnepohjaista sitoutumista yhteisen visioinnin kautta. Tämä tapahtuu vastakohtaisen ajattelumaailman yhteydessä. Toisaalta halutaan innokkaasti luoda uutta ja toisaalta pyritään torjumaan organisaatiota uhkaavia vaaroja, mistä syntyy yhteisön tarvitsemaa liikeenergiaa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 51).

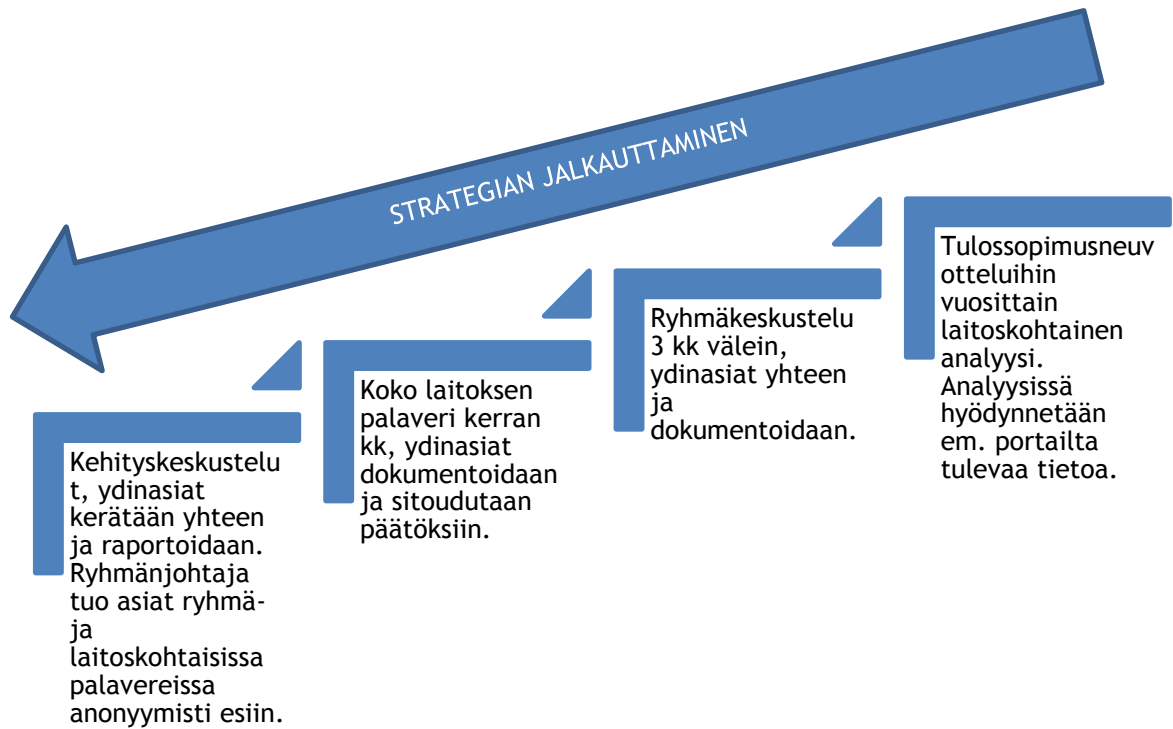
Ryhmänjohtaja koordinoisi keskustelua ja pitäisi esim. viikkoraportin tuella huolen, että tärkeitä asioita ei jäisi käsittelemättä. Neuvotteluhuoneen istumajärjestystä muuttamalla saataisiin tilannetta tuettua esim. ison neuvottelupöydän avulla, jolloin paikallaolijat saisivat katsekontaktin muihin osallistujiin. Asiassa voitaisiin hyödyntää ongelmanratkaisutekniikoita, kuten tuplatiimityöskentelyä. Liike-elämästä tuttu SWOT-analysointi voisi olla myös hyvä tapa lähestyä käsiteltyjä asioita ja tunnistaa tulevaisuuden uhkia sekä löytää olemassa olevia heikkouksia. Toisaalta tällä voitaisiin myös etsiä toimintaympäristön mahdollisuuksia ja saada esiin organisaation omat vahvuudet.

Tämän jälkeen avattaisiin videopalaveri ja jokainen asema kertoisi vuorollaan esiin nousseita asioita kirjausten ja esim. viikkoraportin pohjalta sekä esittäisi oman vaihtoehdoisen ratkaisunsa mahdolliseen ongelmaan. Lopuksi päällystö ottaisi vuorollaan kantaa ja mikäli esitetyt kysymykset eivät vaadi kommentointia, niin päällystö (esim. linjoittain tai sektoreittain) kertoisi lyhyesti omasta viikostaan ja näyttää näin esimerkkiä nk. akvaariojohtamisen kautta. Tärkeää on se, että päällystö tekisi ratkaisunsa heti tai ainakin kertoisi mihin mennessä asiassa tapahtuu jotain, mitä tapahtuu ja kuka on vastuuhenkilö sekä miten asiasta tiedotetaan. Varataanko esim. Seitistä (poliisiorganisaation intranetin nimi) työpajalle oma sivusto, josta tehdyt päätökset ja vastuuhenkilöt ovat selkeästi luettavissa.

Tämän tyyppinen työpajatoiminta ja aivoriihi eivät välttämättä ole viikoittaisten palaverien korvaajia, vaan ne voidaan toteuttaa esim. kuukausittain tai kahden viikon välein. Mikäli laitoksien kahdesti viikossa tapahtuva palaveri supistettaisiin yhteen laitospäiväiseen palaveriin, vapautuisi tästä aikaa noin kaksi tuntia, joka voitaisiin käyttää työpajatyypiseen palaveriin kerran kuukaudessa. Ajallisesti ei menetyksiä syntyisi, vaan pikemminkin tältä osin syntyy ajallista säästöä, kuten kappaleessa viisi (tulokset ja ratkaisuehdotukset) esitetään.

Lisäksi henkilöstö joutuisi todella sitoutumaan ongelmiin ja miettimään niitä, koska jokaisella olisi puheenvuoro. Luentotyypisessä ”kalvosulkeisessa” ihmiset voivat ajatella mitä tahansa asiaa, lukea esim. älypuhelimesta uutisia ja ulkoistaa itsensä täysin tilanteesta. Keskusteluun valmistautuminen olisi ehdotetussa mallissa jäsennellympää, koska asialista olisi jaettu etukäteen. Ryhmän vetäjä varmistaisi, että jokainen jäsen osallistuisi keskusteluun. Tarkoituksena olisi siirtyä yksinpuhelusta (esitykset jne.) jäsennellympiin, ammattimaisesti ja ammattitaitoisesti johdettuihin pienryhmäkeskusteluihin. Ehdotus olisi ihmisiä osallistava ja toisi esiin myös käytännön tietoa, sekä nostaisi esiin piilevää osaamista eli kyvykkyksiä. Toisaalta tässä voisi olla huonona puolena se, että eri työryhmien väliset yhteydet voivat jäädä huomaamatta, jos johtoryhmä on ainoa näitä tarkasteleva taho (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 76). Suurimpana erona aiempaan tulisi vuorovaikutteisuus ja nykyinen vetäjän yksinpuhelun pois jääminen. Tiivistettynä uusi ehdotus tiedonkulun järjestämisestä ja strategian jalkauttamisesta kiteytyy seuraavien otsikoiden alle (kts. kuvio 11.):

1. Ryhmänjohtaja kokoaa kehityskeskusteluista (1 krt / vuosi) sekä seurantakeskusteluissa (3 krt /vuosi) nousseista asioista yhteenvedon anonyymisti dokumentoiden.
2. Ryhmäkeskusteluissa (2 krt / vuosi) ja yksiköiden aamukäskynjaoissa käsitellään nämä asiat pyrkien löytämään niihin ratkaisut. Tutkintasihteerit dokumentoivat. Tutkinnan ryhmänjohtotaso osallistuu operatiivisiin aamupalavereihin (kts. tarkemmin operatiiviset palaverit kappale 8.4).
3. Laitoksessa järjestetään palaveri kerran kuukaudessa, jonka asiat dokumentoidaan asiakirjaksi ja yhdistetään esim. RTA-yksikön (Rikostiedustelu ja analyysi) raporttiin henkilöstöhallinnolliseksi osaksi. Kuukausipalaverin pohjustuksena käytetään 1. ja 2. kohdan tietoa, sekä palaveria edeltäneen laitoskohtaisen keskustelun dokumentoitua materiaalia. RTA-yksikön viikkoraportti lähetetään kaikille sähköpostin liitteenä ja tähän ehdotetaan lisättäväksi päällystön puheenvuorot (jotka tällä hetkellä esitetään viikkopalaverin yhteydessä suullisesti).
4. Kuukausitason palaverit ja niiden asiat tai ongelmat (sekä myöhemmin korjausliikkeenä tehdyt toimenpiteet) tiivistetään vuosiyhteenvedoksi, joka toimii laitoksen toimintakertomuksena ja päällikön työkaluna Pohaan päin. RTA-yksikkö kokoaa omista ilmoituksistaan toimintakertomukseen oman osionsa. Näin asiakirjassa tulee esille sekä poliisitoiminnallinen, henkilöstöhallinnollinen sekä tälläkin hetkellä tulossopimusneuvotteluissa käytettävä ekonominen näkökulma.



Kuvio 11: Tutkimuksen tuloksena syntyvät ”tiedon portaat” ja strategian jalkauttaminen

5.2 Ongelmatilanteiden käsittely

Ongelmalliseksi voi muodostua henkilöstön joidenkin työntekijöiden suhtautuminen, joka voi olla välinpitämätöntä, torjuvaa tai jopa vihamielistä uudistuksia kohtaan. Koska läpivientivaihe on hyvin herkkä, on tähän kiinnitettävä huomiota, jotta negatiiviset vaikutukset eivät pääse myrkyttämään ilmapiiriä hauraan alun aikana. Ivancevich ja Konopaske ja Matteson (2014, 207) ovat tässä viitekehyksessä luokitelleet työntekijöiden huonot käyttäytymismallit kolmeen luokkaan: poliittinen käytös, aggressio ja poikkeava käytös. Poikkeavalla käytöksellä tarkoitetaan normien ja työpaikan informaalisen kulttuurin rikkomista. Poliittinen käytös tarkoittaa vallan ja vaikuttavuuden väärinkäyttöä, joka voi olla epämuodollisen vallan käyttöä. Aggressio voi olla vahingoittavaa tai aiheuttaa muuta haittaa työyhteisössä. Lisäksi on otettava huomioon se, että organisaation henkilöstö koostuu useamman eri sukupolven edustajista, joilla arvomaailma kytkeytyy oman aikakautensa arvoihin. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 128 - 129) viittaavat yksilöiden erilaisiin intresseihin kehittymisen suhteen. Tämän näkökulman mukaan 10 - 20 % henkilöstöstä ottaa aina kielteisen kannan omaan kehittymiseensä organisaation jäsenenä. Sama määrä ihmisiä on myös niitä, jotka aina kehittävät itseään riippumatta organisaation tarjoamista puitteista. Suurin osa eli 60 - 80 % on niitä, joihin kannattaa panostaa, sillä näiden motivaatio ja halu ottaa vastaan koulutusta riippuu organisaation tarjoamasta mahdollisuudesta.

