

# Oppiva organisaatio ja poliisi

Olisiko oppivalla organisaatiomallilla annettavaa poliisiorganisaatiolle?  
Juha Pirkkalainen

10/2023

# TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Juha Pirkkalainen

**Opinnäytetyön muoto:** Kirjallisuuskatsaus

**Julkisuusaste:** Julkinen

**Ohjaaja:** Tiina Koivuniemi ja Timo Korander

**Tutkinto:** Poliisi (ylempi AMK)

---

Voisiko poliisi olla organisaationa parempi ja millä muutoksilla tähän voisi päästä? Tämän kysymyksen innoittamana olen perehtynyt poliisin organisaatioon ja oppivan organisaation teoriaan sekä verrannut näitä keskenään teoreettisella tasolla.

Lähtökohtana poliisilla on poliisilain 1 pykälässä mainitut tehtävät ja raamina budjetti. Toiminnan suunnittelussa pitää ottaa huomioon laissa määrätyt tehtävät ja samaan aikaan vastata poliittiselta tasolta esitettyihin vaatimuksiin sekä pysyä annetussa vuosittaisessa budjetissa. Olemalla parempi ja oppimalla nopeammin sekä vaikuttamalla toimintaympäristöön ja sen tulevaisuuteen, poliisi voisi saada samalla resurssilla enemmän aikaan ja vaikuttavampia tuloksia.

Oppivan organisaation teorioista nousevat samankaltaiset asiat esiin teoreetikosta riippumatta, ainostaan painotukset vaihtelevat. Kaikki painottavat oppimisen ja sen edistämisen merkitystä sekä aktiivista reflektointia. Samoin kaikissa teorioissa on sosiaalinen viitekehys oppimiseen, muuten kyseessä ei olisikaan organisaation vaan yksilön oppiminen. Edelleen pohjana oppivan organisaation teorioissa on oppimiseen soveltuva luottamuksellinen, avoin ja hyvä työilmapiiri, joka mahdollistaa yrittämisen, erehtymisen ja niistä oppimisen ilman pelkoa häväistyksi tulemisesta.

Oppivaa organisaatiota ja poliisia verrattaessa teoreettisella tasolla, voidaan todeta poliisin olevan strategian ja koulutuksen puolesta hyvin oppivan organisaation mukainen, mutta oppivalle organisaatiolle ominainen toiminnan systemaattinen reflektointi ja tästä käyty dialogi ovat poliisissa selvästi kehittymättömämpiä. Tämän teoreettisen tutkimuksen perusteella poliisi ei täytä oppivan organisaation tunnusmerkkejä, mutta on osittain sellainen. Ehkä tärkeimpänä alkusysäyksenä oppivaksi organisaatioksi kasvamiselle olisi tehdä asiasta tietoinen valinta ja päätös sekä sitoutua sen saavuttamiseen. Tällaista päätöstä ei ole poliisissa tehty tai ainakaan sitä ei ole julkilausuttu.

**Sivumäärä:** 49

**Tarkastuskuukausi ja vuosi:** 10/2023

**Avainsanat:** Oppiva organisaatio, toiminnan kehittäminen, johtaminen

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	5
1.2 Työn rakenne .....	5
1.3 Tutkimuksen toteutus .....	6
1.4 Aineisto tutkimuksessa .....	6
1.5 Aikaisempi tutkimus.....	7
2 Julkishallinto ja poliisi osana sitä.....	8
2.1 Julkishallinnon toimintaympäristö ja haasteet .....	8
2.1.1 Julkisen ja yksityisen sektorin eroja organisaatioiden toiminnassa.....	10
2.2 Poliisin rooli, tehtävät ja organisointi.....	14
2.3 Koulutus poliisiorganisaatiossa.....	17
2.4 Miten lähellä poliisin koulutus on oppivaa organisaatiota? .....	19
2.5 Poliisin strategia oppivan organisaation teorian valossa .....	20
3 Oppiminen sekä oppiva organisaatio .....	24
3.1 Oppiminen.....	24
3.2 Työssä oppiminen .....	28
3.3 Oppiva organisaatio.....	32
3.4 Oppivaan organisaatioon ja se kulttuuriin liittyviä yleisiä periaatteita .....	33
3.5 Oppivaa organisaatiota kohtaan esitettyä kritiikkiä.....	36
4 Poliisin ja oppivan organisaation vertailua.....	37
4.1 Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on poliisilla ja oppivalla organisaatiolla? .....	38
5 Johtopäätöksiä ja suosituksia .....	42
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	44
5.2 Jatkotutkimus .....	44
LÄHTEET .....	46

# 1 JOHDANTO

Suomessa on perinteisesti ollut hyvin vähän poliiseja suhteessa väestömäärään, vähiten EU:ssa ja muihin Pohjoismaihin verrattuna tulisi Suomessa lisätä poliisimiehiä yli 3000:lla, jotta oltaisiin Pohjoismaiden keskimääräisellä tasolla (Sisäministeriö, 2023, s. 79-80). Samaan aikaan Suomi on pitkien välimatkojen maa ja pinta-alallisesti suuri osa maasta on harvaan asuttua. Näistä lähtökohdista huolimatta luottamus poliisiin on kansalaisykselyissä poikkeuksellisen korkea maailmanlaajuisesti vertailtuna eikä monessa maassa esiintyvää "katukorruptiota" poliisien kanssa asioidessa käytännössä esiinny. Vakavien rikosten, kuten henkirikosten selvittämistä hipoo sataa. Onko kaikki siis hyvin vai pitäisikö poliisiin pyrkiä varautumaan tulevaan mahdollisimman hyvin ja kehittyä jatkuvasti ajan mukana?

Poliisi on vuosien saatossa muuttunut muun yhteiskunnan mukana ja käynyt läpi ison siirtymän nimismiespiireistä 11:een poliisilaitokseen. Yhtenä tekijä muutoksissa on ollut tarve tehostaa ja yhtenäistää toimintaa valtakunnassa ja toisaalta sopeutua saatuaan rahoituskehykseen. Kuitenkin vallitsevassa mallissa, jossa on 11 poliisilaitosta, poliisilaitoksille on annettu melko paljon autonomiaa, joka on johtanut joissakin asioissa hyvin erilaiseen toimintaan ja asettanut kansalaiset ainakin teoriassa eriarvoiseen asemaan asuinpaikasta johtuen (Sisäministeriö, 2023, s. 8). Oma subjektiivinen kokemukseni 2000-luvulta on, että muutoksia on tehty pääasiassa rahoituksesta johtuvista säästö- tai tehostamissyistä eikä välttämättä toiminnan parantaminen edellä. Tietenkin muutostilanteista on pyritty ottamaan hyöty irti ja osittain siinä on onnistuttukin.

Asia ei toki ole ihan näin mustavalkoinen, poliisi on pyrkinyt parantamaan ja tehostamaan omaa toimintaansa vuosien varrella, mutta muutokset ovat yleensä paikallisia ja koskevat esimerkiksi vain joitain tutkintayksiköitä ja vaikkapa rikostorjuntasektoria. Jokainen poliisilaitos on tehnyt oman näkönsä ratkaisuja sekä kehittämistoimia. Jotenkin olen jäänyt kaipaamaan kokonaisvaltaisempaa näkemystä sekä koko hallinnon poikkileikkaavaa ajattelua.

Voisiko poliisi olla parempi? Voisiko poliisin organisaatorakenne ja -kulttuuri tukea tätä? Voisiko poliisi pystyä paremmin mukautumaan muuttuviin vaatimuksiin ja kehittyä jopa etupainoisesti vastatakseen uusiin haasteisiin? Miten ja mihin suuntaan poliisin organisaatiota ja kulttuuria tulisi muuttaa, jotta yksilöiden ja koko organisaation kehittyminen olisi parempaa sekä tarkoituksenmukaisempaa? Millä mahdollisimman pienillä muutoksilla saataisiin mahdollisimman suuri hyöty? Miten poliisista saisi ketterän ja valppaan organisaation, joka tunnistaa uusia kehitystarpeita ja on koko ajan tuntosarvet pystyssä? Pystyisikö poliisi jakamaan tietoa ja osaamista sisäisesti paremmin? Näiden kysymysten innoittamana olen lähtenyt tutkimaan oppivan organisaation teoriaa ja vertaamaan sitä poliisin toimintaan. Olisiko oppivan organisaation mallilla poliisille jotain annettavaa? Onko poliisi oppiva organisaatio?

## 1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Alkuasetelmani oli melko maailmaa syleilevä: Millä keinoin poliisi voisi olla parempi ja saavuttaa "täydellisen" organisaatorakenteen ja -kulttuurin? Olisiko oppiva organisaatio avain sellaiseen kehitykseen, jonka avulla poliisi voisi suoriutua paremmin ja kehittyä muun yhteiskunnan mukana tai jopa kärjessä? Teoreettisen viitekehyksen osalta esitin alkuun itselleni tutkimuskysymyksen: Minkälainen on oppiva organisaatio kirjallisuuden mukaan? Melko nopeasti päädyin rajaamaan tutkimuskysymystä siten, että mitä yhteisiä elementtejä eri teorit oppivasta organisaatiosta sisältävät, koska eri teorioista löytyi paljon samoja asioita eri nimillä.

Poliisiorganisaatio asema on mielestäni hiukan epäselvä tai määrittelemätön. Joidenkin näkemysten mukaan poliisi olisi oppiva organisaatio ja poliisia on saatettu Urpo Saralan rehtoriaikoina tähän suuntaan rakentaa, mutta oppivana organisaationa oleminen tai sellaiseksi pyrkiminen ei ole ainaakaan tietoinen ja ääneen lausuttu tai kirjoitettu tahtotila poliisissa. Oppivan organisaation yksi keskeinen tunnusmerkki on johdon ja koko organisaation sitoutuminen oppivan organisaation tavoitteeseen.

Poliisin organisaation osalta tutkimuskysymyksen asettaminen oli huomattavasti haastavampaa. Olenkin työssäni päätenyt määrittelemään, mitä yhtäläisyyksiä ja eroja poliisin toiminnalla on teoriasta oppivasta organisaatiosta ja löytyykö poliisista jo oppivan organisaation elementtejä. En ole asettanut tässä mitään oletusta siitä, onko poliisi oppiva organisaatio.

Poliisia tarkastelen sen koulutuksen, strategian ja toiminnan kautta. Jonkinlainen ongelma on toiminnan tarkastelussa: Tarkastellaanko organisaation strategioita, määräyksiä ja ohjeita määriteltyä toimintaa (miten asia pitäisi olla) vai todellista toimintaa, jossa organisaatio- ja ammattikulttuuri ovat muodostaneet omia tapoja toimia? Tietyllä tavalla tässä tapauksessa valinta oli melko helppo, pidäydyn kirjoitetussa tavassa toimia. Poliisissa on niin monta yksikköä ja erilaista toimintaa, että olisi käytännössä mahdotonta saada luotettavaa kuvaa arjen eroista julkilausuttuihin määräyksiin ja ohjeisiin. Tarkastelussa vertaan oppivan organisaation teorian periaatteita poliisin voimassa olevaan strategiaan, koulutusjärjestelmään sekä toimintaan.

En tässä työssäni tarkastele poliisin toimintaa käytännön tasolla ja selvitä, vastaako se poliisin strategiaa ja voimassa olevaa ohjeistusta työn suorittamisesta. Varmastikaan ihan kaikkia ohjeita ja määräyksiä ei pilkulleen arjen työssä noudateta ja tähän voi olla käytännön syitä. Esimerkkinä poliisihallitus on määritellyt rikosjutun tutkintapaikan tietyillä perusteilla, mutta jutturuuhkista johtuen kaikki poliisilaitokset eivät kuitenkaan näitä hallinnon omia linjauksia noudata jutturuuhkiin vedoten.

## 1.2 Työn rakenne

Johdantokappaleessa esittelen aiheen ja tutkimuskysymykset sekä kuvailen aineiston ja perustelen aineiston valinnan. Toisessa kappaleessa keskityn julkishallinnon kautta poliisiin organisaationa,

sen tehtäviin ja odotuksiin, joita kansalaiset poliisille asettavat. Tarkastelen myös poliisin koulutusta ja strategiaa ja vertaan niitä oppivan organisaation teoriaan. Kolmannessa kappaleessa avaan hiukan oppimiseen liittyviä asioita, pääpainon ollessa aikuisoppimisessa ja työssä oppimisessa sekä kuvaan oppivan organisaation eri teorioita kirjallisuuden perusteella.

Neljännessä kappaleessa käsitellään oppivan organisaation mallin eroja ja yhtäläisyyksiä poliisin organisaatioon ja viidennessä kappaleessa tarkastellaan johtopäätöksiä ja suosituksia, joilla poliisiorganisaatiota olisi mahdollista kehittää oppivammaksi.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus**

Luonnollinen valinta teoreettisen tiedon tutkimiseen on kirjallisuuskatsaus. Tässä työssä on sovellettu menetelmänä myös dokumenttianalyysiä, koska osa materiaalista ei täytä kirjallisuuskatsauksen vaatimuksia. Salmisen sanoin, olen pyrkinyt rakentamaan kokonaiskuvan oppivan organisaation teoriasta ja verrata sitä Suomen poliisiin (Salminen, 2011). Puhtaan teoretiedon löytäminen oppivasta organisaatiosta on melko helppoa, sitä on tarjolla paljon ja asiaa on tutkittu paljon. Samoin oppimista koskevaa tutkimus- ja opetusmateriaalia on tarjolla paljon. Olen pyrkinyt valitsemaan keskeisiä hahmoja oppivan organisaation osalta kuten Senge, Argyris ja Schön, Saralat, Pedler, Boydell ja Burgoyne. Viittaan muihinkin teoreetikoihin ja teorioihin.

Sen sijaan poliisin tiedonhallintaa, osaamisen hallintaa ja koulutusta koskevia materiaaleja joutuu hakemaan. Suomessa poliisia koskeva laadukas tutkimus on melko vähäistä verrattuna Länsi-Euroopan maihin tai Yhdysvaltoihin. Pääpaino poliisin aineistoon liittyen on poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa, poliisin strategiassa ja sisäministeriön julkaisussa Arvio poliisin hallinto rakenteesta ja kehittämisvaihtoehdoista. Näiden lisäksi viittaan yksittäisiin polisia koskeviin lakeihin, asetuksiin ja Poliisihallituksen määräyksiin, ohjeisiin ja kirjeisiin, joissa ohjeistetaan ja linjataan poliisitoimintaa valtakunnallisesti.

### **1.4 Aineisto tutkimuksessa**

#### **Oppiva organisaatio**

Teoreettista aineistoa oppivasta organisaatiosta löytyy paljon ja jouduinkin tekemään rajauksia aineiston käyttöön. Pyrin valikoimaan hieman eri asioita painottavia oppivan organisaation teorioita mukaan. Peter Sengen esittämä oppiva organisaatio oli ilmiselvä valinta, yleisesti kirjallisuudessa Sengeä pidetään yhtenä keskeisenä oppivan organisaation ajatuksen kehittäjänä. Saralat ovat

suomalaisia pioneereja alalla. Olen viitannut myös muihin teoreetikoihin ja teorioihin. Omasta mielestäni nämä teoriat ovat täydentäneet toinen toisiaan ja kirkastaneet oppivan organisaation yleisiä periaatteita.

## **Poliisin aineisto**

Päädyin tarkastelemaan poliisia kolmesta näkökulmasta: koulutusjärjestelmän, strategian ja toiminnan kautta. Koulutusjärjestelmässä keskityn perustutkinnon, poliisi (AMK), opetussuunnitelmaan. Strategian osalta poliisin nykyiseen strategiaan. En vertaile poliisin aiempia strategioita ja pyri löytämään niistä jonkinlaisia kehityskulkuja tähän hetkeen tai tutkimaan niiden evoluutiota. Toiminnan osalta viittaan Sisäministeriön selvityksiin sekä voimassa olevaan ohjaukseen.

