

EULEX Kosovo – siviilikriisinhallinnan poliisitehtävissä hankitun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen poliisissa

Tomi Salosyrjä

10/2016

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Tomi Salosyrjä	Poliisi (AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
EULEX Kosovo – siviilikriisinhallinnan poliisitehtävissä hankitun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen poliisissa	Julkinen	
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto	
Tiina Koivuniemi, yleisvalmiudet	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö käsittelee poliisin siviilikriisinhallintatehtävistä poliisiyksikköihinsä palanneiden poliisimiesten kokemuksia ulkomaantehtävien aikana kertyneen osaamisen ja kokemuksen selvittämisestä ja hyödyntämisestä. Työssä hankittiin tietoa poliisimiesten odotuksista paluuta kohtaan ja osaamisen kartoittamiseen käytetyistä menetelmistä. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen edustajien näkemyksiä osaamisen kehittämiseen, ja tarkasteltiin heidän yhteistoimintaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelututkimusta, jonka avulla poliisimiesten kokemukset ja näkemykset on kerätty tarkastelun kohteeksi tutkimusaineistoksi. Poliisimiesten haastatteluja peilattiin Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen edustajien haastatteluihin, joita analysoimalla oli mahdollista muodostaa organisaatiotason viitekehys opinnäytetyölle. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee yksilön osaamista ja siihen aiheen kannalta keskeisesti liittyviä teemoja ja käsitteitä. Siinä huomio kohdistuu yksilöosaamisen ja organisaation kyvykkyiden rajapintaan. Analyysin pohjalta esille nousseita tuloksia tarkasteltiin teorian valossa.</p> <p>Opinnäytetyö toi esille tietoa poliisimiesten kokemista käytänteistä poliisiyksikköön palatessa. Haasteita ja kehittämiskohteita tuli ilmi niin yksilötasolla, esimiestyössä kuin organisaatiotasolla, kuten vuorovaikutuksen merkitys osaamisen tunnistamisessa. Kaksi keskeistä kehittämiskohdetta nousi esille: poliisimiesten perehdytystarve paluun jälkeen ja osaamisen ja kokemuksen kartoittaminen. Poliisihallitus ja Kriisinhallintakeskus tekevät tiivistä yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyö vahvisti käsitystä siitä, että Poliisihallituksessa toimitaan tavoitteellisesti työurien suunnitelmallisuuden edistämiseksi. Poliisimiehet kokivat hyvin tärkeäksi määrämuotoisen paluumenettelyn käyttöönottamisen työhön paluuta edistävänä tekijänä.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
56 + 3 liitesivua	marraskuu 2016	mAMK2015ONT
Avainsanat		
siviilikriisinhallinta, EULEX, Kosovo, Kriisinhallintakeskus, Poliisihallitus		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Kosovon tie itsenäisyyteen.....	4
1.2 Käsitteet.....	5
2 SIVIILIKRIISINHALLINNASTA.....	7
2.1 Suomalaiset poliisit EULEX Kosovo – operaatiossa.....	8
2.2 Oma positio.....	9
2.3 Tutkimusongelma.....	10
3 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	11
3.1 Haastattelujen toteutus.....	14
3.2 Analyysin toteutus.....	15
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	18
4.1 Mitä on osaaminen?.....	19
4.2 Kokemusoppiminen ja reflektio.....	21
4.3 Hiljainen tieto.....	23
4.4 Oppiva organisaatio.....	24
4.5 Silta yksilöosaamisista organisaation kyvykkyydeksi.....	25
5 HAASTATTELUT.....	27
5.1 Odotukset omaan organisaatioon paluusta ja odotusten toteutuminen.....	28
5.1.1 Poliisimiesten haastattelut.....	28
5.1.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut.....	30
5.2 Työhön paluu.....	31
5.2.1 Poliisimiesten haastattelut.....	31
5.2.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut.....	32
5.3 Yhteenveto odotuksista ja työhön paluusta.....	33
5.4 Miten yksikkönsä palaavan poliisimiehen osaamista ja kokemusta on selvitetty? ..	34
5.4.1 Poliisimiesten haastattelut.....	34
5.4.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut.....	35
5.5 Osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen paluun jälkeen.....	38
5.5.1 Poliisimiesten haastattelut.....	38
5.5.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut.....	39
5.6 Yhteenveto osaamisen selvittämisestä ja kokemuksen hyödyntämisestä.....	40
5.7 Mitä kehitettävää paluuprosessissa olisi?.....	41

5.7.1 Poliisimiesten haastattelut.....	41
5.7.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut.....	42
5.8 Yhteenveto paluuprosessin kehittämisestä.....	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
6.1 Laatu ja luotettavuus	49
6.2 Pohdinta.....	51
LÄHTEET	55
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Siviilikriisinhallintatehtävissä eri puolilla maailmaa on työskennellyt iso joukko suomalaisia poliisimiehiä vuosien mittaan. Palvelusaika operaatiossa on tyypillisesti yhdestä kolmeen vuotta kerralla ja poliisit työskentelevät pääsääntöisesti operaation kohdemaan poliisiorganisaatiota tukevissa tehtävissä. EULEX Kosovo -operaation erityispiirteinä voidaan pitää sen eksekutiivista mandaattia ja laajuutta. EULEX Kosovo -operaatio on EU:n suurin siviilikriisinhallintaoperaatio ja sillä on ainoana EU:n siviilikriisinhallintaoperaationa toimeenpanevaa toimivaltaa toimialueellaan. Osa operaatiossa palvelleista poliisimiehistä on siten työskennellyt varsinaisissa poliisitehtävissä, kuten rikostutkijoina EULEX Executive Police:n eri yksiköissä. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, millä tavalla operaatiossa hankittu kokemus ja mahdollisesti karttunut osaaminen huomioidaan kotimaan tehtäviin paluun yhteydessä ja mitä odotuksia ulkomaan tehtävistä palaavilla poliisimiehillä on asian suhteen.

Poliisihallinnossa on meneillään aiheeseeni liittyvää kehittämistyötä yhteistyössä Kriisinhallintakeskus CMC Finlandin kanssa, joten sillä tavalla aihetta voi pitää ajankohtaisena. Kriisinhallintakeskus sekondeeraa mm. poliisimiehet ulkomaan tehtäviin ja toimii palvelusaikana työnantajana. Ajankohtaisuutta voidaan fokusoida myös Euroopan muuttoliiketilanteeseen. Suomeen on saapunut kymmenkertainen määrä turvapaikanhakijoita vuonna 2015 aiempien vuosien keskiarvoihin verrattuna. Onko ulkomailla palvelleilla poliisimiehillä sellaista asiantuntemusta ja kansainvälisyysosaamista, jota voitaisiin hyödyntää?

Rajasin opinnäytteen aiheen koskemaan EULEX Kosovo –siviilikriisinhallintaoperaatiota sen erityispiirteiden vuoksi. Operaatiossa on palvellut lukumääräisesti paljon suomalaisia poliisimiehiä ja toisaalta operaatiossa hankittu mahdollinen uusi osaaminen ja kokemukset korreloivat suoraan kotimaan poliisitehtäviin. Osaamisen ja kokemuksen hyödyntämisen suhteen voidaan ajatella, että nimenomaan kyseisessä operaatiossa edellytykset uuden – myöhemminkin hyödynnettävän – osaamisen kertymiselle ovat olleet suotuisat.

Opinnäytetyössäni tavoitteena on syventää tietoja aihepiiristä haastattelemalla operaatiossa työskennelleitä poliisimiehiä. Toivon löytäväni sellaisiakin käytänteitä, jotka motivoivat ulkomailta palaavia poliisimiehiä jakamaan osaamistaan työyhteisössään, ja jotka lisäävät poliisiorganisaation osaamispääomaa. Kyse on myös organisaation tarpeista ja esimiestyön kulttuurista. Haastattelemalla Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen edustajia

tarkoituksena on selvittää työnantajaorganisaatioiden näkökulmaa osaamisen kehittämiseen ja yhteistoimintaa organisaatioiden välillä. Opinnäytetyöstä voi olla hyötyä poliisihallinnossa käytännössäkkin, koska aiheesta ei ole tutkittua tietoa. Ennen kuin mennään itse tutkimuksen, lienee syytä lyhyesti taustoittaa Kosovon lähihistoriaa – mistä lähtökohdista nykyiseen siviilikriisinhallintaoperaatioon on tultu?

1.1 Kosovon tie itsenäisyyteen

Jugoslavian aikaan Kosovon maakunta oli Serbian eteläinen, autonominen alue. Kosovolaiset ovat etnisesti albaaneja ja uskonnoltaan muslimeja. Jugoslavian valtiossa Kosovolla oli suhteellisen laaja autonomia mutta siitä huolimatta se pysyi köyhänä ja kehittymättömänä. Kosovolaisista noin kymmenen prosenttia muodostava serbivähemmistö ryhtyi 1980-luvulla valittamaan etnisestä sorrosta. Slobodan Milosevic aloitti serbejä puolustavan nationalistisen kampanjan. Kosovon autonomia peruttiin, ja serbit pääsivät tärkeisiin aseisiin. Tämä sai Kosovon vapautusrintaman UCK:n aloittamaan aseellisen taistelun Kosovon itsenäisyyden puolesta. UCK:n sissit hyökkäsivät serbipoliiseja ja –viranomaisia vastaan. Serbia vastasi UCK:n toimiin rajuilla operaatioilla, joissa kokonaisia kyliä tyhjennettiin sissejä etsittäessä. Serbien operaatioista puhuttiin etnisinä puhdistuksina. (Global.finland 2009.)

YK näytti olevan toimintakyvytön kuten Bosniassakin, joten sotilasliitto Nato alkoi suunnitella ilmaiskuja Serbiaa vastaan. Kun Serbia ei suostunut Naton vaatimuksiin taata Kosovolle itsehallinto, ilmaiskut aloitettiin maaliskuussa 1999. Ilmaiskujen alettua serbit kiihdyttivät ja raaistivat etnistä puhdistusta Kosovossa. Nato-johtajat joutuivat myöntämään, etteivät iskut pystyneet estämään Kosovon albaanien karkotuksia. Yhteensä albaaneja karkotettiin jopa miljoona, kuolleiden määrää ei tiedetä. Varsinaista YK:n turvallisuusneuvoston hyväksyntää ilmaiskuilla ei ollut mutta pommitusten jatkuttua kolme kuukautta Serbia oli valmis rauhansopimukseen. Sopimus loi Kosovoon YK-hallinnon, ja alueelle lähetettiin huomattava määrä kansainvälisiä rauhanturvajoukkoja, joihin kuuluu myös suomalaisia sotilaita. Kosovon vapautusrintama UCK riisuttiin aseista, olkoonkin että se siirsi toimintansa Makedoniaan, jossa se käynnisti uuden sissisodan albaanien oikeuksien turvaamiseksi. Kolmasosan Makedonian väestöstä muodostaville albaaneille taattiinkin vähemmistöjen perusoikeudet UCK:n lopullisessa aseistariisunnassa. Milosevic

joutui luopumaan vallastaan ja häntä syytettiin Haagin sotarikostuomioistuimessa joukkomurhista Bosniassa, Kroatiaassa ja Kosovossa. Milosevic kuoli selliinsä Haagissa marraskuussa 2006. (Global.finland 2009.)

Sodan jälkeen Kosovon siviilihallinnosta huolehtimaan perustettiin YK-operaatio UNMIK, United Nations Mission In Kosovo. Lisäksi Kosovoon lähetettiin Naton johtama rauhanturvajoukko. Suomalaiset ovat osallistuneet kumpaankin operaatioon, ja Harri Holkeri johti UNMIK:a syksystä 2003 kesään 2004. Neuvottelut Kosovon tulevasta asemasta aloitettiin vuonna 2005, jolloin neuvottelujen johtoon valittiin Martti Ahtisaari. Yhteisymmärryksen etsiminen osoittautui kuitenkin vaikeaksi: Lokakuun lopulla 2006 Serbiassa hyväksyttiin kansanäänestyksessä uusi perustuslaki, jonka mukaan Kosovo on osa Serbiaa riippumatta alueen tulevaisuutta koskevista neuvotteluista. Marraskuussa Kosovon johto puolestaan uhkasi julistaa itsenäisyyden yksipuolisesti. Vaikeiden neuvottelujen päätteeksi Martti Ahtisaari julkaisi esityksensä Kosovon asemasta keväällä 2007. Esityksen mukaan Kosovo olisi itsenäistynyt asteittain. YK:n turvallisuusneuvosto ei kuitenkaan kyennyt hyväksymään asiaa koskevaa päätöslauselmaa, sillä Venäjä vastusti esitystä. (Global.finland 2009.)

Kosovo julistautui itsenäiseksi 17. helmikuuta 2008 ja esitti samana päivänä myös Suomelle pyynnön tunnustaa Kosovo. Suomi ilmoitti aikomuksestaan tunnustaa Kosovon itsenäisyys heti sen jälkeen, kun EU:n ulkoministerit olivat 18. helmikuuta 2008 sopineet yhteisestä kannasta, joka mahdollistaa EU:n jäsenmaiden suhteiden kehittämisen Kosovon kanssa kansallisten menettelyiden ja kansainvälisen oikeuden pohjalta. (Ulkoasiainministeriö 2008.)

Euroopan unionin neuvosto päätti 15. helmikuuta 2008 Kosovon oikeusvaltio-operaatio EULEX Kosovon käynnistämisestä. Operaatiossa YK:n väliaikaishallinnon UNMIK:n tietyt tehtävät siirtyivät EU:lle. (Ulkoasiainministeriö 2008.)

1.2 Käsitteet

Siviilikriisinhallinta

Siviilikriisinhallinta on kansainvälisten järjestöjen puitteissa tehtävää yhteistä toimintaa, jonka avulla pyritään vähentämään erilaisista kriiseistä kärsivien maiden epävakautta ja

estämään sekasortoisten olojen leviämistä laajemmalle. Siviilikriisinhallinta kuuluu paitsi EU:n yhteiseen turvallisuus- ja puolustuspolitiikkaan, niin myös osaksi Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. Tätä kautta siviilikriisinhallinta vaikuttaa edelleen Suomen sisäiseen turvallisuuteen. Näiden tärkeiden turvallisuusnäkökohtien lisäksi siviilikriisinhallinta on maallemme keino olla aktiivisesti mukana EU:n ja muiden kansainvälisten organisaatioiden toiminnassa ja päätöksenteossa. (CMC Finland 2016.)

Siviilikriisinhallinta pyrkii vakauttamaan maailman konfliktialueita ei-sotilaallisin keinoin tukemalla yhteiskunnan keskeisiä valtiollisia toimintoja. Siviilikriisinhallintaoperaatioissa kriisialueille lähetetään mm. poliisitoimen, oikeushallinnon, rajaturvallisuuden, tullihallinnon, rikosseuraamusalan ja ihmisoikeuskysymysten sekä operaatioiden tukitoimintojen asiantuntijoita. Asiantuntijat toimivat erilaisissa johto-, tarkkailu-, neuvonanto- ja koulutustehtävissä. (Sisäministeriö 2016.)

EULEX Kosovo -siviilikriisinhallintaoperaatio

EULEX Kosovo on Euroopan turvallisuus- ja puolustuspolitiikan alainen siviilikriisinhallintaoperaatio. Operaatio pyrkii auttamaan Kosovon viranomaisia kansainvälisten standardien mukaisen, itsenäisen ja monietnisen poliisi-, oikeus-, rajavalvonta- sekä tullijärjestelmän luomisessa. Pyrkimyksenä on vahvistaa tarkkailun, ohjauksen ja neuvonnan kautta Kosovon viranomaisten valmiuksia vastata itse omien instituutioidensa toiminnasta. Toisin kuin EU:n siviilikriisinhallintaoperaatioilla yleensä, Kosovon operaatiolla on myös rajoitettuja toimeenpanevia valtuuksia. EULEX Kosovo -operaatio sijaistaa tarvittaessa Kosovon viranomaisia tietyissä poliisitoimen, tuomari- ja syyttäjätöiminnan, vankeinhoidon, rajavalvonnan ja tullitoiminnan tehtävissä. (Ulkoasiainministeriö 2008.)

Kriisinhallintakeskus CMC Finland

Kuopiossa toimiva Kriisinhallintakeskus on siviilikriisinhallinnan ja kansainvälisen pelastustoimen osaamiskeskus. Kriisinhallintakeskuksen päätehtäviä ovat asiantuntijoiden koulutus kansainvälisiin siviilikriisinhallintaoperaatioihin ja kansainvälisen pelastustoimen tehtäviin, asiantuntijoiden rekrytointi, logistisista ja materiaalisista valmiuksista vastaaminen ja alaan liittyvä tutkimus- ja julkaisutoiminta. Kriisinhallintakeskus toimii

kansallisena johtokeskuksena operaatioissa toimiville siviilikriisinhallinnan ja kansainvälisen pelastustoimen lähetetyille asiantuntijoille. (CMC Finland 2016.)

2 SIVIILIKRIISINHALLINNASTA

Suomen perustuslain 1 §:n 3 momentin mukaan Suomi osallistuu kansainväliseen yhteistyöhön rauhan ja ihmisoikeuksien turvaamiseksi sekä yhteiskunnan kehittämiseksi. Tämä säännös muodostaa perustan Suomen osallistumiselle siviilikriisinhallintaan osana kansainvälistä yhteistyötä, mistä säädetään tarkemmin laissa siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan. Siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan annetun lain 3 §:n 1 momentin mukaan ulkoasiainministeriö käsittelee siviilihenkilöstön osallistumista kriisinhallintaan koskevat asiat. Päätöksenteko siviilihenkilöstön lähettamisestä kriisinhallintaan on osa Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. Ulkoasiainministeriö päättää sekä siitä, mihin kriisinhallintaoperaatioon tai –tehtäviin siviilihenkilöstöä lähetetään että lähetettävän henkilöstön määrästä. Ulkoasiainministeriön on päätöksenteossaan arvioitava myös se, onko kysymys sellaisesta kansainvälisestä yhteistyöstä, johon Suomi voi osallistua. (HE 105/2014.)

Suomessa ulkoasiainministeriö vastaa siviilikriisinhallinnan poliittisesta ohjauksesta ja päättää niistä operaatioista, joihin suomalaiset asiantuntijat osallistuvat. Sisäministeriö vastaa kansallisten valmiuksien strategisesta ohjaamisesta ja hallinnonalojen välisestä koordinaatiosta. Sisäministeriön alainen Kriisinhallintakeskus vastaa kaikista kansallisiin valmiuksiin liittyvistä operatiivisista tehtävistä. Yhdessä Puolustusvoimien Kansainvälisen Keskuksen kanssa Kriisinhallintakeskus muodostaa myös kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan osaamiskeskuksen (The Finnish Centre of Expertise in Comprehensive Crisis Management). (CMC Finland 2016.)

Poliisin strategiassa on määritelty poliisin päämäärät eli strategiset tavoitteet. Strategian neljäs tavoite on luottamuksen ylläpitäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Strategiassa on kirjattuna myös toimenpiteet kunkin tavoitteen saavuttamiseksi. Strategian neljännen kohdan osalta yhdeksi toimenpiteeksi on mainittu kansainvälisen kehityksen seuraaminen ja osaamisen hyödyntäminen.