Erittäin vahingollista em. negatiivinen käytös on esimiehiltä, koska työntekijän kaltoin kohtelu kertaantuu aiheuttamalla kanssatyöntekijöissä samaa mieltymystä ja huonojen käyttäyty-

mismallien sisäistämistä. Kasuvat poissaolot ja työntekijöiden tyytymättömyys on tutkimuksissa yhdistetty toisiinsa (Ivancevich & Konopaske & Matteson 2014, 207). Tämä ei ole marginaalinen ongelma, sillä työntekijöiden huono käytös (misbehavior) aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Lisäksi heijastevaikutukset sairauksien, masennuksen, itsemurhien ja perhevaikutusten kautta aiheuttavat sosiaalisia kustannuksia.

Työpaikalla ilmenevä huonot tavat on yksi em. asioihin vaikuttava ja niistä kumpuava seikka. Tämä voi ilmetä töykeän käytöksen, epäkohteliaisuuden ja alentuvan tai kopean käytöksen kautta toisia kohtaan. Syyt voivat olla työyhteisöstä vieraantuminen, tulevaisuuden pelkääminen tai liian suuri työtaakka. Tämän takia yksinkertaisiinkin käytöstapoihin olisi kiinnitettävä merkittävää huomiota ja esimiesten olisi valvottava, että näin tapahtuu. Jotkut työyhteisöt ovat ottaneet käyttöön tässä suhteessa nollatoleranssin kustannusten leikkaamiseksi. Sairauspoissaolot, terveysongelmat, työtyytyväisyys, muiden kunnioittaminen, luottamus johtoon ovat niitä ulkonaisia merkkejä, joiden kautta tämän onnistumista seurataan. (Ivancevich & Konopaske & Matteson 2014, 215 - 216.)

1. Johdetaan esimerkin kautta (eettisesti kestävät, rehelliset ja oikeudenmukaiset käytöstavat)
2. Luodaan eettinen ilmapiiri (oikea ilmapiiri vähentää esim. kiusaamista ja kasvattaa positiivista tulosta organisaation sitoutuneisuuden kautta)
3. Kehitetään organisaation laajuista politiikkaa (0-toleranssi em. mukaista käytöstä kohtaa ja ketään syrjimätön keskustelukulttuuri)
4. Harjoittelu (harjoittelun kautta keskitytään identifioimaan ja raportoimaan epäsoviva käytös)
5. Kehitetään kriisisuunnitelma (valmis konsepti vastineena epäsovivalle käytökselle ja vahinkojen minimoimiseen)

Uuden kokous- ja keskustelukulttuurin myötä myös nämä periaatteet on hyvä ottaa käyttöön. (Ivancevich & Konopaske & Matteson 2014, 223.)

5.3 Käytänteet strategian jalkauttamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa

5.3.1 Kehityskeskustelut

Tällä hetkellä henkilöstö käy vuosittain kehityskeskustelun, jonka merkitys on kosmeettinen. Lisäksi se helposti unohtuu, kunnes on aika uudelle keskustelulle. Hyvin usein välitavoitteita ei aseteta eikä mahdollisia asetettuja tavoitteita seurata, eikä strategiaa käytännössä jalkauteta. Työntekijän aito sitouttaminen olisikin aloitettava kehityskeskustelujen kautta luomalla välitavoitteita, joita seurataan, ja joiden perusteella annetaan jatkuvaa palautetta. Golemanin (2006, 144) mukaan sitouttamisen määritelmä on yhdistää omat ja organisaation tavoitteet. Tällöin yksilö ymmärtää organisaation edun palvelevan myös henkilökohtaista etua, mutta tämä vaatii sisäistystä yhteisön perusarvojen ja omien päämäärien suhteen. Kuviossa 13. on esitetty eri keskustelujen kautta nousevaa informaatiota, joka toimii ikään kuin useista puroista koostuva virta, joka laskee valtamereen. Tässä tapauksessa virtausuunta on toinen ja useista pienistä osista koostuva tieto etenee hierarkian eri portaita ylöspäin informaation jalostuessa jokaisella portaalla. Kun työstetty informaatio on saavuttanut johtoryhmän, se voi halutessaan käyttää tätä tietoa Pohjan kanssa käytävissä neuvotteluissa, joka välittää tiedon omalta osaltaan sisäasiainministeriöön.



Kuvio 12: Ehdotettu toimintamalli

Kehityskeskustelut ovat alaisen ja esimiehen välisiä dokumentoituja vuorovaikutustilanteita, mutta usein ongelmana on se, että niiden hyödynnettävyys on huono. Tässä tutkimuksessa ehdotetaan, että esimies kerää alaisten suostumuksella ja anonyymisti aineistoa yksikötason ryhmäkeskustelujen ja kuukausipalaverien pohjaksi. Samasta dokumentaatiosta kerätään tiivistelmä, joka kulkee virkatietä aina päällikölle asti siten, että jokainen porras lisää siihen omat huomautuksensa. Kehityskeskusteluja ehdotetaan muutettavaksi siten, että niissä tehtyjä suunnitelmia ryhdytään aidosti seuraamaan välikeskusteluin kolmen kuukauden välein.

Käytännön toimenpiteitä positiivisen psykologian pohjalta rakennettaviksi harjoitteiksi ovat kiitollisuuspäiväkirja ja what went well -tehtävä. Näitä voisi soveltaa esimerkiksi yksikön aamupalaverin yhteydessä, jossa jokainen joutuisi aamulla kertomaan yhden onnistuneen asian edelliseltä työpäivältä. Uskon, että tässäkin asiassa pienin askelin alkuun saatu muutos voi kasvaa isoksi virraksi. Asiaa voisi lähestyä myös laajemmin laatimalla harvemmalla frekvenssillä tapahtuviin kehitys- ja seurantakeskusteluihin PERMA-mallin³ pohjalta interaktiivisen lähestymistavan. Sen sijaan, että työntekijä valmistautuisi keskusteluihin numeraalisten tai suorituspainotteisten tavoitteiden kautta, tämä tekisi itsestään analyysin em. mallia hyödyntäen. Myönteisten, merkityksellisten tapahtumien dokumentointi sekä ihmissuhteiden ja aikaansaavuuden läpikäynti antavat myös esimiehelle laajemman kuvan ihmisestä, kuin pelkkä työn kuvaan painottunut dokumentaatio. Tällöin voi ihminenkin tuntea olevansa tärkeä saadessaan puhua laajemmin elämästään ja esimies saa arvokasta tietoa kollegansa syvemmistä arvoista.

Työpaikka on rahan ansaitsemisen lisäksi paikka, jossa opitaan ja jossa jaetaan tietoa. Tässä suhteessa positiivinen pedagogiikka soveltuu erinomaisesti työyhteisöihin. Yhteisöllisyys ja myönteisyys vahvistavat sosiaalisen pääoman syntymistä ja leviämistä samoin kuin kaikkien osallistuminen myönteisten tunteiden kautta työn tekemiseen ja tiedon jakamiseen. Edelleen esimiehen on tunnistettava työntekijöidensä vahvuudet ja pyrittävä siihen, että työntekijöiden henkilökohtainen elämä olisi kunnossa.

Motivaatio ja sen muodostuminen tavoiteorientaation kautta on mielenkiintoinen asia. Motivaatiohan muodostuu myös työelämässä usein työtä tehdessä eikä alussa esim. palkkauksen kautta tullut motivaatio kanna kuin muutaman kuukauden eteenpäin. Orientaation jakaminen suoritus- ja välttämislähtöisiin motiiveihin helpottaa asian käsittelyä. Välttämislähtöinen on lähtökohtaisesti negatiivisemmän sävyn omaava lähestymistapa, kun taas suorituslähtöisessä

³ PERMA = Positiivinen mieli, Uppoutuminen, Ihmissuhteet, Merkityksellisyys sekä Toiminta ja Tavoitteet

tavoitellaan kohti saavutettavaa hyvää. Mikäli työyhteisössä tapahtuva toiminta on välttämisen-orientaatiolähtöistä, on se pidemmällä aikavälillä melko raskasta. Tämän tyyppinen motivaatio ei sisällä positiivisia onnistumisia ja voitontunteita, vaan kaikki välitavoitteiden saavuttamiset ovat onnistuneita pyrkimyksiä välttää jokin negatiivinen kokemus. Mikäli juoksukilpailuihin osallistujan ainoa motiivi olisi välttää häviäminen, sisältää se huomattavasti isomman negatiivisen latauksen, kuin pyrkimys sijoittautua kymmenen parhaan joukkoon.

Saavutusorientaation rakennusaineina toimivat oppimis- ja suoritustavoitteet. Työyhteisön kannalta tämä on hyvä asia, sillä oppimisprosessin kautta syntyvää hiljaista tietoa käytetään saman prosessin uudelleen kierrätettävänä polttoaineena, joka voimistaa ja vie prosessia eteenpäin. Oppimis- ja menestyshaluisen työntekijän kohdalla olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että menestyspyrkimykset eivät muutu työyhteisöä syöväksi yhden asian missioksi. Välttämishakuisen työntekijän kohdalla pitäisi taas kyetä tarjoamaan sellaisia onnistumisen hetkiä, jotka synnyttävät sisäsyntyistä motivaatiota tavoitella lisää menestystä. Tässäkin suhteessa erilaisista ihmisistä koostuva työyhteisö tukee parhaiten näitä ihmisiä.

Itsearviointi osana esimies-alais -keskustelua voisi sopia vuosittain toistuvaksi teemaksi. Itseen kuvailevan ja arvioivan vapaamuotoisen tekstin kautta voisi olla hyvä löytää omia vahvuuksiaan sekä esimiehen myös kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka eivät muuten tulisi niin vahvasti esille. Kaikilla työntekijöillä ei kirjallinen ilmaisu voi olla kovin vahvaa, joten tässä yhteydessä olisi hyvää antaa rungoksi taito- ja taipumusluettelo jäsentämistä helpottamaan. Ajattelu, työskentely- ja vuorovaikutustaidot, käden- ja ilmaisun taidot, osallistumisen ja vaikuttamisen taidot sekä itsetuntemuksen ja vastuullisuuden taidot ovat näitä taipumusluettelon osia.

5.3.2 Ryhmäkeskustelut yksikötasolla

Ryhmäkeskustelut toteutetaan kolmen kuukauden välein, ja keskustelujen pohjaksi nostetaan kehityskeskusteluista ja välikeskusteluista nousseet aiheet. Tästä tehdään myös em. dokumentaatio, joka kerätään tiivistetysti päällikön tiedoksi. Laitoksen kuukausipalaveri dokumentoidaan ainakin esille nostettujen ehdotusten ja ratkaisujen osalta sekä viedään päällikölle tiedoksi. Päällikkö ja johtoryhmä saavat jatkuvaa kirjallista informaatiota pitkin vuotta läpi koko organisaation, ja saatua tietoa voidaan käyttää Poliisihallituksen tekemien päätösten pohjana ja hyödyntää laajemminkin. Yksilöiden ryhmäkeskustelujen koosteita hyödynnetään laitostason workshopeissa.