### **1.5 Aikaisempi tutkimus**

Oppivaa organisaatiota poliisin näkökulmasta on tutkittu jonkin verran, lähinnä erilaisina graduina ja opinnäytteinä. Löytämässäni töissä tulokulma vaihtelee. Kukaan ei varsinaisesti ota kantaa siihen, onko poliisi kokonaisuutena oppiva organisaatio.

Kortelainen tutkii omassa pro gradu tutkielmassaan vuodelta 2014 poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetöiden hyödyntämistä oppivan organisaation näkökulmasta. Lähtöoletuksena työssä ei ole, että poliisi olisi oppiva organisaatio, vaan se, miten poliisiorganisaatio oppii opinnäytetöistä ja hyötyykö se poliisiammattikorkeakoulussa tuotetuista opinnäytetöistä ja onko tässä prosessissa havaittavissa oppivan organisaation piirteitä. Kortelainen päätyy tulokseen, että prosessissa on elementtejä oppivasta organisaatiosta, mutta koska hyödyntäminen on satunnaista eikä järjestelmällistä, ei poliisiorganisaatiota voi Kortelaisen mukaan tämän tutkimuksen perusteella luonnehtia varsinaiseksi oppivaksi organisaatioksi.

Tässä Kortelainen on tosin ottanut kantaa siihen, voiko poliisia kutsua oppivaksi organisaatioksi vain opinnäytetöiden hyödyntämisen järjestelmällisyyden perusteella eli kaikki muu tarkastelu on jätetty pois.

Gustafsberg (2016) pohti omassa pro gradu työssään "Oppiva organisaatio avuksi poliisityön stressin hallintaan" onko Poliisiammattikorkeakoulu oppiva organisaatio. Gustafsberg arvioi Poliisiammattikorkeakoulun kyvykkyyttä kehittymiseen ja uusien menetelmien käyttööntoon Sengen teorian kautta uuden stressinhallintamenetelmän (PREP) käyttöönoton yhteydessä. Gustafsberg tuli siihen tulokseen, että Poliisiammattikorkeakoulu on oppiva organisaatio. Mielestäni Gustafsberg on arvioinut uuden koulutuksen kehittämistä ja käyttöönottoa hyvin, mutta yhden osa-alueen (voimankäyttö) yhden uuden koulutuspaketin käyttöönoton perusteella on mielestäni aikaista julistaa kokonainen organisaatio oppivaksi organisaatoksi. Tämäkin tutkimus rajautui Poliisiammattikorkeakouluun eikä kantaa otettu asiaan koko poliisin osalta.

## 2 JULKISHALLINTO JA POLIISI OSANA SITÄ

Julkinen hallinto on luonteeltaan samankaltainen joka maassa; sen on tarkoitus hoitaa yhteiset asiat siinä laajuudessa, kuin yhteiskunta haluaa, mielellään mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Toisessa ääripäässä toiminnan järjestämisessä on ns. yövärtio-malli, jossa julkishallinnon rooli on hyvin pieni, koskien lähinnä ulkoista ja sisäistä turvallisuutta sekä yleishallintoa. Toisessa ääripäässä voidaan ajatella olevan pohjoismainen hyvinvointivaltio, joka osallistuu hyvin laajasti yhteiskunnan toimintaan ja ylläpitää laajoja turvaverkkoja.

Tietynlainen byrokraattisuus ja hallinnollisuus on yhteistä kaikkialla. Ehkä juuri julkisesta tehtävästä johtuen julkishallinto koetaan monesti kankeaksi, tehottomaksi ja byrokraattiseksi, vaikka samalla sen toiminta on parhaimmillaan ennustettavaa, vakaata, tasapuolista ja perustuu lakiin eikä taloudellisen voiton maksimointiin tai yksittäisen henkilön mielihaluihin.

Vaikka julkishallinto on erilaisessa asemassa kuin yksityiset yritykset, joiden on joka päivä lunastettava olemassa olonsa oikeutus taloudellisessa mielessä, kohdistuu julkishallintoonkin taloudellisia ja tehokkuutta koskevia paineita. Julkishallinto ei voi, ainakaan länsimaaisessa demokratiassa, käyttää rajattomia resursseja, kuinka itse haluaa. Tänä päivänä media ja yleisö kysyvät ja saavat tietoa julkisten organisaatioiden rahankäytöstä ja muusta toiminnasta ja jos sieltä löytyy tehottomuutta tai viitteitä väärinkäytöksiin, johtaa se jonkinlaiseen tutkintaan. Hyvänä esimerkkinä juuri päätökseen tullut Valtiontalouden tarkastusviraston pääjohtaja Tytti Yli-Viikarin väärinkäytökset, jotka hovioikeudessa johtivat ehdolliseen vankeuteen ja viraltapanoon. Kukaan ei ole koskematon ja kaikesta jää jälki.

### 2.1 Julkishallinnon toimintaympäristö ja haasteet

Poliisia organisaationa koskevat samat haasteet kuin muitakin julkisia organisaatioita. Hiukan klišeisesti voidaan todeta, että muutos on ainoa pysyvä asia. Kuitenkin tänä päivänä ja viimeisinä vuosina muutoksen nopeus on kiihtynyt ja yhteiskunta on ikään kuin koko ajan murroksessa. Lähes kaikki valtion tai kuntien organisaatioita nykytilan arviota koskevat raportit alkavat muutosvoimien korostamisella ja sen toteutamisella, että julkisen sektorin toimijoiden on pysyttävä kehityksen mukana, pystyttävä uudistumaan ja ottamaan uutta teknologiaa sujuvasti käyttöön osaksi päivittäistoi-  
mintaa. Teknologia kehittyy koko ajan nopeammin ja se osaltaan muuttaa arvoja ja asenteita. Ihmisten tietoisuus uusista ilmiöistä lisääntyy ja tieto välittyy reaaliajassa. Tämä asettaa julkisen hallinnon hankalaan tilanteeseen. Toisaalta toimintaa säätelevät lait ja asetukset, organisaatiot ovat usein linjaorganisaatioita ja organisaatioiden kyky muuttua ja "luoda nahkansa" on huomattavan hidas. Kuitenkin samaan aikaan vaaditaan uusia kyvykkyyksiä ja joustavuutta.

Samalla, kun muutossykliit ovat kiihtyneet, maailma on muuttunut kompleksisemmaksi. Poliisiammattikorkeakoulun verkkojulkaisun mukaan toimintaympäristön suurimpia muutoksia on keskinäisriippuvuuksien voimakas kasvu. Koko maailma verkottuu digitalisaation, liikennevälineiden ja tiedonvälityksen kehittymisen kautta, jolloin ihmisten, ideoiden, tavaroiden ja pääomien liikkuvuus helpottuu. Edelleen data ja järjestelmät kytkeytyvät keskenään ja asiat verkottuvat toisiinsa. Tällainen kehitys aiheuttaa sen, että voimakkaista keskinäisriippuvuuksista johtuen on vaikea hahmottaa syy-seuraussuhteita ja mistä mikin johtuu. (Poliisiammattikorkeakoulu, 2016). Yhteiskunnan tyypillisiä ratkaisuja ongelmiin ovat teknologian kehittäminen, uusien järjestelmien rakentaminen, uusien organisaatioiden perustaminen tai uusien professioiden synnyttäminen. Ongelmia ratkaistaan lisäämällä kompleksisuutta. (Poliisiammattikorkeakoulu, 2016)

Vaarana tällaisessa kompleksisuuden ja erikoistumisen lisääntymisessä on tekemisen ja osaamisen siiloutuminen, jossa jokainen on erikoistunut hyvin kapeaan sektoriin, mutta nämä sektorit eivät keskustele keskenään ja ns. perustyöhön jää hyvin vähän resursseja eikä tarpeellinen tieto tavoiteta sen tarvitsijaa.

*"Turvallisuustoimijoiden omien pelivarojen kaventuessa toimijat ovat muun muassa säädösperustan monimutkaisuuden sekä resurssien pienenemisen vuoksi joutuneet keskittymään oman toimintansa suunnitteluun entistä tiiviimmin. Tämä on vahvistanut siilokeskeistä toimintaa entuudestaan."* (Sisäministeriö, 2023)

Pitäisi luoda organisaatio, jossa tarpeellinen tieto ja taito liikkuisivat ns. poikittain erikoistumisista huolimatta. Organisaatiossa olevan osaamisen tulisi olla tehokkaasti organisaation käytettävissä. Poliisissa on ollut jo vuosia havaittavissa tietyllä tavalla tällaista kompleksisuuden lisääntymistä. On perustettu pieniä "erikoisryhmiä", joilla on oma tietty kapea sektori, jota ne tekevät ja jonka ne hallitsevat. Kuitenkin nämä ryhmät ovat olleet toisinaan irrallisia saarekkeita perustyöstä ja muista teki-joistä, jolloin niillä oleva osaaminen ja tietotaito ei ole ollut tehokkaasti organisaation käytössä.

Tänä päivänä ollaan kuitenkin osittain jo palaamassa muutama askel taaksepäin, ongelma on tunnistettu ja erikoisosaajia on sijoitettu perustyötä tekeviin ryhmiin tai erityisryhmien työtä ja osaamista on tuotu näkyväksi. Yhtenä esimerkkinä verkkotiedustelua päätoimenaan tekevän tutkijan sijoittaminen osaksi esikäsittelyryhmää, jolloin hän on lähellä erikoisosaamista tarvitsevia henkilöitä, erikoisosaamista on saatavissa matalalla kynnyksellä juuri jutun esiselvittely vaiheessa ja hän pystyy myös jakamaan osaamistaan mahdollisimman laajalle joukolle. Tästä yksittäisestä kokeilusta on saatu erittäin hyviä kokemuksia. Tällainen matalan kynnyksen työpaikkakoulutus, jossa työnteon ohessa opetetaan uusia tapoja tehdä työtä ja jaetaan osaamista sekä opitaan uusista kokemuksista, on erittäin motivoiva ja tehokas tapa lisätä organisaation kyvykkyyttä. Tällaisessa oppimisessa puhutaan joko non-formaalista tai informaalista oppimisesta, jotka molemmat ovat hyväksi havaittuja tapoja tiedon ja osaamisen välittämiseen työssä. Ne ovat myös motivoivia tapoja, koska

yleensä näissä tilanteissa ratkaistaan jotain työssä ilmenevää ongelmaa uudella tavalla, jolloin oppiminen ei ole itse tarkoitus, vaan sivutuote työn tekemisen ohessa.

### 2.1.1 Julkisen ja yksityisen sektorin eroja organisaatioiden toiminnassa

Poliisi on Suomessa suurin ja tärkein sisäisen turvallisuuden viranomainen. Poliisin lisäksi sisäisestä turvallisuudesta vastaavat omilla toimialueillaan Rajavartiolaitos, Tulli, Rikosseuraamuslaitos sekä palo- ja pelastustoimi sekä laajassa perspektiivissä monia muita viranomaisia. Vaikka sisäinen turvallisuus onkin laaja käsite, käsittelen tässä yhteydessä ensisijaisesti viranomaisia, jotka vastaavat akuutteihin turvallisuusuhkiin. Muillakin viranomaisilla on roolinsa sisäisessä turvallisuudessa, varsinkin kun puhutaan rikosten, häiriöiden ja onnettomuuksien ennalta ehkäisystä.

Käytännössä normaalitilanteissa poliisilla on päävastuu koko valtakunnan sisäisestä turvallisuudesta ja poliisi on monessa onnettomuus- tai häiriötilanteessa ensimmäisenä paikalla. Poliisille kuuluu paljon muitakin tehtäviä ja poliisi onkin käytännössä ainoa esitutkintaviranomainen, jonka puoleen kansalainen voi kääntyä tavanomaisissa rikosasioissa. Tulli tutkii omassa toiminnassaan kyllä rikoksia, samoin Rajavartiolaitos, mutta niissä asianomistaja on yleensä valtio tai asianomistaja ei ole ollenkaan, kuten salakuljetus, valtionrajarikos, huumausainerikokset. Myös puolustusvoimat hoitavat tietyiltä osin esitutkintaa, keskittyen kuitenkin sotilasrikoksiin. Tavallisia, normaaleja ihmisiä koskevia rikoksia, kuten pahoinpitelyitä, varkauksia ja petoksia tutkii poliisi.

Seuraavaan taulukkoon on koottu joitakin organisaation perusasioita ja vertailtu yksityisen ja julkisen organisaation eroja ja yhtäläisyyksiä. Yksityiseksi organisaatiotyyppiksi olen valinnut organisaation, joka toimii lupavapaalla toimialalla kaupallisena organisaationa. Lupavapaalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että vaikka lähes kaikkea toimintaa säätelevät lait ja asetukset, niin yritys ei toimi jollain tarkoin säädellyllä alalla (ase, alkoholi, ydinvoima tms.). Julkisorganisaatioista valitsin poliisin, koska se on tarkoituksenmukaista työn kannalta sekä auttaa hahmottamaan voimakkaasti lailla ja asetuksilla säädellyn organisaation eroa kaupalliseen organisaatioon.

ASIA	Poliisi	Kaupallinen organisaatio	Huomautus
Tehtävä säädelty lakisalla	Kyllä, poliisilaki, esitutkintalaki ja monia muita.	Ei.	
Organisaation muoto säädetty lailla tai asetuksella	Kyllä, poliisiasetus, laki poliisin hallinnosta.	Ei, tosin osakeyhtiölaissa velvoitteet vastuullisista yhtiömiehistä.	Osakeyhtiölaki määrittää vähimmäisvaatimukset organisaatiolle, mutta jättää

			käytännön toteutuksen muuten väljäksi. Poliisin hallinto ja organisointi taas säädelty melko tarkasti.
Toiminta ohjaavia lakeja, asetuksia tai määräyksiä	Kyllä, poliisilaki, julkisuuslaki, hallintolaki, esitutkintalaki, pakkokeinolaki ja monia muita.	Pieneltä osin kyllä, osakeyhtiölaki velvoittaa osakeyhtiön tavoittelemaan voittoa osakkeen omistajille	
Rikosoikeudellinen- sekä korvausvastuu päätöksistä	Kyllä, perustuslaki, rikoslaki, virkamieslaki.	Ei virkavastuuta, rikosoikeudellinen vastuu rikollisesta toiminnasta sekä vahingonkorvausvastuu vahingonkorvauslain mukaan.	
Käyttää merkittävää julkista valtaa	Kyllä	Ei	Perustuslain mukaan merkittävää julkista valtaa ei saa luovuttaa muille kuin viranomaisille.
Tuloksellisuus	Kyllä, pyrkii täyttämään tulossopimuksessa määritetyt tavoitteet.	Kyllä, pyrkii tuottamaan taloudellista tulosta.	Osakeyhtiölain mukaan yhtiön tarkoitus on tuottaa hyötyä omistajilleen.
Tulosten mittaaminen	Tulosten mittaaminen vaikeampaa.	Tulosten mittaaminen helpompaa.	
Pysyvyys	Kyllä.	Riippuu yrityksen tuloksellisuudesta, ajautuu konkurssiin, mikäli kannattamaton.	Fundamentaalin ero. Poliisi on olemassa niin pitkään kuin järjestäytyneet yhteiskunta on ole-

			massa, kaupallisia yrityksiä kaatuu joka päivä.
Tuote / asiakkaat	Vastaa omalta osaltaan yhteiskunnan laillisesta oikeusjärjestyksestä ja sisäisestä turvallisuudesta, kaikki yhteiskuntaan kuuluvat ovat oikeutettuja poliisin palveluihin.	Jokin kaupallinen tuote tai palvelu, jota saa rahaa vastaan. Ei velvollisuutta toimittaa tai tarjota sitä kaikille. Voi keskittää toimintaa myös maantieteellisesti.	
Tehokkuus	Pyritään mahdollisimman hyvään tehokkuuteen kuitenkin lakien asettamissa raameissa. Mittarit monimutkaisempia eivätkä yksiselitteisiä. Yksi osa tehokkuutta on myös laatu ja osallisten oikeusturvan toteutuminen.	Pyritään mahdollisimman hyvään taloudelliseen tehokkuuteen, joka mitataan taloudellisella tuloksella.	
Budjetti ja sen käyttö	Toimii annetun budjetin mukaisesti, ei valtuuksia ylittää budjetia tai ottaa velkaa. Käytettävä budjetti tulossopimuksen mukaisesti. Budjetti valtion budjetista.	Määrittää itse budjetin, voi ottaa velkaa. Päättää itse budjetin käytöstä. Budjetti omasta toiminnasta / omistajilta.	
Tehtävät ja toimiala	Tehtävä laissa määrättyjä tehtäviä, ei mahdollisuuksia ottaa	Voi vaihtaa toimialaa kokonaan tai ottaa uusia tehtäviä tai toiminta-	Poliisilaki, esitutkintalaki

	lisätehtäviä, lisätä toimialaa tai vaihtaa toimialaa.	toja (laajentua). Tehtäviä ei ole määrätty tai rajattu.	
Organisaation muutосkyky	Kankea, organisaation muoto ja tehtävät säädetty laissa, ei mahdollisuuksia kovin nopeisiin suuriin muutoksiin ilman lakimuutoksia. Uusien virkojen perustaminen ja lakkauttaminen työlästä.	Organisaatiota voidaan muuttaa työelämän yleiset lait huomioiden melko nopeasti ja suuresti, mikäli toimintaympäristö muuttuu tai jokin muu tarve pakottaa muuntautumaan. Uusia tehtäviä helpompi perustaa ja lakkauttaa.	Laki poliisin hallinnosta, poliisiasetus
Merkitys yhteiskunnalle	Kriittinen, pitää yllä yhteiskuntajärjestystä, yleistä järjestystä ja turvallisuutta sekä uskottavaa oikeusjärjestelmää, jossa rikoksia tutkitaan ja selvitetään sekä häiriöihin puututaan.	Vähäinen, toimii työllistäjänä ja veronmaksajana.	