*”SEURAAMALLA JA HYÖDYNTÄMÄLLÄ KANSAINVÄLISTÄ KEHITYSTÄ
JA OSAAMISTA*

- *Osallistutaan aktiivisesti sisäisen turvallisuuden ja poliisiasioiden kansainväliseen työhön EU:ssa ja muilla kansainvälisillä forumeilla kaikilla virkatasoilla. Tarkoituksena on vaikuttaa ennakkollisesti sekä lainsäädäntöön että toimintaan ja omaksua ennakkollisesti kansallisesti tarkoituksenmukaiset menettelyt (best practices) kytkien ne riittävällä tavalla kansalliseen toimintaan.*
- *Tuetaan ja ylläpidetään poliisin henkilöstön kykyä osallistua kansainväliseen siviilikriisinhallintaan ja toteutetaan urapolkuja suomalaisen henkilöstön käytettävyyden varmistamiseksi, jatkossa myös kansainvälisesti strategisesti merkittävässä tehtävissä.”* (Poliisin strategia 2015.)

Valtioneuvoston kanslia on julkaissut vuonna 2014 Siviilikriisinhallinnan kansallisen strategian. Strategia sisältää muun muassa Suomen siviilikriisinhallinnan vision sekä määrittelee tavoitteet Suomen osallistumisen edelleen vahvistamiseksi ja siviilikriisinhallinnan voimavarojen ja osaamisen kehittämiseksi. (Valtioneuvoston kanslia 2014.)

2.1 Suomalaiset poliisit EULEX Kosovo -operaatiossa

EULEX Kosovo -siviilikriisinhallintaoperaation organisaation ydintoiminnot on jaettu kahteen divisioonaan. Strengthening (suom. vahvistus, vahvistaminen, lujittaminen) Division ja siellä työskentelevät asiantuntija pyrkivät auttamaan Kosovoa rakentamaan omat oikeus-, poliisi-, raja-, vankeinhoito ja tullilaitokset tarkkailemalla, neuvomalla ja ohjaamalla Kosovon viranomaisia. Executive (suom. toimeenpaneva elin, toimeenpanovalta) Division asiantuntijoineen sijaistaa tarvittaessa Kosovon viranomaisia tietyissä edellä mainituissa oikeusvaltiotehtävissä. (Eulex Kosovo kotisivu 2016.) Paikallisten viranomaisten toiminnan korvaaminen heidän tehtäviään hoitamalla on suhteellisen harvinaista. Näin saatetaan toimia silloin, kun paikallisten viranomaisten toimintakyky on heikentynyt konfliktin seurauksena. Suomalaiset asiantuntijat ovat

hoitaneet esim. tuomarin ja syyttäjän tehtäviä, hallintotehtäviä sekä poliisi- ja tullitehtäviä Kosovossa (UNMIK ja EULEX Kosovo). (CMC Finland 2016.)

Suomalaisia poliisimiehiä on palvellut EULEX Kosovo -operaatiossa yhteensä 71. Kaiken kaikkiaan poliisimiesten sekondeerauksia operaatioon on ollut 77. Lukujen ero johtuu siitä, että jotkut poliisimiehet ovat olleet sekondeerattuna useamman kerran operaatioon. Luvuissa on korkeintaan muutaman poliisimiehen virhemarginaali, mikä johtuu siitä, että poliisimiehen taustatyönantaja on vaihtunut sekondeerauksen aikana. (Korpelainen 2016.) Suomalaisia poliisimiehiä on työskennellyt operaation molemmissa divisioonissa. Tyypillisesti suomalainen poliisimies on sekondeerattu järjestäytyneen rikollisuuden tai sotarikosten tutkintayksikköön rikostutkijaksi. Monet suomalaiset poliisimiehet ovat toimineet yksiköissään myös esimies- tai koulutustehtävissä. Lisäksi suomalaisia poliisimiehiä on palvellut mm. poliisin erityisyksiköissä ja tiedustelutehtävissä.

2.2 Oma positio

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti useita seikkoja. Ulkomailla palvelleet poliisimiehet ovat tuoneet eri yhteyksissä esille, ettei heidän ulkomaantehtävissä hankittua kokemusta ole useinkaan huomioitu omaan poliisiyksikköön paluun yhteydessä. Poliisiorganisaatioon paluu on koettu samantyyppisesti, oli sitten kyse rauhanturvatehtävistä eli kansainvälisestä sotilaallisesta kriisinhallinnasta tai siviilikriisinhallintatehtävistä. Suhtautumista on ollut monenlaista, toki positiivisiakin esimerkkejä löytyy, mutta joskus esimiehet ovat jo lähtövaiheessa ilmaisseet tyytymättömyytensä ulkomaille lähtijää kohtaan. Poliisimiehen työssä jaksamisen, motivaation ja urasuunnittelun kannalta tilanne näyttää huolestuttavalta. Samalla on mahdollista, että poliisiorganisaatio jättää hyödyntämättä sisäistä osaamispääomaansa ja karttuneen osaamisen hyödyntäminen jää lähinnä poliisin omissa työtehtävissä hyödynnettäväksi ja oman aktiivisuuden varaan.

Työskentelin EULEX Kosovo -siviilikriisinhallintaoperaatiossa poliisitehtävissä ennen poliisin päällystökurssille siirtymistä, joten aiheen valinta on itselleni ajankohtainen. Päädyin aiheeseen sen vuoksi, että halusin syventää tietoa paluukäytänteistä poliisissa. En kokenut paluutani poliisiorganisaatioon jollakin tavalla negatiivisesti, eikä oma kokemukseni siltä osin vaikuttanut tämän opinnäytetyön aiheen valintaan. Ennemmin ajattelen, onko poliisiorganisaatiossa hyväksi havaittuja säännönmukaisia menetelmiä

taikka käytäntöjä osaamisen kartoittamiseksi ja jakamiseksi, ja hyödynnetäänkö niitä organisaatioon palaavien suhteen käytännössä.

Aihe kiinnostaa itseäni senkin vuoksi, että olen ollut kiinnostunut osaamisen kehittämisestä koko poliisiurani ajan. Keskusteltuani useiden ulkomailla palvelleiden poliisien kanssa halusin selvittää asian tilaa perusteellisemmin. Onko meillä poliisissa varaa jättää osaamista hyödyntämättä? Mitä menetelmiä on tällä hetkellä käytössä? Miten asian tulisi olla?

Opinnäytteen aihe on tärkeä siksi, että asiasta saataisiin syventävää tietoa arkipuheiden lisäksi. Samalla asia tulisi näkyväksi tutkitun tiedon myötä. Vaikka opinnäytetyö kohdentuu ulkomaan tehtävistä palaaviin poliisimiehiin ja heidän kokemuksiinsa, pidän tärkeänä myös itse viitekehystä; osaamisen kehittäminen poliisiorganisaatiossa.

2.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten siviilikriisinhallinnan poliisitehtävistä omaan organisaatioon palaavan poliisimiehen osaamista ja kokemusta on selvitetty paluun yhteydessä. Työssä hankitaan tietoa myös siitä, mitä menetelmiä osaamisen kartoittamiseen on käytetty. Lisäksi opinnäytteen tarkoituksena on syventää tietoa poliisimiesten odotuksista työhön paluun osalta.

Tutkimusongelman voi esittää kysymyksin:

- Onko poliisissa kartoitettu yksikköönensä palaavan poliisimiehen tietoja ja taitoja?
- Mitä menetelmiä osaamisen selvittämiseksi ja sen hyödyntämiseksi on käytetty?
- Miten paluuprosessia voisi kehittää osaamisen kehittämisen näkökulmasta?

Kysymysten kautta asiaa on mahdollista jäsentää tiiviimpiin osakokonaisuuksiin. Tavoitteena on löytää perusteltujen vastausten kautta toimivia käytänteitä taikka tavoiteltava asiointitila, joita edelleen kehittämällä ja yhdistelemällä syntyisi käytännön kehittämisehdotuksia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteen – tiedon syventämisen – kannalta päädyin tutkimaan asiaa kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällä puolistrukturoidun haastattelun keinoin. Tutkimusprosessin kautta tavoitteena oli saada aiheesta myös uutta tietoa. Haastattelutilanteessa on mahdollista pyytää perusteltuja mielipiteitä ja esittää lisäkysymyksiä, mikä mahdollistaa aiheen syventämisen. Kyseessä on vähän tunnettu ja kartoittamaton aihe-alue, joten oletin opinnäytetyön suuntaavan mahdollista jatkotutkimusta ottaen huomioon, että haastattelut voivat tuottaa monitahoisia vastauksia. Haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–201.) Keskusteltuani ulkomaantehtävissä toimineiden kollegojeni kanssa ajattelin, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt lähtevät mielellään mukaan tutkimukseen. Käytännön työn kannalta haastattelututkimuksen valmisteluvaihe on tärkeä. Haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta haastatteluista saadaan mahdollisimman paljon hyödynnettävää materiaalia, ja ettei tieto jäisi laihaksi.

Tähän tutkimukseen olen haastatellut viisi EULEX Kosovo -operaatiosta palannutta poliisimiestä. Lisäksi haastattelin asiantuntijat Poliisihallituksesta ja Kriisinhallintakeskuksesta. Suunnittelin myös lähettäväni poliisiyksiköiden henkilöstöpäälliköille sähköpostikyselyn koskien ulkomailta palaavien poliisimiesten työhön paluuta. Kyselyn tarkoituksena olisi ollut selvittää asian nykytilaa ulkomailta paluun osalta eri poliisiyksiköissä. Opinnäytetyöprosessin edetessä havaitsin kuitenkin, ettei suunnittelemani kysely olisi antanut merkittävää lisäarvoa opinnäytetyölleni tutkimusongelman valossa. Siitä syystä jätin kyselyn suorittamatta ja päätin panostaa poliisimiesten haastattelujen ja asiantuntijahaastattelujen analyysiin ja niiden vertailuun keskenään ottaen huomioon opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Haastattelun etuna on, että haastateltavat on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, mikäli on tarpeen esittää lisäkysymyksiä tai tehdä seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2008, 201.) Olin varautunut ottamaan haastateltaviin uudelleen yhteyttä, mikäli haastattelujen purkuvaiheessa olisi tullut esille tarkennettavia asioita. Kaikki haastateltavat olivat valmiita vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin. Tutkimuslupaa en tarvinnut tämän opinnäytteen tekemiseksi, koska en käyttänyt sellaisia menetelmiä taikka lähdeaineistoja, jotka edellyttäisivät luvan hakemista.

Haastattelututkimus on jonkin verran joustava tutkimusmenetelmä, mikä antoi mahdollisuuden opinnäytetyöskentelyn muokkaamiseen työskentelyprosessin aikana. Myös itse haastattelutilanteessa oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, vaihtaa kysymysten järjestystä ja pyytää tarvittaessa perusteluja vastaukseen. Hirsjärvi ym. kirjoittavat, että koska haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelujen sisällön suunnitteluvaiheessa muokkasin haastattelurunkoja useita kertoja sekä kysymysjärjestyksen että sisällön osalta. Hirsjärvi ym. kirjoittavat puolistrukturoidusta haastattelusta, että useat kirjoittajat puhuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. Mitään yhtä määritelmää tästäkään haastattelumuodosta ei ole. Esimerkiksi Fielding (1993) toteaa, että kysymysten muoto on puolistandardoidussa haastattelussa kaikille sama, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunkoihin ei sisällynyt valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin.

Haastattelurungon ja kysymysten sisällön on vastattava tutkimusongelman suuntaisesti ja sen laadinnassa on vältettävä erityisesti johdattelevia kysymyksenasetteluja. Haastattelurunkoja suunnitellessani lähdin liikkeelle siitä, että kyseeseen tulee teemahaastattelu. Hirsjärven ym. mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tässä mielessä pyrin aluksi laatimaan haastattelurungot teemoittain ja hivenen vapaammin, mutta työskentelyn edetessä päädyin asettamaan haastattelurunkojen kysymykset yksityiskohtaisemmin mutta kuitenkin niin, että tietyt teemat toistuvat haastattelurungoissa. Pyrkimyksenä oli fokusoida haastateltavien tietoisuutta nimenomaan tutkimuksen kohteena olevaan asiaan.

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista yksi on fenomenografia. Erityisesti fenomenografia tutkii ihmisten käsityksiä asioista. Ihmisten käsitykset samastakin asiasta

voivat olla hyvin erilaisia riippuen mm. iästä, koulutustaustasta, kokemuksista ja sukupuolesta. (Metsämuuronen 2001, 22.) Hirsjärvi ym. kirjoittavat fenomenografiasta, että jo itse haastattelu eroaa tavanomaisesta haastattelusta siinä, että haastattelija pyrkii herättämään haastateltavassa uudenlaista tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 168.) Poliisimiesten haastattelujen yhteydessä havaitsin, etteivät kaikki haastateltavat olleet reflektoineet omaa ammatillista kehittymistään, ulkomaantehtävien aikana opittuja tietoja taikka taitoja, vaikka olin lähettänyt haastattelurungon ennalta heillekin tutustuttavaksi. Samalla pyysin heitä arvioimaan omaa ammatillista osaamista ja sen kehittymistä ulkomaantehtävien aikana haastattelua ajatellen.

Opinnäytetyön haasteena pidin sitä, millä tavalla haastateltavat ylipäänsä reflektoivat omaa työssä oppimistaan ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Oli mahdollista, että haastatteluaineisto jäisi pinnalliseksi, elleivät haastateltavat osaa hahmottaa omaa osaamistaan. Toisaalta haastattelun yhteydessä oli mahdollista esittää lisäkysymyksiä ja siten syventää vastauksia. Ihmiset eivät välttämättä pohdi esim. omaan ammatilliseen kehittymiseensä liittyviä asioita ikään kuin automaattisesti tai systemaattisesti. Tästä johtuen päätin johdattaa haastateltavia tutkimuksen kohteena olevien kysymysten äärelle ennakkoon. Osaamispuun täyttäminen taikka vastaava menetelmä olisi mahdollisesti edesauttanut poliisimiesten orientoitumista haastatteluun, mutta toisaalta ajattelin, kuinka paljon vaivaa he ovat valmiita näkemään yhden haastattelun vuoksi.

Haastattelija pyrkii saamaan haastateltavan kertomaan kokemuksistaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä esimerkiksi vähentämällä tämän vastustusta, ja haastattelijan tehtävänä on saattaa haastateltava eräänlaiseen metatietoisuuden tilaan, siis tietoisuuteen tietoisuudesta. Fenomenografiassa ”tutkija on oppija, joka etsii tutkimansa ilmiön merkitystä ja struktuuria (miten ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön)”, kuten Martona ja Booth (1997) toteavat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 168–169.) Haastatteluissa oli tavoitteena luoda sellainen luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen keskustelun haastatteluteemoista. Varsinkin poliisimiesten haastattelurungot laadittiin niin, että haastattelussa lähdetään liikkeelle taustoittavista teemoista edeten loogisesti kohti tutkimusongelman ydinkohtia. Tällä tavalla oli mahdollista hahmottaa kunkin haastateltavan ”tarina” aina siviilikriisinhallinnan koulutukseen hakeutumisesta ulkomaantehtävistä paluuseen saakka. Haastatteluvastausten tulkinnan kannalta oli mielestäni tärkeää, että itse tutkimusongelmaa koskevien kysymysten vastaukset voitaisiin sijoittaa laajempaan viitekehykseen, kunkin vastaajan omaan tarinaan ja vertailla myöhemmin asiantuntijahaastatteluihin sekä teoreettiseen viitekehykseen.

Tavoitteena oli toteuttaa haastattelut lyhyellä aikavälillä siten, että haastatteluja pääsisi järjestämään ja analysoimaan mahdollisimman pian haastattelujen aloittamisesta. Hirsjärven ym. mukaan analyysiin on ryhdyttävä heti, kun aineisto on kerätty. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa, ja aineistoa voidaan täydentää ja selventää helposti tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

3.1 Haastattelujen toteutus

Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen haastateltavia lähestyin sähköpostitse huhtikuussa 2016. Poliisihallituksesta haastateltaviksi valikoituivat vt. henkilöstöpäällikkö Satu Koivu ja poliisiylitarkastaja Jorma Laitinen. Heille molemmille kuuluu osaltaan toimenkuvansa mukaisesti poliisin siviilikriisinhallintatehtäviin ja –koulutuksiin liittyvät asiat. Kriisinhallintakeskuksesta haastattelin Jari Mustosta, joka toimii vt. kehittämispäällikkönä. Hänen vastuualueisiinsa kuuluu muun muassa siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden palautetilaisuuksien järjestäminen kotimaahan paluun jälkeen. Sekä Poliisihallituksen että Kriisinhallintakeskuksen edustajat osallistuivat mielellään tutkimukseen.

Haastateltaviksi valikoituneille poliisimiehille lähetin haastattelupyynnön sähköpostitse huhtikuussa 2016. Kaikki pyynnön saaneet poliisimiehet ilmoittivat olevansa vapaaehtoisia ja halukkaita haastatteluun. He olivat palvelleet poliisin siviilikriisinhallintatehtävissä EULEX Kosovo -operaatiossa vuosien 2011 – 2016 aikana. Kaikki poliisimiehet olivat olleet Executive Police:n alaisuudessa ainakin osan aikaa palveluksestaan, toisin sanoen he olivat työskennelleet eksekutiivisissa tehtävissä, joissa on toimeenpanevaa toimivaltaa.

Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko saatekirjeen mukana ennakoon tutustuttavaksi. Poliisimiesten haastattelurunko oli sama kaikkien osalta. Kysymysjärjestykseltään ja sisällöltään asiantuntijaorganisaatioiden edustajille lähetetyt haastattelurungot eivät olleet identtisiä mutta sisälsivät samat teema-alueet. Saatekirjeessä esittelin itseni ja kerroin lyhyesti, mistä opinnäytetyössäni on kyse ja mitä tarkoitusta varten haastattelut on tarkoitus toteuttaa. Saatekirjeessä kerroin myös noudattavani tutkimuseettisiä periaatteita, jotka käytiin lävitse vielä haastattelutilaisuuden aluksi.

Poliisimiesten ja Kriisinhallintakeskuksen asiantuntijan haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Poliisihallituksen asiantuntijat haastateltiin parihaastatteluna.

Parihaastattelun etuna oli se, että sen avulla tuli nopeasti ja laajasti ilmi Poliisihallituksen näkemykset tutkimuksen kohteena olevaan asiaan. Kaikkien haastattelujen ajankohta ja paikka sovittiin sähköpostitse ennakkoon arkipäiville. Ajankohtien sopiminen onnistui ennako-odotuksia paremmin. Samalla haastateltaville ilmoitettiin arvioitu haastattelun kesto. Haastattelujen kesto vaihteli yksilöhaastattelujen osalta odotetusti 45 minuutista 1 tuntiin 15 minuuttiin. Parihaastatteluun käytettiin aikaa noin 1 tunti 40 minuuttia. Suunnitellessaan haastatteluajataulua haastattelijan pitää ottaa huomioon, että useimmissa paikoissa tarjoillaan kahvia haastattelun yhteydessä, yleensä sen jälkeen. Tästä on tavallisesti mahdoton kieltäytyä, kun on ilmeistä, että haastateltava on leiponut erityisesti tapausta varten. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74.) Haastatteluajataulua suunnitellessani en ottanut huomioon ainakaan sitä, että haastateltava on leiponut haastattelua varten. Kahvia ja virvoitusjuomia kyllä nautittiin, mutta se ei vaikuttanut oleellisesti haastatteluajatauluun.