5.3.3 Pienryhmät eli workshopit

Seuraava askel on yksikkö- tai ryhmätasolla käyttöön otettavat työpajatyypiset palaverit, joissa jokaisen yksittäisen työntekijän ääni tulee esille etukäteen jaettavien asialistojen sekä itsenäisten kehitysehdotusten kautta. Lopuksi asiat viedään jäseneltynä ja tiivistettynä johdon tietoon. Tällöin saadaan arvokasta tietoa työntekijätason hyvinvoinnista, kyvystä ja ratkaisumalleista tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä sitoutumisen kautta tehdyn lupauksen toteuttaa organisaation vaatimukset. Tämä tieto toimii myös johdon apuna tulossopimusneuvotteluissa Poliisihallituksen kanssa otettaessa alueellisia erityistarpeita huomioon sekä laitoksen omia toimenpiteitä suunniteltaessa. Palaverit ovat sekoitus ideointipalaveria ja toiminnan suunnittelua sekä ongelmanratkaisua.

Pienryhmävetoiseen toimintaan (tutkimuksessa ehdotetut kuukausipalaverit) tarvitaan koulutettu vetäjä sekä työskentelytila, jossa saadaan luotua katsekontaktit muihin osallistujiin eli käytännössä kokoonnutaan saman pöydän ääreen. Lisäksi tärkeä merkitys on kahvin ja mahdollisen pikkupurtavan ottaminen tähän yhteyteen poistamaan muodollisuutta ja keskustelun vauhdittajaksi. Åbergin mukaan (1997, 159) viestintä on tehokkainta silloin, kun päästään vaikuttamaan mahdollisimman monen aistin kautta kohderyhmään. Olosuhteiden hyväksikäyttö kuten mukavat istuimet, sopiva valaistus, pöydällä kulhossa makeisia jne. vievät sanomaa monella tasolla miellyttävästi eteenpäin.

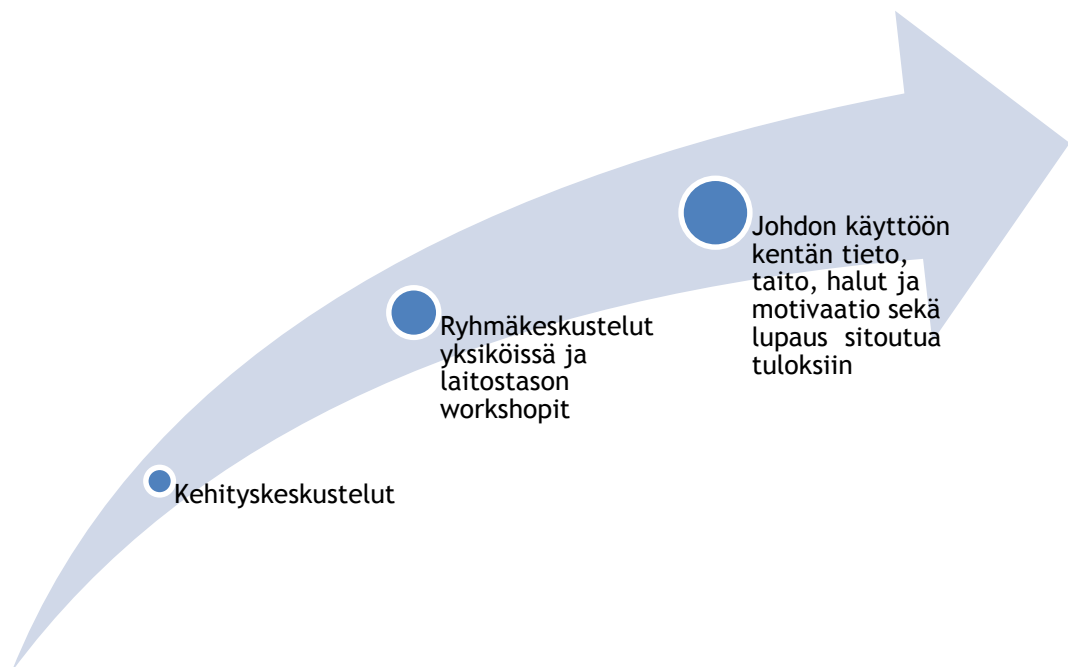
Vetäjän tulisi mieluiten olla työntekijöille tuttu ja prosessiin perehtynyt alipäällystöön tai päällystöön kuuluva esimiestasoinen henkilö. Ihannetilanteessa vetäjänä on oma esimies, mutta täytyy ottaa huomioon, että keskustelun vetäminen ei välttämättä suju kaikilta luontevasti. Tärkeintä on kuitenkin sosiaalinen kyvykyys eikä muut muodolliset pätevyudet.

Tärkeimmät henkilökohtaiset vaatimukset vetäjälle ovat:

- kyky esiintyä itsevarmasti
- kyky selittää asiat selkeästi
- kyky kuunnella
- kyky esittää osuvia kysymyksiä
- on innoissaan asian eteenpäin viemisestä
- osoittaa ammattimaisuutta kokouksen valmistelussa ja seurannassa
- ei eksy asiasta, pitää ilmapiirin positiivisena
- osaa esittää lyhyet ja ytimekkäät yhteenvedot
- saa osallistajat keskustelemaan avointen kysymysten kautta

Ryhmäkeskustelussa ryhmän jokainen jäsen veloitetaan ottamaan kantaa etukäteen esitettyihin asioihin. Käsiteltävät asiat annetaan tiedoksi kaikille paria viikkoa ennen ryhmän kokousta. Keskusteluun valmistautuminen on myös jäsennellympää, koska asialista on jaettu etukäteen. Ryhmän vetäjä varmistautuu, niin että jokainen jäsen osallistuu keskusteluun. Ryhmän vetäjän vaatimuksia ovat sosiaalinen kyvykkyys, kuten Goleman (2006, 199) toteaa. Tehokkaat keinot ovat suostutella vakuuttavan käytöksen kautta, kyvykkyys diplomatiaan ja innostava johtajuus sekä kyky laittaa muutokset alulle.

Ryhmätyöskentelyn ja tiimijattelun osalla on korostettu sitä, että ryhmät hakevat itse vastauksia ongelmiin (vrt. transformaallinen johtaminen). Tämä sitouttaa ryhmän jäsenet paremmin tekemiinsä päätöksiin ja siitä syntyy ns. ryhmäajatteluilmio, jota myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 207 - 208) korostavat. Hyvistä ratkaisuista ei siis ole hyötyä, jos henkilöstö ei noudata niitä, ja toisaalta yksittäisten henkilöiden mahdollisuus ratkaista nykyhetken työyhteisöjen moniulotteisia ongelmia on kohtuuton vaatimus (Reiman & Oedewald 2008, 120 - 121). Organisatoristen tekijöiden ja turvallisuuskulttuurin yhteistä merkitystä on painotettu nykyisissä tutkimuksissa. Tärkeää on ihmisiä arvostava ja ystävällinen suhtautuminen. Kunnioitusta antamalla sitä myös saa myös takaisin ja yksi osa sitoutumisen muodostumiselle on avoin tiedonkulku, joka muodostuu selkeästä tiedottamisesta sekä onnistuneista kokouksista (Piili 2006, 53). Ryhmäkeskustelulla on myös mahdollisuus korvata osittain henkilökohtaiset kehityskeskustelut, ja tämä voi olla perusteltua jo ajankäytönkin kannalta. Kuviossa numero 12. on esitetty visio keskustelukulttuurista.



Kuvio 13: Keskustelevan kulttuurin luominen ja sitoutuminen tuloksiin

Ryhmille annettava normitus vaikuttaa siihen, miten asioihin suhtaudutaan (Reiman & Oedewald 2008, 107). Yhtenäinen eli korkean koheesion omaava ryhmä, samat arvot ja tavoitteet, on usein työn tekemisen kannalta menestyvä ryhmä. Ryhmän hyvä suoriutuminen korottaa koheesiota ja näin ollen vaikuttaa sekä ryhmän tuottavuuteen, että organisaation turvallisuuskulttuuriin (Reiman & Oedewald 2008, 109). Turvallisuusajattelu ja tulosajattelu liittyvät siis kiinteästi toisiinsa. Tässä suhteessa teoriat saattavat lyödä toisiaan poskelle ts. onko helpompi vaikuttaa yksilöön kuin ryhmään. Tämän takia on järkevä vaikuttaa ryhmätasolla ihmisiin, mutta jotta tätä vaikutusta saataisiin aikaan, on vaikuttamiskanavaksi valikoitava huolellisesti pätevät yksilöt.

Ryhmän toimintaan ja sen tuloksiin vaikuttavat useat asiat, mutta toimintamallin vakiintumisen myötä myös ryhmän toiminta kypsyy. Ryhmässä tapahtuu jatkuvaa uudistumista sen aina kokoontuessa. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmätoiminnan alkaessa ja ryhmän kokoontuessa, alkaa ryhmä hahmottua, kun osallistujat tutustuvat toisiinsa uudessa roolissa. Seuraavana vaiheena on myrskyämisvaihe, jolloin yksilöt hakevat omaa paikkaansa. Tämän jälkeen seuraa seestymisen vaihe, jolloin ryhmä omaksuu normit, ja lopuksi ryhmä omaksuu sille asetetut vaatimukset (Juuti 2006, 146 - 147.) Tehokasta toimintaa ei kannata odottaa heti alussa em. muotoutumisseikkojen vuoksi. Ryhmädynamiikka muodostuu ajan kuluessa ja ihmisten ymmärtäessä heitä koskettavien aiheiden käsittelyn vaikuttavan heidän omaan työhönsä.