Yllä olevasta taulukosta voidaan havaita, että poliisi on organisaationa pysyvä, vakaa ja ennustettava, mutta samalla sillä on pieni liikkumavara tehtävien, talouden ja organisaation osalta ja uusiin haasteisiin vastaaminen on hitaampaa kuin kaupallisessa organisaatiossa. Toisaalta sekä julkinen että kaupallinen organisaatio tavoittelevat mahdollisimman hyvää tehokkuutta ja vaikuttavuutta mahdollisimman pienellä panostuksella. Eli suurinta hyötyä käytettävissä olevalla budjetilla. Suuri ero on myös kaupallisen organisaation ajattelutavassa liittyen kasvuun. Kaupallisen organisaation tavoitteena pitäisi olla kasvun ja lisäarvon tuottaminen, poliisilla tavoitteena ei ole kasvaa, vaan tuottaa mahdollisimman vaikuttavia poliisipalveluita mahdollisimman kattavasti. Mielestäni kriittisin ero on kuitenkin organisaatioiden velvollisuuksissa ja toimintavapaudessa. Vaikka poliisilla on laajat toimivaltuudet, ovat ne kuitenkin poliisin tehtävien lisäksi sidottu tiukasti lakiin. Kaupallinen yritys voi järjestää toimintansa ja tehdä laillisen liiketoiminnan puitteissa mitä tahansa ja miten tahansa,

minkälaisella organisaatiolla tahansa. Vaikka yhtäläisyyksiä löytyy, ovat erot melko fundamentaalisia.

## 2.2 Poliisin rooli, tehtävät ja organisointi

Suomen perustuslaissa on määritelty, että merkittävää julkista valtaa ei voida luovuttaa muun kuin viranomaisen käytettäväksi. Poliisi onkin yksi näkyvimmistä ja tunnetuimmista valtionhallinnon toimijoista ja samalla käyttää erittäin merkittävää, ehkä merkittävintä julkista valtaa. Poliisilla on laaja oikeus puuttua ihmisten perusoikeuksiin ja äärimmilleen vietyä on hyväksyttävää, että poliisitoiminnan seurauksena ihminen menehtyy. Näin osana poliisitoimintaa saatetaan joutua puuttumaan perusoikeuksista syvimpään, oikeuteen elämään. Toisaalta poliisi mielletään usein jonkinlaiseksi ensiavuksi ongelmaan kuin ongelmaan.

Poliisin tehtävät ovat erittäin moninaiset. Useassa laissa onkin määritelmä, että sen noudattamista valvoo kyseinen viranomainen sekä poliisi. Poliisin tehtävät määritellään poliisilaissa:

*"Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.*

*Poliisi suorittaa lisäksi lupahallintoon liittyvät ja muut sille laissa erikseen säädetyt tehtävät sekä antaa jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua. Jos on perusteltua syytä olettaa henkilön kadonneen tai joutuneen onnettomuuden uhriksi, poliisin on ryhdyttävä tarpeellisiin toimenpiteisiin henkilön löytämiseksi."*

Tehtävät on lueteltu ensisijaisuusjärjestyksessä, tärkeimmästä alkaen. Näiden ydintehtävien lisäksi seuraa 2 momentissa mainittu "laissa erikseen säädetyt tehtävät", joka on huomattava joukko muihin lakeihin perustuvia tehtäviä.

Vaikka tehtävien ensisijaisuusjärjestyksestä voidaan nähdä, että oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallinen turvallisuus, yleinen järjestys ja turvallisuus sekä rikosten ennalta estäminen ovat listan kärjessä, on poliisi kuitenkin monella tapaa proaktiivisen sijaan reagoiva organisaatio, joka ennalta estämisen sijaan joutuu reagoimaan tiettyihin ärsykkeisiin, jo tapahtuneisiin rikoksiin ja häiriöihin.

Osaltaan tässä on kyse resursseista; Suomessa on selvästi vähiten poliiseja muihin pohjoismaihin verrattuna per asukas. Muissa Pohjoismaissa poliiseja on noin 200/100 000 asukasta, Suomessa noin 130/100 000 asukasta. (Sisäministeriö, 2023, s. 81)

Poliisin tehtävien haasteellisuus muodostuu monesta tekijästä. Suomi on pitkien etäisyyksien maa, poliiseja on suhteessa vähän ja nykyaikana rikokset monimutkaistuvat koko ajan ja niiden selvittäminen vaatii enemmän osaamista ja erikoistumista kuin ennen. Lainsäädäntö asettaa myös haasteensa; kaikki rikokset pitäisi esitutkintalain mukaan lähtökohtaisesti tutkia, rajoitusmenettely pois lukien. Vähimmillään asiasta pitää kirjata ilmoitus, jolle on taas tehtävä jotain toimenpiteitä tai vähintään annettava perusteltu päätös. Suomen vähäinen määrä poliiseja on sidottu laissa määrättyihin pakollisiin tehtäviin ja niistä selviäminen kunnialla on joka vuosi työn ja tuskan takana. Samaan aikaan toimintaympäristö on voimakkaassa muutoksessa ja poliisin pitäisi pystyä paitsi ennakoimaan myös vastaamaan uusiin ja tuleviin haasteisiin. Suomessa mikään muu viranomainen ei poliisin tehtäviä hoida ja vaikka virka-apua voidaankin tietyissä yksittäisissä tilanteissa pyytää esimerkiksi rajavartiolaitokselta tai puolustusvoimilta, niin poliisilla pitäisi olla pidempiaikainen kyky vastata uusiin uhkiin ja tutkia uudenlaista rikollisuutta. Tällaisen uuden kyvyn kehittäminen vaatii resursseja ja joka tapauksessa tulee rikollisuuteen nähden jälkijunassa. Esimerkkinä virtuaalivaluutat, joita rikolliset ovat hyödyntäneet jo melko pitkään, mutta vieläkin poliisilla olisi paljon parantamisen varaa osaamisessa tällä alueella.

Eräs ongelma on siis paljon resurssia syövän perustyön ja kehitystarpeiden yhdistäminen. Kuinka kehittää ja levittää erikoisosaamista sekä parantaa toimintaa, jos työyhteisö kamppailee työssä jakamisen rajalla?

Loogisia vaihtoehtoja olisivat tehtävien vähentäminen, poliisimäärän lisääminen ja nykyisten prosessien hiominen jouhevammiksi.

### **Poliisitoiminnan budjetointi**

Kuten muidenkin valtion organisaatioiden, poliisin kiusana on vuodesta toiseen raha. Vuosibudjetit tulevat jo toimintakauden ollessa menossa, budjetit ovat usein alijäämäisiä ja lisäbudjeteilla paikataan taloutta. Käytännössä poliisiyksikkö tietää rahatilanteensa muutaman kuukauden eteenpäin. Tämän lisäksi poliisille jaetaan ns. korvamerkittyä rahaa jonkin tietyn toiminnan rahoittamiseen ja se pitäisi myös tähän käyttää (harva-alueen partiointi, talousrikostutkinta). Yhtenä ongelmana näissä erillisrahoituksissa on myös se, että toiminnoista tapaa tulla jollain lailla pysyviä, vaikka erillisrahoitus loppuisikin, jolloin ne ovat rasittamassa budjettia vielä rahoituksen päätyttyäkin.

Kun samaan aikaan poliisin budjetista valtaosa menee henkilöstökuluihin ja valtaosa jäljelle jäävästä kiinteisiin toimitila- ja ICT-kuluihin, aiheuttaa tämä suunnattomia vaikeuksia pidempikestoille suunnittelulle. Tällainen rahoituksen tempoilu aiheuttaa myös paljon vaivaa ja kustannuksia poliisilaitoksille, jotka joutuvat käyttämään resurssia suunnitteluun ja elämään kulloinkin tiedossa olevan rahoituksen mukaan. Yhtenä selkeänä kehityskohteena olisi pidemmät budjettikaudet, jolloin suunnittelukin voisi olla pitkäjänteisempää ja turhalta työltä välttyttäisiin.

Poliisin tilaa koskeva sisäministeriön raportti korostaakin rahoituksen tasapainottamista ja pois-pääsyä jokavuotisista lisäbudjeteista (Sisäministeriö, 2023. s. 77-78). Vuoden 2023 hallitusohjelmassa on tartuttu samaan asiaan ja siellä todetaan asia seuraavasti:

*"Poliisin resurssit turvataan pitkäjänteisesti ja ennakoitavasti siten, että poliisin mahdollisuudet pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun paranevat. Lisätään poliisin perusrahoitusta ja kehitetään poliisin rahoitusmallia tämän tavoitteen mukaisesti."* (Valtioneuvosto, 2023)

Poliisin rahoituksen ongelmat ovat tiedossa ja uusi hallitus toivottavasti saa rakennettua sellaisen mallin, jossa poliisi todella pystyy suunnittelemaan toimintaansa pitkäjänteisesti eikä elä muutaman kuukauden sykleissä ja lisäbudjettien varassa.

### **Poliisitoiminnan organisointi**

Poliisi on linja organisaatio ja varsinkin operatiivisessa toiminnassa johtosuhteet on pyritty määrittelemään aukottomasti. Tietenkin elävässä elämässä voi tulla tilanteita, että johtosuhteista jossain marginaalitalanteessa saatetaan olla eri mieltä, mutta periaatteessa poliisin operatiivisen toiminnan johtosuhteet on määritelty ja kaikilla poliiseilla tiedossa.

Poliisiorganisaatio muodostuu Poliisihallituksesta, poliisilaitoksista, Keskusrikospoliisista ja Poliisi-ammattikorkeakoulusta ja on organisoitu siten, että Poliisihallitus keskusvirastona johtaa ja ohjaa operatiivista poliisitoimintaa. Suojelupoliisi on suoraan sisäministeriön alainen yksikkö.

### **Poliisihallitus**

Poliisihallituksen tehtävänä on suunnitella, kehittää, johtaa ja valvoa poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja. Poliisihallitus myös vastaa laadukkaiden poliisipalveluiden tasapuolisesta saatavuudesta koko maassa.

### **Poliisilaitokset**

Poliisilaitokset vastaavat kaikesta poliisitoiminnasta aluevastuuperiaatteella omalla alueellaan ja ovat melko autonomisia yksiköitä.

### **Keskusrikospoliisi**

Keskusrikospoliisi on valtakunnallinen yksikkö, joka paljastaa ja tutkii vakavinta rikollisuutta. KRP on erikoistunut kansainvälisen, järjestäytyneen, ammattimaisen ja muun vakavan rikollisuuden torjuntaan ja sillä on joitakin erityisiä asiantuntijatehtäviä, joilla palvellaan koko poliisitoimintaa. Näitä ovat esimerkiksi rikostekninen laboratorio, kyberrikoskeskus sekä PTR-yhteistyö.

### **Poliisiammattikorkeakoulu**

Poliisiammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa poliisialan koulutusta ja se vastaakin poliisikoulutukseen rekrytoinnista ja opiskelijavalinnoista, poliisin tutkintokoulutuksesta, johtamiskoulutuksesta sekä täydennyskoulutuksesta. Poliisiammattikorkeakoulu vastaa myös poliisialan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta sekä poliisin tilastopalvelusta.

## 2.3 Koulutus poliisiorganisaatiossa

Poliisin peruskoulutus annetaan Poliisiammattikorkeakoulussa, samoin johtamisen erikoistumisopinnot sekä suurin osa poliisin täydennyskoulutuksista. Poliisilaitosten vastuulle jää ylläpitokoulutukset henkilöstölle. Tämän lisäksi poliisiyksiköt (poliisilaitokset, polamk ja KRP) kouluttavat henkilöstöään työpaikoilla eri tehtäviin ja tehtävien sisällä. Tällaisia yksiköiden järjestämiä koulutuksia ovat tyypillisesti vuosittaiset voimankäytön ylläpitokoulutukset sekä eri tehtävissä tarvittavat erikoisosaamista vaativat asiat tai muutostilanteisiin liittyvät käytäntöjä yhdenmukaistavat koulutukset, joissa esimerkiksi saadaan koko poliisilaitoksen esikäsittelytyötä tekevät henkilöt työskentelemään samoissa raameissa ja tietyn prosessin mukaisesti.

Suomessa poliisin koulutus on kehittynyt ajan mukana voimakkaasti. Ensimmäisistä poliisin kursseista on tultu nykyiseen korkeakoulututkintoon, jonka jokainen poliisiksi valmistuva nykyään suorittaa. Vuonna 2019 34 prosenttia poliisin henkilöstöstä oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon ja 7 prosenttia ylemmän korkeakoulututkinnon (Sisäministeriö, 2019). Osaamis- ja koulutusvaatimusten nousu on osaltaan heijastunut yhteiskunnasta eikä kosketa pelkästään poliisia.

Vaikka tänä päivänä poliisin koulutus kestää pidempään ja on korkeakoulutasoinen, iso osa ammattitaidosta opitaan itse työssä. Tästä työssä ja tekemällä oppimisesta kertoo myös pitkä palkallinen työharjoittelu, jossa harjoittelija nimitetään nuoremman konstaapelin virkasuhteeseen. Suuri osa poliisin ammattitaidosta hankitaan mestarikisälli menetelmällä, jossa harjoittelijan ohjaaja opastaa nuorempaa konstaapelia autenttisisessa ympäristössä ja harjoittelija pyrkii keräämään kokemuksia ja refleктоimaan niitä. Tätä tukevat myös harjoittelun aikana tehtävät opintoihin sisältyvät tehtävät, joissa harjoittelija joutuu arvioimaan ja refleктоimaan kokemuksiaan sekä sanoittamaan niitä ja peilaamaan niitä koulussa opittuun teorialtietoon. Edellä kuvattua menetelmää pidetään keskeisenä prosessina eksperttiyden kehittämisessä, kun oppija yhdistää teorialtietoja käytännön tekemiseen ja kokemukseen (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 172-173). Tällainen mestarikisälli asetelma tukee myös hiljaisen tiedon, joka voi olla osin tiedostamatonta ja vaikeasti sanoitettavaa, siirtymistä.

Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelma on osaamisperusteinen, joka tarkoittaa sitä, että osaamisperustaisissa opetussuunnitelmissa määritellään tutkinnon ja tutkinnon opintojen osaamistavoitteet eli sen, mitä opiskelijan tulee tietää, ymmärtää ja osata oppimisprosessin tuloksena. Arviointi kohdistuu oppimistuloksiin ja perustuu osaamistavoitteisiin. (Poliisiammattikorkeakoulu, 2023)

## Yhtäläisyyksiä poliisi (AMK) - opetussuunnitelman ja oppivan organisaation välillä

Poliisi (AMK) opetussuunnitelmassa (jatkossa opetussuunnitelma) on paljon samankaltaisuuksia kuin oppivassa organisaatiossa. Ensinnäkin on todettava, että voimassa oleva opetussuunnitelma korostaa opiskelijan yleisten valmiuksien kehittämistä ja elinikäistä oppimista. Näitä yleisiä kompetensseja ovat mm. **oppimisen taidot**, jonka mukaan opiskelija 1) osaa arvioida ja kehittää osaamistaan ja oppimistapojaan, 2) osaa hankkia, käsitellä ja arvioida tietoa kriittisesti ja 3) kykenee ottamaan vastuuta ryhmän oppimisesta ja opitun jakamisesta, **työyhteisöosaaminen**, jonka mukaan opiskelija 1) osaa toimia työyhteisön jäsenenä ja edistää yhteisön hyvinvointia, 2) osaa toimia työelämän viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, 3) osaa hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa oman alansa tehtävissä, 4) kykenee luomaan henkilökohtaisia työelämäyhteyksiä ja toimimaan verkostoissa, 5) osaa tehdä päätöksiä ennakoimattomissa tilanteissa, 6) kykenee työn johtamiseen ja itenäiseen työskentelyyn asiantuntijatehtävissä sekä **innovaatio-osaaminen**, jonka mukaan opiskelija 1) kykenee luovaan ongelmanratkaisuun ja työtapojen kehittämiseen, 2) osaa työskennellä projekteissa, 3) osaa toteuttaa tutkimus- ja kehittämishankkeita soveltaen alan olemassa olevaa tietoa ja menetelmiä ja 4) osaa etsiä asiakaslähtöisiä, kestäviä ja taloudellisesti kannattavia ratkaisuja. Oppimisen taitojen, työyhteisöosaamisen ja innovaatio-osaamisen lisäksi yleisiin kompetensseihin opetussuunnitelmassa luetaan myös **eettinen osaaminen** sekä **kansainvälisyysosaaminen**. (Poliisiammattikorkeakoulu, 2023)

Kun verrataan näitä opetussuunnitelmassa mainittuja yleisiä taitoja oppivan organisaation yleisimpiin ominaisuuksiin, voidaan löytää selkeitä yhteneväisyyksiä. Lähes kaikissa oppivan organisaation teorioissa perustana on yksilön oppiminen ja yksilön oppimaan oppimisen kyvykkyyden lisääminen. Samoin korostetaan tiedon käsittelyä ja sen kriittistä arviointia kuin myös vastuuta ryhmän oppimisesta ja tiedon jakamista. Edelleen oppivat organisaatiot mainitsevat eri muodoissa työyhteisöosaamisen, jossa työntekijä osaa toimia työyhteisössä ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Myös opetussuunnitelman innovaatio-osaamisessa käsitellään samoja asioita kuin oppivissa organisaatioissa, kuten luovaa ongelman ratkaisua, työtapojen kehittämistä sekä tki-hankkeita.

Opetussuunnitelman pedagogisissa linjauksissa todetaan seuraavaa:

*"Poliisiosaamisella tulevaisuuden turvallisuutta*

*Meillä yhdistyvät vahva poliisiosaaminen, korkeakoulutus ja niiden vaatimat tiedot, taidot ja asenteet. Koulu-  
tamme sisäisen turvallisuuden ja johtamisen asiantuntijoita, jotka toimivat eettisesti ja oppivat uutta läpi työ-  
uransa.*

*Vastaamme tulevaisuutta ennakoivalla koulutuksella poliisiin kohdistuviin odotuksiin ja toimintaympäristön muutokseen. Kokeilemme rohkeasti uutta. Kannustamme osallistumaan työelämän käytäntöjen tutkimiseen ja kehittämiseen.*

*Rakennamme yhteistä käsitystä koulutustoiminnastamme ja varmistamme syvällisen oppimisen sekä hyvinvoivan korkeakouluyhteisön. Tuemme opiskelu- ja työkykyä oppivan organisaation periaattein." (Poliisiammattikorkeakoulu, 2023)*

Pedagogiset linjaukset sisältävät vision siitä, millaisia poliiseja halutaan poliisiammattikorkeakoulusta valmistuvan. Nämä ovat vision kaltainen näkemys siksi, että ne eivät ole yksiselitteisiä eivätkä anna suoria vastauksia, miten tavoitteisiin päästään, vaan enemmänkin toimintaa ohjaavat suunta- viivat. Nämä linjaukset ovat kuitenkin erittäin merkityksellisiä, koska niiden pohjalta on suunniteltu opetussuunnitelma ja ne ovat vaikuttaneet opetussuunnitelman sisällä tehtyihin linjauksiin. Pedagogisista linjauksista voidaan poimia monia yksityiskohtia, jotka ovat kuin suoraan oppivasta organisaatiosta. Vahva ammatillinen osaaminen, tiedot, taidot ja aseteet vastaavat melko tarkasti Sengen (1990) mainitsemia kulmakiviä henkilökohtainen hallinta sekä yhteinen visio. Saralan, Sengen ja Argyriksen mukaan organisaation tulisi katsoa tulevaisuuteen ja pystyä luomaan paitsi uusia tarvittavia kyvykkyksiä, myös vaikuttamaan tulevaisuuden kehitykseen. Samoin pedagogisissa linjauksissa katse on tulevassa ja uusien kyvykkyksien luonnissa. Oppimisessa pyritään syvällisyyteen, jolloin puhutaan asioiden ja niiden taustojen ymmärtämisestä, ymmärryksen tasosta. Tällöin tieto ei ole pinnallista ja pelkästään muisti varassa, vaan paljon syvemmällä ja kiinnittynyt konstruktivistisen näkemyksen mukaan tiukasti muistiin ja aiempiin kokemuksiin. Tämä ymmärryksen taso on mukana miltei kaikissa oppivan organisaation teorioissa, hiukan eri nimellä.

## **2.4 Miten lähellä poliisin koulutus on oppivaa organisaatiota?**

Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, poliisin amk-koulutuksen opetussuunnitelmassa on paljon yhtäläisyyksiä oppivan organisaation periaatteiden kanssa. Suurin osa poliisissa työskentelevistä henkilöistä on kuitenkin käynyt vanhemman mallisen opistotasaisen poliisikoulutuksen, jossa pääpaino oli hieman enemmän ammatillisessa osaamisessa akateemisten ja yleisten kompetenssien sijaan. Vuonna 2019 noin joka kolmas poliisissa työskentelevä oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon ja 7 prosenttia ylemmän (Sisäministeriö, 2019). Näitä lukuja kaunistavat osaltaan siviilivirkoihin palkatut henkilöt, joiden koulutus taso on yleensä vähintään alempi korkeakoulu. Tilanne kuitenkin muuttuu koko ajan pidempään poliisissa olleiden jäädessä eläkkeelle ja nykyisen koulutuksen puskiessa uutta akateemista verta kentälle. Kuitenkin vasta noin vuonna 2050 poliisin poliisihenkilöstö on kokonaisuudessaan korkeakoulutasoista, joten muutos ei ole ihan nopea.

Näen uuden ammattikorkeakoulutasoisen perusopetuksen ja yleisten kompetenssien arvostuksen koulutuksessa olevan hyvä ja tavoiteltava asia. Lähtökohtaisesti yleinen koulutus tason nousu pa-

rantaa oppivan organisaation kannalta tärkeiden asioiden saavuttamista. Pedagogisissa linjauksissa on maininta, että *"Tuemme opiskelu- ja työkykyä oppivan organisaation periaattein."*, mutta maininta jää kontekstissaan aika yksin ja irralliseksi. Muualta poliisin strategioista tai visioista en ole löytänyt mainintaa oppivasta organisaatiosta, vaikka muutoin niissä välähtelevät hämmentävän samankaltaiset termit kuin oppivan organisaation teorioissa.

Oppiva organisaatio on kokonaisuus, jonka yksi osa-alue on koulutus ja kouluttautuminen. Poliisin osalta on herkullinen tilanne, että poliisi organisaationa voi itse päättää omasta koulutuksestaan ja sen sisällöstä ja painopisteistä. Melko harvalla organisaatiolla on tällainen mahdollisuus, että ne "omistaisivat" korkeakoulutasoisen oppilaitoksen. Suomessa ei taida olla millään muulla organisaatiolla Puolustusvoimia lukuun ottamatta. Ottamatta vielä tässä kantaa, onko poliisi oppiva organisaatio, koulutuksen ja opetussuunnitelmassa lausuttujen tavoitteiden puolesta se voisi sitä olla.

## 2.5 Poliisin strategia oppivan organisaation teorian valossa

Mistä poliisin strategia on tehty ja onko sillä mitään yhteistä oppivan organisaation periaatteiden kanssa? Strategian luonnissa käytetyt menetelmät eivät välttämättä näy lopullisessa tiukkaan muottiin puristetussa lopullisessa tuotteessa, mutta poliisin strategiaan on hienosti lisätty toimintaympäristöanalyysi, jossa kuvataan yhteiskunnan megatrendejä ja niiden vaikutuksia poliisin toimintaan. Tällä pyritään löytämään jo ennalta tulevia haasteita, joiden selättämiseen on strategiassa otettu kantaa. Toki tällainen megatrendien arviointi on aivan luonnollinen osa strategiatyöskentelyä, mutta se on myös oppivan organisaation mukaista ajattelua, jossa pyritään olemaan mieluummin proaktiivisia kuin reaktiivisia sekä myös vaikuttamaan tulevaisuuteen ja tulevaan toimintaympäristöön.

Poliisilla on voimassa oleva strategia "Poliisin strategia 2020–2024". Strategian visio on: "Poliisi on kaikkien turvaaja, kaikkina aikoina." Keskeisiksi arvoiksi strategiaan on valittu palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. (Poliisi, 2020)

Poliisin visio sisältää vahvan arvo latauksen siitä, että poliisi on kaikkia varten, aina. Poliisin tarjoamia palveluita ja turvaa saa varallisuusasemasta tai asuinpaikasta riippumatta. Visio on myös vapaa kaikista ideologisista, uskonnollisista ja poliittisista vaikuttimista, joka korostaa poliisin luotettavuutta ja puolueettomuutta. Valitut arvot sopivat hyvin paitsi oppivan organisaation arvoihin, myös poliisin poikkeuksellisen voimakasta julkista valtaa käyttävän organisaation arvoiksi. Palvelu on yksi julkisen organisaation keskeisimpiä arvoja. Toiminta tuotetaan julkisella rahalla yhteisellä sopimuksella ja sen pitää tuottaa mahdollisimman suuri vaikuttavuus. Oikeudenmukaisuus tulee mielestäni tulkita sekä ulkoiseksi, jossa asiakkaita ja heidän oikeuksiaan kohdellaan oikeudenmukaisesti sekä sisäisesti, jossa organisaatio toimii omia jäseniään kohtaan oikeudenmukaisesti ja sopimuksia noudattaen. Osaaminen, jolla ilmeisesti tarkoitetaan paitsi yksilön osaamista, myös organisaation kyvykkyyksiä erilaisiin asioihin eikä sinänsä pelkkää yksilön osaamista. Tällainen laaja

osaaminen tai kyvykkyys tarkoittaa mielestäni myös kykyjä luoda uusia kyvykkyksiä ja osaamista tarpeen mukaan, ajan hengessä. Henkilöstön hyvinvointi kytkeytyy vahvasti organisaation menestykseen ja on keskeinen osa oppivaa organisaatiota. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa mm. sitoutumiseen, motivaatioon, työviihtyvyyteen sekä työssä oppimiseen ja kehittymiseen.

Voidaan todeta, että strategiaan valitut arvot eivät ainakaan ole ristiriidassa oppivan organisaation arvojen kanssa.

Poliisin strategia sisältää viisi pääkohtaa ja keinot, joilla niihin on tarkoitus päästä sekä mittarit niiden mittaamiseen. Nämä viisi valittua pääkohtaa ovat:

1. Turvaamme arjen ja pidämme luottamuksen poliisiin korkeana
2. Ennalta estämme rikoksia ja häiriöitä
3. Paljastamme ja selvitämme erityisesti vakavia rikoksia tehokkaasti
4. Tuotamme nykyaikaisia, turvallisia ja kehittyviä palveluita
5. Teemme yhteistyötä ja viestimme aktiivisesti (Poliisi, 2020)

Keinot ovat osiltaan melko yleisluontoisia, toiset taas melko yksityiskohtaisia. Hyvänä asiana pidän Poliisihallituksen kirjeessä "Poliisin strategiset osaamiset 2021-2024", POL-2021-133824 olevaa mainintaa:

*"Strategiset osaamistavoitteet tullaan sisällyttämään tulossopimukseen ja tulostavoitteisiin sekä Poliisiammatti-korkeakoulun valtakunnallisiin tutkinto- ja täydennyskoulutussuunnitelmiin. Konkreettisia toimenpiteitä tulee yksiköiden viedä yksikön koulutussuunnitelmiin ja yksilöiden ja ryhmätavoite- ja kehityskeskusteluiden osaamistavoitteiden suunnitelmiin. Strategisten osaamisten tavoitteiden toteutumista tullaan seuraamaan ja arvioimaan osana tulosseurantaa ja strategian uudistumistyötä. Strategiset osaamiset tulevat olemaan tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelussa, yksiköiden osaamistarpeiden kartoittamisessa, yksiköiden koulutusten tarjonnan suunnittelussa sekä myös niitä voidaan hyödyntää rekrytoinneissa ja rekrytoitavien osaamisen arvioinneissa."* (Poliisihallitus, 2021)

Näin poliisin strategia ulotetaan koko organisaatioon ja koulutusohjelmien kautta sillä on mahdollista vakiintua myös pysyvämmiin, kun tulevaa keskijohtoa saadaan sitoutettua sen toteuttamiseen tehokkaasti.

Käyn läpi strategisten painopisteiden saavuttamiseksi esitetyt keinot ja vertaan niitä oppivan organisaation periaatteisiin. Ensimmäisessä kohdassa, **"Turvaamme arjen ja pidämme luottamuksen poliisiin korkeana"**, priorisoidaan kiireellisten hälytystehtävien hoito, näkyvyys ja lähestyttävyyys, virtuaaliympäristöt, uuden teknologian hyväksikäyttö, henkilöstön hyvinvointi ja liikkuvuus eri tehtävien välillä sekä asialliset työvälineet, tilat ja valmiudet (Poliisi, 2020).