Matkustin haastateltavien työpaikoille kaikissa paitsi yhdessä haastattelutapaamisessa. Haastattelutilanteissa istuuduttiin joko työhuoneeseen taikka työpaikan palaverihuoneeseen, ja haastattelut voitiin tehdä rauhassa ilman ulkopuolista häirintää. Yksi haastattelu sovittiin tehtäväksi julkisen kirjaston tiloissa. Myös kirjastossa suoritettu haastattelu sujui ilman ongelmia, vaikka käytettävissä ei ollut erillistä huonetta. Haastateltavien työpaikkakunnille matkustamisesta ei aiheutunut vähäistä merkittävämpiä kustannuksia opinnäytetyön tekijälle. Kulkuvälineenä oli pääsääntöisesti oma auto ja yhden kerran käytin lentokonetta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella haastattelujen litterointia varten. Haastatteluiden aikana tein myös muistiinpanoja kynällä luentolehtiöön tiettyjen vastausten ja teemojen osalta. Samalla pidin esillä haastattelurunkoa, johon tein haastattelun aikana merkintöjä. Näin pystyin todentamaan ja palauttamaan mieleen litterointivaiheessa haastattelutilanteessa merkitykselliseksi kokemani asiat ja kontekstin.

3.2 Analyysin toteutus

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen perusanalyysiä, sisällönanalyysiä. Ennen analyysiä haastatteluaineisto litteroitiin ja sen jälkeen haastatteluaineistoa käsiteltiin laadullisen analyysin yleisprosessin mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Tavoitteena aineiston käsittelyssä oli löytää aiheen ja tutkimusongelman kannalta sen kiintoisin osa,

minkä jälkeen aineistoa käsiteltiin teemoittelun avulla. Tämä edellytti päätöstä siitä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja muut asiat oli rajattava käsittelyn ulkopuolelle. Teemoittelun pohjalta muodostettiin yhteenveto kustakin teema-alueesta, minkä jälkeen yhteenvetojen avulla oli mahdollista muodostaa synteesejä johtopäätöksiä varten. Johtopäätösosiossa tuloksia verrattiin viitekehyksenä olevaan teoriaan. Tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta arvioitiin johtopäätösten jälkeen. Aineiston käsittelyssä oli tärkeää noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita koko prosessin ajan.

Litteroinnissa kaikki haastattelut kirjoitettiin tekstiksi sanasanaisesti. Tutkimusongelman kannalta pidin tärkeänä, että kaikki haastatteluvastaukset puhtaaksikirjoitetaan, koska oli mahdollista, että tutkimusongelmaan liittyviä pohdintoja saattaa tulla esille haastattelun eri vaiheissa. Olin jo haastattelujen yhteydessä pohtinut, mitkä asiat nousevat tutkimusongelman kannalta tärkeinä esille, ja näin alustavasti hahmottanut aineiston teemoittelua. Litterointi oli työläs vaihe mutta toisaalta se mahdollisti aineiston sisäistämisen tehokkaasti. Kävin aineiston läpi useaan kertaan ja sitä myöten sen sisältö tuli ikään kuin automaattisesti tutuksi. Litteroinnissa merkitsin tarvittavat tunnistetiedot kunkin haastattelun alkuun ja sen lisäksi käytin juoksevaa numerointia ja merkitsin tallenteen ajankohdan kunkin kysymyksen vastauksen alkuun. Tämä helpotti aineiston käsittelyä ja analyysiä.

Litteroinnissa tärkeintä oli kirjoittaa ylös kaikki puhutut lauseet kiinnittämättä huomiota itse vuorovaikutukseen tai kielen käyttöön. Niitä ei ollut tarkoitus analysoida, vaan suhtauduin tutkimukseen realistisella, aineiston sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla otteella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Toisinaan haastatteluista poimitaan vain keskeisimmät asiat, eli puheesta litteroidaan valikoiden ainoastaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät seikat. Tällöin riskinä on kuitenkin se, että jotakin tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta ja näin myös tutkimuksen ulkopuolelle, kun aineistoa käytetään vain valikoiden ennalta päätettyjä teemoja ja kysymyksiä noudattaen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyyseissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineiston tarkastelua varten aineistosta muodostettiin teemoja aineistolähtöisesti. Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa, synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Teemojen muodostamisessa

lähtökohtana olivat poliisimiesten haastattelulomakkeen kysymykset, jotka kohdistuivat suoranaisesti tutkimusongelmaan. Litteroiduista haastatteluista etsittiin vastauksia yhdistäviä mutta myös niitä erottavia seikkoja. Litteroituja haastatteluja koodattiin eri merkinnöin ja sen jälkeen samaa teema-aluetta koskevat haastatteluotteet koottiin kunkin teema-alueen alle omiksi tiedostoikseen. Haastatteluotteiden koonnissa säilytettiin niiden tunnistetiedot, jotta tarvittaessa voitiin palata litteroituun aineistoon tietojen taikka kontekstin tarkistamista varten. Poliisimiesten osalta anonymiteetistä pidettiin huolta koko analyysiprosessin ajan.

Kuvailin poliisimiesten ja työnantajaorganisaatioiden edustajien haastattelut teema-alueittain käyttäen myös suoria haastateltavien lainauksia. Kunkin teema-alueen tai teema-alueiden jälkeen tein yhteenvedon riippuen teemoja yhdistävistä tekijöistä. Yhteenvedojen avulla pystyin tiivistämään keskeisimmät asiat tutkimusongelman suuntaisesti. Johtopäätöksiä varten yhteenvedoista oli muodostettavissa synteesejä, joiden avulla pyrin tulkitsemaan aineistoa peilaten poliisimiesten ja työnantajaorganisaatioiden haastattelyhteenvedoja toisiinsa. Johtopäätöksissä otin lisäksi yhdeksi näkökulmaksi oppinnäytetyön viitekehyksenä olevan teoriaosuuden.

Tutkimusmenetelmä – luvun alkupuolella mainitsin fenomenografisen tutkimusotteen käytöstä. Analyysivaiheessa se näyttäytyi siten, että tutkittavanani oli tavallaan kaksi materiaalia – poliisimiesten haastattelut ja työnantajaorganisaatioiden haastattelut. Analyysivaiheessa tutkijan päätehtävänä on päästä selville tutkimuskohteen sisäisestä rakenteesta ja sisäisistä merkityksistä. Tutkittavana on tavallaan kaksi materiaalia, joista toinen liittyy yksilöön, toinen hänen edustamaansa yhteisöön. Toisin sanoen materiaali voidaan nähdä jommastakummasta näkökulmasta, kontekstista, käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 169.) Analyysivaiheessa tarkastelin haastatteluotteita, jotka liittyivät mahdollisimman hyvin käsiteltävänä olevaan perspektiiviin, kuten poliisimiesten näkemyksiin. Toisaalta pyrin tietoisesti muuttamaan näkökulmaa työnantajaorganisaatioiden haastatteluja käsitellessäni. Johtopäätöksissä oli mielestäni tärkeää tulkita tuloksia ikään kuin ulkopuolisesta näkökulmasta kohdentaen huomion itse tutkimusongelmaan.

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Teoriaosassa tarkastellaan yksilön osaamista ja siihen opinnäytetyön aiheen kannalta keskeisesti liittyviä teemoja ja käsitteitä. Yksilön osaamisen näkökulmasta siirrytään tarkastelemaan ydinajatuksia oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation teemoja käsitellään vain viitteellisesti, jotta voidaan hahmottaa tavoitesuunta olettaen, että organisaation yhtenä tavoitteena on hyödyntää yksilöillä oleva osaaminen mahdollisimman tehokkaasti organisaation käyttöön organisaation kyvykkyydeksi. Teoriaosan tärkein huomio kiinnittyy kuitenkin yksilön osaamisen ja oppivan organisaation välimaastoon. Voidaan puhua yksilöosaamisen ja julkisorganisaation osaamisen rajapinnasta ja tarkastella rajapinnassa osaamisen siirtymiseen vaikuttavia ja niitä edistäviä tekijöitä. Mitä ovat ne tekijät, jotka muodostavat sillan yksilöosaamisen ja organisaation kyvykkyyden välille?

Teoreettinen viitekehys linkittyy opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Haastattelujen keinoin on tarkoitus selvittää, miten poliisiorganisaatio on menettänyt palaajien osaamisen suhteen ja onko osaamisen siirtymistä edistäviä menetelmiä käytetty kunkin haastateltavan kohdalla. Teoria suuntaa haastattelujen tekemistä siten, että haastatteluaineiston käsittelyssä ja johtopäätöksissä on mahdollista peilata haastatteluaiheita teoreettiseen viitekehykseen. Samalla teoria ohjaa haastatteluaiheiden ja –kysymysten valinnassa.

Yksilön osaamiseen, oppimiseen ja oppivaan organisaatioon liittyy kuhunkin runsaasti kirjallisuutta ja alakäsitteitä mutta valitsin käsittelyn perspektiiviksi mielestäni vain aiheeseen aivan keskeisesti liittyvät teemat. En valinnut teoreettiseksi viitekehykseksi tiettyä yksittäistä teoriaa, vaan esitän teoriaosuudessa jäsenyyksiä kustakin käsittelyteemasta mahdollisine ideoineen. Teoriaosassa avataan niitä näkökulmia, joista käsin tutkimuksen tuloksia ja mahdollisia kehittämisehdotuksia voidaan peilata. Käänteisesti ajatellen tutkimuksen avulla teoreettinen viitekehys herätellään eloon. Tutkimuksen tulokset saattavat joko vahvistaa teoriaa, taikka esiin voi tulla kokonaan uusia näkökulmia. Se jää kuitenkin nähtäväksi.

4.1 Mitä on osaaminen?

Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voi tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. (Kupias ym. 2014, 50.) Tuomi ym. puolestaan kirjoittavat, että osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Heidän mukaan työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä siis osaamisesta ja tekemisestä. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Osaamisessa yksilön kannalta keskeistä on kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot siten, että niistä on hyötyä. Esimerkiksi tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, organisointi ja työn priorisointi, joustavuus, ryhmätyöskentelytaidot ja muutoksiin sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen ovat hyödyllistä osaamista.

Viitalan mukaan yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala 2005, 109.)

Organisaation perustehtävän ja strategian toteutumisen kannalta olisi tärkeää hyödyntää organisaation kaikkien jäsenten osaamista. Viitala kirjoittaa, että yrityksen menestyksen perustana oleva osaaminen on hienosyinen ja hierarkkinen yksilöiden osaamisen kombinaatio. Eri osaamisen komponentit kytkeytyvät monimutkaisella tavalla toisiinsa. (Viitala 2005, 109.) Vaikka Viitala puhuu kirjassa yrityksestä, asia on yhtä hyvin sovellettavissa julkisorganisaatioon.

Osaaminen on siis paljon muutakin kuin tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista. Se on myös enemmän kuin työnopastuksella saavutettu käytännön osaaminen, vaikka se työstä suoriutumiseen riittäisikin. Moni esimies katsoo osaamista suppeasti ja suuntaa kehittämistä vain tietojen lisäämiseen. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Eteenpäin meneminen ja onnistuminen edellyttävät myös kaikkien työelämässä tarvittavien taitojen esille nostamista. (Kupias ym. 2014, 50.)

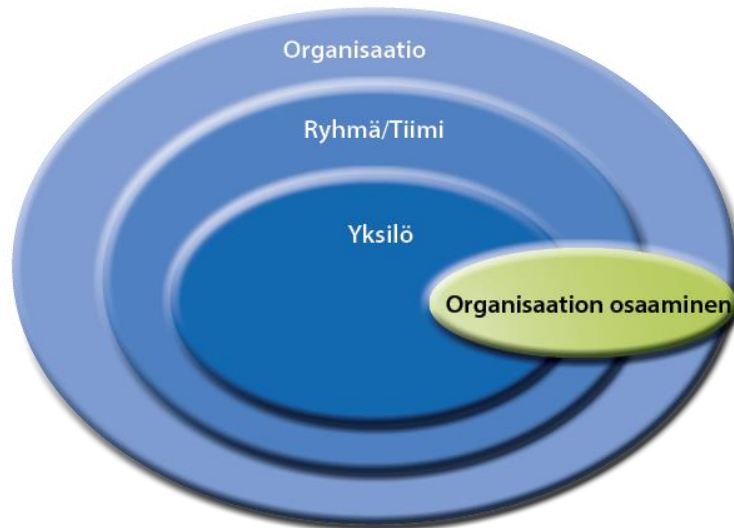
Kaikki nämä opitut tiedot, taidot ja kokemukset yhdistettynä kulloiseenkin työpaikkaan voivat jäädä osittain käyttämättä. Työntekijän osaaminen voi jäädä jopa valtaosin piiloon.

Piilo-osaaminen voisi kuitenkin olla myös organisaation kannalta hyödyllistä. Hyödyllistä piilo-osaamista kannattaakin yrittää nostaa esiin erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla. Vain tiedossa oleva osaaminen saadaan valjastettua käyttöön. Sen hyödyntämistä kannattaa esimiehen miettiä yhdessä työntekijän kanssa. (Kupias ym. 2014, 51.)

Työntekijä, joka ei käytä hyödyllisiä taitojaan ja osaamistaan, suoriutuu potentiaaliinsa nähden vaatimattomasti. Voidaan puhua alisuoriutumisesta. Se voi johtua siitä, että työntekijä ei tunnista osaamistaan tai ei osaa yhdistää sitä uuteen työympäristöön, ei luota omaan osaamiseensa, ei ole kiinnostunut käyttämään osaamistaan, on tehtävässä, jossa ei ole mahdollisuuksia käyttää aikaisempaa osaamista, on työyhteisössä jossa muut työyhteisön jäsenet eivät tue häntä käyttämään osaamistaan tai on työyhteisössä, jossa tarvittavat työvälineet tai muut resurssit ovat puutteelliset. (Kupias ym. 2014, 51 – 52.)

Siirryttäessä yksilötasolta organisaation tasolle osaamisen tarkastelussa Tuomi ym. kirjoittavat, että ryhmässä tai tiimeissä tuotettava osaaminen voi parhaimmillaan olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhteistyö saattaa tuottaa ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin toimiessa kyettäisi tuottamaan. Ryhmä tai työpari voi kehittää, jakaa ja luoda ajatuksia, joiden raaka-aineena on monenlaisia ideoita, jotka voidaan joko hylätä tai jalostaa. Organisaation toimintamallien tulisi mukautua ja muuttua uusien tavoitteiden ja vision suuntaisesti. Nykyisen näkemyksen mukaan myös organisaation rakenteiden tulisi muuttua strategian mukaisesti. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmästä (kuva 1). Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012.)



Kuva 1. Organisaation osaamisen kokonaisuus

4.2 Kokemusoppiminen ja reflektio

Poikela (2001) on jaotellut ammattitaidolle tärkeän tiedon kolmeen tyyppiin: teoriatietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Viimeksi mainittu voi olla luonteeltaan myös hiljaista eli näppituntumaa, jota osaaja ei itsekään tiedosta tai ainakaan pysty pukemaan sanoiksi. Kokemustieto on henkilökohtaista. Kokemustieto syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena. Siinä teoriatieto ja käytäntötieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen. Näistä vain kokemustiedon voi ottaa sisäistyneenä mukaansa, minkä vuoksi sen arvo onkin ylitse muiden. Se voi olla muodoltaan myös hiljaista eli tekijälle itselleenkin hahmottomatonta ja vaikea selittää muille. (Viitala 2005, 130.)

Miten kokemusta sitten määritellään? Kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan (Tuomi & Sumkin, 2012). On hyvä huomata, että valtaosa oppimisesta tapahtuu arjen työtä tekemällä erilaisten työssä saatujen kokemusten kautta. Kokemukset itsessään eivät opeta mitään. Jotta kokemuksista voidaan oppia, tarvitaan kokemusten tarkastelua ja pohdintaa. (Kupias ym. 2014, 96.)

Viitalakin kirjoittaa, että työpaikalla ihmisten kokemukset ovat tärkeä ja väistämätön lähtökohta ja ehto uuden oppimiselle silloinkin, kun niissä on epätäydellisyyttä. Aiempia kokemuksia on turha kieltää ja niiden arvoa mitätöidä – olivatpa ne ulkopuolisen silmin tarkasteltuna millaisia tahansa. Kokemukset voidaan saada parhaiten hyödyksi silloin, kun

työyhteisössä kyetään tarkastelemaan niitä reflektiivisesti. Tehokas kokemuksista oppiminen edellyttääkin kokemusten tietoista ottamista tarkastelun kohteeksi ja niiden analyttistä erittelyä (Mezirow 1991). Kokemukset sinänsä voivat pahimmillaan jopa vahvistaa huonojen käytäntöjen toistumista, ellei niitä tutkita oppimisen mielessä. (Viitala 2005, 145.)

Kokemuksellinen tieto opitaan usein ”kantapään kautta”. Se on hiljaista tietoa, jota ei yleensä voi lukea kirjoista. Kokemuksellista tietoa voidaan kuitenkin jakaa perehdyttämisen ja mentoroinnin yhteydessä. Esimiehen tulisikin miettiä, miten tätä hiljaista, kokemusperäistä tietoa voidaan kehittää ja jakaa tiimin ja organisaation sisällä. Esimiehen oma rooli on keskustelujen ja palautteen avulla auttaa jokaista työntekijää tunnistamaan ja kirkastamaan omaa kokemusperäistä tietoaan. (Kupias ym. 2014, 57.)

Kokemukset kohdistuvat aina menneeseen. Ne ovat kokijalle itselleen hiljaista tai näkyvää, ne ovat kokijalleen tosia ja merkityksellisiä sekä kokonaisvaltaisia. Kaikki kokemuksista oppiminen ei ole kuitenkaan oppimiselle eduksi. Mitä parempi reflektiokyky ihmisellä on, sitä paremmin hän pystyy tarkastelemaan kriittisesti kokemuksensa merkitystä ja arvoa. Hänellä on parempi kyky nähdä, mikä aiemmasta kokemuspöörästä on siirtämisen arvoista uusiin tilanteisiin ja sitä tarkemmin hän kykenee myös tiedostamaan sen, milloin kokemus kahlitsee häntä itseään. Kokemukset voivat siis olla erinomaisen hyödyllisiä oppimisen lähteitä ja kehityksen voimavaroja mutta vain tietyin edellytyksin. (Viitala 2005, 146.)

Reflektion käsitteellä tarkoitetaan itsearviointia. Viitala kirjoittaa, että sillä viitataan prosessiin, joka vie oppimista eteenpäin ja on myös sen edellytys. Mitä paremmin henkilö tuntee oman osaamisensa tilan ja oman tapansa oppia, sitä tehokkaammin hän voi suunnata oppimistaan. Reflektio viittaa ”tutkivaan otteeseen” koskien mennyttä ja käsillä olevaa toimintaa. Se voi tapahtua toiminnan aikana ja kohdistua käsillä olevaan toimintaan tai se voi tapahtua jälkikäteen ja kohdistua menneeseen toimintaan. (Viitala 2005, 147.)