Sanomaa toistettaessa mieleen painuminen tehostuu ja kohderyhmä tavoitetaan varmemmin. Yllätyksellinen asia pysäyttää ja aktivoi kuulijan. Mikäli kuulijakunta pääsee itse oivaltamaan annetun ratkaisun, on sen teho voimakkaampi, kuin valmiina annettu. (Åberg 1997, 159 - 160.) Tavoitteena on päättää keskustelu vetämällä yhteen mahdolliset jatkotoimenpiteet tai ratkaisuehdotukset. Sitouttamisprosessin uskottavuuden vuoksi vetäjän on vietävä asiat selkeästi päätökseen ja hänellä on oltava tarkka suunnitelma, jossa painottuvat esim. seuraavat seikat:

Lisäksi on oltava etukäteen jaettu asialista, jonka avulla vetäjä ohjaa toimintaa. Keskustelijoiden olisi saatava myös aikaan ratkaisuehdotus määräaikoineen ja vastuineen niistä ongelmista, jotka ovat ryhmässä ottaneet esille. Osallistujamäärä olisi hyvä olla korkeintaan kahdeksan henkeä ryhmän vetäjän lisäksi. Keskustelu on dokumentoitava ja kokonaiskesto arviolta 20 - 45 minuuttia. Tämän takia olisi suotavaa jakaa isolla asemalla henkilökunta ryhmiin. Helpoin tapa olisi jakaa ihmiset yksikkörajojen mukaan, mutta vakavasti harkittava tapa olisi kokonaan uusien ryhmien muodostaminen. Näin saataisiin luontevaa tietojenvaihtoa ja uusia näkökulmia, mutta toisaalta henkilöiden osallistaminen kestäisi hieman kauemmin uusien ryhmien sisään ajaessa itseään. Lähestymistapa olisi hyvä pitää ratkaisukeskeisenä, jolloin saadaan esim. Piiliä (2006, 38) mukailen seuraava prosessi:

- muutetaan havaitut ongelmat tavoitteiksi
- sovitaan millä keinoilla lähdetään liikkeelle
- huomioidaan matkan varrella syntyvät onnistumiset
- jaetaan huomiota ja ansiota sitä ansaitseville
- myönteinen ilmapiiri kasvaa
- uudet ja luovat ratkaisuideat nousevat esiin
- yhteistyö kehittyy
- positiivisia muutoksia ja jälleen prosessi lähtee alusta liikkeelle

Ryhmän jäsenten kuulemisen jälkeen seuraa yleistä keskustelua ja esim. tutkintasihteeri kirjaa esitetyistä asioista muutaman ydinkohdan. Ryhmä keskustelee aiheesta ja mikäli kyseessä on ongelmanratkaisu, niin ryhmä myös muodostaa vaihtoehdoisen mallin ongelman ratkaisulle. Tämän jälkeen ryhmä kehittää tähän ratkaisun, johon se myös kokemuksen mukaan sitoutuu huomattavasti paremmin, kuin pelkästään ylhäältä syötettynä määräyksenä päästä johonkin tavoitteeseen (Erkkilä 2007, 61). Lopuksi pyydetään vielä mahdolliset muut puheenvuorot. Ryhmäkeskustelun frekvenssi on kerran kuukaudessa ja kesto 1 - 2 tuntia.

Strategiatyöskentelyä ei tule nähdä pelkästään yksipuolisena ylhäältä alaspäin tulevana käskyjen virtana, mutta ei toisaalta myöskään hallitsemattomana prosessina alhaalta ylöspäin. Oikea ratkaisu on yhteen sovitettu kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, jossa johto antaa puitteet, ja koko henkilöstö miettii sen perusteet, toteuttamisen ja vaikutukset antaen oman lisäarvonsa strategialle. Asiat kyseenalaistetaan, niitä kehitetään ja niihin sitoudutaan. Johdon on tuotava poliittinen tahto ja ohjausasiakirjojen sisältö kristallinkirkkaasti esiin, jonka jälkeen työryhmät esittävät vaihtoehtoja ja uskaltavat myös kyseenalaistaa esitettyjä asioita. Näistä asioista syntyy vuorovaikutuksen kautta ylöspäin tarjottavaa tietoa, jolla voidaan tehdä päätöksiä seuraavaa tulossopimusta varten. Johto on kuitenkin se taho, joka tekee lopullisen päätöksen. Aivan samaa asiaa korostetaan liike-elämän puolella, mihin mm. Kamensky ottaa kantaa (2014, 64 ja 77).

5.3.4 Johtamisesta

Henkilöstön toimintakyky on tärkeää, koska se korreloi suoraan organisaation tulokseen. Tärkein asia, millä tähän toimintakykyyn voidaan vaikuttaa, on johtaminen (Leppänen 2006, 91). Muutosjohtamisella, intuitiolla, on merkitystä ja on määriteltävä, mitä kohti mennään ja miksi. Yhteisen visioinnin kautta on helpompi päästä tavoitteisiin. Operatiivinen toiminta ja tilannejohtaminen vaativat johtajalta paitsi koulutusta, niin myös ennen kaikkea kokemusta. Tilannejohtamista tulee osata käyttää myös henkilöstöjohtamisessa, erityisesti silloin, kun tunteet ovat pinnalla. Johtajan pitää kyetä siirtämään oivallukset tekemiseen. Oivalluksen

lähtökohtana on looginen ketju, jonka osia ovat tieto, kokemus ja oivallus. (Erkkilä 2007, 56.) Edellisen poliisiylijohtaja Mikko Paateron mukaan kokonaisvaltaisen oivaltamisen kyky liittyy vahvasti ihmisen persoonallisuuteen ja persoonaan (Erkkilä 2007, 82). Johtaminen onkin yhdistelmä sosiaalista ohjausta, joka rakentaa ja ylläpitää luottamusta ja strategian jalkauttamista, joka luo kontekstin sekä hierarkian kautta tapahtuva viitekehysten määrittely. (Sydänmaanlakka 2012, 60.)

Huonolla johtamisella voidaan aiheuttaa hyvänkin työyhteisön toimintakyvyttömyys, kun taas hyvällä johtamisella saadaan haastavistakin ryhmistä hyviä tuloksia tekevä tiimi. Tähän kokonaisuuteen voidaan vaikuttaa hyvällä viestinnällä ja epävarmuutta poistavalla selkeällä tiedonkululla. Ei riitä, että johtajan esimerkki täyttää lait ja normit, vaan myös asioista ulospäin annettu kuva on tärkeä. Kontrollialoilla ulkoisen väkivallan uhka on olemassa, mutta suurimpana uhkakuvana pidetään em. organisatorisia riskejä. Tämän tutkimuksen tekijä on havainnut, että tiedonkulku on jatkuvasti se asia, mikä kaipaava panostusta. Monimutkaistuva yhteiskunta tietoa pursuvine lähteineen asettaa työyhteisössä paineita muun muassa tiedon suodattamiselle. Toisaalta se kärsii tiedon niukkuudesta, koska tieto ei kulje. Sähköiset järjestelmät ovat vieneet keskittymisen hieman sivuraiteille, eikä kukaan varmistu siitä, että tieto todella saavuttaa sille asetetun kohdejoukon.

5.3.5 Mittaaminen ja arviointi

Mittaaminen on tärkeää, ja sille on useita perusteluita. Mitattavuus uudelle työskentelytavalle tulee henkilöstön osallistumisen kautta. Jollei henkilöstön osallistuttamista määrittele ja mittaa, se jää hyväksi aikomukseksi. Mittaamalla henkilöstön osallistuttamista osoitetaan johdolle, miten sen johtamassa organisaatiossa asiat ovat tämän asian suhteen. Mittaamalla osoitetaan henkilöstölle ja pienryhmiin osallistuville, että niitä pidetään tärkeinä. Eräs hyvä tapa mitata tuloksia on myös se, että esim. vastuuhenkilöksi määrätty komisario ottaa muihinpanovälineet ja lähtee yksinkertaisesti kiertämään taloa ympäri kysyen suoraan ihmisiltä, miten nämä kokevat tilanteen. Esimerkiksi, jos 30 työntekijää käsittävän toiminnon raportointi henkilöstön pienryhmiin osallistumisprosentti on 100 ensimmäisellä vuosineljänneksellä, se tarkoittaa, että kaikki 30 työntekijää ovat olleet mukana yhdessä ohjatussa pienryhmäkeskustelussa vuoden kolmen ensimmäisen kuukauden aikana (Q1).

Huipputasovertailu on hyvä esimerkki toimivasta ja tehokkaasta toimintatason tehokkuuden arvioinnista. Tämä ei tarkoita suoraa kopiointia prosessien suhteen, vaan kyseessä on konkreettinen yhteistyö, jossa kaksi kumppania pyrkivät oppimaan toisiltaan parhaat toimintamallit eri prosesseista (win-win -periaate). Eräs muunnos tästä ovat yliopistojen ja tutkimuslaitosten käyttämät ulkopuoliset arviointiryhmät (Åberg 1997, 125). Tähän voidaan liittää vielä yhteisviestinnän nykytilan testi, jolla arvioidaan viestinnän eri osa-alueita. (Åberg 1997,

224). Vertailua voisi myös soveltaa valtionhallintoon eli voisiko Kaakkois-Suomen poliisilaitos solmia tällaisen kumppanuussopimuksen toisen laitoksen tai muun yhteisön kanssa?

5.4 Operatiiviset aamupalaverit

Tämän hetkinen tilanne on kentän osalta hyvä ja toimintamalli yhtenäinen (tämän hetkinen tilanne on esitetty liiteasiakirjassa numero 1.). Mallia rasittaa tutkintänäkökulman puuttuminen, joka heijastuu sekä tutkintaan että VHS-linjaan (valvonta- ja hälytyssektori). Työnjaollinen tilaisuus on hyvä pitää joka aamu, mutta kaikki yksiköt yhdistävä palaveri olisi liian iso ja rasittaisi resursseja liikaa.

Yksi toimintamalli voisi olla se, että ainakin perustutkinnan ryhmänjohtotaso aloittaisi työt kello 07.00. Tämän jälkeen perustutkinnan ryhmänjohtajat osallistuvat kenttäryhmät kokoavaan videopalaveriin, jossa yhteydessä myös tutkinta jakaisi alueen asemien kesken informaatiota. Tämän jälkeen perustutkinnan ryhmänjohtajat tiedottavat omaa ryhmäänsä työnjohdolisessa aamupalaverissa kello 8.15. Yhdistävänä tekijänä TIKE-vetoisessa palaverissa ja noin tunti tämän jälkeen suoritettavissa palavereissa ovat laitosten perustutkinnan ryhmänjohtajat.

Kenttäjohtaja ei välttämättä pääse hälytystehtävien vuoksi toiseen palaveriin, ja yhden kenttäjohtajan malliin siirryttäessä kenttäjohtaja ei ole enää laitospohjaisesti tavattavissa. Yleisjohtajan kohdalla asia on sama, koska tämä on fyysisesti tilannekeskuksessa. Tutkinnan väen siirtäminen joka aamu aamupalaveria varten videoyhteydellä varustettuun tilaan ja yhteyden luominen tilannejohtajaan sekä kenttäjohtajaan on yksi vaihtoehto. Tutkimuksen tekijä näkee kuitenkin joustavampana mallina tutkinnan ryhmänjohtajien osallistumisen kello 7.15 alka-vaan palaveriin ja aktiivisen tiedottamisen tämän kello kahdeksan jälkeen alkavissa palavereissa näiden omissa tutkintayksiköissä. Tässä mallissa korostuu tutkinnan ryhmänjohtajien osuus linkkinä alueen tapahtumien, kentän, muiden yksiköiden ja omien ryhmien välillä.

Huomioitava olisi myös se seikka, että yhdistetäänkö esim. tutkintaryhmät yhteen kello 8.15 palaveriin. Tämän sanelevat varmasti pitkälle asemakohtaiset mahdollisuudet esim. tilojen ja sijoittumisen suhteen. Kuitenkin organisaatiokulttuuriin kuuluvat aamukahvit, sillä tämä on edistää luontaista verkottumista, tiedonvaihtoa ja toimii muodollisen käskynjaon epämuodollisena jatkotilaisuutena. Näin ollen, jos henkilökunta siirtyy tätä tarkoitusta varten keskitettyyn tilaan, niin samalla vaivalla hoituu myös lyhyt aamukäskynjako. Tällä on myös positiivisia vaikutuksia yhteishengen kannalta. Toisaalta aamupalavereissa käsitellään ryhmäkohtaisia asioita, joten joku saattaa kokea yhteisen tilaisuuden turhana. Mikäli tämä yhdistetään kahvitte-

luun, saadaan ehkä tältä osin lisää puolustettavuutta tähän malliin ajankäytön tullessa tehokkaammaksi. Mikäli ryhmien aamupalaverit pidetään ennallaan ja eriytettyinä, on tekniikan osallistuminen luontevinta pitkäkestoisen tutkinnan palaveriin.