Mielestäni keinot ovat järkeviä sekä monipuolisia ja toiminta tapahtuu monella tasolla ja tempolla. Toisaalta painotetaan kiireellisiä hälytystehtäviä, unohtamatta kuitenkaan vaikeammin mitattavia asioita, kuten lähestyttävyyttä tai näkyvyyttä. Mielestäni on myös ajan hengen mukaista mennä virtuaalimaailmaan, jossa tänä päivänä vietetään paljon aikaa ja jossa tai jonka välityksellä myös tapahtuu paljon rikoksia. Mielestäni poliisi osoittaa ennakkoluulotonta ja kokeilevaa ajattelua osallistumalla virtuaalitoimintoihin. Poliisin on päästävä tuohon kehitykseen mukaan, jotta näitä uudenlaisia rikoksia on mahdollista selvittää ja toisaalta virtuaalimaailma on nykynuorille helppo kanava olla yhteydessä poliisiin. Asiat ovat siis osin päällekkäisiä ja niiden välillä on riippuvuussuhteita. Henkilöstön liikkuvuutta eri tehtävien välillä pidän sitoutumisen ja ammatillisen kasvun kannalta hyvänä linjauksena, koska nykypäivänä monet tehtävät ovat melko kapeassa sektorissa ja pelkästään yhtä tehtävää tekemällä saattaa kokonaiskuva jäädä vajaaksi. Tehtäväkierrot ja uudet tehtävät myös lisäävät työhyvinvointia.

Toisessa kohdassa "**Ennalta estämme rikoksia ja häiriöitä**", keinoiksi mainitaan suunnitelmallinen valvonta kaduilla ja verkoissa (virtuaalimaailma), varhainen puuttuminen rikoksiin ja häiriöihin, resurssin joustava käyttö, hallinnollisen rikostorjunnan käyttö osana ennalta estävää toimintaa, kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön tehostaminen toimintaympäristön muutosten ennakoimiseksi ja rikollisuuden torjumiseksi, panostaminen tietojohdoisuuteen ja analyysiin osana ennakoimista sekä ennalta estävän toiminnan huomioiminen johtamisessa ja henkilöstön kouluttamisessa ja sitä kautta koko työnteon kulttuurissa.

Oppivan organisaation linssien läpi luettuna tässä keino valikoimassa on paljon hyvää. Kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön tehostaminen antaa paljon organisaatiolle. Kun se selittää ja selvittää omia mallejaan toimia, ne tulevat ikään kuin vahingossa kirjoitettua tai selitettävä auki ja kumppani saattaa esittää kysymyksiä tai jopa kritiikkiä. Tämä läpivalaisee omia toimintamalleja ja saattaa tuoda näkyväksi sellaisia asioita, joista ei muutoin olisi tullut tietoiseksi. Sengen ajattelussa mielikuvamallit ohjaavat toimintaa usein toimijan niitä itse tiedostamatta. Yhteistyössä asioiden selittäminen ja arvostelulle altistaminen (dialogi) toisen ammattilaisen kanssa voi paljastaa ajatusvinkkejä tai asenteita, jotka ohjaavat väärin valintoihin tai vääränlaiseen toimintaan. Toisaalta kaikenlainen yhteistoiminta ja dialogi alan ammattilaisten kanssa lisäävät tietoisuutta ja antavat uusia näkökulmia. Olettaen tietenkin, että yhteistyöhön on halua ja dialogia pyritään käymään vuorovaikutuksessa. Keinoina mainitut tietojohdoisuuteen ja analyysiin panostaminen osana ennakoimista ovat selkeitä oppivan organisaation tunnusmerkkejä: Halutaan saada mahdollisimman rehellistä ja validia tietoa ennakoimista varten, jotta toiminta voisi olla proaktiivista ja tarvittavat osaamiset saataisiin rakennettua ennen kuin niitä tarvitaan.

Kolmannessa kohdassa "**Paljastamme ja selvitämme erityisesti vakavia rikoksia tehokkaasti**", mainitaan keinoiksi vakavien henkeen ja terveyteen kohdistuvien rikosten selvitystason pitäminen korkeana ja tutkinta-ajan kohtuullisena, panostaminen rikosprosessin alku- ja esikäsitteilytoimiin,

jolla vapautetaan resurssia priorisoituihin tutkintakokonaisuuksiin, painottamalla yhteiskunnallisilta vaikutuksiltaan merkittävien rikosten, kuten ympäristö- ja huumausainerikosten, paljastamista ja tutkimista sekä rikoshyödyn takaisinsaantia, henkilöstölle monipuolisten ja motivoivien rikostorjunnan työtehtävien sekä työn tekemistä palvelevien prosessien kehittäminen, rikostorjunnan kansainvälisen yhteistyön painottaminen sekä piilorikollisuuden vähentäminen kansalaisten ilmoitusaktiivisuutta lisäämällä sekä panostamalla paljastavaan tutkintaan ja tarkkailuun.

Näillä keinoilla poliisi pyrkii vaikuttamaan sekä nykyiseen että tulevaan toimintaympäristöön sekä toimintakulttuuriin (ilmoituskynnyksen madaltaminen). Omasta mielestäni tämä olisi hyvä panostus, varsinkin jos tulevaisuudessa saadaan tekoälyä hyödyntämällä luotua paremmat edellytykset automaattiseen tiedon käsittelyyn ja seulontaan. Tällöin olisi jo olemassa toimintakulttuuri, jossa kansalaiset ilmoittavat asioita aktiivisesti ja poliisi pystyy ottamaan tiedon vastaan ja käsittelemään sen tehokkaasti. Jos tällaista kulttuuria (ilmoituskynnyksen madaltaminen) alettaisiin luomaan vasta sitten, kun sen käsittelyyn on olemassa valmis työkalu, siihen saattaa mennä vuosia.

Neljännessä kohdassa "**Tuotamme nykyaikaisia, turvallisia ja kehittyviä palveluita**", mainitaan keinoiksi poliisin palveluiden kehitystyössä eri asiakasryhmien tarpeiden huomioiminen sekä kestävä kehityksen ja turvallisuuden näkökulmat, tietoisuuden, ohjauksen ja neuvonnan lisääminen poliisin palveluista, teknologian tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen kaikessa toiminnan kehittämisessä, poliisin sisällä olevien palvelurakenteiden ja yhteistyön hyödyntäminen ja kehittäminen yli yksikkö rajojen sekä jatkuva toimintakyvyn ja tietoturvallisuuden kehittäminen yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa.

Näistä mainituista keinoista ehkä yhtenä keskeisimpänä oppivan organisaation tunnusmerkkinä tiedon liikkuminen organisaation sisällä. Tieto tulisi olla varastoituna oikein ja kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Muuten tieto on hyödytöntä. Pyrkimys poliisin sisäisten palvelurakenteiden ja yhteistyön hyödyntämiseen ja kehittämiseen on hyvä, poliisilla on varastoituna valtavasti erilaista tietoa ja osaamista, mutta aina tieto tai osaaminen ei löydy ajoissa oikeaan paikkaan. Oppivan organisaation yksi tunnusmerkki on pyrkimys hyvään tiedon ja osaamisen hallintaan, johon poliisikin tässä pyrkii.

Viidennessä kohdassa "**Teemme yhteistyötä ja viestimme aktiivisesti**" keinoiksi mainitaan yhteistyön syventäminen muiden turvallisuusviranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa niin kansainvälisesti, valtakunnallisesti kuin alueellisesti, sekä erityisesti harvaan asutuilla alueilla, viestiminen avoimesti, yhdenmukaisesti, ymmärrettävästi ja nopeasti, aktiivinen osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun poliisin toimialalla, poliisin maineen ja luottamuksen ylläpito ja kehittäminen kaikella toiminnalla, yhdenvertaisen yhteiskunnan tukeminen ja eriarvoisuuden torjuminen olemalla

aloitteellisesti yhteydessä muun muassa vähemmistöryhmiin sekä ajantasaisen ja analysoiden tiedon tuottaminen toimintaympäristöstä muun muassa poliittisen päätöksenteon ja yhteiskunnallisen keskustelun tueksi.

Oppivan organisaation yksi tunnusmerkki on organisaation kyky vaikuttaa tulevaan ja omaan toimintaympäristöön. Näissä keinoissa poliisi pyrkii ottamaan tietynlaista roolia paitsi ajantasaista tietoa ja raportteja tuottamalla, myös osallistumalla yhteiskunnan toimintaan ehkäisemällä haitallista kehitystä, kuten eriarvoistumista ja polarisaatiota sekä edistämällä yhdenvertaisuutta. Näin poliisi pyrkii olemaan aktiivinen toimija ja muokkaamaan toimintaympäristöään. Tässä tapauksessa toki demokraattisin keinoin valitun eduskunnan tahdon ja yleisten oikeusvaltio periaatteiden mukaisesti.

### **3 OPPIMINEN SEKÄ OPPIVA ORGANISAATIO**

Tässä kappaleessa käsittelen oppimista melko lyhyesti kysymysten. Mitä oppiminen on? Miten oppimista voi edistää? Aion keskittyä näiden yleisten periaatteiden käsittelyn jälkeen enemmänkin aikuisoppimiseen ja työssä oppimiseen. Tämän lisäksi kappaleessa esittelen oppivaa organisaatiota kirjallisuuden perusteella ja pyrin löytämään yhtäläisyyksiä eri oppivan organisaation teorioista.

Käsittelen alkuun oppimiseen liittyvää fysiologiaa, joka voi tuntua kaukaiselta tässä kontekstissa, mutta fysiologian merkitys kytkeytyy vahvasti oppimiseen ja siihen, missä olosuhteissa ja kuinka oppimista voi tapahtua. Fysiologia ikään kuin asettaa reunaehdot oppimiselle, joten sen ymmärtäminen ja tiedostaminen on avain sopivien olosuhteiden luomiseksi oppivalle organisaatiolle ja yleensäkin oppimiselle.

#### **3.1 Oppiminen**

Lyhyesti ja kansankielellä sanottuna, oppiminen tarkoittaa jonkin uuden taidon tai kyvyn omaksumista siten, että sitä voi käyttää. Oppimisessa on aina kyse jonkinlaisesta muutoksesta, joko toiminnassa tai ajattelussa. Nykykäsityksen mukaan muisti ja oppiminen toimivat samalla konstruktivistisella rakenteella, jossa oppiminen on aktiivista kognitiivista toimintaa ja/tai sosiaalista toimintaa, jossa oppija jatkuvasti rakentaa käsitystään maailmasta ja sen ilmiöistä tulkiten uutta tietoa aikaisempien tietojensa, kokemustensa ja muistojensa pohjalta ja osallistumalla sosiaalisten yhteisöjen toimintaan (Eteläpelto & Tynjälä, 1999).

Fysiologisella tasolla oppiminen tarkoittaa sitä, että aikaisemmat kokemukset vaikuttavat käyttäytymiseen. Informaatio aikaisemmista kokemuksista säilyy muistissa ja vaikuttaa myöhemmin ihmisen toimintoihin. Yksinkertaista oppimista sanotaan habituaatioksi eli tottumiseksi. Uusi ja yllättävä ärsyke aiheuttaa orientoitumisreaktion, jossa sympaattinen hermosto aktivoituu, ihminen valpastuu ja hänen toimintavalmiutensa lisääntyy. Jos uusi ärsyke toistuu useita kertoja eikä se ole mielenkiin-

toinen, orientoitumisreaktio lakkaa; on tapahtunut habituaatio. Aistireseptorien adaptaatio on samantapainen ilmiö, mutta se on itse asiassa paljon yksinkertaisempi. Adaptaatioissa aistinreseptorista tuleva impulssivirta harvenee ärsykkeen jatkumisesta huolimatta, habituaatioissa taas keskushermosto ei ota impulssivirtaa huomioon. Habituaation rinnakkaisilmiö on herkistyminen. Jos johonkin sinänsä yhdentekevään ärsykkeeseen liittyy jotakin tärkeää, ihminen herkistyy havaitsemaan tätä ärsykettä. (Nienstedt ym, 1999. s. 561)

Oppimisen aikana neuroneissa tapahtuu kemiallisia muutoksia. Habituaation aikana synapsien kaliumionipitoisuus vähenee ja herkistymisen aikana se lisääntyy. Neuronien ja gliasolujen RNA lisääntyy ja muuttuu koostumukseltaan. Jos RNA:n tai proteiinien synteesiä estäviä aineita ruiskutetaan koe-eläimiin ennen oppimistilannetta, oppiminen voi kokonaan estyä. (Nienstedt ym, 1999. s. 564)

Kortisoli, eli hydrokortisoni, on lisämunuaiskuoren erittämä steroidi. Maksan ulkopuolisissa kudoksissa kortisoli vähentää valkuaisainesynteesiä ja lisää valkuaisaineiden pilkkoutumista. Kortisoli kuluttaa siis kudosten proteiineja ja aiheuttaa niistä pilkkoutuneiden aminohappojen siirtymisen veritietä maksaan glukoosin muodostuksen raaka-aineiksi (katabolinen eli varastoja hävittävä vaikutus). (Nienstedt ym, 1999. s. 404)

Sopiva määrä stressihormoni kortisolia tehostaa oppimista ja muistiin painamista erilaisten kemiallisten prosessien kautta, mutta liiallinen määrä vaikeuttaa sitä. Hiukan kärjistetyssä esimerkissä poliisiammattikorkeakoulun opiskelija osallistuu voimankäytön harjoitukseen ja tuntee sopivan jännityksen, joka saa valpastumaan ja terävöittää aisteja juuri sopivalle tasolle, jotta havainnointi ja oppiminen on optimaalista. Hän pystyy suoriutumaan harjoituksesta hyvin ja pystyy rehelliseen itse-reflektioon sen jälkeen. Oppimiskokemus on hyvä ja hän muistaa koulutustilanteen tarkasti. Oppija kykenee muuttamaan toimintaansa saadun palautteen ja itsereflektion johdosta. Toisessa ääripäässä on henkilö samaisessa harjoituksessa, mutta stressitaso on niin korkealla, että henkilö saattaa tehdä täysin irrationaalisia ratkaisuja eikä välttämättä edes muista oppimistilanteesta juuri mitään eikä siten kykene järkevään itse-reflektioon. Tässä tapauksessa tavoitteena on selviytyminen eikä oppimista juuri tapahdu.