Ruohotie ym. kirjoittavat, että Seibert (1996) määrittelee reflektion aktiiviseksi mentaaliseksi prosessiksi, tietoiseksi kokemuksen tarkasteluksi, joka vaatii ajattelun tarkoituksellista siirtämistä ymmärtämisen tasolle (level of conscious awareness). Kyse ei siis ole pelkästä oppimiskokemuksen käsittämisestä tekojen tasolla, vaan yhtä suuresta tarpeesta ymmärtää tapahtunut myös ajatuksellisesti. Ruohotie ym. jatkavat, että reflektion on tapahduttava samaan aikaan kokemuksen kanssa, jolloin se voi myös vaikuttaa kokemukseen ja ohjata sitä. Perinteinen tehtäväsuuntautunut rationaalinen reflektio

tarkoittaa kapea-alaista tehtävien, velvollisuuksien ja vastuiden reflektointia. Reaaliaikainen reflektio on laajempi käsite. (Ruohotie ym. 1997, 51 – 52.)

Mezirow (1991) on erotellut reflektoinnin eri tasoja:

- sisällön reflektointi: omien havaintojen, tunteiden, ajatusten ja tekojen pohdintaa
- prosessin reflektointi: ongelmien ratkaisuun käytettyjen strategioiden pohdintaa
- perusteiden reflektointi: omille kokemuksille annettujen merkitysten tiedostaminen ja kriittinen arviointi

Kehittyneimpänä tasona voi pitää kriittistä reflektiota, jossa toimija arvioi tilanteessa vaikuttaneita olettamuksia ongelman sisällöstä, ratkaisuprosessista ja menettelytavoista ja niitä ennako-oletuksia, joiden varassa ongelma asetettiin (Mezirow 1996). Uudistuva oppiminen perustuu kriittiseen reflektioon, jonka tuloksena on kokonaisvaltainen, eriytynyt ja sisäistetty ymmärrys omasta kokemuksesta uudenlaisessa tilanteessa (Ruohotie 1998). Tämä merkitsee pitkälle vietyä tiedostamista paitsi toimijoilta itseltään, myös heitä ohjaavilta henkilöiltä, esimerkiksi esimiehiltä. Reflektion käynnistäjä on kysyminen. Siinä kysytään itseltä ja muilta kysymyksiä, joihin vastaamalla syntyy kuva toiminnasta, sen perusteista ja seurauksista. Reflektiokyky ratkaisee, kääntyvätkö aiemmat kokemukset oppimisen hyödyksi vai esteeksi. (Viitala 2005, 147 – 148.)

4.3 Hiljainen tieto

Michael Polanyi (1983) toi kirjoituksissaan esille käsitteen ”tacit knowledge”, joka on suomen kielessä kääntynyt hiljaiseksi tiedoksi. Se on tietoa, joka vaikuttaa ihmisessä koko ajan, vaikka sitä ei ole ilmaistu eikä muotoiltu. Koivunen (2000) on määritellyt hiljaisen tiedon seuraavasti: Hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemuseräinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein. (Viitala 2005, 131.)

Hiljainen tieto ei tule helposti näkyväksi organisaatiossa. Samaan aikaan voi olla niin, että hiljaisen tiedon haltijakaan ei tunnista omaa osaamistaan. Tästä johtuen hiljaisen tiedon näkyville saaminen edellyttää useamman asian toteutumista. Aluksi jonkun olisi se tunnistettava. Parhaat edellytykset tunnistamiseen voisi olla esimiehellä. Sen lisäksi hiljaisen tiedon haltijan tulisi itsekkin tunnistaa se, ja omata valmiudet tuoda se esille ja

jakamaan myös muiden kanssa. Viitalan mukaan jakaminen edellyttää turvalliseksi koettua sosiaalista ympäristöä ja tilannetta. Lisäksi hiljaisen tiedon haltijalla pitäisi olla kykyä kommunikoida hiljainen tietonsa. Siihen tarvitaan reflektiokykyä ja käsitteitä. (Viitala 2005, 132.)

Osaamisen tiedostaminen on usein haaste myös osaajalle itselleenkin. Useimmat ihmiset ovat tottuneet erittelemään ja arvioimaan monia muita itseensä liittyviä asioita huomattavasti paremmin kuin ammattitaitoaan tai osaamistaan. (Viitala 2005, 133.)

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää sekä säännöllistä vuorovaikutusta tiimissä että luottamusta. Nämä ovat myös toisiinsa vaikuttavia asioita. Ilman vuorovaikutusta ei synny luottamusta, ja toisaalta luottamuksen osoittaminen toiminnassa avaa myös vuorovaikutuksen kanavat. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksiä voidaan yksinkertaisesti lisätä kehittämällä työyhteisöä siten, että sekä tiimin sisällä että eri tiimien välillä on monia tilaisuuksia vuorovaikutukseen ja työn kehittämiseen. (Kupias ym. 2014, 97.)

Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmana työyhteisössä on usein se, että useat työntekijät eivät ole täysin tietoisia omasta osaamisestaan. Sitä voidaan vähätellä tai pitää itsestäänselvyytenä. Tiimin ja työyhteisön kulttuuri säätelee sitä, missä määrin muita opetetaan tai muilta opitaan ryhmässä. Parhaimmillaan ryhmän yhteistyö sallii ja suorastaan rohkaisee asiantuntijuuden jakamiseen ja luo tukemisen ja mahdollisuuksien ilmapiirin. Vuorovaikutus ja sosiaalinen ilmapiiri ovatkin työyhteisön keskeisimpiä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. (Kupias ym. 2014, 97 – 98.)

4.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio – ajattelutavan keskeisen vaikuttajan Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on sellainen, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeuttavaan oppimiseen (Senge 1990, Senge ym. 1994, Senge ym. 1999). (Ahonen ym. 2000, 8.)

Henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistymisestä. On alettu pohtia, miten organisaatio oppii yhteisönä ja miten tätä oppimistapahtumaa voitaisiin tukea ja edistää. Oppiminen ei rajoitu ainoastaan siihen, että reagoidaan ulkoisiin muutoksiin. Organisaation katsotaan voivan oppimisen avulla muuntaa, paitsi itseään, myös toimintaympäristöään. (Ahonen ym. 2000, 8.) Oppiva organisaatio on yleisemminkin kirjallisuudessa esiintyvä ihannemalli (Viitala 2005, 50).

Oppiva organisaatio kykenee sekä prosessoimaan kokemuksiaan että sitä tapaa, jolla se tekee tämän prosessoinnin. Siellä maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksina ja lähteinä kaikki sidosryhmäsuhteet: työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja jopa kilpailijat. Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta yhtä lailla kuin siitäkin, miten organisaatio kerää, prosessoi ja käyttää informaatiota. Sen johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä: edistää kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. Kaikilla työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimisprosessi edistyy. Oppivan organisaation toiminta muuttuu koko ajan, mitä pidetään normaalina ilmiönä. (Viitala 2005, 50.)

4.5 Silta yksilöosaamisista organisaation kyvykkyydeksi

Työyhteisön oppimisen tukevin perusta on jatkuvaan ja omaehtoiseen yksilö- ja ryhmätason reflektioon ja aktiiviseen tiedon etsintään sekä kokeiluihin rohkaiseva kulttuuri. Reflektointi on tietoista ja arvioivaa tarkastelua, joka kohdistuu tekemiseen ja saatuihin kokemuksiin. Siinä tutkitaan tapahtunutta ja sen merkityksiä ja tehdään johtopäätöksiä vastaista toimintaa varten. Ratkaisevaa on, miten yrityksessä (tai julkisorganisaatiossa) kyetään tukemaan osaamisen karttumisen ja leviämisen prosessia erilaisilla rajapinnoilla. Näitä ovat yksilön ja ryhmän välinen rajapinta, ryhmien keskinäiset rajapinnat sekä ihmisten ja organisaation rakenteiden ja systematiikkojen väliset rajapinnat. (Viitala 2005, 166.)

Organisaation strategian määrittämisen osaamisen ja jokaisen sen jäsenen henkilökohtaisen osaamisen välinen silta muodostuu kahdesta asiasta. Toinen on organisaation sosiaaliset prosessit, jossa ihmiset vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakavat, luovat ja hyödyntävät

tietoa ja osaamista. Toinen on organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien muodostama kehys, joka ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen prosesseja organisaatiossa. Näiden kahden asian kehittyneisyys ratkaisee Viitalan mukaan organisaation osaamisen ja oppimisen tason. (Viitala 2005, 165.) Työyhteisössä vallitsevalla reflektiota tukevalla kulttuurilla ja vuorovaikutusmyönteisellä ilmapiirillä näyttäisi olevan keskeinen merkitys osaamisen jakamisessa ja siirtymisessä yksilöltä toiselle ja edelleen organisaation rakenteissa. Kommunikoinnin määrä ratkaisee, kuinka paljon informaatiota vaihdetaan ja siirretään, kuinka tehokkaasti ryhmä yhdessä oppii ja oppii yhteisistä asioista ja miten ryhmän jäsenet voivat kokea osallistuvansa yhteiseen prosessiin (Viitala 2005, 167).

Osaamisen kehittämisestä ja valmentavasta esimiestyöstä puhuttaessa keskitymme usein ajattelemaan yksilöitä ja heidän oppimistaan. Kun esimiehen huomio kiinnittyy vain yksittäisten tiimin jäsenten osaamisen edistämiseen, jotain olennaista koko ryhmän menestystekijöistä jää tavoittamatta. Ryhmän tai tiimin osaaminen on parhaimmillaan enemmän kuin yksittäisten tiimiläisten osaamisen summa. (Kupias ym. 2014, 153.) Viitala painotti ryhmän yhdessä oppimista. Kupiaksen ym. mukaan esimies tarvitsee ryhmänohjaustaitoja ja ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista, jotta ryhmä voisi oppia ja kehittyä yhdessä. Tällöin henkilökohtainen valmentaminen, opastaminen ja yksilöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut eivät enää riitä. (Kupias ym. 2014, 153.) Viitala kuvaa organisaatiossa toimivia erilaisia ryhmiä oppimisen työssijoiksi. Se, että ryhmä tuottaisi korkeatasoisempaa ja tehokkaampaa oppimista organisaation kannalta, ei kuitenkaan ole itsestään selvä asia. (Viitala 2005, 166.)

Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on toistuvasti nostettu dialogi, vuoropuhelu. Joskus dialogi on määritelty vuoropuheluksi ja vuorokuunteluksi. Keskustelu eroaa dialogista eniten siinä, että kun keskustelussa osallistujien tavoitteeksi helposti kilpistyy muiden vakuuttaminen oman näkemyksen paremmuudesta ja erilaisten näkemysten torjuminen, dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten esille tuominen, ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Dialogi on avointa olettamusten, mielipiteiden ja tiedon esille tuontia, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sekä oman näkemyksen kyseenalaistamista ja koettelua vuorovaikutustilanteessa. Se on avoin ja luova tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. (Viitala 2005, 187.) Esimies edistää hyvää oppimisilmapiiriä rohkaisemalla kaikin tavoin kehittävää dialogia tiimiläisten kesken, kuuntelemalla erilaisia mielipiteitä, oivalluttamalla ja antamalla positiivista palautetta. Näin varmistetaan yleisesti yhteisen työskentelyn

toimivuutta. (Kupias ym. 2014, 177.) Samalla edellytykset yksilöosaamisen jakamiseksi säilyvät otollisena.

5 HAASTATTELUT

Kaikki haastateltavat poliisimiehet ovat työskennelleet poliisin siviilikriisinhallintatehtävissä EULEX Kosovo -siviilikriisinhallintaoperaatiossa asiantuntijoina. Poliisimiehet olivat palanneet ulkomaantehtävistä taustatyönantajan eli poliisiorganisaation palvelukseen ennen haastattelua. Jokainen haastateltu on suorittanut siviilikriisinhallintatehtäviin vaadittavan koulutuksen ja he ovat hakeutuneet kansainvälisiin tehtäviin samanlaisen hakuprosessin kautta. Haastateltavia poliisimiehiä oli viisi.

Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen haastateltavat edustavat työnantajaorganisaatioita. Poliisihallituksen vt. henkilöstöpäällikkö Satu Koivun toimenkuvaan liittyvät kaikki poliisin henkilöstöhallinnon linjaukset ja asiat. Siviilikriisinhallintaan osallistumiseen liittyen Poliisihallitus mm. linjaa työnajankäyttöä koulutuksiin. Koivu työskentelee poliisihenkilöstön ja neuvottelutoiminnan vastualueen esimiehenä. Parhailaan Koivu toimii poliisin työikäohjelmassa hankkeen puheenjohtajana ja urasuunnitteluryhmän vetäjänä. Kansainvälinen ura poliisissa on yksi ryhmän teemoista. Poliisiylitarkastaja Jorma Laitinen työskentelee Poliisihallituksessa esikunnassa johdon tuen esimiehenä. Siviilikriisinhallinta on yhtenä Laitisen toimenkuvassa. Hän vastaa siviilikriisinhallinnan osalta pohjoismaisesta yhteistyöstä ja Suomen poliisin siviilikriisinhallinnasta siltä osin, mikä ei ole Kriisinhallintakeskuksen vastuulla.

Kriisinhallintakeskuksen kehittämispäällikkö Jari Mustonen on työskennellyt siviilikriisinhallintatehtävissä toimineiden poliisimiesten kanssa. Poliisit ovat määrällisesti merkittävien ammattiryhmä Kriisinhallintakeskuksen asiantuntijoista. Kriisinhallintakeskuksen järjestämien palautetilaisuuksien kautta Mustoselle on muodostunut vankka käsitys poliisitehtävissä palvelleiden kokemuksista.

Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen haastateltavilta kysyttiin suostumusta nimen ja tittelin käyttämiseen opinnäytetyössä. Heille kerrottiin, että opinnäytetyö tulee olemaan julkinen, ja että se julkaistaan verkossa.

5.1 Odotukset omaan organisaatioon paluusta ja odotusten toteutuminen

5.1.1 Poliisimiesten haastattelut

Haastattelussa kysyttiin (liite 1) yleisesti poliisimiesten odotuksia omaan taustatyönantajaorganisaatioon paluun suhteen ja samalla peilattiin odotusten toteutumista. Vastauksista kävi ilmi, että kaikilla vastaajilla oli ylipäänsä jonkinlaisia odotuksia poliisiorganisaatioon paluusta. Poliisihallinnossa tapahtuneet organisaatiomuutokset, poliisin hallintorakenteen uudistukset, heijastuivat useassa vastauksessa siten, että haastateltavat olivat pitäneet itseään ajan tasalla työpaikallaan tapahtuneista henkilöstö- ja organisaatiomuutoksista eri tavoin. Tyypillisimmillään haastateltavat olivat olleet sähköpostitse yhteydessä tuttuihin työkavereihin. Useat haastateltavat kertoivat, että he tiesivät mihin ovat palaamassa ja mitä muutoksia työpaikalla oli tapahtunut.

H3: ” Tässä oli pieniä hallintorakenteen uudistuksia sillä aikaa ja organisatorisia muutoksia mutta ei semmosia kauheen mittavia ja mä niitä sitten joidenkin kollegojen kanssa pidin sitten ad-hock tyylistä yhteyttä niin tiesin mitä henkilöstöön liittyviä muutoksia ja esimiehiin liittyviä muutoksia tapahtunut ja miten se työn sisältö niin oli tavallaan niinku tiedossa että mitkä ne muutokset täällä on ollut.”

Yhteydenpito omaan taustatyönantajaorganisaatioon tiivistyi ulkomaanpalveluksen päättymisen lähestyessä. Monet haastateltavista kertoivat käyneensä viimeisten kotimaan palveluslomien yhteydessä työpaikallaan tervehtimässä työkavereita ja samalla tapaamassa esimiehiään tai ainakin tarkastamassa, sattuisiko esimies olemaan paikalla. Vastausten perusteella kävi ilmi, ettei yhteydenpito taustatyönantajaan ollut kuitenkaan ennalta sovittua taikka säännönmukaista ennen kotimaahan paluuta.

H4: ” Siinä loppuvaiheessa oltiin niinku hyvinkin tiiviisti yhteyksissä sähköpostitse, että oli niinku uusi lähiesimies ja tota hänen kanssaan juteltiin asioista, mitä tullaan tekemään sitten.”

Haastateltavien odotukset suuntautuivat hyvin yleisluontoisiin asioihin monen vastauksen perusteella. Eräässä vastauksessa todettiin, että on kiva palata töihin. Samassa vastauksessa viitattiin poliisin hallintorakenneuudistukseen ja siihen, että muutoksista huolimatta haastateltava tiesi, mihin ryhmään hän on palaamassa.

H2: ” *Odotukset oli semmoisia, että on niinku kiva palata töihin. Tiesin sen, että Poramuutoksista huolimatta mulla on oma ryhmä, mihin palata.* ”

Haastateltava totesi myös, ettei hänellä kuitenkaan ollut muutoksista johtuen realistinen kuva työpäivien sisällöstä, joten siinä mielessä hänen odotukset eivät olleet täyttyneet.

Yleisluontoisten asioiden lisäksi muutama haastateltava kertoi myös ammatilliseen puoleen kohdistuvista odotuksista oma-aloitteisesti. Haastateltavia piti myös johdattaa ammatillisten odotusten äärelle tarkentavilla kysymyksillä. Eräässä vastauksessa pohdittiin miksi työnantaja ei ollut osoittanut kiinnostusta siihen, mitä haastateltava oli ulkomaantehtävien aikana tehnyt ja kokenut. Vastauksesta ilmenee, että haastateltava olisi odottanut työnantajan ja esimiehen kysyvän asiasta.

H1: ” *Oisin odottanut, että työnantaja olis osoittanut jotain kiinnostusta siihen, että mitä siellä tehtiin, mitä joutui tekemään, mitä koit mutta tällaista keskustelua ei ole käyty.* ”

Haastateltavat suhtautuivat jonkin verran varovaisesti siihen, että he oma-aloitteisesti alkaisivat kertoa työyhteisössään ulkomaantehtävien aikaisista kokemuksista tai tehtävistä. Yksi haastateltava toi vastauksessaan esille, että työyhteisön jäsenet saattaisivat kokea negatiivisesti, mikäli hän alkaisi kertoa ulkomaantehtävistä ja siellä koetuista asioista ilman, että niistä kysyttäisiin. Sen vuoksi hän pysytteli mieluummin hiljaa, kuin olisi lähtenyt avaamaan siitä keskustelua.

H1: ” *Se vähä että jos meet kauheesti tota kertoilemaan missiolla tapahtuneita juttuja niin saattaa olla, että kollegoissa täällä niin kateuden peikko että siellä se on ollut hyvillä palkoilla ja näin niin kattovat tota, että taas se paukuttelee henkseleitä ja kertoo missiotarinoitaan.* ”

Vaikka haastateltavat olivat varovaisia odotuksissaan, työnantaja oli onnistunut yllättämään positiivisestikin. Eräässä vastauksessa haastateltava kuvaa, miten hän oli kokenut esimiesten tapaamisen työpaikallaan ennen ulkomaantehtävistä paluuta.