Liikennesektorin osalta ehdotus on samansuuntainen, eli järkevää on osallistaa liikenneryhmän ryhmänjohtajat tilannekeskusvetoiseen vuoronaloituspalaveriin. Näin saadaan huomioitua liikenneryhmien käytössä olevat partiot jo vuoron aloituksessa. Talousrikosyksikön ja ulkomaalaistutkinnan osalta pitää tehdä selkeä linjanveto siitä, halutaanko näitä resursseja kohdistaa myös muille sektoreille. Mikäli tätä ei haluta, niin näiden osalta ei osallistumiskynnystä tarvitse laskea, vaan jatkossakin voivat ko. ryhmät järjestää omat palaverinsa ja osallistua vain laitostason yhteisiin tiedonantotilaisuuksiin (tai tässä ehdotettuun kuukausitason työpajatyöskentelyyn). Mikäli näitä resursseja halutaan suunnata (muuten kuin projektikohtaisesti), niin on syytä osallistaa myös nämä ryhmät palavereihin ja pyrkiä hyödyntämään käytettävissä olevaa työvoimaa paikkaamaan esim. poistumia kentän tai perustutkinnan puolella, mikä varsinkin kesälomakaudella rasittaa järjestelmää.

JR-yksikön (järjestäytynyt rikollisuus-) osallistuminen aamupalaveriin olisi järkevää. Yksikkö liikkuu kentällä paljon ja auttaa havainnoinnissa osaltaan myös perustutkintaa ja kenttää. Tämän lisäksi yhteisellä osallistumisella on suhdetoiminnallinen merkitys. Muut yksiköt kokivat JR-yksikön toiminnan etäiseksi. Operatiiviset asiat eivät välttämättä sovi aina tiedotettaviksi, niin näkökulma olisi enemmän yhteishenkeä säilyttävä ja kohottava. Tältä osin tiedonkulkua ei tällä hetkellä ole.

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen osana toimii myös PTR-yksikkö (poliisi-tulli-raja). Tämä osallistuu arki-aamuisin valtakunnalliseen tilannekuvapalaveriin, jossa ovat mukana videoneuvotte-lyhteydellä myös KRP, erityisyksiköt, tulli, rajavartiolaitos, Poliisihallitus ja Supo (suojelupoliisi). PTR-yksikkö on markkinoinut itseään poliisilaitosta tukevana yksikkönä poliisilaitokselle mahdollista apua tarvittaessa. Tällä hetkellä tämä apu ei vielä heijastu käytäntöön niin hyvin kuin se olisi mahdollista. Tätä prosessia edistämään olisi hyvä pyrkiä löytämään yhteinen työnjakotilaisuus. Käsillä oleva tilannekeskusvetoinen aamupalaveri tarjoaa siihen oikeastaan ainoan mahdollisen puitteen. Tällöin PTR-ryhmän edustaja voi tiedottaa ilmiöistä reaaliaikaisesti työnjohtotasoa, tarjota apua, ja sille voidaan kohdistaa myös pyyntöjä matalammalla kynnyksellä, kuin nyt.

6 Pohdintaan

Tutkittavana aiheena tässä tutkimuksessa oli parantaa strategian jalkauttamista henkilöstön osallistuvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia edistämällä. Tämän toteuttamiseksi pitää luoda

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen sisälle järjestelmä, jossa tiedon välittyminen linjaorganisaation läpi olisi mahdollisimman tehokas ja kaksisuuntainen. Aihetta tutkittiin myös viestinnällisestä, sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustulokset kuvaavat niitä elementtejä, joita poliisilaitoksen henkilöstö koki tärkeäksi työnsä onnistumisen ja siinä viihtymisen kannalta. Pääpaino suuntautui käytännön läheisesti paikallisen poliisilaitoksen tasolle, mutta on hyödynnettävissä soveltuvin osin myös muissa kansallisissa poliisilaitoksissa. Tehokkaalla suunnitellulla ja siihen liitettyllä markkinointiviestinnällä on hyviä keinoja puuttua ongelmiin hyvän ohjauksen kautta. Tämä ei vaadi rahallista panostuksen, vaan aikaansaa pikemminkin säästöjä, kuten aiemmin on todettu.

Strategian implementointi on siis yhtä tärkeää, kuin itse sisältö, kuten todettiin aiemmin. Sitä kautta tuotetaan työhyvinvointia ja työnantajalle tehokkuutta. Tavoitteena voi olla myös sairauspoistuman vähentäminen, tutkittujen juttujen kiertonopeuden parantaminen, tehokkaiden työmenetelmien jakaminen jne. Osa tavoitteista voi olla hiljaa tuloksiin siirtyviä, kuten työviihtyvyyden paraneminen ja työskentelyvarmuuden lisääntyminen ammatinhallinnan kautta.

Tutkimuksessa käytetty focus group -tutkimusmenetelmä on ollut amerikkalaisten markkinointitutkimusten käytössä 1950-luvulta lähtien. Tämän kaltaisissa tutkimuksissa syvällisen tiedon etsiminen on ollut tärkeää (Krueger & Casey 2008, 6). Suoritetussa ryhmäkeskustelussa tuotiinkin esille luovia tapoja lähestyä ongelmaa ja uusia näkökulmia, joita ei saatu ensin suoritettussa yksilöhaastattelussa esille. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kuva vallitsevasta tilanteesta ja etsiä keinoja siihen reflektoiduksi. Tutkimuksessa tuodaan esille keinoja ongelmakohdan korjaamiseksi ja siitä, kuinka asiassa tulisi lähteä liikkeelle, sekä edetä. Focus group tutkimusmenetelmä puolusti paikkaansa tämän kaltaisessa tutkimuksessa ja esiin nousi selkeitä havaintoja keskustelijoiden innostumisesta aiheeseen keskustelun edetessä. Lisäksi keskustelijat saivat uusia näkökulmia muilta keskustelijoilta, mikä ohjasi myös keskustelua uusiin suuntiin. Tämän kaltaista itsensä peliin panemista ja asioiden pohtimista ei yksilöhaastatteluilla saavuteta.

Tutkimus oli mielenkiintoinen ja sillä oli vastaavuutta aitoihin työelämälähtöisiin pulmiin, jotka piti ratkaista. Positiivinen palaute ja toiveikas suhtautuminen tutkimukseen osallistuneilta keskustelijoilta ja haastatelluilta henkilöiltä osoitti, että tutkimuksella on merkitystä käytännön työelämässä ja työyhteisön hyvinvoinnissa, mikäli sen avulla voidaan muuttaa olemassa olevia käytäntöjä. Kuten Erkkiläkin (2007, 61) totesi Turun kihlakunnan uudistuksesta henkilöstön osallistuvuudesta ja yhteisen visioinnin hyödyllisyydestä, sekä tätä kautta sitoutumisesta, niin sama asia nousee myös tässä tutkimuksessa esille. Henkilöstöllä on halukkuutta osallistua ja sitoutua työhönsä, mikäli tähän annetaan mahdollisuus.

7 Tutkimuksen uskottavuuden ja eettisyyden pohdinta

Tämän työn vahvuus nousi selkeästi esiin nk. triangulaation kautta. Triangulaatio on malli, jossa yhdistetään useita eri tietolähteitä, tutkimustapoja ja tietoperustaa. Tämän avulla saadaan monipuolinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen ja luodaan myös luotettavuutta tutkimusta kohtaan. Triangulaatio voidaan jakaa eri luokkiin ja tässä tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota, joka ilmenee monipuolisen teorian, haastattelujen ja case-lähestymisen kautta. Lisäksi käytettiin menetelmätriangulaatiota tutkimalla ongelmaa sekä yksilö-, että ryhmähaastattelujen kautta.

Tutkimuksessa on lähestytty tutkittavaa ongelmaa hyvin monesta eri näkökulmasta. Teorian, yksilö- ja ryhmähaastattelujen, case-esittelyjen ja aiemmin samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten kautta saatiin hyvin monipuolinen kuva käsiteltävästä ongelmasta ja siihen kytkeytyvistä ratkaisuksista. Tuloksella ei ole todennäköisesti sattumanvaraisuutta, kun useat eri lähestymistavat antavat saman lopputuloksen. Hyvin erilainen tietoperusta ja lähdeaineisto tuki kaikilta osin esiin nousseita asioita, jotka refleктоivat hyvin käsiteltyihin ongelmiin. Työssä tuotiin hyvin monipuolisesti esille poliisiorganisaation erityispiirteitä ja haettiin vastaavuuksia myös kansainväliseltä tasolta. Tämän lisäksi pyrittiin hakemaan toisesta linjaorganisaatiosta toimintamalleja yksityiseltä sektorilta. Tukeutuminen myös aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin poliisiorganisaation sisältä antoi työlle kronologista jännettä, joka vahvisti ratkaistavien tutkimusongelmien pysyvyyttä ja kertoi ongelmien vakavuudesta. Tutkimusprosessi on ollut johdonmukainen ja edennyt loogisesti yksilöhaastattelujen ja case-tutkimuksen kautta kohti syvällisempää tutkimusmetodia, jossa ryhmähaastatteluun tuotiin löydettyjä ilmiöitä ja havaintoja syvempään pohdintaan ja prosessoitavaksi.

Validiteetti on termi, jota käytetään tarkastellessa tutkimuksen luotettavuutta ja vastavuutusta suhteessa tutkimussuunnitelmaan. Tutkimus on validi silloin, kun se mittaa juuri sitä, mitä tutkimukselta haettiin. Tässä kontekstissa sillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184 - 187.)

Aineiston tulkinnassa ilmenee myös toinen merkittävä asia, joka on reliabiliteetti. Suomenkielisiä vastineita ovat toimintavarmuus, käyttövarmuus ja luotettavuus. Tutkimusmenetelmien osalta tällä tarkoitetaan sitä, onko tutkimustulos vain sattumien summa vai voidaanko tulokset toistaa luotettavasti uudelleen. Aineiston tulkinta on reliabelia, kun johdetut tulokset ovat ristiriidattomia ja toistettavissa. (Grönfors 1985, 175 - 176; Hirsjärvi & Hurme 2001, 184 - 187.) Kuten edellä tuotiin ilmi, on tämän työn vahvuus luotettavuuden osalta sen hyvin monipuolisessa tietolähteiden ja tutkimustapojen yhdistämisessä. Triangulaation kautta nousseet asiat olivat toistuvia ja samankaltaisia, joka kertoo tämän tutkimuksen olleen luotettava.