Ihmisen fysiologia vaikuttaa myös vireystilaan ja tajunnan säätelyyn. Ihminen ei ole jatkuvasti yhtä aktiivinen. Ihminen ei pysy vireänä kovin pitkiä aikoja kerrallaan, koska vireään mielentilaan liittyy paitsi aivojen neuronien tietynlainen toiminta myös suurentunut lihastonus. Tämä puolestaan vaatii sydämen minuuttitilavuuden suurenemisen ja aiheuttaa energiankulutuksen lisääntymisen. (Nienstedt ym, 1999. s. 568)

Ihmisen fysiologia on hyvä ymmärtää jollain tasolla koulutusta sekä työssä oppimista tukevia rakteita suunniteltaessa. Oppivan organisaation kantavia ajatuksia on, että organisaatio ja organi-

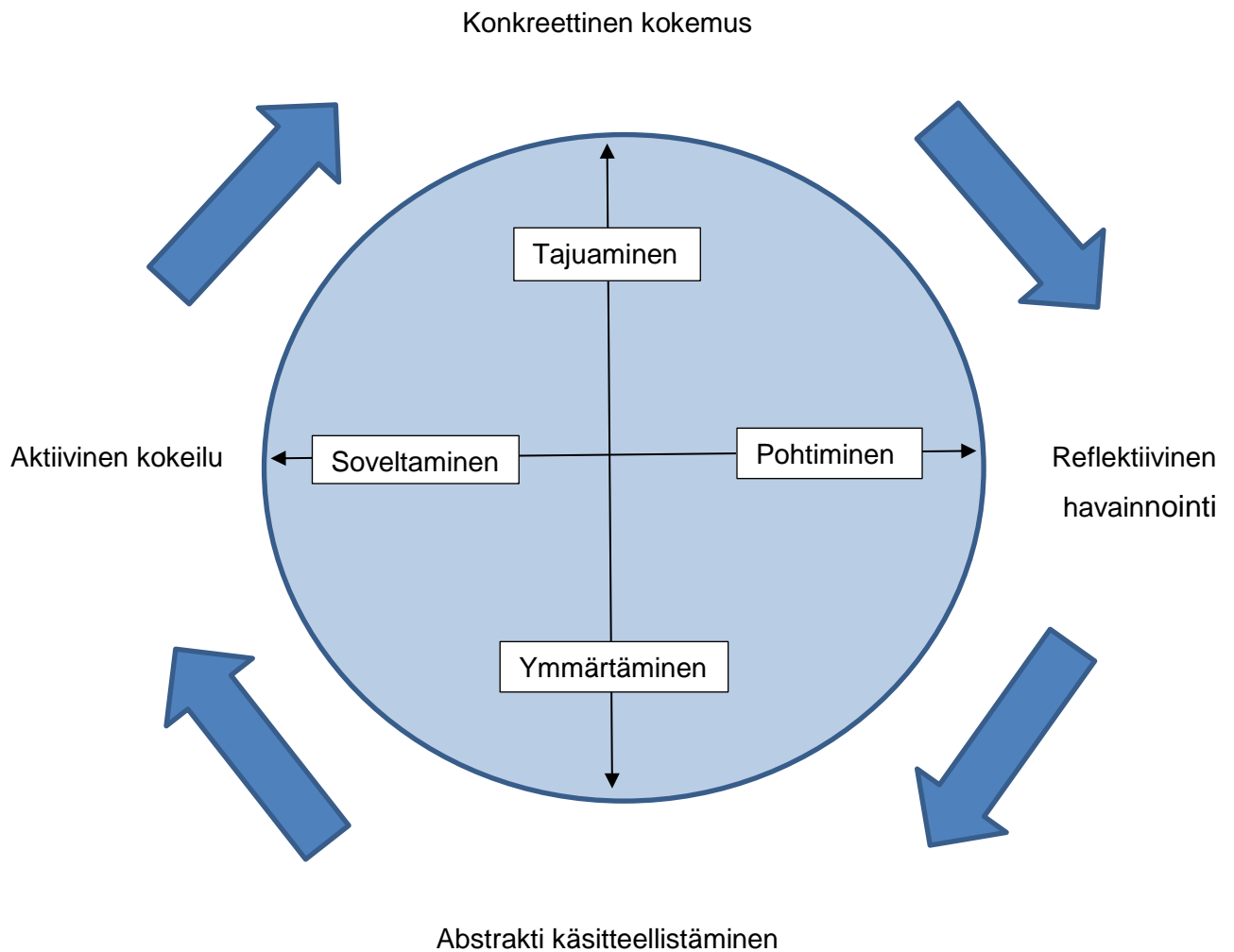
saatiokulttuuri tukevat ihmisten ja tiimien kehittymistä eivätkä rakenteet, käytänteet tai organisaatiokulttuuri haittaa sitä. Toki oppimiseen liittyvä fysiologia on huomioitu pedagogiikassa jollain tasolla, mutta kaikki organisaatiossa koulutuksia ja niiden rakenteita suunnittelevat ja niistä päättävät henkilöt eivät ole pedagogeja. Pahimmillaan organisaatiolla olisi halu kehittyä, mutta tehdään joko väärä asioita tai väärällä tavalla eikä siten saada toivottuja tuloksia.

Fysiologia asettaa siis muutamia perusvaatimuksia oppimiselle. Oppijan vireystilan on oltava riittävän hyvä oppimistilanteeseen eikä stressi saa nousta liian suureksi. Vireystila on melko helppo ratkaistava koulutuksia suunniteltaessa ja pidettäessä. Pidetään koulutukset päiväsaikaan, huolehditaan tauotuksesta, pidetään koulutuksen pituus ja asiasisältö maltillisena ja pyritään sitomaan asia johonkin jo tuttuun asiaan. Näiden lisäksi on hyvä käyttää erilaisia pedagogisia "koukkuja", kuten erilaisia aktivointeja, ryhmäkeskusteluja, aiempia kokemuksia jne. Oppijoiden stressin säätely vaatiikin jo enemmän. Tietenkin itse koulutustapahtuman tulee olla riittävän turvallinen sekä psykologisella että fyysisellä tasolla. Tähän tosin vaikuttaa organisaatiokulttuuri kokonaisuutena. Onko kulttuuri dialogista vuorovaikutusta edistävä vai diktaattorimaisen saneleva? Yleisesti oppimista edistäisi juuri dialoginen vuorovaikutus, jossa jokainen voi tulla nähdyksi ja kuulluksi sekä turvallisesti esittää omia mielipiteitään ja kysymyksiään. Mikäli oppimisympäristö tai oppimistilanne aiheuttaa negatiivisia tunteita, jotka voivat johtua liian vaativasta tai helposta tehtävästä, tilanne voi olla pelottava tai oppija voi pelätä nolatuksi tulemista, syntyy oppijalla tarve puolustaa omia ajatuksia ja totuttuja toimintamalleja, jolloin oppiminen tehokkaasti estyy (Kupias & Peltola, 2019. s. 44). Keskusteleva ja hiukan rönsyileväkin kulttuuri mahdollistaa turvallisesti uusien asioiden kokeilua ja sallii epäonnistumisia. Ihmisten ei tarvitse pelätä kasvojen menetystä tai nolatuksi tulemista, jos he esittävät kysymyksiä tai mielipiteitä. Myönteisessä tunnetilassa on helpompi muuttaa omia käsityksiä ja hyväksyä uusia ajatuksia. (Kupias & Peltola, 2019. s. 43)

Muisti ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Ihmisen aivot muuttuvat koko ajan ja ihmisen oppiessa uusia asioita, hän kehittää asioiden välille uusia yhteyksiä. Tämä ilmenee aivojen tasolla siten, että uusia hermosolujen välisiä synapsiyhteyksiä syntyy ja vanhoja sammuu jatkuvasti. (Lonka 2014, 11.)

### **Oppimisen perusmalli Kolbin mukaan**

Kokemuksellisen oppimisen perusmallin mukaan tarvitaan jokin ärsyke tai kokemus, jota arvioidaan tai reflektoidaan, kokemus käsitteellistetään ja uutta asiaa kokeillaan. Tästä saadaan edelleen jokin kokemus, jota arvioimalla ja käsitteellistämällä voidaan tehdä uusi kokeilu. Nämä vaiheet ovat usein tiedostamattomia ja saattavat yksinkertaisissa asioissa olla hyvin lyhyitä. Toisaalta monimutkaisissa asioissa nämä vaiheet saattavat kestää pidempäänkin ja olla tietoisempia. Joidenkin mallien mukaan reflektointi tulisi liittää jokaiseen erilliseen vaiheeseen.



Kuvio 1: Kolbin malli.

Kolbin malli havainnollistaa oppimisen ja samalla kuvaa muistin ja oppimisen konstruktivistista rakennetta. Ensimmäisenä saatua kokemusta verrataan jo olemassa oleviin kokemuksiin ja etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä. Tässä vaiheessa kaikki jo olemassa olevat kokemukset ja muistot ovat käytössä. Tämän jälkeen uusi kokemus käsitteellistetään eli pyritään ymmärtämään, jota seuraa kokeilu. Kehä jatkuu ja asia otetaan pala kerrallaan haltuun uusia kokeiluja seuraavien kokemusten ja niiden arviointien kautta. Kolbin kehää on kehitetty edelleen lisäämällä siihen viides vaihe, kokeilun valmistelu. Itse pidän alkuperäisestä mallista, se on riittävän yksinkertainen ja selkeä.

Muistin konstruktivistinen rakenne ohjaa myös mielenkiinnon kohteita. Asiat, joista olet kiinnostunut, jäävät todennäköisemmin mieleen kuin sellaiset asiat, joista et ole kiinnostunut (Lonka, 2014. s. 13). Samoin oppimisessa uudet asiat, joista sinulla on jotain ennakkotietoa ja jotka sinua kiinnostavat, tarttuvat paremmin kuin irralliset asiat, joita et koe kiinnostaviksi. Tämä johtuu siitä, että uudet asiat kiinnittyvät ja verkottuvat osaksi jo olemassa olevia tietoja ja taitoja, joten uuden asia, joka

liittyy johonkin jo tuttuun ja mielenkiintoiseen asiaan, omaksuminen on helpompaa sen verkottuessa jo olemassa oleviin tietoihin. Tämä on tietyllä lailla itsestään selvyys, mutta silti sitä ei aina tiedosteta, vaan koulutuksissakin usein asetetaan kaikki tieto samanarvoiseksi ja jätetään vastuu oppijalle. Näin esimerkiksi poliisihallinnon verkkokoulutuksissa, joissa ilmeisesti oletuksena on, että kyseinen asia kiinnostaa kaikkia, kaikilla on asiasta jokin perustietämys ja kaikki pystyvät sen omaksumaan verkkoalustalta. Tällaisessa tilanteessa ei siis välttämättä ole huonompi oppija, kun ei pysty omaksumaan valtavaa tietomassaa, vaan oppiminen jää pintapuoliseksi, jos ei ole aiempaa kosketuspintaa koulutuksen sisältöön tai asiaa ei koeta itselle merkitykselliseksi. Esimerkkinä verkkokoulutus rikoslain seksuaalirikosten uudistuksesta. Tuo verkkokoulutus sisältää hirvittävän määrän tietoa, jonka omaksuminen on erittäin vaikeaa, jos ei työskentele juuri kyseisellä sektorilla tai asia muutoin tuntuu vastenmieliseltä eikä siitä ole ennakkotietoa. Toisaalta taas seksuaalirikostutkijalle tuo koulutus ajaa asiansa, koska pohjatiedot sekä kiinnostus asiaan ovat kunnossa. Kokemukset saattavat myös aiheuttaa vääristymää tai kaventumaa tulevien kokemusten tulkinassa, mikäli jokin kokemus ohjaa tulevia tulkintoja voimakkaasti (Ruohotie, 2002, 138). Näin esimerkiksi vääristä tai huonoista toimintamalleista poisoppiminen on monesti paljon vaikeampaa, kuin kokonaan uuden oppiminen.

### **Oppimisen siirtovaikutus, "transfer"**

Kun ajatellaan osaamista, voidaan tehdä karkea jako spesifeihin taitoihin ja osaamiseen sekä yleisiin taitoihin ja osaamiseen. Spesifit taidot ovat vahvasti tilannesidonnaisia ja niitä voidaan käyttää vain tietyissä tilanteissa ja paikoissa, tietyinä hetkenä. Niistä voi olla vaikea johtaa yleistyksiä, eli ne sopivat vain tiettyihin tilanteisiin. Tällä tavalla spesifinen taito ei ole kovin taloudellinen keino opetella asioita, koska jokainen asia joudutaan opettelemaan uudelleen. Vanhasta taidosta saattaa olla jotain apua, mutta valtaosa on uutta. Siirtovaikutuksella, transferilla, tarkoitetaan että jotain osaamista, joka ei olisi tilannesidonnaista ja jota voisi yleistää ja käyttää useammassa tilanteessa, tietyillä yleisperiaatteilla. Liikunnan motoriset yleistaidot ovat esimerkiksi tällaisia yleisiä taitoja, liikemalleja. Jos ihmisellä on laaja pankki liikemalleja, hän voi pelkästään katselemalla ymmärtää kokonaan uuden liikkeen perusajatuksen ja pystyä suorittamaan sen käytännössä ilman harjoittelua, jonka mahdollistaa runsas engramma eli aistikuvavarasto (Kantola, 1989. s. 286).

Kehittyneet ongelmanratkaisutaidot ja oppimaan oppimisen taidot ovat sellaisia yleisiä taitoja, joilla on siirtovaikutusta ja jotka palvelevat uusissa tilanteissa. Poliisin AMK-tutkinnon opetussuunnitelman mukaan näitä taitoja pitäisi valmistuvilta poliiseilta löytyä.

## **3.2 Työssä oppiminen**

Käsitteenä *työssä oppiminen* tarkoittaa yleensä työskentelyn ohessa tapahtuvaa oppimista ja se tulee erottaa *työssäoppimisesta*, jolla yleisesti tarkoitetaan opiskeluun liittyvää työharjoittelua tai työpaikalla tai työnantajan aloitteesta tapahtuvaa muodollista koulutusta. Uusitalon (2001. s. 13-14)

mukaan työssäoppimisella tarkoitetaan työympäristössä tapahtuvaa työpaikkaohjaajan tai oppilaitoksen opettajan ohjauksessa tapahtuvaa oppimista. Vastaavasti Räcköläisen (2001. s. 41) mukaan, kun käsite kirjoitetaan erikseen *työssä oppiminen*, sillä tarkoitetaan työntekijöiden oppimista työtä tehdessä eikä sitä liitetä vain ammatilliseen tai työpaikalla erikseen järjestettävään koulutukseen. Joidenkin arvioiden mukaan peruskoulutus antaa vain 10-20 prosenttia työssä tarvittavasta osaamisesta ja loppu osaaminen rakentuu työtä tehdessä non-formaalien ja informaalin oppimisen kautta (Watkins ym. 2014, 64.). Tässä korostuu hiljaisen tiedon saaminen ja jakaminen työpaikoilla eli sosiaalinen sekä kokemuksellinen oppiminen ja näiden tapahtumien reflektointi. Tällainen työnteon ohessa oppiminen on usein tahatonta ja huomaamatonta, koska oppimista tapahtuu työnteon edistämiseksi eikä opiskelun vuoksi kuten muodollisessa koulutuksessa (oppilaitoksissa) tapahtuu. Näin iso osa tiedosta myös pysyy hiljaisena tietona, jos sitä ei tiedosteta ja sanoiteta.

### **Hiljaisesta tiedosta ja intuitiosta sekä niiden merkityksestä**

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sanoittamatonta ja yleensä kokemukseen perustuvaa tietoa, jota on vaikea sanoittaa ja siirtää sellaisenaan edelleen toiselle henkilölle tai organisaatiolle. Käsitteen luoja pidetään kemisti ja filosofi Michael Polanyi, joka kehitti jo 1950-luvulla teoreettisen käsitteen hiljaisesta tiedosta kirjassaan *Personal Knowledge* (Polanyi, 1958). Polanyn perusajatus hiljaisesta tiedosta on: *"Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa."* Polanyn mukaan onnistuminen suorituksessa vaatii eksplisiittisen tiedon lisäksi aina myös hiljaista tietoa. (Polanyi, 1966) Polanyi jakoi hiljaisen tiedon kolmeen tasoon, joista varsinainen hiljaisen tiedon taso tarkoittaisi tietoa, jota ei pystytä kuvaamaan sanallisesti lainkaan, vaan se on eräänlaista järjestäytymätöntä ihmisen sisäistä tietomassaa. Seuraavalla tasolla oleva hiljainen tieto olisi artikuloimaton taso, jota kuitenkin voidaan tarkastella ja kuvata, mikäli siihen kohdennetaan erityisesti huomiota. Viimeisellä tasolla oleva hiljainen tieto on sellaista, jota voidaan sanoittaa ja josta voidaan puhua.

Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja liittyy kokemukseen. Hiljainen tieto voi ilmentyä intuition, spekulatiivien tai tunteiden kautta. (Honka & Ruohotie. 2003. s. 38-39) Hiljaisen tiedon ilmentyminen sopii konstruktivistiseen näkemykseen, jossa ihminen peilaa asioita jo olemassa oleviin kokonaisuuksiin ja nämä kokonaisuudet ovat verkottuneet toisiinsa. Näin jokin asia saatetaan laajaa tietoverkostoa (muisti ja muistot) peilaamalla oivaltaa intuition kautta, vaikka henkilö ei osaa itse kertoa tarkasti, miten on päätenyt oikeaan ratkaisuun. Intuitio onkin eräänlainen kyky nähdä asioita ja ratkaisuja sisäisesti ja tietää asioita käyttämättä rationaalista päättelyä. Aiemmat kokemukset tietenkin vaikuttavat ja intuitio saattaa johtaa myös harhaan, jos keksittyä ratkaisua ei tarkasteta kriittisesti ja kanta asiaan lukitaan pelkästään intuition perusteella. Intuition katsotaan kuitenkin yhdistävän eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon tietämykseksi. Intuitiota käytettäessä tulisi pystyä tunnistamaan se ja pystyä refleктоimaan tilannetta, jotta intuition liittyvän hiljaisen tiedon voisi saattaa

näkyväksi. Reflektiivinen ajattelu ja siihen liittyvä dialogi on välttämätöntä uusien merkitysten luonnissa ja ryhmässä tällaisten kokemusten ja mielipiteiden vaihto paljastaa ja selventää hiljaista tietoa (Ruohotie, 1997. s. 33-34)

Hiljaista tietoa koskevan kirjallisuuden perusteella voidaan mielestäni turvallisesti tehdä neljä oletusta: 1) Työntekijöillä, varsinkin kokeneemmilla, on hallussaan alaa koskevaa hiljaista tietoa, 2) Hiljaisesta tiedosta on hyötyä työn tekemisessä, 3) Hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeaa ja 4) Hiljaisen tiedon saattamisesta organisaation käyttöön tai näkyväksi tekemisestä olisi hyötyä organisaatiolle. Eräs oppivan organisaation keskeinen ajatus on saattaa organisaation hallussa oleva tieto ja osaaminen kaikkien tarvitsijoiden käyttöön. Nonakan ja Takeuchin organisaation tiedonluontiteoriassa tehdään erottelu eksplisiittisen ja hiljaisen välillä. Teorian mukaan uutta tietoa syntyy, kun eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välille syntyy vuorovaikutusta. Hiljaista tietoa on mahdollista levittää yhteisten kokemusten ja keskustelujen kautta. Teoriassa esitetään tiedon luomiseen tarkoitettua tilaa, joka voi tilana tarkoittaa fyysistä, virtuaalista, mentaalista tai yhdistelmää näistä. Olennaista on henkilökohtaisten ja toisten kokemusten reflektointi. (Nonaka, 1994. s. 33–34; Nonaka & Takeuchi, 1995. s. 61–62)

Nonakan ja Takeuchin luomaa teoriaa uuden tiedon synnyttämisestä on selkeytetty niin sanotussa SECI-mallissa (*Socialization-Externalization-Combination-Internalization*). Tämä malli mallintaa uuden tiedon synnyttämisprosessia. Mallin neljän vaiheen aikana hiljainen tieto jaetaan asiantuntijalta toiselle (sosialisaatio), kollektiivisen reflektion kautta ulkoistetaan ja käsitteellistetään (ulkoistaminen), uusi toimintatapa tiedostetaan (yhdistäminen) ja viimeisessä vaiheessa uuden toimintatavan sisältämä käsitteellinen tieto sisäistetään (sisäistäminen), jonka seurauksena tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Teorian mukaan kyseessä on yhteisöllinen prosessi, josta saadaan tuloksia vasta kun koko yhteisö osallistuu siihen. (Leinonen, Partanen ja Palviainen, 2002. s. 24–26 ja Helakorpi, 2005. s. 98–99)

SECI-malli on hämmentävän samankaltainen Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin kanssa. Molemmissa malleissa lähtökohtana on jokin kokemus, jota refleктоimalla saadaan se käsitteellistettyä. Malleissa tämä tiedostetaan tai sitä kokeillaan ja siitä saadun palautteen perusteella muodostuu osaamista ja tietämys asiasta syvenee. SECI-mallissa tosin painotetaan yhteisöllisyyttä ja sosiaalista oppimista enemmän, mutta peruseriaatteet ovat samat.

Lyhyenä yhteenvetona hiljaisesta tiedosta ja intuitiosta voidaan todeta, että hiljaista tietoa syntyy kokemuksen kautta ja sitä on vaikea jakaa sellaisenaan. Monimutkaista asiaa liikaa yksinkertaistamalla osa siitä menetetään. Näin on myös hiljaisen tiedon kanssa. Sellaisenaan sen siirtäminen on vaikeaa ja tuntematta sen taustoja ja sen syntyyn vaikuttaneita kokemuksia saatetaan päätyä teke-

mään väärä asioita. Kuitenkin hiljaista tietoa voidaan jakaa, mutta jakaminen tapahtuu yleensä tiedostamatta ja työn ohessa sivutuotteena. Kokemusten jakaminen ja reflektointi sekä vuorovaikutuksellinen dialogi voivat auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa ja sanoittamisessa. Yhtenä keinona hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiselle nähdään ihmisten liikkuvuuden lisääminen organisaatiossa ja organisaatioiden välillä (Sanchez, 2004).

Intuitio on kokemukseen ja laajaan tietoon pohjautuvaa tietämistä, joka on vaikea selittää. Intuitio auttaa löytämään nopeasti ratkaisuja, mutta saattaa johtaa harhaan. Intuitiolla on vaara jäädä kiinni huonoihin rutiineihin, jolloin tartutaan "vanhasta muistista" johonkin vaihtoehtoon, joka ei tulisi kysymykseen, mikäli asiaa harkittaisiin pidempään. Tämä intuition ominaisuus on suoraan konstruktivisen mallin mukainen ohjelmointi: Jos taustalla on kokemus, joka on sattumalta johtanut hyvään lopputulokseen tai kokemuksesta huolimatta siihen on päästy, saattaa tämä kokemus ohjata tulevaisuudessa toimintaa, vaikka se ei olisikaan siihen kelpoinen. Tämän takia intuition tunnetta tulisi kyetä refleктоimaan ja erottamaan "hyvät" kokemukset huonoista.

### **Mitä yhteistä on hyvällä oppimisympäristöllä ja hyvällä työympäristöllä?**

Jos verrataan hyvän oppimisympäristön ja hyvän työympäristön piirteitä toisiinsa, voidaan todeta ne miltei samankaltaisiksi. Oppimis- ja työympäristöllä tarkoitetaan paitsi fyysistä paikkaa, myös sosiaalista työyhteisöä ja ilmapiiriä, jossa opitaan tai tehdään työtä.

Hyvälle oppimis- että työympäristölle ominaista ovat positiiviset tunteet, kuten innostus, kiinnostuneisuus, ilo ja aktiivisuus. Positiiviset tunteet parantavat tarkkaavaisuutta, ruokkivat uteliaisuutta ja mahdollistavat luovan toiminnan ilman epäonnistumisen pelon luomaa ahdistusta. Myönteisessä tunnetilassa on mahdollista helpommin muuttaa käsityksiään ja opetella ajattelemaan uudella tavalla ja tehdä jopa leikillisiä kokeiluja. (Kupias & Peltola 2019, 43.) Työterveyslaitoksen julkaisun Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä mukaan korkea psykologinen turvallisuus 1) tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista, 2) edistää oppimista, kun ideoita, ajatuksia ja huolia tuodaan esiin ja virheistä kerrotaan, 3) edistää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja 4) vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista (Työterveyslaitos, 2021).

Sekä oppimis- että työympäristössä tunnistetaan negatiivisten tunteiden vaikutus tai häväistyksi tulemisen pelko, jolloin henkilön on tarve puolustaa omia näkemyksiään eikä muutosta ajattelussa tai oppimisesta tapahdu (Kupias & Peltola 2019, 44).

Valmentavalla esimiestyöllä organisaatioissa on todettu merkityksellistä työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen edistymistä. Organisaatiot ovatkin ryhtyneet rohkaisemaan esimiehiä käyttämään valmentavaa johtamisotetta, kun tutkimuksista on voitu todeta sen olevan yhteydessä kehittymiseen ja työntekijöiden pysyvyyteen. (Kim, 2014. s. 130)

### 3.3 Oppiva organisaatio

Esittelen joitakin eri teorioita oppivasta organisaatiosta ja pyrin löytämään oppivaa organisaatiota koskevia yleisiä periaatteita. Työn alussa minulla oli kunniahimoinen tavoite esitellä useita eri suuntauksia melko tarkasti, mutta niihin perehdyttyäni aion pysyä melko pinnallisessa esittelyssä, jossa keskityn lähinnä suuntauksien yhtäläisyyksiin ja yleisiin periaatteisiin.

Oppivasta organisaatiosta on useita määritelmiä eikä kaiken kattavaa yleistä määritelmää ole olemassa. On kuitenkin olemassa yleisiä periaatteita, jotka toistuvat eri henkilöiden kehittämistä teorioissa, hiukan erilaisilla painotuksilla. Itse näkisin asiaan perehdyttyäni oppivan organisaation eräänlaisena yläkäsitteenä organisaatiolle, joka pyrkii aktiivisesti ja järjestelmällisesti kehittämään toimintaansa, oppimaan kokemuksistaan (sekä onnistumisista että epäonnistumisista), kehittämään sekä yksilöitään että koko organisaatiota ja on avoin kaikille tavoille olla ketterämpi ja parempi toiminnassaan, systemaattisesti arvioi omaa toimintaansa sekä toimintaympäristöään kriittisesti sekä pyrkii myös muovaamaan toimintaympäristöään ja luomaan omaa tulevaisuuttaan sekä tunnistamaan tulevaisuudessa tarvittavia kyvykkyyksiä ja hankkimaan niitä. Oppiva organisaatio ei sulje pois mitään hyviä käytäntöjä, vaikka ne sitten olisivatkin eri nimen tai "brändin" alla. Verrattuna muihin organisaatiomalleihin näenkin oppivan organisaation avoimimpana mallina kehittymiselle; kaikki hyödyllinen käy, jostain teoriasta tai käytänteestä otetaan pieni osa, joka sopii omaan toimintaan ja jostain toisesta saatetaan ottaa isompi kokonaisuus, kunhan se palvelee organisaation toimintaa ja kokonaisuutta. Olennaista on se, että organisaatio pyrkii kehittymään ja tunnistamaan kehitettäviä asioita eikä ole koskaan valmis, vaan pystyy säilyttämään "utelaisuutensa".

Osa oppivan organisaation kehittäjistä näkee oppivan organisaation olevan jatkuvassa muutostilassa tai ainakin siten, että oppiva organisaatio pystyy hyötymään ja uusiutumaan erilaisissa muutoksissa (Virtanen ym. 2005. s. 36, Sydänmaalakka 2015. s. 158, Sarala ym. 2001. s. 54-56.)

Kirjallisuus ja eri teorit oppivasta organisaatiosta painottavat eri asioita ja saattavat esittää saman asian hyvin eri tavalla. Esimerkiksi Senge viittaa systeemiajatteluun, jossa tunnistetaan systeemin rakenteita ja asioiden välisiä syy-seuraussuhteita, Argyris ja Schön (1978) puhuvat kaksikehäisestä oppimisesta (double-loop learning), jossa organisaatio tulee tietoiseksi toimintansa taustoista, ja kyseenalaistaa sekä muokkaa myös niitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Systeemiajatte-

lulla ja kaksikehaisellä oppimisella siis käsitellään samaa asiaa, mutta vähän eri kieliasulla. Molemmissa tavoitellaan asioiden syvempää ymmärtämistä sekä organisaation tapojen muuttamista yksittäisen virheen korjaamisen sijasta.

Samoin käytännössä kaikki oppivan organisaation teoriat korostavat yksilön oppimista oppimisen lähtökohtana, reflektion merkitystä sekä tiedon jakamista yksilöiden ja tiimien välillä. Yksilön oppimiseen lähtökohtana on myös poikkeuksia. Virtasen ja Wennbergin (2005. s. 36.) mukaan oppivassa organisaatiossa ei ole kyse yksilökeskeisestä oppimisesta, vaan ryhmien ja ihmisten vuorovaikutustilanteissa tapahtuvasta oppimisesta sekä jatkuvasta muutoksesta. Se on luonnollisesti näkemysasia, että kuinka pitkälle ja kauas oppimisen tasoa tarkastellaan, onko kyseessä yksilön vai ryhmän sosiaalinen oppiminen. Muutkin teoriat painottavat osaamisen jakamista ja oppimisen sosiaalista luonnetta, mutta valtaosa on asettanut yksilön oppimisen ja osaamisen lähtökohdaksi ennen kuin sosiaalinen oppiminen ja tiedon jakaminen on mahdollista. Jos valita pitäisi, niin itsekkin kallistun yksilökeskeiseen oppimiseen lähtökohtana ennen kuin tietoa on mahdollista järkevästi jakaa ja luoda vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tosin kyseessä on veteen piirretty viiva ja kummankin näkemyksen perustelut ovat hyviä.

### **3.4 Oppivaan organisaatioon ja se kulttuuriin liittyviä yleisiä periaatteita**

Kukin teoreetikko on luonut omanlaisensa oppivan organisaation teorian painottaen omaa näkökulmaansa asiassa. Nämä teoriat sisältävät eroja, mutta myös paljon yhtäläisyyksiä, vaikka samoille ilmiöille onkin annettu hiukan eri nimiä ja painotuksia. Tarkastelen tässä oppivaa organisaatio hie man eri tavoin kuin poliisiorganisaatiota, koska vaarana olisi, että oppivan organisaation tarkastelu jäisi pintapuoliseksi, jos sitä katsottaisiin vain koulutuksen, toiminnan ja strategian kautta.

#### **Oppiminen**

Oppivan organisaation lähtökohtana on yleisesti yksilön oppiminen (Sarala & Sarala, 1996. s 96, Senge 1990 teoksessa Salonen, 2002. s. 71, Pedler, Burgoyne ja Boydell, 1991 teoksessa Viitala, 2005. s. 40). On esitetty myös yksilökeskeisen oppimisen sijaan sosiaalista oppimista oppivan organisaation perustana, kuten Wengerin sosiaalisen oppimisen teoria, jonka mukaan oppiminen on osallistumista ja kuulumista sosiaaliseen yhteisöön ja aina luonteeltaan sosiaalista ja kokemuksellista (Wenger, 1998. s. 4-5, 72–74.). Oli lähtökohta sitten yksilöllinen tai sosiaalinen, niin mielestäni kyse on siitä, että miten kauas oppimishorisontissa katsotaan.

Sarala & Sarala (2001. s. 54-55) muotoilevat mielestäni organisaatiossa tapahtuvan oppimisen hyvin. Heidän mukaansa organisaation oppimiselle tarkoitetaan tapahtumaa, jonka yhteydessä jaettu sisäinen tietoisuus ja sitä ohjaavat rutiinit ja toimintamallit muuttuvat. Lisäksi he näkevät oppivan organisaation toiminnan yhteydessä tapahtuvan oppimisen olevan lähinnä yhteistyönä tapahtuvan

yhteisen toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Samalla ajatuksella toimii myös Sengen (1994. s. 175) mielen mallit, jotka on paljastettava, jotta niitä voidaan muuttaa.

Oppivan organisaation oppimisessa tavoitellaan pinnallista oppimista tai mekaanista toistoa syvempää ymmärrystä asioista, asioiden sisäistämistä (Sarala & Sarala, 2001. s. 60). Teorioissa nähdään, että asiat ja niihin vaikuttavat taustat sekä eri riippuvuussuhteet tulisi tuntea ja ymmärtää. Muutoin vaarana on, että nopea ratkaisu, jossa hoidetaan oiretta eikä syytä, on pinnallinen ja sillä on tapana haudata alleen asioiden perustaa ja ydintä, jotka tulisi tuntea ongelman ratkaisussa ja oppimisessa (Senge, 2006. s. 392).