H5: ” *Meillä oli sillein, että laittelin sähköpostia kun rupesi lähtö varmistumaan. Kävin lomieni aikana tapaamaan molempia uusia esimiehiä ja siellä kysyttiin jopa mitä mää haluaisin ruveta tekemään. Se oli ihan positiivinen yllätys, että kysyttiin näin. Aika hyvä käsitys, mihin meen takasin.* ”

Haastateltava oli ollut yhteydessä esimiehiinsä kotimaahan paluun lähestyessä. Se, että häneltä oli kysytty mitä työtehtäviä hän haluaisi alkaa tekemään kuvastaa sitä, että

työnantajaorganisaatio oli tietoinen haastateltavan lähestyvistä paluusta. Työnantajan suhtautuminen heijastelee myös kiinnostusta haastateltavan ammatilliseen osaamiseen. Koska haastateltava oli yllätynyt positiivisesti työnantajan suhtautumisesta, voidaan ajatella, ettei haastateltavalla ollut isoja odotuksia työhön paluusta ammatillisessa mielessä. Kaikista vastauksista käy ilmi tietty samankaltaisuus yhteydenpidossa. Edellä mainitussa tapauksessakin haastateltava oli ollut aloitteellinen yhteydenpidon suhteen eikä yhteydenpidosta ollut sovittu ennalta sen tarkemmin.

5.1.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut

Poliisihallituksen Satu Koivu pohtii haastattelussa (liite 2) ulkomaantehtävien päättymistä ja työhön paluun valmistelua. Koivu kertoo:

”Sitten se paluu takaisin sinne työelämään ja järjestelyt siellä töissä, että siinä on monennäköistä pohdittavaa varmaan niin kuin puolin ja toisin, odotuksia, joskus ne kohtaa ja joskus ei mutta niistä yhdessä pohdinta ja sitten muutenkin tavallaan työyhteisössä se valmistelu sen osalta, kun henkilö on pitkään pois, niin aina pitäisi huomioida se paluu. Se voi vaatia työnantajalta tiettyjä toimia mutta aikamoinen ponnistus myöskin sitten tälle palaajalle, että pitää olla valmis tekemään töitä, että pääsee takaisin bändille.”

Vastauksesta käy ilmi, että paitsi työntekijöillä myös työnantajalla on odotuksia työhön palaajan suhteen, mutta aina odotukset eivät kohtaa. Koivu nostaa esille yhdessä pohdinnan ja paluun valmistelun työyhteisössä. Myös palaajan on valmistauduttava näkemään vaivaa työtaitojen ja tietojen saattamiseksi ajan tasalle työyhteisöön palatessa.

Poliisihallituksen haastattelussa tuli myös esille, että joskus työntekijöillä saattaa olla väärän tyyppistä odotusarvoa työhön paluusta. Ihmisten tulee olla valmiita tekemään töitä paluunsa eteen, eikä ole mahdollista, että aina joku tulisi kertomaan kaikki asiat ikään kuin ”pähän kaadettuna”.

5.2 Työhön paluu

5.2.1 Poliisimiesten haastattelut

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten työhön paluu omaan poliisiyksikköön oli sujunut siviilikriisinhallintatehtävissä työskentelyn jälkeen. Vastauksista ilmeni, että kaikki haastateltavat olivat sopeutuneet omaan yksikköönsä ilman suurempia ongelmia. Joillakin sopeutumiseen oli tarvittu enemmän aikaa kuin toisilla. Joissakin tapauksissa työhön paluu ei ollut sujunut odotusten mukaisesti, esimerkiksi perehdytys organisaatiomuutosten jälkeisiin rakenteisiin oli jäänyt työnantajalta kokonaan järjestämättä. Samoin työtehtäviin liittyvät substanssiasiat oli jätetty palaajan itsensä selvitettäväksi muutamassa tapauksessa. Vastauksista selvisi myös se, että joissakin yksiköissä oli huomioitu työhön palaajaa järjestämällä tälle aikaa työhön paluuseen liittyvien rutiinien hoitamiseen. Rauhallinen aloitus omassa yksikössä näytti olevan tyypillisin työnantajan tapa osoittaa palaajalle, että hänen paluunsa ja tarpeensa on huomioitu.

H3: ”*Omassa yksikössä sitten annettiin tietynlainen rauha alkaa siinä ja siihenhän liittyy sitten tää mikä silloin jäi tekemättä kun lähdin niin Ponnistus-koulutus niin siihen annettiin rauhassa aikaa tehdä sitä et se alkoi sillai aika joustavasti ettei heti niinku junan alle työnnetty niin sanotusti. Annettiin sellainen rauhallinen lähtö.*”

Eräässä vastauksessa haastateltava toi esille, kuinka ulkomailla vietetty aika ja erilaiset työtehtävät erilaisessa toimintaympäristössä vaikuttavat ajatteluun kotimaahan paluun jälkeenkin. Haastateltavan paluu oli sujunut hyvin ja hän koki kotimaan työn helpompana Kosovossa työskentelyyn nähden.

H5: ”*Pääsääntöisesti työhön paluu sujui hyvin, helposti. Tietysti sitä reflektoi tota Kosovon aikaa vielä kuitenkin. Et nyt vaan tosta omasta tehtävästä löytää niitä haasteita ja välillä tuntuu Kosovon aikaan verrattuna, että miten sen nyt sanois, paljon helpommalta toi työ. Tietenkin siinä vaikuttaa montakin eri asiaa, rauhallisempi työtahti ja tietenkin saa äidinkielellä hoitaa kaikki asiat.*”

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että työhön palatessa heillä meni kohtuuttoman pitkä aika tietoteknisten järjestelmien tunnusten ja käyttöoikeuksien hankkimiseen. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, ettei tiedonkulku ollut pelannut parhaalla mahdollisella tavalla logistisissa asioissa.

Haastateltavat pitivät työnantajan järjestämää perehdytystä tärkeänä asiana palaajan kannalta. Yksi vastaajista halusi antaa yksikölleen positiivista palautetta toimivasta paluuperehdytyskäytännöstä mutta aina tässä ei ollut onnistuttu yhtä hyvin.

H2: ” Tää on niin surullista kertomaa... Että tuota, se että ei ollut minkäänlaista perehdytystä. Olin kuitenkin kolme ja puoli vuotta pois lomineen, kyllä mää olin ihmeissäni. Pyysin lähimmältä esimieheltäni, kuka mua perehdyttäis ja onko mitään missään kootusti muutoksista, mitä oli tullut isot lakimuutokset. Mulle tosiaankin sanottiin, että sieltä ne Sinetistä löytyy kaikki.”

Eräässä vastauksessa haastateltava kertoo, kuinka hän ei loppujen lopuksi ollutkaan tietoinen, kuka hänen lähin esimiehensä on. Organisaatio oli muuttunut ulkomailla työskentelyn aikana

H5: ”Kun mä tulin takasin mä oletin, että toi on organisoitu samalla tavalla kuin aikaisemmin toi yksikkö. Nyt mää olin ollut kuukauden töissä niin mulle selvisi, että ei ollutkaan näin ja mä olin kuvitellut että mulla on niinkun periaatteessa samoilla paikoilla olevat esimiehet, kuin silloin kun läksin reissuun.”

Kaiken kaikkiaan vastauksista tulee esille, että poliisimiehillä on ollut odotuksia työnantajaansa kohtaan työhön paluuseen liittyen. Odotukset ovat enimmäkseen kohdistuneet käytännöllisiin asioihin, kuten perehdytykseen yksikössä tapahtuneisiin muutoksiin poissaolon aikana ja logististen asioiden sujuvuuteen. Eräässä vastauksessa haastateltava kuvasi, miten esimerkillisesti työnantaja oli ennakkoon huolehtinut tulevan työhuoneen järjestelyistä tarpeellisine työkaluineen. Haastateltava koki sen tärkeänä ja osoittavan työnantajan kiinnostusta hänen paluutaan kohtaan, vaikka sen isommasta asiasta ei ollut kyse.

5.2.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut

Poliisihallituksen haastateltavat pitivät tärkeänä, että työnantaja ohjaisi työaikaa palaajalle. Haastateltavien mukaan se osoittaa työntekijälle, että hän voi rauhassa kerrata asioita ja perehtyä muutoksiin työyhteisössä ja työtavoissa. On tärkeää, ettei työntekijää laitettaisi suoraan partioon ja keikalle, tai vastaavasti juttukasan alle rikostutkintaan tai vastaavaan asemaan. ”Pienikin kädenojennus on aika iso sille palaajalle”, Satu Koivu kertoo.

Kriittisten tilanteiden jälkihoitoasia on poliisissa hyvin järjestetty. Poliisihallituksen vastauksessa painotettiin myös sitä, että tarvittaessa nämä palvelut ovat myös ulkomaantehtävistä palaavien poliisimiesten käytössä. Tähän tutkimukseen haastatelluista poliisimiehistä kukaan ei viitannut vastauksissa käyttäneensä taikka huomioineensa jälkihoitopalveluita.

5.3 Yhteenveto odotuksista ja työhön paluusta

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on syventää tietoa poliisimiesten odotuksista työhön paluun osalta. Samalla poliisimiesten haastatteluissa pyydettiin kuvailemaan, miten työhön paluu käytännössä sujui. Vastauksista tuli ilmi, että poliisimiesten odotukset kohdistuivat useimmiten arkisiin ja käytännöllisiin asioihin. Ei niinkään siihen, onko työnantaja kiinnostunut ulkomaantehtävistä sinänsä, tai siellä hankitusta osaamisesta ja kokemuksesta. Jotkut haastateltavat poliisimiehet tosin mainitsivat, että olisivat odottaneet työnantajan kysyvän ulkomaantehtävien sisällöstä. Haastateltavat olivat pitäneet yhteyttä taustatyönantajaansa eri keinoin ulkomaantehtävien lähestyessä loppua. Oli mielenkiintoista havaita, että yhteydenpidossa aloitteellisia olivat poliisimiehet. Huomionarvoista on myös se, ettei yhteydenpidosta oman poliisiyksikön kanssa ollut yleensä sovittu ennalta.

Poliisihallituksen haastattelussa nousi esille, että myös työnantajalla on odotuksia työhön palaavaa työntekijää kohtaan. Olisi tärkeää, että paluuta valmisteltaisiin ja siitä keskusteltaisiin yhdessä. Poliisimiesten vastauksissa ei tuotu esille työnantajaorganisaation näkökulmaa eikä yhdessä valmistelua. Yhteenvetona voitaisiin todeta, etteivät poliisimiehet ole pohtineet paluuprosessia kokonaisuutena, jossa työnantajalla ja työntekijällä molemmilla on vastuu työhön paluun prosessista ja sen sujumisesta. Poliisimiehet olivat olleet yhteydessä yksikköihinsä, mikä kuvastaa pyrkimystä ainakin selvittää työhön paluuseen liittyviä asioita ja samalla muistuttaa työnantajaa siitä, että poliisimies on palaamassa kotimaahan.

5.4 Miten yksikköön­sä palaavan poliisimiehen osaamista ja kokemusta on selvitetty?

5.4.1 Poliisimiesten haastattelut

Useat haastateltavat toivat esille, ettei heidän mahdollisesti hankkimaa uutta osaamista ja kokemusta oltu pääsääntöisesti käsitelty esimiesten kanssa. Vastauksista ilmeni, että poliisimiehillä olisi ollut halua jakaa kokemuksiaan ja kertoa ulkomaantehtävistä, mutta sellaista foorumia ei tuntunut luontaisesti löytyvän, eivätkä esimiehet olleet pyytäneet kertomaan näistä asioista. Kehityskeskusteluista kysyttäessä monet haastateltavat kertoivat käyneensä kehityskeskustelun paluun jälkeen, mutta ulkomaantehtäviin liittyviä asioita oli käsitelty vain pintapuolisesti tai osittain. Lähinnä oli kirjattu ylös, että poliisimies on ollut ulkomaantehtävissä ja siihen liittyvät kysymykset olivat koskeneet arkisia asioita. Haastateltavien mukaan esimiehistä ei välittynyt sellaista kuvaa, että he olisivat olleet kiinnostuneita siitä, mitä haastateltava oli ulkomailla tehnyt.

H3: ” Siinä ei kauheesti ollut semmosta keskustelua, jonkun verran oli täs työyhteisössä mut en muista et olisi ollut yksikön esimies ottanut erikseen ja käynyt läpi tai pyytänyt kirjaamaan joitain asioita et mitä kokemuksia oli ja just mitä organisaatio vois hyödyntää tai mitä pitäis...oisko jotain mitä pitäis kehittää täällä et semmosta ei ollut. Se oli sitä että alotetaan tästä rauhallisesti. Ei ollut kyl semmosta niinku et ois systemaattisesti joku ottanut haltuun ja sanonut et nyt kirjaa vähän tai kerro mitä siellä koit tai mitä teit.”

Haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä kollegat olivat olleet jonkin verran kiinnostuneita siitä, mitä poliisimiehet olivat tehneet ja kokeneet ulkomailla olon aikana. Haastateltavat olivat jakaneet kokemuksistaan vapaamuotoisesti työ­kavereiden kanssa.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille työnantajan kiinnostuneisuus poliisimiehen osaamiseen ja kokemuksiin. Haastateltava oli käynyt tapaamassa esimiehiään, missä yhteydessä esimiehet olivat kysyneet ulkomaantehtävistä. Lisäksi esimiehet olivat tiedustelleet haastateltavan osaamistarpeista, koska hänen poissa ollessa oli kuitenkin tapahtunut muutoksia. Haastateltava oli ehdottanut tekevänsä koosteen näihin liittyvistä asioista.

H5: ” Lomalla, kun kävin keskustelemassa esimiesten kanssa, niin lyhyesti kysyivät mitä olen tehnyt ulkomailla, jos siellä on jotain semmoista mitä voitais tänne käytänteitä tai ajatuksia/ideoita, niin ottavat avomielin vastaan semmoisia, mitä voi Suomessa laillisesti käyttää tai soveltaa. Sit kun palasin töihin niin laitoin komisariolle sähköpostia, ettei

mitään unohdu. Oma-aloitteisesti ehdotin, että voisin tehdä sellaisen koosteen, mustaa valkoiselle siitä, että mitä olen tehnyt ja jotain ajatuksia, mitä sieltä vois ehkä soveltaa täällä. Hän sitten vastasi, että heti kun työtilanne rauhoittuu, niin katotaan sitten. Hänen puolelta tuli sitten lisäys, että osaaminen ja mitä on tehnyt tuolla mutta sit myös tarpeet, koulutustarpeet koska täälläkin on muuttunut rekisterit ja järjestelmät, kurssitoiveet ja näin.”

5.4.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut

Haastatteluissa kysyttiin muun muassa Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen (liite 3) välisestä yhteydenpidosta, ulkomaantehtävien ja kotimaan työuran yhteensovittamisesta sekä ulkomaantehtävissä palvelleiden poliisimiesten osaamiseen ja tehtäviin liittyvistä asioista. Molemmissa haastatteluissa nousi esiin perusajatus siitä, että siviilikriisinhallintaoperaation tarkoitus on tässä tapauksessa viedä suomalaista poliisiosaamista eteenpäin. Poliisihallituksen Jorma Laitinen pohtii:

”Tällä hetkellä missiolle lähtemiset katsotaan sen kautta, mitä ulkomaat vaatii, ei sen mukaan mitä Suomen poliisi saisi, jos lähtisi jonnekin missiolle. On vaikea saada ketään lähtemään tiettyihin paikkoihin, että katottas niin että se henkilö saisi sieltä jotakin tuotavaksi Suomeen, vaan niin päin että se henkilö antaa sinne missiolle jotakin. Missiot tulevat sattumanvaraisesti.”

Samassa vastauksessa Laitinen tuo esille Ruotsin käytännön, missä asiantuntijoita lähetetään sellaisiin tehtäviin, jotka ovat hyödyllisiä myöhemmin päivittäistyössäkin.

Laitinen jatkaa:

”Jos tämän pystyisi muuttamaan niin kuin Ruotsi esim. tekee nimenomaan niin, että ne lähettää semmoisiin tehtäviin mistä ne henkilöt saattaa saada apua sinne päivittäistyöhönsäkin.”

Kriisinhallintakeskuksen Jari Mustonen toteaa, että palautteiden perusteella poliisin ammatillinen kehittyminen on ollut rajallista varsinkin sellaisissa tehtävissä, joilla ei ole yhteyttä kotimaan virkatehtäviin. Toisaalta Mustonen nostaa esiin, että nimenomaan Eulex Kosovo – siviilikriisinhallintaoperaatio on esimerkki siitä, kuinka operaatiossa kertynyttä

osaamista on saatu hyödynnettyä kotimaan tehtävissä. Esimerkkeinä Mustonen mainitsee rikostiedustelun ja järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvät tehtävät. Mustonen kertoo:

”Nimenomaan Eulex Kosovo nyt on toisaalta esimerkki eksekutiivisesta operaatiosta poliisin näkökulmasta, niin on tullut todella paljon hyviä esimerkkejä siitä, kuinka sitä operaatiossa kertynyttä osaamista on saatu hyödynnettyä sitten kotimaan tehtävissä, etenkin just sellaisissa tehtävissä jotka on lähellä tai aivan vastaa sitä kotimaan tehtävää. Tässä on tämmösiä kuin rikostiedustelu yhtenä esimerkkinä ja järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvät tehtävät.”

Mustonen viittaa samassa vastauksessa työurien yhteensovittamiseen. Mustonen jatkaa:

”Nimenomaan tällaiset tehtävät jossa on tehty sitä oikeaa poliisityötä niin sanotusti ja sitä mihin on valmiuksia kotimaassa ja tullut tehtyä kotimaassa, niin tästä osin voi sanoa että poikkeuksetta poliisin osalta näistä eksekutiivista tehtävistä on tullut hyvää palautetta. Että niistä on ollut hyötyä kyllä sitten. Voi sanoa, että pääsääntöisesti on niin kuin positiivista palautetta.”

Työurien yhteensovittaminen tulee ilmi molemmissa haastatteluissa. Sisäministeriö on julkaissut suosituksen ”Uraportaat kansainvälisissä tehtävissä”. Suosituksella halutaan helpottaa sisäasiainhallinnon virkamiesten hakeutumista ja lähtemistä kansainvälisiin asiantuntijatehtäviin. Henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin tulee huomioida henkilöstösuunnitelmissa. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana tulee olla, että asiantuntijoiden kotimaan työkokemusta ja kansainvälistä kokemusta kartutetaan rinnakkain niin, että pitkällä aikavälillä voidaan vaativiin kansainvälisiin johto- ja asiantuntijatehtäviin lähettää päteviä suomalaisia ja lisätä näin Suomen vaikutusmahdollisuuksia.

Sisäasiainhallintoon halutaan yhdenmukaiset käytännöt, joiden mukaan virkamiehet hakeutuvat ja lähtevät kansainvälisiin asiantuntijatehtäviin. Myös kansainvälisistä tehtävistä palaavien asiantuntijoiden kokemuksia ja osaamista pyritään hyödyntämään kotimaassa entistä paremmin. ”Uraportaat kansainvälisissä tehtävissä” –suositusten toimeenpanoa seurataan osana sisäministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnittelua. (Sisäministeriö 2013.)