Tutkimuksen tekijä on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta keskustelemalla tutkimusmenetelmistä henkilöiden kanssa, jotka ovat toteuttaneet omia tutkimuksiaan samalla menetelmällä tehdessään akateemisia lopputöitä. Tutkimuksen tekijä on käyttänyt lainauksia keskusteluista perusteltaessa tutkijan havaintoja ja tulkintoja aineistosta. Ennen ryhmähaastattelua tehdyt yksilöhaastattelut toimivat hyvänä taustatekijänä, joka paransi tutkimustuloksen luotettavuutta. Kaksi toisestaan poikkeavaa tutkimustulosta (yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelu), ajallisesti ja paikallisesti toisistaan eroavat, jotka antavat samansuuntaisen tuloksen on pidettävä kohtuullisen luotettavana lopputuloksen kannalta.

Tutkimuksen kohdejoukko ja tutkija koostuivat saman ammattiryhmän edustajista, joka saattaa aiheuttaa tietynlaista sokeutta tutkittavaa asiaa kohtaan. Tämän takia oli tärkeää, että yksityiseltä sektorilta saatiin verrokkiyritys mukaan ja sen edustaja haasteltavaksi. Lisäksi lähdeaineiston valinnassa oli painotus liiketaloudelliseen aspektiin, eikä pyritty tukeutumaan pelkästään julkisen sektorin tai poliisiorganisaation tiimoilta tehtyihin tutkimuksiin ja muuhun teoriaan. Haastateltavien ja ryhmäkeskustelijoiden valinnassa pyrittiin monipuolisuuteen. Keskustelijoiden ainoa yhteinen piirre oli poliisitausta operatiivisessa toiminnassa ja yhteinen nimittäjä on myös tutkimuksen toteutuksen kannalta välttämätön (Morgan 1988, 12). Yleisenä heikkoutena kvalitatiivisissa tutkimuksissa on pidetty sitä, että tulosta ei voi tilastollisin perustein yleistää tutkittavaan kohdejoukkoon, jolloin tulos pitäisi kvantifioida. Tätä heikkoutta on pyritty poistamaan tukeutumalla lähdeaineistossa samaan perusjoukkoon kohdistuvaan tutkimukseen (Salminen 2011), jossa Kymenlaakson poliisilaitoksen (nykyinen Kaakkois-Suomen poliisilaitos) tiedonkulkua tutkittiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Tältä osin löydettiin vastaavuuksia, joka vahvisti lopputuloksen luotettavuutta ja osoitti myös toistettavuutta tutkimustulosten suhteen.

Henkilöhaastatteluissa saavutettiin luottamuksellinen suhde haastateltavaan ja haastattelutilannetta ei vaivannut turha muodollisuus, kun se toteutettiin työn ohessa. Tältä osin ei saavutettu syvällistä ja pitkiä pohdintoja vaativia tutkimustulosta, mutta yksilöhaastattelut loivat hyvää pohjaa ja viitekehikkoa työstettäväksi syvällisemmin ryhmähaastattelussa. Henkilöhaastatteluissa nousseita asioita käytettiin ohjaamaan ryhmähaastattelua tutkimuksen tekijän antaessa aiheita keskustelijoille.

Ryhmäkeskustelun luotettavuus tutkimusaiheen osalta riippuu siitä, soveltuuko se tämän aiheen tutkimusmenetelmäksi. Tutkijan ja ryhmän sitoutuminen antaa perustan ryhmäkeskustelun sisäiselle luotettavuudelle. (Krueger & Casey 2008, 24.) Kaikki ryhmäkeskustelun keskustelijat olivat vapaaehtoisia ja myös innokkaita kehittämään työyhteisöä aihepiirin asioissa. Ryhmän jäsenet olivat sitoutuneita työhönsä, sen kehittämiseen sekä keskustelivat innokkaasti tutkimuksen tekijän antamista aiheista.

Valittu ryhmäkoko oli sopiva. Keskustelijoiden erilaiset työtehtävät, mutta kuitenkin samassa organisaatiossa työskenteleminen, antoivat keskusteluun syvyyttä ja erilaisia näkökulmia. Ryhmäkoko ja -valinta olivat onnistuneet, sillä henkilöt pystyivät tuomaan omia mielipiteitään hyvin esiin. Ryhmän vetäjä jättäytyi tarkoituksellisesti taustalle annettuaan ryhmälle keskusteltavan aiheen. Tutkimuksen tekijälle ryhmäkeskustelun läpivienti oli toinen kerta, joten tekijälle toimintatapa oli tuttu ja helppo toteuttaa. Ryhmäkeskustelussa mukana olleet olivat toimineet poliisiorganisaatiossa vuosia, mutta työurien pituuden suhteen oli vaihtelua. Ennen ryhmäkeskustelua tutkija oli esitellyt kaikille tutkittavan aiheen sekä käytännön toteutukseen liittyvät asiat. Ryhmä pysyi hyvin tutkittavassa aiheessa ja sen jäsenet olivat innostuneita. Henkilöjako oli onnistunut sukupuolijakauman suhteen, sillä keskustelijoista kaksi oli naisia ja viisi miestä. Tutkimuksen tekijä on pyrkinyt mahdollisimman seikkaperäisesti kuvaamaan tutkimusprosessin etenemisen ja käyttänyt vielä toista erilaista tutkimusmenetelmää (henkilöhaastatteluja) kuvattavan ongelman ratkaisemiseksi.

Ryhmäkeskustelun videoiminen antoi tutkijalle mahdollisuuden kerrata puheenvuoroja ja poimia niitä aiheita, jotka keskustelijat kokivat tärkeiksi. Taltiointi helpotti myös litterointia, koska DVD-levyt oli katsottavissa moneen kertaan ja näin aineiston tarkastaminen oli helppoa. Luotettavuutta parantaa keskusteluista nostetut suorat lainaukset. Tutkija kertasi aineiston analysoinnissa useamman kerran litteroidun tekstin sekä videomateriaalin tarkistaakseen kuinka keskustelijat olivat mistäkin aiheesta puhuneet. Keskustelun taltiointi antaa mahdollisuuden myös puhujien identifiointiin ja non-verbaalin toiminnan huomioimiseen (Tiittula & Ruusu-vuori 2009, 14 - 15).

Tutkijaa velvoittaa eettinen ja moraalinen vastuu eri tahoille. Näitä ovat tutkimustiede itsessään, tutkimukseen osallistujat ja tutkittava aihe sekä työstä hyötyvä organisaatio. Tutkijalla on velvollisuus huolehtia, ettei kerätyn tiedon eheys ja luottamuksellisuus vaarannu. Tutkimustulokset on käytettävä sen prosessin yhteydessä ja sitä päämäärää tavoitellessa, mihin tutkimukseen osallistuneet ovat antaneet suostumuksensa. (Grönfors 1985, 188 - 194.)

8 Tämän työn hyödyt

Tästä työstä on hyötyä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen päivittäisessä toiminnassa henkilöstön kasvaneen työhyvinvoinnin heijastuessa suoraan työn tekemiseen ja sairauspoissaoloihin. Tämä tekeminen muuttuu tehokkaammaksi henkilöstön saadessa itse etsiä ratkaisuja ja vielessä niitä käytäntöön. Samalla henkilöstö sitoutuu niiden loppuun saattamiseen paremmin, koska on itse ollut määrittämässä tavoitteiden saavuttamisessa käytettäviä keinoja. Organisaatio saa uusi virikkeitä työn tehostamiseksi henkilöstöltä ja suuren joukon ihmisiä kohdistassa energiansa työn kehittämiseen syntyy myös selkeästi mitattavissa olevia tuloksia.

Työssä esitetty toimintamalli on räätälöity poliisiorganisaatiolle ja siten sovellettavissa kaikkiin kansallisen tason poliisilaitoksiin. Tutkimuksessa esitetyt yksiköt ja ryhmät ovat samoja, jotka ovat yleisiä kaikissa paikallispoliisin yksiköissä. Samoin työssä käsitellyt vuorotyön ajankaksot, organisaatorakenne ja henkilöstön ongelmat ovat tuttuja myös muualla Suomessa. Tältä osin on löydettävissä selkeä punainen lanka henkilöstön osallistuvuutta lisäämällä ja strategian jalkauttamista parantamalla, joka voidaan helposti omaksua suomalaisessa poliisiorganisaatiossa. Itse peilaan ajatusta poliisiorganisaatioon, joka ei ole lainsäädännöllisen ja valtionhallinnollisen taustansa vuoksi koettu erityisesti luovuutta korostavana organisaationa.

Asiat voidaan eri organisaatioissa ja yrityksissä hoitaa hyvin pitkälle teknokraattisella otteella. Mikäli tähän saataisiin mukaan ripaus luovuutta ja uudenlaisia näkökulmia rohkean toteuttamisen kautta olisi lopputulos huomattavasti parempi sekä työyhteisön, yksilön että organisaation tuloksen kannalta. Ihmisten on voitava esittää kaikkia tunteitaan työssään ja organisaation missio ei ole oma erillinen toimintaohjelmansa. Ihminen ei ole siis virhelähde, vaan havaintojen ja ymmärryksen tuottaja, mitä hyväksikäyttämällä älykäs organisaatio voi kehittyä. Tässä suhteessa olisi varmistettava rationaalisen näkökulman integroiminen em. tuotettuun henkiseen pääomaan. Tämä taas vaatii dialogia johdon ja henkilöstön välille, sekä strategian onnistunutta jalkauttamista. Jalkauttaminen ei vuorostaan onnistu täydellisesti, jollei henkilöstön luovuuden ilmaisu ja oppimisprosessi ole aidosti toteutunut. Työyhteisön kehittäminen perustuu ihmisoikeuksien todelliselle arvostamiselle, organisaation tuottavuuden lisäämiselle ja asiakastyytyvyydelle. Tämän takia kehittäminen pitäisi olla osa yrityksen tai organisaation joka päiväistä toimintaa eikä irrottaa erilliseksi toiminnoksi. Ilman tämän kolmi-jalan toimivuutta ei aito menestys onnistu.

Strategiaa (ja tätä työhyvinvoinnillista näkökulmaa) käytäntöön vietäessä olisi ihmisiä rohkais-tava avaamaan omaksumiaan viitekehyksiä muille. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti koettujen tilanteiden avaamista ja kokemista. Tämän kautta muut näkevät asian uudessa valossa ja voi-vat oppia sekä opettaa toisia oman näkemyksensä kautta. Tähän vaaditaan kuitenkin puitteet ja henkistä tilaa toteutukseen, mitkä tulevat organisaatiolta. Sen jälkeen jatkuva kehäpro-sessi on valmis käynnistymään ja vahvistumaan ihmisten vahvistaessa organisaatiota oman hy-vinvointinsa ja työhön kohdistuvan aidon mielenkiinnon kautta.

Strateginen johtaminen ja etenkin sen toteutus ovat organisaatioille elintärkeitä asioita. Tämä tutkimus kehottaa myös työuupumuksen ehkäisyyn ja työn imun edistämiseen, joka syn-tyy osallistavan työtavan käyttöönotosta. Tutkimuksen tulokset korostavat sitä, että strategia itsessään on oltava sellainen, että se ehkäisee työuupumusta sekä edistää samalla työn imua. Ei voida erottaa irrallisiksi osiksi organisaation (liike-)toiminnan ja henkilöstön kehittämisen strategiaa, vaan sen on oltava yhtenäinen kokonaisuus organisaation strategian kanssa. Mikäli

yhtiön strategia ei ole henkilöstöä huomioon ottava ei sen liiketaloudellista (tai sen olemassaolon oikeutusta) toteuttava missio voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Sama tietysti pätee myös toisin päin, eli pelkästään henkilöstön hyvinvointiin tähtäävä strategia ei voi olla organisaation kannalta kovinkaan pitkäikäinen vaihtoehto.

Osallistava ilmapiiri vaatii toteutuakseen saatavilla olevaa informaatiota oman työn hallinnan lisäksi. Osallistava ilmapiiri ei synny itsestään, vaan sitä on tavoiteltava osallistavan johtamisen kautta. Kuten edellä todettiin, vaatii se onnistuakseen myös mittausta. Tämä ei voi olla pelkästään subjektiivista ulkopuolisen arvioijan mittausta, vaan vaatii myös kohderyhmältä palautetta, joka otetaan myös huomioon. Tämä palaute on osallistamisen lisäksi eräänlaisen sosiaalisen tuen antamista työyhteisölle. Mikäli edes joitain elementtejä tämän tutkimuksen osoittamista työn imuun vaadittavista osa-alueista saadaan vietyä läpi, voi se tuottaa em. positiivista kierrettä.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös soveltaen valtionhallinnon eri virastoissa etenkin henkilöstön osallistuvuutta lisäämällä. Tiedonkulku on jatkuva ongelma ja resurssien vähe-
tessä paineet tehokkaaseen viestintään kasvavat. Yhteinen ideointi ja aivoriihi säännöllisesti toteutettuna on paras tapa tehostaa keskinäistä kommunikointia, sekä saada henkilöstön eri tasoilta ajatuksia yhteen saman pöydän ääressä työstyettynä ja ratkaisuehdotuksia hakien. Valtionhallintoa on moitittu jäykkärakenteiseksi ja joustamattomaksi, mutta tässä työssä esitetyillä tavoilla saadaan organisaatorakenteisiin nidottua tiiviisti sen kaltaista joustavuutta, jolla Lou Gerstnerkin sain norsun tanssimaan. Tutkimustulokset luovutetaan Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen johdolle ja Poliisihallituksen edustajalle sekä keskusteluun osallistuneille. Myös SPJL:n edustaja on kertonut haluavansa saada tutkimustulokset liiton käyttöön.

9 Johtopäätökset

Tämän työn tavoitteena oli luoda Kaakkois-Suomen poliisilaitokselle toimintamalli sisäisestä järjestelmästä, jossa tiedon välittyminen linjaorganisaation alimmalta tasolta organisaation huipulle poliisipäällikölle on mahdollisimman tehokas. Tutkimuksessa selvitettiin viestinnän eri tasojen välisiä ongelmia, jotka ovat estäneet reaaliaikaisen viestinnän organisaation vertikaaliakselilla. Tältä osin löydettiin toimivia käytänteitä, joilla saavutetaan hyviä tuloksia ja joita on käytännössä jo toteutettu hyvällä menestyksellä muissa organisaatioissa.

Tutkimuksen toinen tavoite oli kehittää toimintatapoja, joilla helpotetaan strategian jalkauttamista henkilöstön osallistuvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi löydettiin myös keino, joka samalla palvelee strategian jalkauttamista ja samalla edistää työhyvinvointia osallistumismahdollisuuksia parantamalla luomalla työn imua (flow). Tällä toimintamallilla saavutetaan myös selkeää toiminnan tehostumista henkilöstön

voimavarojen paremmalla suuntaamisella, sekä suoraa rahallista säästöä ajankäytön tehostamisella.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Poliisihallituksen vastaanottokyky ja -halukkuus tulospimuksen laajempaan hyödyntämiseen. Tältä osin löydettiin selkeää halukkuutta ja motivaatiota kehittää järjestelmää tältä osin, joten työlle on vastaavuutta myös laitoksen ulkopuolella strategisen ketjun yläpäässä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla PDCA-mallin (Plan-Do-Check-Act) mukainen tarkistus ja mahdollinen uudelleen suuntaus, jolloin todettaisiin muutosten voimakkuus ja vaikuttavuus. Tuossa yhteydessä voitaisiin myös tarkastella asiaa laajemmalti ottaen huomioon myös heijastevaikutukset laitoksen, Poliisihallituksen ja ministeriön välisiin neuvotteluihin. Kolmantena asiana tässä tutkimuksessa voisi tutkia kansallisen mallin luomista, jota toteutettaisiin läpi poliisiorganisaation ja mahdollisesti koko valtionhallinnossa.

Työn imu on siis hyvä asia henkilöstölle, joten PDCA-mallin mukainen lähestymistapa vaatii myös mitattavuutta. Tämä tutkimus tarjoaa tähän työkaluksi esim. Utrechtiin työn imun mittaria (the Utrecht Work Engagement Scale, UWES). Mittari on tutkimuksissa testattu ja siitä on olemassa myös suomenkielinen versio. Yksi tapa arvioida työn ja resurssien välistä suhdetta sekä motivaatiotekijöitä on tarkastella asiaa nk. TV - TV-mallin näkökulmasta. Tässä arvioidaan työn vaatimuksia ja työn imun lähtökohtia työstä käsin. Tämä tarkoittaa työn tarjoaman virikkeellisyyden (työn voimavarat, katso kuvio 14.) sekä työn vaatimusten välistä tasapainoilua, jossa kuormittavat vaatimukset ovat ikään kuin tasapainolaudan negatiivinen kuorma ja toisessa päässä positiivisena painona työstä kumpuavat voimaannuttavat ja palkitsevat elementit. Tämän mallin etuna on päästä PDCA-asteikon alkupäähän (Plan, Do, Check, Act) arvioimaan prosessista tulevia työn vaatimuksia ja sen antamia voimavaroja. Tällöin voidaan paremmin tarjota tehtävään tasapainottavia elementtejä, jos esim. huomataan vaatimusten olevan suuret suhteessa samasta työstä tuleviin voimavaroihin.



Kuvio 14: Työn voimavarat ja vaatimukset (Kuntatyönantajat, viitattu 2.6.2016)

Toinen merkittävämpi ja laajempia vaikutuksia omaava jatkotutkimushanke olisi tarkastella asiaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa voisi pääfokuksena olla osallistavan työtavan vaikutus työhyvinvointiin, sekä kerrannaisvaikutukset yrityksen tai organisaation menestykseen. Mikäli osallistava työtapa toimii odotetusti, syntyy positiivinen kierre, joka kohdeorganisaation menestyksen siivittämänä synnyttää oikein ohjattuna heijastevaikutuksia henkilöstöönkin. Tällöin henkilöstö työn imun lisääntyessä levittää ja ”tartuttaa” työn imua muihin, joka synnyttää lisää proaktiivista käyttäytymistä. Tämän kehävaikutuksen ominaisuuksia tässä kontekstissa olisi syytä tutkia tarkemmin ilman että rajoitettaisiin tiettyyn toimialaan tai sektoriin. Liiketaloudellisen aspektin kytkentä tähän tarjoaisi tilaisuuden huomioida suorat liiketoimintaan heijastuvat vaikutukset ja asialle saataisiin rahallinen mittari, kuten aiemmin Metal Age -projektinkin osalta todettiin. Voi olla jopa mahdollista, että joskus tulevaisuudessa tämän tyyppisiä arvoja voidaan jopa sisällyttää yrityksen tulos- ja tase-laskelmaan. Ihmisillä on erilaisia arvostuksia ja eri ryhmittymillä on eri etuja ajettavanaan. Rahallisen mittarin luominen ja yrityksen tuloksetekokykyyn kytketty näkökulma osallistavasta työtavasta palvelisi kaikkia ryhmittymiä. Viihtyvyyksindeksit, poissaolot ja esim. tapaturmailmoitusten pohjalta nousevat korrelaatiot suhteessa tuottavuuteen olisi huomioitava. Tällöin työhyvinvoinnillinen näkökulma on helpommin perusteltavissa ja työnantajan on helpompi panostaa asiaan, koska positiivinen vaikutus yrityksen talouteen on selkeästi mitattavissa.

Lähteet

- Aaltola, J., Valli, R. (toim.). 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Doz, Y., Kosonen M. 2008. Fast Strategy. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Erkkilä, R. 2007. Intuitio ja sen merkitys poliisityössä. Tampereen yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Gigerenzer, G. 2015. Riskitietoisuus. Miten hyviä päätöksiä tehdään. Helsinki: Hakapaino.
- Hallama, P. 2011. Henkilökunnan kokema samastuminen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus Aalto-yliopiston fuusiossa. Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari V., Vuorensyrjä M. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöbarometri kehittämisen välineenä. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Håkansson, H, Snehota, I. 2006. No business is an island: The network concept of business strategy. Sweden: Department of Business Studies, University of Uppsala
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. 2014 (tenth edition). Organizational behavior and management. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Juuti, P., Salmi P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: PS-kustannus.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Krueger, R., Casey, M. 2008. Focus groups: A practical guide for applied research. Third Edition. Sage Publications Inc., USA.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Morgan, D. L. 1988. Focus Groups as qualitative research. Qualitative Research Method Series 16. Sage, London.

Mäkelä, K. (toim.). 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari.

Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ratsula, N. 2016. Compliance -eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum.

Reiman, T., Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Salminen, M. 2011. Tiedonkulun parantaminen poliisiorganisaatiossa. Sisäisen tiedotus- ja koulutusjärjestelmän kehittäminen Kymenlaakson poliisilaitoksessa. Kymenlaakson ammatti- korkeakoulu.

Suutarinen, M., Vesterinen, P.L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2009. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, s. 9-21.

Valtonen, A. 2009. Ryhmäkeskustelut - Millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, s. 223-241.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

E-kirjat

Kim, C.W., Mauborgne, R., Susitaival S. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Internet-lähteet

Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 132. Internet-versio MOT Kielitoimiston sanakirja 1.0. 2004. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus ja Kielikone. Viitattu 2.10.2016.

<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

MBASchool. McKinsey Matrix. Viitattu 5.4.2016.

<http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/2020-ge-mckinsey-matrix.html>

Periyasamy, J. Top-Down and Bottom-up approach. Viitattu 5.4.2016.

<http://jobsandnewstoday.blogspot.fi/2013/03/various-software-testing-approaches.html>

Superliitto. Työn voimavarat ja vaatimukset. Viitattu 12.10.2016.