Poliisihallituksen kanta on toimia ehdottomasti suosituksen mukaan mutta käytäntö hakee vielä muotoaan. Satu Koivu kertoo vastauksissaan, että tällä hetkellä hakeutuminen kansainväliseen koulutukseen tai siviilikriisinhallinnan koulutuksiin on hyvin

hakijalähtöistä ja – keskeistä, eikä sille aina löydy työnantajan tukea. Poliisihallituksessa on pohdittu, että työntekijä ja työnantaja pohtisivat yhdessä työntekijän tulevaa työuraa ja sen eri vaiheita mukaan lukien kansainvälinen osa jos niin halutaan. Poliisihallinnossa on erilaisia yksiköitä, joissa on eri veran kokemusta näistä asioista. Osassa on jo vuosien kokemus siviilikriisinhallintatehtävistä ja osassa mukana olleista yksiköistä se on vielä uudempi asia. Koivun mukaan suhtautuminen siviilikriisinhallintatehtäviin vaihtelee. Koivu kertoo:

”Osassa on saatu hyviä onnistumisia, kun on haettu osaamista ja kokemusta maailmalta ja palattu takaisin Suomeen, joko omiin tai uusiin tehtäviin uran kehittymisen myötä ja on pystytty hyödyntämäänkin sitä kansainvälistä kokemusta. mutta sitten taas osassa se ei ole päättynyt yhtä onnellisesti. Aikamoinen kirjo meillä on.”

Haastatteluista käy ilmi, ettei poliisihallinnossa ole tehty siviilikriisinhallintatehtävissä palvelleisiin poliisimiehiin erityisesti kohdennettua laajaa osaamiskartoitusta. Sen sijaan on tehty muita kohdennettuja kartoituksia ja toisaalta poliisihallinnossa on työkaluja työntekijöiden osaamisen kartoittamiseksi, kuten Kieku- järjestelmän pätevyyspuu. Normaalin päivittäistyön yhteydessä käydään määräajoin kehityskeskustelu, jossa henkilön osaamista paitsi arvioidaan, myös selvitetään. Kriisinhallintakeskus järjestää palautetilaisuuksia säännöllisesti siviilikriisinhallintatehtävistä palanneille asiantuntijoille. Palautetilaisuuksissa käsitellään palveluksen aikaisia kokemuksia ja kerätään palautetta palvelukseen liittyvistä eri osa-alueista.

Poliisihallitus ja Kriisinhallintakeskus ovat vastausten mukaan tiiviissä yhteistyössä ja yhteydenpidossa keskenään. Haastatteluista ilmenee, että yhteydenpito keskittyy muun muassa toiminnan kehittämiseen, rekrytointiasioihin ja logistiikkaan. Molemmilta kysyttiin, koskeeko yhteydenpito ulkomaantehtävissä palvelevien poliisimiesten tehtäviä taikka osaamista. Osaamisesta ja tehtävästä keskustellaan vain poliisimiehen lähtötilanteessa. Ulkomaantehtävien aikana poliisimiehen työuran kehittyminen ei tule Poliisihallituksen tietoon. Jorma Laitinen kertoo vastauksessaan, että Kriisinhallintakeskus vastaa työnantajana yhteydenpidosta sekondeerattuun poliisimieheen. Poliisiorganisaatio ei voi myöskään ohjata sekondeeratun poliisimiehen työajan tai vapaa-ajan käyttöä.

Myöskään Kriisinhallintakeskuksen keräämä palaute ei automaattisesti välity Poliisihallitukselle palautetilaisuuksien jälkeen. Jari Mustonen kertoo vastauksissaan, että Kriisinhallintakeskus saa hyvää ja arvokasta palautetta asiantuntijoiltaan, myös poliisimiehiltä. Palautteiden yhteenvedoista on mahdollista koostaa raportti, joka voidaan

toimittaa myös Poliisihallitukseen. Kriisinhallintakeskus on myös kutsunut Poliisihallituksen yhteyshenkilön palautetilaisuuksiin.

5.5 Osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen paluun jälkeen

5.5.1 Poliisimiesten haastattelut

Vaikka tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut selvittää, mitä tietoja ja taitoja siviilikriisinhallintatehtävissä toimineet poliisimiehet ovat oppineet työelämässä hyödynnettäväksi, jokainen heistä totesi ammatillisen osaamisen ja muiden hyödyllisten taitojen kehittyneen palveluksen aikana. Vastauksista kävi ilmi, että poliisimiehet olivat valmiita jakamaan osaamistaan tehtävistä palattuaan, mutta he eivät olleet kovin aloitteellisia sen suhteen. Tämä johtui pääsääntöisesti siitä, ettei työnantajapuoli ollut kysynyt asiasta.

H1: ” Jos työnantaja, esimiehet ja lähiesimiehet, olis tietosia siitä, että sieltä on saatu jotain taitoja ja tietoja karttuu, niin ne ois ainakin syytä työnantajan puolelta ottaa selville, jotta niitä mahdollisesti pystyttäisiin hyödyntämään työelämässä. Ehkä toivoisin, että seuraavaksi kotiutuvalla kysytään, että mitä siellä tuli tehtyä ja mitä sieltä on saatavissa niin varmasti hyödyttää työyhteisökin kertyneet tiedot ja taidot.”

Haastateltavista kaikki toivat esille, että työnantajan kannattaisi selvittää ulkomaantehtävien aikana hankittua kokemusta sen hyödyntämiseksi työyhteisössä.

Muutamasta vastauksesta selvisi, että esimiehet olivat kyllä tietoisia poliisimiehen ulkomaanpalveluksesta, ja se oli huomioitu muun muassa kansainvälisten vierailuiden ja muiden tapahtumien yhteydessä, kun kommunikointiin tarvittiin englannin kieltä. Yleisimmin haastateltavien ulkomaankokemusta olikin hyödynnetty kielitaitoa vaativissa työtilanteissa. Eräässä vastauksessa tuotiin esille, kuinka haastateltava aikoo jakaa osaamistaan työyhteisössä. Haastateltavan aikomuksena oli saattaa esimiesten tietoon, mitä ulkomaantehtävistä olisi hyödynnettävissä.

H5: ” Tää on niin tuore mun kohdalla, mutta selkee aikomus ja näkemys on, mitä sieltä on tuotavissa. Se vaan pitää sit suunnitelmallisesti tuoda tonne omaan yksikköön ja saattaa

esimiesten tietoon, että minkälaisia ajatuksia ja miksi näin ja perustuen mihin kokemuksiin.”

Haastateltavat kertoivat hyödyntäneensä ulkomaantehtävistä hankittua kokemusta ja osaamista soveltamalla sitä poliisiyksikössään palattuaan omiin tehtäviinsä. Esimerkiksi koulutusten suunnittelussa eräs haastateltava kertoi hyödyntäneensä materiaalia ja käytännön työtaitoja suoraan ulkomaantehtävistä. Vastausten mukaan opitut taidot ja niiden hyödyntäminen jäivät yksittäisen työntekijän omaan harkintaan ja vastuulle poliisiyksikköön paluun jälkeen.

5.5.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut

Poliisihallituksen haastateltavilta kysyttiin, miten poliisissa hyödynnetään karttunutta osaamista ja kokemusta. Satu Koivu kertoo vastauksessaan, että hänen mielestä se riippuu aika paljon siitä, miten työnantaja ja työntekijä yhdessä suunnittelevat ulkomaantehtäviin hakeutumisen, palvelusajan ja palveluksesta paluun. Koivun mukaan ideaalitulanteessa yhdessä suunnitellussa kokonaisuudessa poliisimiehelle haettaisiin sen tyyppinen tehtävä, mikä oikeasti kasvattaa poliisimiehen valmiuksia, ja missä poliisimies myös pystyy antamaan parastaan ja edustamaan Suomea tyylikkäästi osajana maailmalla. Palatessa kotimaahan poliisimies on hankkinut kansainvälisyysosaamista omaan osaamisalaansa lisää ja pystyy sitä hyödyntämään Suomen tehtävissä jatkossakin. Koivu nostaa esille myös hakijan motivaatioperustan:

”Hae sieltä sellainen mielenkiintoinen tehtävä, missä sä voit antaa ja sit sä saat liipii jotain evästä takasi päinkin, mut sit tullaan siihen motivaatiokysymykseen, että onko se ulkomaille meno vai se ammatillinen kehittyminen vai mikä se kenenkin motivaatioperusta siellä taustalla on.”

Jorma Laitinen kertoi esimerkin siitä, miten kriisinhallintatehtävissä olleiden poliisimiesten kokemusta ja osaamista on käytännössä hyödynnetty. Laitinen kertoo:

”Frontex- operaatio Kreikassa ja Turkissa nytten, niin sinne on ilmoitettu sellaiset henkilöt, joilla on kriisinhallintakokemusta ja mikäs sen parempi, kun on ollut jo sellaisissa olosuhteissa.”

Haastateltavat nostivat tavoitteeksi sen, että hakijat itse pohtisivat hakeutumista ulkomaantehtäviin riittävällä realismilla, koska Poliisihallitus ei voi olla kovin tiiviisti sekondeerausprosessissa mukana. Laitisen mukaan se voisi edesauttaa poliisipäälliköidenkin suhtautumista ulkomaantehtäviin hakeutuviin. Laitinen kertoo:

”Tavoite on se, että ihmisillä olisi itsellä se tieto ja realismi mihin kannattaa lähteä menemään ja miten se voisi auttaa yhteisöä niin se varmasti monen päällikön päähän kääntäisi, että lasketaanpas ihmisiä käymään siellä.”

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten osaamisen karttumista voisi selvittää ja sen hyödyntämistä edistää poliisissa. Jorma Laitinen kertoo vastauksessaan, että Kieku-järjestelmässä on muun muassa pätevyyspuu, jota pitäisi täyttää ja jonkun pitäisi sitä myös lukea. Vastauksellaan Laitinen viittaa siihen, että osaamisen kartoittamiseksi on menetelmiä olemassa, mutta hän epäilee kuinka aktiivisesti esimerkiksi Kieku-järjestelmää siihen poliisihallinnossa käytetään.

5.6 Yhteenveto osaamisen selvittämisestä ja kokemuksen hyödyntämisestä

Poliisimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, ettei heidän ulkomaantehtävistä mahdollisesti hankittua uutta osaamista tai kokemuksia ole pääsääntöisesti selvitetty esimiestahon tai työnantajan toimilla. Vain yksi haastatelluista kertoi, että esimiehet olivat kiinnostuneita ulkomaantehtävien sisällöstä ja haastateltavan osaamisesta. Esimiehet olivat ryhtyneet toimenpiteisiin yhteistyössä haastateltavan kanssa osaamisen selvittämiseksi ja jakamiseksi. Kriisinhallintakeskuksen Jari Mustosen mukaan varsinkin EULEX Kosovo -operaatiosta palanneet poliisimiehet ovat antaneet poikkeuksetta positiivista palautetta tehtävistään. He ovat pystyneet hyödyntämään ulkomaantehtävissä hankittua kokemusta ja osaamista omassa työssään. Mustosen mukaan se liittyy nimenomaan siihen, että kotimaassa hankitut työelämävalmiudet ja taidot ovat vastanneet ulkomaantehtävien sisältöä.

Työurien yhteensovittaminen nousi esille molemmissa työnantajaorganisaatioiden haastatteluissa. Poliisihallituksen haastateltavat kertoivat vastauksissaan, että hakeutuminen siviilikriisinhallinnan koulutuksiin on hyvin hakijalähtöistä. Poliisihallituksen tahtotila olisi, että työntekijä ja työnantaja pohtisivat yhdessä työntekijän uraa mukaan lukien kansainväliset tehtävät. Vaikka siviilikriisinhallintatehtävistä on

poliisissa jo vuosien kokemus, silti se voi olla jossain poliisiyksikössä edelleen uudempi asia.

Kriisinhallintakeskus ja Poliisihallitus ovat tiiviisti yhteydessä siviilikriisinhallintaan liittyvissä asioissa. Yhteydenpitoa on säännöllisesti mutta yhteydenpito ei koske varsinaisesti ulkomaantehtävissä palvelevien poliisimiesten työuran seurantaan taikka osaamisiin liittyviä asioita mitenkään erityisesti. Poliisimiehen lähtövaiheessa keskustellaan tehtävistä ja hakijan osaamisesta. Kriisinhallintakeskuksen keräämä palaute on Poliisihallituksen yhteyshenkilön saatavilla. Siviilikriisinhallintatehtävissä sekondeerattuna palvelevat poliisimiehet ovat palvelusaikana virkavapaalla ja työnantajana toimii tällöin Kriisinhallintakeskus. Tästä johtuen poliisilla taustatyönantajana ei ole edellytyksiäkään toimia toisen työnantajaorganisaation työntekijän suhteen esimerkiksi yhteydenpidon osalta.

Poliisimiehet olivat kokeneet, ettei esimiestaho ollut kovin kiinnostunut heidän ammatillisesta osaamisesta tai kokemuksista ulkomailta paluun jälkeen, vaikka kaikki haastateltavat mainitsivat niiden kehittyneen. Tästä johtuen he eivät olleet aloitteellisia osaamisen ja kokemuksen jakamisen suhteen, eikä karttunutta osaamista ollut hyödynnetty työyhteisössä juurikaan. Uuden osaamisen soveltaminen omassa poliisiyksikössä jäi yksittäisen poliisimiehen oman aktiivisuuden ja harkinnan varaan.

Poliisihallituksen haastateltavat nostivat esille yhdessä suunnittelun merkityksen. Työnantajan ja työntekijän tulisi käydä yhdessä lävitse ulkomaantehtäviin liittyvää urasuunnittelua muun urasuunnittelun ohessa. Yhdessä suunnittelu mahdollistaisi vuorovaikutuksen ja sen myötä myös ulkomaantehtävistä hankitun kokemuksenkin huomioimisen myöhemmin työyhteisössä. Haastateltavien mukaan myös olemassa olevia menetelmiä osaamisen kartoittamiseen olisi hyvä käyttää aktiivisesti.

5.7 Mitä kehitettävää paluuprosessissa olisi?

5.7.1 Poliisimiesten haastattelut

Kaikki haastateltavat toivat esille, että ulkomaantehtävistä omaan organisaatioon palatessa tulisi olla jonkinlainen paluukäytänne työnantajan kanssa. Vastaajien mukaan paluukäytänne voisi olla määrämuotoinen menettely, mikä edellyttäisi sekä työnantajan

että työntekijän selvittämään ulkomaantehtävissä hankittua kokemusta ja osaamista sekä sen mahdollista hyödyntämistä työyhteisössä. Vastauksissa mainittiin erilaisia menettelytapoja paluuprosessin toteuttamiseksi. Kaikki haastateltavat ehdottivat työntekijän ja työnantajan välistä keskustelua, ja lisäksi jotkut haastateltavat mainitsivat tarkoitukseen sopivan lomakkeen käyttämistä, ellei keskustelu ole mahdollista.

H3: ” Työnantaja vois niinku kysellä et mitä sää oot tehnyt siellä niin vois sit nähdä siinä, että mitä kehittymistä on ollut tai asioita joita voisi hyödyntää niin vois imee sinnekin suuntaan. Jos se ei ole mahdollista henkilökohtaisesti, niin sitten joku sähköisen lomakkeen täyttämisen kautta.”

Paluukäytänne voisi olla paitsi määrämuotoinen, myös valtakunnallinen. Haastateltavat rinnastivat paluukäytänne luonteeltaan uuden työntekijän perehdytykseen työpaikalla. Eräässä vastauksessa todettiin suunnitelmallisuuden puuttuneen.

H5: ” Jollain lailla se pitäisi olla melkein niinkun rinnastaa uuden työntekijän taloon tuloon eli tällöinen jonkunlainen suunnitelmallisuus puuttuu lähes kokonaan.”

Esimiesten rooli yleisesti paluun yhteydessä koettiin tärkeäksi. Vastausten mukaan esimiesten tulisi olla tietoisia ulkomaantehtävien luonteesta ja siitä, että palaajan mukana voi tulla myös poliisiyksikössä hyödynnettävää osaamista. Paluukäytänne tulisi sisältää kokemuksen ja osaamisen kartoittamisen lisäksi perehdytystä työpaikalla tapahtuneisiin keskeisiin muutoksiin, kuten organisaatioon, lainsäädäntöön ja työtehtävien sisältöön liittyviin muutoksiin.

5.7.2 Työnantajaorganisaatioiden haastattelut

Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen haastatteluissa nousi esille sekä yleisiä kehittämissuuntauksia että poliisimiesten ulkomaantehtävistä paluuseen liittyviä ajatuksia. Poliisihallituksen Satu Koivu kertoo meneillään olevasta poliisin työikäohjelmasta, missä tullaan linjaamaan poliisin siviilikriisinhallintaan osallistumista. Poliisihallinnon urasuunnittelu ja erityisesti poliisihallinnon kansainvälisen uran suunnittelu ovat osana poliisin työikäohjelmaa. Poliisihallinnossa on Koivun mukaan aikamoinen kirjo kokemuksia ulkomaantehtävistä niin työntekijän kuin työnantajaorganisaation näkökulmasta. Aina kokemukset eivät ole olleet positiivisia. ”Ja se on yksi syy, minkä

takia siihen poliisin työikäohjelmaankin tämä kansainvälinen urasuunnittelu yhdeksi teemaksi valikoitui.”, Koivu kertoo.

Poliisin työikäohjelmalla tarkoitetaan, että poliisihallintoon laaditaan työikäohjelma poliisin henkilöstön työurien pidentämiseksi ja poliisihenkilöstön eläkeuudistukseen varautumiseksi. Työikäohjelma kohdentuu kaikkiin henkilöstöryhmiin, eri-ikäisiin ja koko työuraan. Vuonna 2015 työikäohjelmaan valittiin ensimmäisen vaiheen painopisteet ja määriteltiin kehittämistoimenpiteet henkilöstöjohtamiseen, urasuunnitteluun, palvelussuhde-ehtoihin sekä työterveyteen ja toimintakykyyn liittyen. Toimeenpano toteutetaan vuosien 2016–2018 aikana. (Poliisi 2015.)

Satu Koivu kertoo vastauksissaan, että työikäohjelmaan liittyvien yhteisten pelisääntöjen luominen selkiyttää kansainvälisiin tehtäviin hakeutuvien ja niissä toimivien poliisimiesten ja työnantajan yhteistyötä. Koivun mukaan on tärkeää, että on olemassa yhteinen tulevaisuuden näkymä työurasta. Tulevaisuudessa on mahdollista, että kehityskeskusteluiden yhteydessä käytäisiin erillinen urakeskusteluosio tietyin väliajoin, Koivu kertoo. Kansainvälisiin tehtäviin vaadittavaan koulutukseen ja tehtäviin hakeutumisen tulee olla suunnitelmallista. Jatkossa myös valintakriteerit ja valintamenettelyt tullaan täsmentämään ja yhteistyötä poliisiyksiköiden ja Kriisinhallintakeskuksen kanssa edistetään, Koivu mainitsee.

Poliisilla ei ole hallinnon omaa palautetilaisuutta ulkomaantehtävistä palaaville poliisimiehille. Poliisihallituksen Jorma Laitinen kertoo haastattelussa, että muissa Pohjoismaissa poliisimiehille järjestetään heti siviilikriisinhallintaoperaatiosta palattaessa jälkipurkutilaisuus, ja esimerkiksi Norjassa tämän lisäksi yhden viikon kestävä perhepalautetilaisuus 1-2 viikkoa purkutilaisuuden jälkeen. Laitisen mukaan tällaisesta on toistaiseksi ollut vain keskustelua Suomen poliisihallinnossa. Laitinen toi esille haastattelussa, että ennen kuin Kriisinhallintakeskus perustettiin, poliisi järjesti siviilikriisinhallintatehtävistä palaaville poliisimiehille kootun palautetilaisuuden silloisessa Poliisikoulussa.