<http://www.slideshare.net/Superliitto/tyhyvointikampanja-kimpassa-on-kivempaa>

Painamattomat lähteet

Laitinen, J. 2016. Sähköpostiviesti 12.2.2016. (Tuloste kirjoittajan hallussa)

Nygård, M. 2016. Sähköpostiviesti 1.2.2016. (Tuloste kirjoittajan hallussa)

Kuviluettelo

Kuvio 1: McKinsey Matrix (MBAkool, viitattu 5.4.2016)	14
Kuvio 2: Southwest Airlinesin strategiaprofiili (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 50)	15
Kuvio 3: Uuden arvokäyrän luominen (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 44).....	16
Kuvio 4: Nelikenttä arvokäyrän luomisesta.....	17
Kuvio 5: Yhteisöviestinnän ulottuvuudet	24
Kuvio 6: Top-down and Bottom-up approach (Periyasamy, J. Viitattu 5.4.2016), oikealla tutkimuksen tekijän vapaa suomennos.	27
Kuvio 7: NYPD:n metro-osaston strategiaprofiili: resurssien järjestäminen uudelleen (Mauborgne, Kim & Susitaival 2015, 135).....	28
Kuvio 8: Yksinkertaistettu malli Ruduksen organisaatiosta.....	40
Kuvio 9: Ryhmäkeskusteluaineiston analyysin eteneminen (Eskola & Suoranta, 2008).....	47
Kuvio 10: Nykytilanne ja visio uudesta tilasta	72
Kuvio 11: Tutkimuksen tuloksena syntyvät ”tiedon portaat” ja strategian jalkauttaminen	76
Kuvio 12: Ehdotettu toimintamalli	78
Kuvio 13: Keskustelevan kulttuurin luominen ja sitoutuminen tuloksiin	82
Kuvio 14: Työn voimavarat ja vaatimukset (Kuntatyöntajat, viitattu 2.6.2016)	95

Liitteet

Liite 1: Operatiivisten palaverien nykytila 101

Liite 1: Operatiivisten palaverien nykytila

VHS (Valvonta- ja hälytyssektori) on laitoksen ainoa taho, jolla on yhtenäinen toimintamalli. Tämän takia ei myöhemmin seuraavassa asemakohtaisessa tarkastelussa oteta kunkin aseman kenttäryhmiä huomioon, vaan tältä osin todetaan seuraavaa:

Kenttäryhmän johtajat osallistuvat tilannekeskusjohtoiseen palaveriin, joka pidetään kello 07.00 ja kello 19.00 alkavien vuorojen alussa (kello 07.15 ja 19.15, kesto noin 10 - 15 minuuttia). Siihen osallistuvat kenttäryhmän johtajan lisäksi yleisjohtaja ja tilannekeskuspäivystäjä. Videopalaveri on laitoksen alueen yhteinen.

Haminan poliisiasema

Haminassa on yhdistetty pitkä- ja lyhytkestoinen tutkinta, joten myös aseman palaveri on myös yhteinen. Kenttäpartiot eivät osallistu. Haminassa pidetään palaveri maanantaisin kello 08.30 luentosali, jossa käydään läpi edellinen viikko ja viikonloppu, juttujako, juttutilanne sekä tulevan viikon tapahtumat ja kuultavat. Tiistaisin kello 08.15 on luentosalissa poliisilaitoksen viikkopalaveri. Tiistaista perjantaihin pidetään klo 08.00 jälkeen kahvihuoneessa juttujako ja juttutilanteen tarkastelu, sekä muiden ajankohtaisten asioiden tarkastelu. Asemalla oltiin tyytyväisiä tilanteeseen ja toivottiin, että aamupalaverikäytännöt pidetään ennallaan.

Kotkan poliisiasema

Kotkassa ei selkeää ryhmien tai sektorien välistä tiedonvaihtoa ollut. Jokainen tutkintaryhmä ja kenttäryhmä pitävät omat palaverinsa. Viikonloppuisin lyhyt- ja pitkäkestoinen tutkinta yhdistävät voimansa ja vuorossa olevat tutkijat pitävät yhteisen aamupalaverin. Tällöin paikalla on myös ulkomaalaistutkinnan vuorossa olevat ja tekniikka.

Pitkäkestoisen tutkinnan palaveriin osallistuvat tekniikan henkilökunta sekä pitkäkestoisen tutkintaryhmän tutkintasihteerit. Palaveri alkaa kello 8.10 ja kestää noin 15 - 20 minuuttia. Tilaisuudessa käydään läpi vuorokausiraportti ja muut ajankohtaiset asiat, kuten lakimuutokset tai koulutukset. Tässä yhteydessä käydään läpi myös päivän työtilanne tutkijoittain sekä kunkin päivän päivystäjille tulevat akuutit tehtävät.

Lyhytkestoisen tutkinnan palaveri pidetään aamulla noin kello 08.15 ja se kestää 5 - 10 minuuttia. Mikäli juttuja ei ole yöltä, niin palaveriakaan ei pidetä. Palaveriin osallistuu vain lyhytkestoisen tutkinnan henkilökunta.

Kouvolan poliisiasema

Kouvolan pitkäkestoisessa tutkinnassa on osaston yhteinen aamupalaveri joka aamu kello 08.05. Tiistaisin ja torstaisin tämä palaveri pidetään heti laitoksen yhteispalaverin jälkeen eli noin kello 8.30. Mukana ovat yleensä myös JR-tutkinta, tekniikka, sekä tutkintasihteerit. Tuossa tilaisuudessa käydään läpi partio-ohje, sisällä olevat, kuulusteluun tulijat, uudet jutut sekä muut päivänpolttavat asiat. Kesto noin 10 minuuttia. Kello 13.10 on iltapäivän palaveri, jossa käydään läpi aamupäivän aikana tulleet asiat. Tämä kestää muutamia minuutteja ja jatkuu kahvilla. Vuorossa oleva ryhmänjohtaja vetää palaverin koko osastolle ja siihen osallistuvat myös vuorossa olevat komisariat.

Lyhytkestoisessa tutkinnassa aamupalaverit pidetään vain arkisin noin kello 07.35 vastuussa olevan ryhmänjohtajan vetämänä koko osastolle. Tässä yhteydessä tehdään työtehtävien jako eli asiakaspalvelu, tutkintapäivän pitävät ja aiemmin partioon lähteneet. Tässä yhteydessä käydään läpi myös partio-ohje, kuulusteluihin tulijat ja myös merkittävämmät jutut, sekä muut tiedotettavat asiat. Kesto palaverilla on noin 10 - 15 minuuttia. Vain yhdellä kenttäjohtajalla on ollut tapana osallistua palaveriin. Usein myös toinen osaston tutkintasihteereistä on paikalla. Komisariorio ei ole osallistunut palaveriin.

Talousrikostutkinta osallistuu tiistain aamupalaveriin ja pitää muuten palaverit vain yksikön sisäisesti joka aamu. Maanantaisin on viikon virallinen palaveri, jossa tarkastellaan juttutilanne ja joka kestää noin 10 - 15 minuuttia. Muina aamuina tilaisuus on epämuodollisempi.

Liikennesektori osallistuu vain Kouvolan aseman tiistain ja torstain yhteisiin palavereihin. Jokaiselle viikolle on laadittu ns. suuntalista, jossa on nimetty ryhmän vetäjä, työaika, tehtävät, suunta ja ajoneuvot. Ryhmänjohtaja jakaa työvuoron alussa ryhmänsä autoihin ja ohjeistaa mitä tehdään ko. viikkolistan mukaan.

Lappeenrannan ja Imatran poliisiasemat

Lappeenrannan ja Imatran asemilla oltiin tyytyväisiä tiedonkulkuun omien palaverien osalta. Alueella on selkeästi havaittavissa ero muihin asemiin etenkin ryhmät yhdistävän tiedonkulun osalta. Tutkinnan osalta palaverit on järjestetty siten, että jokaisena arkipäivänä kello 08.15 pidetään Etelä-Karjalan päässä videopalaveri, johon osallistuvat Lappeenrannan ja Imatran perustutkinnan tutkinnanjohtajat ja ryhmänjohtajat. Lisäksi palaveriin osallistuvat mahdollisuuksien mukaan kenttäjohtaja, palvelututkinnan ryhmänjohtaja ja poliisiaseman sosiaalityöntekijä. Palaverin vetää Lappeenrannan juttuvastuussa olevan tutkintaryhmän tutkinnanjohtaja. Palaverissa käydään läpi edellisen vuorokauden aikana tulleet jutut, säilössä olevat

henkilöt ja muut ajankohtaiset asiat. Palaverin kesto vaihtelee melko paljon (noin 15 - 30 min) ja tämä riippuu juttujen määrästä ja vakavuudesta.

Vuorossa olevalle kenttäjohtajalle tulee päivävuoron aamuksi kaksi palaveriajankohtaa, kun tämä ensin käy klo 07.15 tilannekeskusvetoisessa palaverissa ja tuntia myöhemmin em. Etelä-Karjalan "työjohtopalaverissa". Etelä-Karjalassa klo 07.15 olleen palaverin jälkeen kenttäjohtaja jatkaa vielä videopalaveria (Imatra-Lappeenranta) oman ryhmänsä kanssa, jossa hän käy läpi tarkemmin kuluva työvuoroa, kuten partiojakoa ja valvontateemoja jne. Mikäli muut tehtävät eivät ole esteenä, kenttäkomisario osallistuu myös tähän kello 07.15 palaveriin. Tässä yhteydessä on hyvä hetki tiedottaa kenttärhmillä esille tulleista asioista tai sitten käydä läpi esim. uusia ohjeistuksia.

Ulkomaalaistutkinta

Ulkomaalaistutkintayksikkö sisältää kolme eri ryhmää. Kymenlaaksossa on Kotkan ryhmä ja Etelä-Karjalassa kaksi ryhmää. Kymenlaaksossa kaksi tutkijaa on Kouvolassa ja loput tutkijat ovat Kotkassa. Kouvola toimii Kotkan alaisuudessa. Ulkomaalaistutkintayksikön yhteinen viikkopalaveri on maanantaisin klo 08.30 videoyhteyden kautta.

Käytännössä joka aamu ryhmä pitää oman sisäisen palaverinsa heti klo 08.00 jälkeen, jossa ryhmänjohtaja käy läpi päivän työt. Tämä tarkoittaa uusien turvapaikanhakijoiden vastaanoton, turvapaikanhakijoiden peruuttamisilmoitusten vastaanoton ja näiden maasta poistoon liittyvät toimet, kiireelliset lähetystökäynnit Helsingissä, rikosperusteiset käännyttämiset jne. Kouvolan tutkijoihin ollaan puhelimitse yhteydessä. Etelä-Karjalassa suurin osa ulkomaalaisryhmän tutkijoista on sijoitettu Imatralla ja kaksi tutkijaa on Lappeenrannassa Mustolassa.

JR-ryhmä

JR-yksikössä ei ole varsinaista palaverikäytäntöä, vaan operatiivisen tilanteen mukaan palaverit pidetään silloin kun niihin on tarvetta. Vuosittaiset koulutuspäivät ovat erikseen. Aamuisin työvuoro aloitetaan aamukahvien yhteydessä työnjaolla. Yksikkö osallistuu poliisilaitoksen tiistaiseen palaveriin, Kotkan poliisiaseman perjantai-palaveriin, Kouvolassa yksi mies osallistuu tutkinnan palaveriin ja Imatralla osallistutaan poliisiaseman palaveriin.