Kriisinhallintakeskuksen Jari Mustoselta kysyttiin, millaisia kehityssuuntia hän näkee Kriisinhallintakeskuksen ja taustatyönantajaorganisaatioiden yhteistyössä. Mustonen kertoo vastauksessaan, että tavoitteena on tehostaa ulkomaantehtävistä palaavien asiantuntijoiden osaamisen kartoittamista. Mustonen uskoo, että se kiinnostaa Poliisihallitustakin ja sitä kautta on mahdollista osoittaa, että siviilikriisinhallintatehtävillä

on yhteyttä kotimaan tehtäviin. Poliisihallituksessa on aktivoiduttu urapolku- ajatteluun, Mustonen vielä mainitsee.

Toinen kehityssuunta on yhteydenpidon kautta tiedottamisen parantaminen, minkä Mustonen mainitsee vaativan aktiivisuutta myös Kriisinhallintakeskukselta. Mustonen kertoo:

”Tavoitteena on päästä yhteistyössä vähän pidemmälle taustaorganisaatioiden kanssa, viestintä, tiedottaminen ja tiedon lisääminen ovat keskeisiä tekijöitä.”

Käytännössä Kriisinhallintakeskus järjestää jo nyt työnantajille tietoisuusaivastuksia siviilikriisinhallintatehtävistä ja pyrkii sitä kautta edistämään tietoisuutta siviilikriisinhallinnasta. Mustonen mainitsee lisäksi, että keväällä 2016 julkaistiin opas työnantajille.

Siviilikriisinhallinta – Tietoa työnantajalle tarjoaa työnantajille perustietoa siviilikriisinhallinnasta sekä erilaisista siviilikriisinhallintaoperaatioissa tarjolla olevista tehtävistä, ja esittelee työnantajaa koskevia siviilikriisinhallintatehtäviin liittyviä lainkohtia. Julkaisu tukee työnantajan ja siviilikriisinhallintatehtävistä kiinnostuneen työntekijän välistä viestintää ja valmistautumista tehtäviin hakeutumiseen ja valmistautumiseen, ja käsittelee usein esille nousevia työntekijän operaatioon lähtöön ja paluuseen liittyviä kysymyksiä. Opas tarjoaa myös näkökulmia ja työkaluja, jotka voivat auttaa siviilikriisinhallintaoperaatioissa kertyneen osaamisen tunnistamisessa ja hyödyntämisessä työpaikalla. (Kriisinhallintakeskus 2016.)

5.8 Yhteenveto paluuprosessin kehittämisestä

Poliisimiesten vastauksista ilmenee, että ulkomaantehtävistä omaan poliisiyksikköön palatessa poliisimies tulisi perehdyttää suunnitelmallisesti työpaikalla tapahtuneisiin keskeisiin muutoksiin. Toinen poliisimiesten tärkeäksi kokema asia on osaamisen ja kokemuksen kartoittaminen. Se edellyttäisi vastausten mukaan työnantajan ja työntekijän välistä keskustelua, missä esimiehellä on keskeinen rooli. Esimiehet eivät useinkaan olleet joko tietoisia tai kiinnostuneita poliisin siviilikriisinhallintatehtävistä. Tämän vuoksi haastateltavat poliisimiehet ehdottivat määrämuotoisen paluumenettelyn käyttöönottoa poliisihallinnossa, mikä edellyttäisi sekä työntekijältä että työnantajalta toimenpiteitä asiassa.

Poliisihallitus ja Kriisinhallintakeskus ovat vastausten perusteella kiinnittäneet huomiota muun muassa ulkomaantehtävistä paluuseen ja kokemuksen hyödyntämiseen. Molemmat tahot ovat jo ryhtyneet osaltaan toimenpiteisiin asioiden kehittämiseksi. Kriisinhallintakeskuksen yhtenä tavoitteena on edistää tietoisuutta siviilikriisinhallinnasta ja toisaalta pyrkiä osoittamaan osaamiskartoituksen avulla ja muilla toimenpiteillä, että näillä tehtävillä voi olla yhteyttä kotimaan työuriin. Poliisihallinnossa vuonna 2015 käynnistettyyn työikäohjelmaan valittiin ensimmäisen vaiheen painopisteet ja määriteltiin kehittämistoimenpiteet mm. urasuunnitteluun liittyen. Yhteiset pelisäännöt tulevat selkiyttämään kansainvälisiin tehtäviin ja koulutuksiin hakeutumista. Suunnitelmallisuus kuvaa parhaiten koko prosessia ulkomaantehtäviin rekrytoitumisesta aina paluuseen saakka, Poliisihallitus linjaa tavoitteissaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus syvensi tietoa siitä, miten poliisimiesten paluuprosessi ulkomaantehtävistä takaisin omaan poliisiyksikköön oli sujunut ja mitä odotuksia poliisimiehillä oli ollut paluuseen liittyen. Poliisimiesten haastattelut toivat esille arkielämän haasteita ja kehittämiskohteita työpaikalla. Tässä tutkimuksen kohteena oli ulkomaantehtävistä palaavan henkilön osaamisen ja kokemuksen kartoittaminen ja siihen käytetyt menetelmät. Tutkimus toi esille poliisihallinnon ja Kriisinhallintakeskuksen näkemyksen tutkimusongelmaan ja samalla tutkimus selvittää näiden organisaatioiden rooleja ja keskinäistä yhteistoimintaa siviilikriisinhallinnassa.

Tutkimuksen perusteella poliisimiehet pitävät paluuprosessin osalta tärkeänä ensinnäkin sitä, että heidät perehdytetään suunnitelmallisesti työpaikalla tapahtuneisiin muutoksiin ja toisaalta sitä, että heidän osaamista ja kokemusta kartoitetaan poliisiyksikköön palatessa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ainakin tutkimukseen haastateltujen kohdalta nämä kaksi asiaa olivat jääneet pääosin toteuttamatta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osaamista ja kokemusta on selvitetty työpaikalla. Vain yhden haastateltavan osalta esimiestaho oli ryhtynyt toimenpiteisiin osaamisen selvittämiseksi. Kaikki haastateltavat toivat esille, että he olivat oppineet ulkomaantehtävien aikana uusia hyödyllisiä tietoja ja taitoja.

Viitala kirjoittaa, että organisaation perustehtävän ja strategian toteutumisen kannalta olisi tärkeää hyödyntää organisaation kaikkien jäsenten osaamista. Yrityksen menestyksen perustana oleva osaaminen on hienosyinen ja hierarkkinen yksilöiden osaamisten kombinaatio. Eri osaamisen komponentit kytkeytyvät monimutkaisella tavalla toisiinsa. (Viitala 2005, 109.) Tutkimuksen perusteella poliisimiesten osaaminen oli jäänyt pääosin kartoittamatta. Jotta osaamista voitaisiin hyödyntää tehokkaasti poliisissa, osaaminen tulisi ensin tunnistaa eri menetelmin vuorovaikutuksessa esimiesten kanssa. Vaikka poliisimiehillä oli odotuksia työnantajaa kohtaan ammatillisten asioiden suhteen, tutkimuksessa selvisi, etteivät poliisimiehet olleet reflektoineet omaa ammatillista kehittymistä ainakaan kovin tietoisesti. Viitala kirjoittaa, että osaamisen tiedostaminen on usein haaste myös osaajalle itselleenkin. Useimmat ihmiset ovat tottuneet erittelemään ja arvioimaan monia muita itseensä liittyviä asioita huomattavasti paremmin kuin ammattitaitoaan tai osaamistaan. (Viitala 2005, 133.)

Tutkimuksen mukaan poliisimiehet olivat olleet yhteydessä poliisiyksikkönsä vain satunnaisesti ulkomaantehtävien aikana eikä yhteydenpidosta ollut sovittu yleensä tarkemmin. Paluun lähestyessä yhteydenpito oli tiivistynyt poliisimiesten ollessa siinä aloitteellisia. Yksikköön palatessaan poliisimiehet eivät olleet kuitenkaan oma-aloitteisesti ottaneet uutta osaamistaan tai ulkomaantehtävien aikaisia kokemuksia esille esimiesten kanssa, ellei heiltä siitä erikseen kysytty. Osaaminen ja kokemukset jäivät poliisimiesten oman harkinnan mukaan työssä hyödynnettäviksi.

Viitala kirjoittaa hiljaisesta tiedosta, että hiljainen tieto ei tule helposti näkyväksi organisaatiossa. Samaan aikaan voi olla niin, että hiljaisen tiedon haltijakaan ei tunnista omaa osaamistaan. Tästä johtuen hiljaisen tiedon näkyville saaminen edellyttää useamman asian toteutumista. Aluksi jonkun olisi se tunnistettava. Parhaat edellytykset tunnistamiseen voisi olla esimiehellä. Sen lisäksi hiljaisen tiedon haltijan tulisi itsekin tunnistaa se, ja omata valmiudet tuoda se esille ja jakamaan myös muiden kanssa. Viitalan mukaan jakaminen edellyttää turvalliseksi koettua sosiaalista ympäristöä ja tilannetta. Lisäksi hiljaisen tiedon haltijalla pitäisi olla kykyä kommunikoida hiljainen tietonsa. Siihen tarvitaan reflektiokykyä ja käsitteitä. (Viitala 2005, 132.)

Yhteenvedona poliisimiesten haastatteluista voidaan todeta, että poliisimiehillä oli realistisia ammatillisiin kysymyksiin liittyviä odotuksia työnantajaa kohtaan poliisiyksikköön palatessa. Toisaalta poliisimiehet eivät olleet tietoisesti arvioineet omaa ammatillista kehittymistä, eivätkä olleet ajatelleet paluuprosessia kokonaisuutena, missä sekä työntekijällä, että työnantajalla on omat odotuksensa. Odotusten toteutumisen esteenä olivat puutteellinen vuorovaikutus poliisimiesten ja esimiesten kesken sekä suunnitelmallisuuden puute työhön paluussa. Vastausten perusteella esimiehillä ei useinkaan ollut riittävästi tietoa siviilikriisinhallinnasta. Kehittämisehdotuksena poliisimiehet toivat esille määrämuotoisen paluumenettelyn käyttöönoton poliisihallinnossa, mikä edellyttäisi sekä työntekijältä että työnantajalta toimenpiteitä asiassa. Kupias ym. kirjoittavat, että hiljaisen tiedon jakamisen ongelmana työyhteisössä on usein se, että useat työntekijät eivät ole täysin tietoisia omasta osaamisestaan. Sitä voidaan vähätellä tai pitää itsestäänselvyytenä. Tiimin ja työyhteisön kulttuuri säätelee sitä, missä määrin muita opetetaan tai muilta opitaan ryhmässä. Parhaimmillaan ryhmän yhteistyö sallii ja suorastaan rohkaisee asiantuntijuuden jakamiseen ja luo tukemisen ja mahdollisuuksien ilmapiirin. Vuorovaikutus ja sosiaalinen ilmapiiri ovatkin työyhteisön keskeisimpiä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. (Kupias ym. 2014, 97 – 98.) Poliisimiesten

vastauksista on todettavissa, että ainakin heidän poliisiyksiköissään ja esimiehillä on vielä kehitettävää työyhteisön sosiaalisessa ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että Poliisihallitus ja Kriisinhallintakeskus pyrkivät osaltaan tukemaan siviilikriisinhallintatehtävissä toimivien henkilöiden ulkomaanpalveluksen yhteensovittamista kotimaan työuraan meneillään olevan kehittämistyön kautta. Poliisin työikäohjelmassa yhtenä tavoitteena on luoda yhteiset pelisäännöt kansainvälisiin tehtäviin ja koulutuksiin hakeutumista varten. Poliisihallituksen tavoitteena on, että kansainvälisiin tehtäviin ja koulutuksiin hakeutumisesta keskustellaan yhdessä työnantajan kanssa ja työuraa suunnitellaan kokonaisuutena. Kriisinhallintakeskus kehittää palauteprosessejaan tavoitteena mm. pyrkiä osoittamaan, että kansainvälisillä tehtävillä voi olla yhteyttä kotimaan työuraan. Samalla Kriisinhallintakeskus pyrkii lisäämään tietoisuutta siviilikriisinhallintatehtävistä. Työnantajaorganisaatioiden vastauksista selvisi, että yhteistyö organisaatioiden välillä on tiivistä jatkuvan yhteydenpidon ja toimintojen kehittämisen kautta. Poliisihallituksessa tiedostetaan ne kehittämistarpeet, mitä yksittäisen poliisimiehen ja työnantajan kannalta on tällä hetkellä olemassa kansainvälisiin tehtäviin liittyen. Poliisihallituksessa on ryhdytty oikean suuntaisiin toimenpiteisiin tämänkin tutkimuksen valossa.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan yhtäältä tulkita poliisin strategian näkökulmasta ja arvioida sitä, onko strategia jalkautunut käytännön tasolle tässä tutkimuksessa haastateltavien osalta. Sisäasiainministeriön suosituksessa ”Uraportaat kansainvälisissä tehtävissä” todetaan muun muassa, että kansainvälisistä tehtävistä palaavan henkilökunnan asiantuntemusta tulee pyrkiä hyödyntämään täysimääräisesti (Sisäministeriö 2013). Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että hallinto on luonut edellytykset kansainvälisen kokemuksen ja osaamisen hyödyntämiselle tarvittavin ohjausasiakirjoin ja toimenpitein.

Organisaation strategian määrittämisen osaamisen ja jokaisen sen jäsenen henkilökohtaisen osaamisen välinen silta muodostuu kahdesta asiasta, Viitala kirjoittaa. Toinen on organisaation sosiaaliset prosessit, jossa ihmiset vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Toinen on organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien muodostama kehys, joka ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen prosesseja organisaatiossa. Näiden kahden asian kehittyneisyys ratkaisee Viitalan mukaan organisaation osaamisen ja oppimisen tason. (Viitala 2005, 165.)

Kokonaisuutena tutkimuksesta voidaan todeta, että poliisimiesten esiin tuomat epäkohdat paluuprosessissa liittyvät organisaation sosiaalisiin prosesseihin. Tiedon ja osaamisen jakaminen ei ole mahdollistunut vuorovaikutustilanteissa esimiesten kanssa. Toisaalta tutkimuksesta havaitaan, että Poliisihallitus työskentelee osaamisen kehittymistä ja sen hyödyntämistä tukevien prosessien luomiseksi ja vahvistamiseksi poliisissa.

6.1 Laatu ja luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Eskolan & Suorannan (2000) mukaan jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Validiteetti saa usein laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Olen arvioinut omaa toimintaani tutkimusprosessissa koko prosessin ajan. Tavoitteena on ollut säilyttää johtoajatus koko tutkimusmatkan ajan riippumatta siitä, mitä tutkimusprosessin vaihetta olen työstänyt. Johtoajatuksella tarkoitan punaista lankaa eli sitä, että olen harkinnut kaikkia tutkimuksessa käytettyjä elementtejä suhteessa tutkimusongelmaan ja tämän opinnäytetyön tavoitteisiin. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen, kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta, haastattelurunkojen laatiminen, aineistonkeruumenetelmät ja aineiston käsittelyprosessi ovat tähänneet siihen, että saan tutkimuksesta luotettavan tuloksen, joka vastaa tutkimusongelmaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen tulosten analysointiin ja tulkintaan sekä johtopäätösten tekemiseen. Keskeistä aineiston analyysissä on luokittelujen tekeminen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkijan tarkka selostus tutkimusprosessista, mikä on huomioitava koko prosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

Tutkimuksen lähtökohtiin nähden jo tutkimussuunnitelmasta alkaen olen pystynyt säilyttämään johtoajatuksen koko tutkimustyön ajan. Olen tarkastellut kriittisesti omia valintojani työn eri vaiheissa ja perustellut itselleni tekemäni valinnat. Tutkimuksessa olen

kuvannut tarkasti tutkimuksen kulun eri vaiheet varsinkin tutkimusmenetelmän ja analyysin osalta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on tehty perusteellisesti ja tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimuksen kohteina olleiden henkilöiden haastatteluihin ja niistä huolellisesti tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimustulokset on näin suhteutettu tutkimusongelmaan. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua tutkimusraporttiin ja kommentoida sitä ennen sen julkaisua.

Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Tulkintaan pätee tarkkuuden vaatimus: olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa auttaa, jos tutkimusselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 228.) Tutkimuksessa olen käyttänyt suoria haastatteluotteita, jotka ovat luokittelun perusteella valikoituneet tiettyjen teema-alueiden alle. Haastatteluiden kuvailun kautta päädyin analyysiprosessin mukaisesti yhteenvetoihin ja lopulta tutkimustuloksiin, jotka saatiin lopuksi teoreettisen tarkastelun tasolle.

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tietoa tutkimusaiheesta ja tuottaa mahdollisesti uuttakin tietoa. Tutkimusprosessissa valitut menetelmät mahdollistivat tutkimustuloksen, joka vastaa tutkimusongelmaan. On kuitenkin muistettava, että tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä se, että kaikki tutkimus on tutkijan tekemää rakennelmaa tietyistä puitteista ja tietyillä rakennusaineilla – joku toinen voisi tehdä samoista palasista hieman toisen näköisen tuotoksen. Näin ollen niin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinenkin tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä siihen voida koskaan täysin luottaa ts. se ei tarjoa objektiivista, absoluuttista tietoa, vaikka näin haluttaisiin turvallisuuden tunteen lisäämiseksi ajatella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Onkin hyvä pohtia sitä, miten tutkimusaihe ja tutkimuksen luonne ovat mahdollisesti vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin.

Haastattelutilanteissa koin, että haastateltavat vastasivat avoimesti ja rehellisesti kysymyksiin, ja he ymmärsivät kysymysten asetellut tarkoittamallani tavalla. Jokainen haastateltava oli motivoitunut haastatteluun ja he pitivät aihetta ajankohtaisena ja tärkeänä. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt vastaamasta yhteenkään kysymykseen. Haastateltaville poliisimiehille kerrottiin anonymiteetistä ja tarkastusoikeudesta sekä tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisesta. Työnantajaorganisaatioiden edustajien

kanssa käsiteltiin vastaavat asiat poikkeuksena se, että he antoivat luvan käyttää nimeä ja titteliä tutkimuksessa.

Työnantajaorganisaatioiden edustajien haastatteluissa saattoi jonkin verran vaikuttaa se, että he edustivat organisaatiota ja näin ollen hallinnon virallista linjaa. Tästäkin huolimatta haastateltavat toivat esille myös omia henkilökohtaisempia kannanottoja, mikä kuvastaa mielestäni sitä, että vastaukset ovat uskottavia ja haastattelutilanne on vastannut tutkimusaihetta, joka on ollut haastateltavilla ennalta tiedossa. Poliisimiesten haastatteluissa haastateltavien vastauksista heijastui jonkin verran se, kuinka kauan heidän siviilikriisinhallintatehtävistä paluusta oli kulunut aikaa. Haastattelurungon ennalta valitulla etenemistavalla saatoinkin johdattaa haastateltavat oma-aloitteisesti kertomaan tutkimusongelman ydinkysymyksistä haastattelujen loppupuolella. Tarvittaessa esitin tarkentavia kysymyksiä syventääkseni vastauksia. Poliisimiehet vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja vaikutti siltä, ettei itse haastattelutilanteella ollut vaikutusta heidän mielipiteisiinsä ja vastauksiinsa.

Jos ajatellaan, että tutkimus toistettaisiin samanlaisena taikka rinnakkaista tutkimusmenetelmää käyttämällä, en usko, että tutkimuksen tulos olennaisesti muuttuisi. Tältä osin voidaan ajatella, että tutkimus on reliaabeli. Tutkimuksen reliaabeliutta vahvistaa se, että tutkimusaineisto on järjestelmällisesti tallennettuna litterointeineen ja tallenteineen ja se, että tutkimusprosessin kulku on kuvattu tarkasti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan ajatella heikentävän haastateltavien poliisimiesten vähäinen määrä. Lisäksi voitaisiin ajatella, että monimetodisen tutkimusmenetelmän käyttö lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteen, tiedon syventämisen, kannalta en pitänyt sitä kuitenkaan kovin ongelmallisena. Työnantajaorganisaatioiden edustajien haastattelut antoivat tutkimukselle selkärankaa teorian ohella, ja toisaalta poliisimiesten haastattelujen analysoinnille tarvittavan liittymäpinnan.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää tietoa poliisimiesten paluuprosessista. Olin päätenyt opinnäytetyön aiheeseen siksi, että ulkomaankokemusten hyödyntämisestä poliisiyksikössä oli ollut usein puhetta kollegojen kanssa. Oletin saavani tutkimuksen myötä yksityiskohtaisempaa ja jäsennellympää tietoa poliisimiesten kokemuksista paluun yhteydessä. Tässä suhteessa opinnäytetyö täytti tavoitteensa ja käyttämäni menetelmä

haastattelututkimus tuntui oikealta tavalta hankkia aineistoa. Haastattelujen myötä perehdyin viiteen eri tarinaan. Kukin niistä kuvasi poliisimiehen palvelusajan siviilikriisinhallintatehtävissä aina poliisiyksikköön paluuseen saakka. Oli erittäin mielenkiintoista kuulla poliisimiesten ajatuksia ulkomaan työkokemuksista, omasta asemastaan asiantuntijatehtävissä, työntekijänä poliisihallinnossa ja – yksikössä, esimiehistä ja poliisiorganisaatiosta yleensä. Tein myös yllättäviä havaintoja kuten se, etteivät poliisimiehet olleet arvioineet omaa ammatillista kehittymistään kovin yksityiskohtaisesti. Jonkin verran yllätti myös se, kuinka samantyyppisiä poliisimiesten kertomat tarinat olivat. Eri poliisiyksiköissä esimiehet olivat toimineet hyvin samankaltaisesti työhön paluun yhteydessä.

Yhtenä tavoitteena oli löytää erilaisia menetelmiä osaamisen selvittämiseksi ja sen hyödyntämiseksi. Tutkimuksessa ei tullut esille toivomiani menetelmiä johtuen siitä, että esimiesten kanssa näihin liittyviä asioita ei ollut yleensä käsitelty, mikä sinänsä oli tutkimuksen kannalta huomion arvoinen asia. Toisaalta työnantajaorganisaatioiden haastattelusta nousi esille, että tavoitteena on jatkossa työuran yhdessä suunnittelu, mikä edellyttää säännöllistä ja toimivaa vuorovaikutusta.

Poliisimiehet kertoivat oppineensa uusia hyödyllisiä tietoja ja taitoja ulkomaanpalveluksen aikana ja he olisivat kertoneet näistä mielellään työyhteisössä. Myös Kriisinhallintakeskuksen haastattelussa tuli esille, että eksekutiivisissa tehtävissä toimineilta poliisimiehiltä oli tullut jatkuvasti positiivista palautetta kokemuksistaan ja niiden hyödynnettävyydestä omassa työssä. Oletin ennen opinnäytetyön aloittamista, että nimenomaan EULEX Kosovo -operaatioissa työskennelleet poliisimiehet pystyvät hyödyntämään kokemuksiaan myöhemmin työssään. Tämän vuoksi päätökseni rajata opinnäytetyö koskemaan nimenomaan EULEX -operaatiota on mielestäni perusteltu ottaen huomioon, että tavoitteena oli selvittää osaamisen kartoittamiseksi käytettyjä menetelmiä. EULEX -operaatioissa palvelleilla poliisimiehillä olisi ollut sen suhteen annettavaa.

Tämän opinnäytetyön myötä olen pohtinut entistä enemmän sitä, kuinka tärkeä rooli esimiehillä on työyhteisössä. Poliisihallituksen haastattelussa tuli hyvin selväksi, että organisaatio mahdollistaa siviilikriisinhallintatehtävissä toimimisen ja edelleen kehittää sitä. Sisäministeriö on antanut asiasta tarvittavat ohjauskirjeet. Poliisiyksiköissä tapahtuu käytännön työ ja sen eri alueilla näyttäisi olevan vielä kehittämistä, mikä on ihan

luonnollistakin. Esimiehillä, varsinkin lähiesimiehillä on työyhteisössä osaamisen kehittämisen kannalta aivan keskeinen asema.

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin vain viittä Kosovossa palvelutta poliisimestä, joten tutkimus ei ole laajasti yleistettävissä, eikä sen ollut tarkoituskaan olla. EULEX Kosovo -operaatiossa on toiminut noin 70 poliisimestä, yleensä 1-3 vuoden ajan, joten siitä on laskettavissa kuinka paljon kokemusta se on kerryttänyt. Osa hyödyllisestä kokemuksesta siirtyy poliisiorganisaation osaamiseksi joka tapauksessa, mutta kokemuksen ja osaamisen hyödyntämisessä voitaisiin toimia tavoitteellisemmin. Poliisimiesten yleistä motivaatiota heikentää, mikäli ulkomaanpalvelukseen liittyvistä tehtävistä ei olla kiinnostuneita esimiesten taholta. Tämä tuli esille haastatteluissa, vaikka sitä ei erikseen kysytty. Säännöllinen yhteydenpito ulkomaanpalveluksen aikana ja yhdessä suunnittelu saattaisivat edistää vuorovaikutusta myöhemmin poliisiyksikköön palattaessa. Esimiehiltä toivoisin pysähtymistä arjessa, että heillä olisi aikaa olla kiinnostuneita alaisten osaamisesta ja arjesta yleensäkin. Parhaimmillaan toimivan vuorovaikutuksen kautta on mahdollista rikastuttaa koko ryhmän tai poliisiyksikön osaamista. Samalla se lisää organisaation osaamista.

Vaikka tässä opinnäytetyössä oli kontekstina ulkomailta palaavat poliisimiehet, en voi olla ajattelematta poliisihallinnon esimieskulttuuria yleensäkin. Miten esimiesten vuorovaikutustaitoja voitaisiin ylläpitää ja kehittää?

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käsittelin yksilön osaamista ja siihen keskeisesti liittyviä teemoja ja käsitteitä. Yksilön osaamisesta siirryin tarkastelemaan ydinajatuksia oppivasta organisaatiosta. Teoreettinen viitekehys sopi tähän opinnäytetyön aiheeseen mielestäni hyvin. Haastatteluotteita ja yhteenvetoja voi peilata teoriaan, jolloin teoriaosa näyttäytyy mielestäni tavoitteellisena asiaintilana. Esimiestyössäkin vaikeinta on soveltaa oppimaansa ja lukemaansa käytäntöön. Se vaatii persoonan heittämistä peliin ja sitä, että uskaltaa olla esimies.

Opinnäytetyöskentelyn eri vaiheissa tuli esille kehittämisajatuksia ja ideoita. Yksittäisen työntekijän olisi hyödyllistä osata arvioida omaa ammatillista osaamista ja kehittymistä. Yhtä tärkeää olisi, että ammatillisia asioita käsiteltäisiin säännöllisesti hyvässä vuorovaikutuksessa esimiesten ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeinen kehittämisajatus liittyy ulkomaantehtävistä paluuseen.

Paluun yhteyteen olisi hyvä luoda säännönmukainen menettely, mikä mahdollistaisi vuorovaikutuksen esimiesten kanssa. Tässä menettelyssä kartoitettaisiin mahdollisesti kertynyt osaaminen ja kokemus, ja arvioitaisiin, mitä siitä on hyödynnettävissä jatkossa. Johdannossa viittasin ajankohtaiseen turvapaikanhakijatilanteeseen. Kansainvälisyysosaaminen edesauttaa vaikkapa tämän kaltaisissa tilanteissa poliisin tehtävien hoitamista, kunhan osaaminen on tunnistettu ja sitä hyödynnetään.

Käsittelin työssäni viiden poliisimiehen kokemuksia paluusta poliisiyksikköön ja lisäksi työnantajaorganisaatioiden näkökulmaa aiheeseen. Tutkimuksen myötä tuli monesta näkökulmasta esille, miten tärkeää olisi käsitellä ammatillisia asioita hyvässä vuorovaikutuksessa. Tutkimusongelmaan nähden opinnäytetyö antoi vastaukset. Tavoitteena oli löytää perusteltujen vastausten kautta toimivia käytänteitä taikka tavoiteltava asiointitila, joita edelleen kehittämällä ja yhdistelemällä syntyisi käytännön kehittämisehdotuksia. Jatkotutkimus voisi olla tutkimus siitä, minkälaista osaamista kansainvälisistä tehtävistä on kaiken kaikkiaan kertynyt poliisimiehille ottaen huomioon muutkin siviilikriisinhallintaoperaatiot ja muut kansainväliset tehtävät. Samalla voitaisiin kehittää menetelmä paluuprosessia varten.

LÄHTEET

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa (2000). Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki, Palmenia.

CMC Finland kotisivu. Luettavissa: <http://cmcfinland.fi/fi/siviilikriisinhallinta> . Luettu 3.5.2016.

CMC Finland kotisivu. Siviilikriisinhallinta – Tietoa työnantajalle. Luettavissa: http://www.cmcfinland.fi/download/67388_Siviilikriisinhallinta_-_Tietoa_tyonantajalle.pdf?c472ed380174d388 . Luettu 10.10.2016

Eulex Kosovo kotisivu. About Eulex. Luettavissa: <http://www.eulex-kosovo.eu/?page=2,44> . Luettu 8.8.2016.

Global.finland kotisivu. Maailman konflikteja. Luettavissa: <http://global.finland.fi/public/default.aspx?contentid=40969> . Luettu 12.5.2016.

HE 105/2014 Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan annetun lain ja rajavartiolaitoksen hallinnosta annetun lain 15§:n muuttamisesta. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140105> . Luettu 3.5.2016.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2008). 13. – 14., osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Korpelainen, Eeva 2016: Kriisinhallintakeskuksen henkilöstöassistentti. Sähköposti 14.10.2016.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Metsämuuronen, Jari (2001). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 2. tarkistettu painos. Helsinki, International Methelp.

Poliisin strategia (2015). Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/30185_POL_strategia_esite_210x280_FI_LR.pdf?78d3fd5fd261d288 . Luettu 4.5.2016.

Poliisin vuosikertomus 2015. Luettavissa: http://poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/48565_Poliisi_vuosikertomus_2015.pdf?e276a7ee8693d388 . Luettu 12.10.2016

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1997). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki, Consulting Team.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> . Luettu 18.10.2016.

Sisäministeriön kotisivu. Luettavissa:

<http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/siviilikriisinhallinta> . Luettu 12.10.2016.

Sisäministeriön kotisivu. Verkkouutinen suomalaisesta siviilikriisinhallintakoulutuksesta.

http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/suomalainen_siviilikriisinhallintakoulutus_yksi_euroopan_parmaista_44603 . Luettu 18.9.2016.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kuudes painos. Helsinki, Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki, Talentum Media. Luettavissa:

<https://polamk.idm.oclc.org/login?url=http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/12jo317038> . Luettu 29.3.2016.

Ulkoasiainministeriön kotisivu. Luettavissa:

<http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?culture=fi-FI&contentlan=1> . Luettu 2.4.2016.

Valtioneuvoston kanslian kotisivu. Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia (2014).

Luettavissa:

<http://vnk.fi/documents/10616/334527/Siviilikriisinhallinnan+kansallinen+strategia/103fdea2-2317-4e40-83d4-d2dde441446d?version=1.0> . Luettu 15.4.2016.

Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Helsinki, Inforviestintä Oy.

LIITE 1. Haastattelurunko

EULEX Kosovo -operaatiossa palvelleet poliisimiehet.

Taustatiedot; sukupuoli, ikä, sekondeerausten lukumäärä Eulex Kosovoon

1. Operaatioon lähtö, tehtävän kuvaus, odotukset

- Muistele operaatioon lähtövaihetta, mitä jäi erityisesti mieleesi ajalta ennen lentoa Kosovoon?
- Kävitkö työnantajan kanssa keskustelua siviilikriisinhallintaa koskevaan koulutukseen ja tehtäviin hakeutumiseen liittyen? Miten koet yhteistyön sujuneen?
- Hakeuditko tietoisesti Eulex Kosovo –operaatioon? Vaikuttiko eksekutiivinen mandaatti hakeutumispäätökseesi?
- Kuvaile tehtävääsi operaatiossa.
- Oliko tehtävänkuva ennalta tiedossa, olitko hakeutunut juuri siihen tehtävään? Miksi?
- Mitä odotuksia sinulla oli operaatiossa palveluksen suhteen?
- Olitko ajatellut palvelusta ammatillisen kehittymisen näkökulmasta?

2. Palvelusaika operaatiossa

- Vastasivatko työtehtävät operaatiossa sitä toimenkuvaa, mihin olit hakeutunut?
- Palvelusaika operaatiossa? Olitko samassa tehtävässä koko palvelusajan?
- Kuvaile, miten pystyit hyödyntämään aiemmin hankittua ammatillista osaamista operaatiossa.
- Kerro, miten yhteydenpito työnantajaan sujui palveluksen aikana? Entä taustatyönantajaan, olitko yhteydessä tai oliko asiasta sovittu jotain?
- Jos ajattelet ammatillista osaamistasi, miten koet sen kehittyneen operaatiossa palveluksen aikana? Opitko jotain erityistä?
- Kuvaile niitä kokemuksia palvelusajaltasi operaatiossa, joista olet kokenut hyötyväsi myöhemmin työssäsi.

3. Paluu Suomeen ja omaan organisaatioon

- Muistele aikaa ennen Kosovosta kotimaahan lähtöä, mitä odotuksia sinulla oli omaan organisaatioon paluun suhteen? Miten odotukset toteutuivat?
- Kuvaile, miten työhön paluusi sujui.
- Kerro, miten ulkomaantehtäviisi liittyviä asioista käsiteltiin esimiehen/työnantajan kanssa?
- Käsiteltiinkö mahdollisesti karttunutta osaamista, tietoja ja taitoja?
- Miten osaamistasi ja kokemustasi on hyödynnetty poliisissa paluusi jälkeen? Miten olet kokenut sen?
- Kerro, mitä kehitettävää paluuprosessissa voisi mielestäsi olla?

LIITE 2. Haastattelurunko

Poliisihallitus; Satu Koivu ja Jorma Laitinen

1. Missä tehtävissä toimitte Poliisihallituksessa ja miten toimenkuvanne liittyvät poliisin siviilikriisinhallintatehtäviin?
2. Jos tarkastellaan siviilikriisinhallintatehtävissä toimivien poliisien kotimaan työuran ja ulkomaantehtävien yhteensovittamista, kuvailkaa miten yhteensovittaminen näyttäytyy tällä hetkellä?
3. Kertokaa, minkälaisien tekijöiden olette erityisesti havainneet edistävän ulkomaantehtävien ja kotimaan työuran yhteensovittamista?
4. Mitä ulkomaantehtäviinkin mahdollisesti liittyviä kehittämistoimia Poliisihallituksessa on meneillään?
5. Kuvailkaa Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen välistä yhteydenpitoa.
6. Koskeeko yhteydenpito ko. ulkomaantehtävissä palvelevien poliisien tehtäviä taikka osaamista?
7. Kriisinhallintakeskus kerää palautetta siviilikriisinhallintatehtävistä palanneilta poliiseilta ja muilta asiantuntijoilta Lessons learned -tilaisuudessa. Käydäänkö palautteiden pohjalta keskustelua yhteistoiminnan ja toiminnan kehittämiseksi Poliisihallituksen ja Kriisinhallintakeskuksen välillä?
8. Millaisia kehityssuuntia on nähtävillä Kriisinhallintakeskuksen ja poliisin yhteistyössä?
Siviilikriisinhallintatehtävissä poliiseille karttuu kokemusta ja mahdollisesti sellaistaakin uutta osaamista, mitä kotimaan tehtävissä ei ole mahdollista hankkia.
9. Miten poliisiyksiköiden ja siviilipoliisitehtävissä toimivien henkilöiden välinen yhteydenpito on järjestetty ulkomaantehtävien aikana?
10. Miten asiaa on mahdollisesti ohjeistettu?
11. Miten poliisissa hyödynnetään karttunutta osaamista ja kokemusta?
12. Onko teillä kehittämissuunnitelmia, miten osaamisen karttumista voisi selvittää ja sen hyödyntämistä voisi edistää?
13. Kertokaa, onko EULEX Kosovo ja sen eksekutiivinen mandaatti noussut jotenkin erityisesti esille ammatillisen kehittymisen näkökulmasta?

LIITE 3. Haastattelurunko

Kriisinhallintakeskus; Jari Mustonen

1. Missä tehtävässä toimit Kriisinhallintakeskuksessa ja miten toimenkuvasi liittyy poliisin siviilikriisinhallintatehtäviin?
2. Kertokaa miten Kriisinhallintakeskuksen toiminnassa huomioidaan siviilikriisinhallintatehtävissä työskentelevien poliisien ulkomaantehtävien ja kotimaan työuran yhteensovittamista?
3. Minkä tekijöiden olette havainneet edistävän kotimaan työuran ja ulkomaantehtävien yhteensovittamista?
4. Mitä toimenpiteitä Kriisinhallintakeskuksessa on toteutettu taikka suunnitteilla edellä mainitun yhteensovittamisen edistämiseksi?
5. Millä tavoin Kriisinhallintakeskuksessa kartoitetaan siviilikriisinhallintatehtävissä hankittua osaamista ja kokemusta?
6. Oletteko havainneet EULEX Kosovo/eksekutiivisessa operaatiossa jotakin erityistä, mikä nousisi esille poliisien ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta?
7. Kuvailkaa Kriisinhallintakeskuksen ja poliisin välistä yhteydenpitoa.
8. Kertokaa millä tavoin ulkomaantehtävissä työskentelevien poliisien tehtävät ja osaaminen ovat esillä yhteydenpidossa?
9. Käydäänkö Kriisinhallintakeskuksen ja Poliisihallituksen välillä keskusteluja toiminnan kehittämiseksi asiantuntijoiden palautteiden pohjalta?
10. Kertokaa vielä, millaisia kehityssuuntia näette Kriisinhallintakeskuksen ja taustatyönantajaorganisaatioiden yhteistyössä?