Oppimista rakennetaan riippuen teoriasta joko yksilötasosta tai lähtöjään sosiaalisesta kehyksestä erilaisissa verkostoissa, tiimeissä (Senge, 2006. s. 219; Sarala ym. 2001. s. 54-56; Virtanen ja Wennberg, 2005. s. 36; Ruohotie, 1997. s. 33–34). Useimmissa teorioissa viitataan omiin ja muiden yhteisön jäsenten kokemuksiin, joista keskustelemalla ja joita reflektoidaan on mahdollista luoda tietoa ja saavuttaa osaamista. Tavallaan oppimisen sosiaalinen luonne, kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen ovat oppivalle organisaatiolle itsestään selvyiksi. Muutoinhan puhuttaisiin yksilöorganisaatioista.

### **Reflektointi**

Kokemuksista oppimista ja niiden reflektointia sekä yleisemmin omien ja toisten kokemusten näkyviksi tekemistä ja reflektointia on pidetty oppimisen ja kehittymisen kannalta kriittisenä (Senge, 1990. s. 191-202, 1994. s. 114; Pedler ym, 1997; Tynjälä, 1999. s. 164; Puolimatka, 2002. s. 73; Ruohotie, 1997. s. 33–34; Ojala, 2008b. s. 78–79; Stenvall & Virtanen, 2017. s. 196; 200). Teoreetikoiden mukaan reflektiossa pitäisi kiinnittää huomiota paitsi yksilön ja ryhmien kokemuksiin, myös itse prosesseihin ja toimintaympäristöstä saatuihin havaintoihin ja kokemuksiin. Sengen mukaan olisi tärkeä hidastaa ajatusprosesseja, jotta pystyisimme hahmottamaan myös hitaita toimintaan vaikuttavia prosesseja sekä ymmärtämään kokonaisuuksia.

Kokemusten näkyviksi tekeminen ja niiden reflektointi on Nonakan ja Takeuchin mukaan avain uuden tiedon luomiseen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen (Nonaka, 1994. s. 33–34; Nonaka & Takeuchi, 1995. s. 61–62). Muissakin teorioissa painotetaan kokemuksellista ja sosiaalista oppimista, jossa käytetään keinoina dialogia ja omien ja toisten kokemusten reflektointia (Senge, 1990. s. 239-249; Sarala, 2000. s. 15). Dialogilla on myös mahdollista valaista Sengen kuvaamia mentaalaisia malleja, joiden näkyväksi tekeminen ja toisille avaaminen mahdollistavat niiden muuttamisen. Kokemusten vaihto ja arviointi dialogisesti onkin avain, kun halutaan saavuttaa yhteistä oppimista ja yhteistä suuntaa tekemiselle.

## **Toiminta oppivassa organisaatiossa**

Oppivan organisaation tunnusmerkki on sen kyky reagoida muutostarpeeseen sekä koko ajan arvioida omaa toimintaansa ja tarvittaessa muuttaa tai kehittää sitä. Toki jonkinlaista muutosta se on kehityskin. Näin ollen oppivan organisaation omien sääntöjen, käytänteiden ja kulttuurin pitäisi olla joustavia ja kaavoihin kangistumattomia. Toisaalta jokainen organisaatio tarvitsee toimintaansa rutiineja ja raameja. Muutoin vallitsee täysi anarkia ja pyörä joudutaan keksimään koko ajan uudelleen, mikä on hyvin tehotonta. Organisaation toiminta myös saattaa olla hyvin poukkoilevaa, joka edelleen luo tehottomuutta. Rutiinit ja käytänteet luovat jatkuvuutta, mutta ne eivät saisi kangistaa toimintaa tai luoda huonoja rutiineja, jotka ehkä haittaavat toimintaa. Pitäisi pystyä luomaan sopivan ennakkoluuloton ja kokeileva organisaatio, jolla olisi kuitenkin selvä visio ja strategia. (Hokkanen ym. 2008. s. 13)

Oppiva organisaatio nähdään ennen kaikkea muutos organisaationa ja se pyrkii jatkuvasti uudistumaan toimintaympäristöä omaa toimintaansa reflektoiden (Ojala, 2008b. s. 78–79; Stenvall & Virtanen, 2017. s. 196; 200). Muutos nähdään oppivassa organisaatiossa mahdollisuutena ja tilaisuutena, johon pitää tarttua ja josta voi hyötyä.

Kaikissa teorioissa, joihin tutustuin, esiintyivät jossain muodossa dialoginen vuorovaikutus ja avoin sekä kannustava ilmapiiri. Oppivan organisaation toimintaan ja yleisiin ominaisuuksiin mielestäni kuuluvat erottamattomasti hyvä työilmapiiri ja avoin sekä oppimista edistävä kulttuuri. Oikeastaan kaiken pohjana tulisi olla organisaation psykologinen turvallisuus, koska oppivan organisaation käytänteissä toistuvat kokemusten jakaminen, omien ja toisten kokemusten reflektointi sekä jatkuva dialogi, jotka eivät ole mahdollisia psykologisesti turvattomassa ilmapiirissä. Psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisössä avoimena vuorovaikutuksena ja mahdollisuutena olla oma itsensä ilman vähätellyksi tulemisen pelkoa ja että työyhteisössä voi ottaa sosiaalisia riskejä (Työterveyslaitos, 2021).

## **Johtaminen oppivassa organisaatiossa**

Yleisesti johtaminen nähdään oppivissa organisaatioissa merkittävänä asiana. Johtajan tarkoitus on tekemisen sijasta enemmänkin mahdollistaa ja luoda hyvää vuorovaikutuksen kulttuuria, mahdollistaa yksilöiden ja tiimien oppiminen, kehittyminen ja yhteistyö. Johtaminen on siksi mahdollistamista, että paraskaan johtaja ei voi tehdä oppimista ja kehittymistä toisen puolesta, mutta hän voi luoda siihen otolliset puitteet. Toisaalta huonolla esihenkilötyöllä voidaan myös tehokkaasti estää niitä puitteita, joissa oppiminen ja kehittyminen on mahdollista ja työhyvinvointi kunnossa.

Oppivat organisaatiot ovat kirjallisuuden perusteella yhteisöjä, joissa oppimista, kokemusten jakamista ja dialogia käytetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tavoitteena on paitsi yhteisön, myös yksilön kasvu ja kehittyminen. Valmentavan johtajuuden periaatteissa on paljon samaa, kuin

oppivassa organisaatiossa. En väitä, että valmentava johtaminen olisi ainoa mahdollinen johtamis-  
malli oppivaan organisaatioon, mutta juuri kasvun ja kehittymisen tukeminen sekä valmentava joh-  
tamistyyli tekevät siitä helposti oppivaan organisaatioon sopivan. Valmentaja johtaminen ei ole risti-  
riidassa oppivan organisaation periaatteiden kanssa. Lisäksi valmentava johtaminen on enemmän-  
kin käsite, kuin tiukka menetelmä. Ristikankaat ovat tutkineet Suomessa valmentavaa johtamista ja  
määritelleet sen seuraavasti:

*" Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvosta-  
vaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaat-  
tion käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus  
perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille." (Ristikangas & Ristikangas, 2010. s. 43.)*

Tätä Ristikankaiden määritelmää valmentavasta johtamisesta voi pitää hyvin lähellä sellaista johta-  
mista, joka sopisi ideologialtaan oppivaan organisaatioon. Siinä korostuu vuorovaikutuksellinen toi-  
minta, jonka tavoitteena on kehittää kaikkia osapuolia sekä saada työntekijän potentiaali vapautet-  
tua käyttöön.

### **3.5 Oppivaa organisaatiota kohtaan esitettyä kritiikkiä**

Vaikka joissain yhteyksissä oppivaa organisaatiota pidetään ideaalimallina organisaatiolle, on sitä-  
kin kohtaan esitetty perusteltua kritiikkiä. Osa kritiikistä kohdistuu yksittäisiin teorioihin, osa koko  
oppivan organisaation ajatukseen.

Virpi Malin (2010) esittää kritiikkiä oppivan organisaation suhteesta työntekijään lisensointityös-  
sään. Malinin mukaan yksilö oppijana on sivuutettu tai otettu itsestään selvyutenä. Samoin Malin  
(2010. s. 46) kritisoi tapaa, jolla yksilö joutuu muokkaamaan tavoitteitaan organisaation tavoitteiden  
mukaisiksi, jolloin oppijan sisäinen motivaatio sivuutetaan tai sitä pakotetaan tiettyyn muottiin. Si-  
säisestä motivaatiosta tulee pian ulkoista, palkinto-orientoitunutta, mikäli sitä pakotetaan johonkin  
suuntaan. Malinin mukaan oppivan organisaation keskeinen ongelma koskee sitä, että yksilön ja  
organisaation tavoitteet nähdään samoina ilman kriittistä pohdintaa (Malin, 2010. s. 11–12.)

Tanskalainen elinikäiseen oppimiseen keskittynyt tutkija ja professori Knud Illeris esittää kriittisen  
näkökulman oppivan organisaation oppimiseen, jota ei Illeriksen mukaan voi johtaa mekaanisesti  
kuten asioita, vaan kyseessä on psykologinen ja yksilöllinen prosessi, jonka vuoksi hän kokee koko  
oppivan organisaation käsitteen ongelmallisena (Illeris 2004, 431–434.)

Fielding (2001) on kritisoinut Sengen teoriaa oppivasta organisaatiosta lukuisin argumentein. En-  
sinnäkin Sengen teoria käsittelee lähinnä ihmisten välisiä suhteita eikä ota huomioon taloudellista  
puolta ja tuottavuutta, jotka kuitenkin ovat olennaisia organisaation toiminnan kannalta. Senge

myös näkee organisaation paikkana, jossa kaikki henkilöt ovat samalla tasolla ilman hierarkiaa, joka ei ole realismia. Fieldingin mukaan Sengen mallissa dialogi ja keskustelu saavat liikaa painoarvoa eikä yhteistä todellisuutta voida rakentaa ainoastaan väärinkäsityksiä ja erimielisyyksiä tarkastelemalla. (Fielding, 2001. s. 19-22)

Hagmanin (2015) mukaan jatkuvan oppimisen ihanne ei aina toteudu, koska ihmisten sitoutuminen työhön vaihtelee, jatkuvaan oppimiseen on vaikea aina motivoitua ja työn merkityksen kokemus vaihtelee ihmisten kesken. Toisille motivaatio työhön on sisäistä, toisille ulkoista. (Hagman, 2015. s. 81)

Vaikka yllä olen todennut valmentajan johtamisen ja oppivan organisaation periaatteiden sopivan hyvin yhteen, on perusteltua tuoda lievä sävy ero niiden välillä. Valmentava johtajuus korostaa yksilön kehittymistä ja voimaantumista yksilön lähtökohdista, tosin myös työnantajan eduksi, mutta oppiva organisaatio korostaa enemmän organisaation etua suhteessa yksilön valinnan vapauteen siitä, millä tavalla ja missä asiassa hän haluaisi kehittää itseään. Voidaan tietenkin olettaa, että työskentely jossain ammatissa ja organisaatiossa perustuu valintaan ja vapaaehtoisuuteen ja on jossiten tietyllä lailla motivoitunutta, mutta tästä huolimatta sisäisen motivaation merkitystä ei tulisi kokonaan ohittaa.

#### **4 POLIISIN JA OPPIVAN ORGANISAATION VERTAILUA**

Oppivan organisaation teorioihin tutustuminen ja niiden vertaaminen suoraan työelämään saattaa aiheuttaa tunteen, että puhutaan täysin eri asioista ja eri tasoilla. Tavallaan näin onkin, koska teoria on luotu jollain tavalla yleispäteväksi tietyissä oloissa ja sen ei ole tarkoituskaan antaa vastauksia, jotka sellaisenaan sopisivat mihin tahansa työyhteisöön tai organisaatioon. Teoria antaa vision lopputuloksesta ja strategian (työkaluja) sen saavuttamiseksi. Tämän jälkeen on valittava juuri siihen hetkeen ja organisaatioon sopivat menetelmät ja ryhdyttävä työhön. Poliisitoiminnan arki tuntuu todella kaukaiselta verrattuna oppivan organisaation kehitystoimintaan, vuorovaikutukseen ja reflektointiin sekä niistä syntyvään vuorovaikutukselliseen dialogiin. Kuitenkin poliisityön arjesta on mahdollista löytää näitä elementtejä joka päiväisestä työstä. Kun tutkija tulee kuulustelusta ja kertoo erikoisesta tilanteesta kahvihuoneessa, hän ikään kuin vahingossa reflektoi tapahtunutta ja muut saman alan asiantuntijat vertaavat kerrottua omiin kokemuksiinsa ja kommentoivat asiaa. Vaikka termit saattavat tuntua kaukaisilta, ovat ne olemassa osana normaalia ihmisten välistä toimintaa.

Kun poliisin strategiaan ja Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmiin perehtyy, vaikuttavat ne olevan hyvin lähellä oppivan organisaation ajatuksia ja arvoja. Kuitenkaan missään vaiheessa po-

liisi ei ole julistautunut olevansa tai pyrkivänsä oppivaksi organisaatioksi. En osaa sanoa, onko kyseessä tarkoituksellinen asia vai pidetäänkö joitakin asioita itsestään selvyyskinä eikä niitä siksi tarvitse sanoa ääneen, mutta kirjallisuuden perusteella pitäisin parempana ääneen lausuttua tahtotilaa olla oppiva organisaatio, kuin rivien väliin piilotettua pyrkimystä siihen. Yleisesti johdon ja koko organisaation sitoutumista oppivaan organisaatioon tai mihin tahansa muutokseen pidetään sen onnistumisen edellytyksenä.

Tästä päästäänkin mielenkiintoiseen ajatukseen. Voiko organisaatio olla oppiva organisaatio tiedostamattaan sitä? Tai pitääkö sitä edes sanoa ääneen ja ikään kuin tunnustaa kuuluvansa johonkin tiettyyn teoriasuuntaukseen? Pyrin näillä kysymyksillä herättelemään sitä ajatusta, että jos todellisuudessa ja objektiivisesti tarkasteltuna poliisi olisi oppiva organisaatio tai kehittymässä sellaiseksi, niin olisiko tämän pyrkimyksen julkituomisella jotain merkitystä tavoitteen saavuttamiseksi. Edelleen kirjallisuuden perusteella olen itse sitä mieltä, että tavoitteen julkituomisella olisi positiivisia vaikutuksia, kun koko henkilöstö tietäisi, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä tavoitellaan.

#### **4.1 Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on poliisilla ja oppivalla organisaatiolla?**

##### **Koulutus**

Poliisin koulutuksesta löytyy paljon yhteistä oppivan organisaation kanssa. Tavoitellaan jatkuvaa ja elinikäistä oppimista, annetaan valmiuksia itsearviolle ja oman osaamisen kehittämiseksi, parannetaan kykyä ottaa vastuuta omasta ja ryhmän oppimisesta, parannetaan ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä kehittää työtapoja sekä parannetaan vuorovaikutustaitoja. Kuten 2.3 kappaleessa on mainittu, nämä perustaidot tulisi osaamisperusteisen opetussuunnitelman mukaan olla kaikilla poliisiksi valmistuvilla. Henkilöstön perusosaamisen pitäisi ainakin olla kunnossa.

Tämän peruskoulutuksen lisäksi poliisiyksiköissä annetaan täydennyskoulutusta vuosittain ja poliisiyksiköissä on laadittu henkilöstösuunnitelmiin omat koulutussuunnitelmansa. Poliisiyksiköidenkin antama koulutus työpaikoilla on suunnitelmallista ja siinä pyritään huomioimaan paikalliset sekä valtakunnalliset tarpeet. Osa näistä koulutuksista on reagoivia toimintaympäristön muutoksiin ja hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää vuonna 2015 pidettyä koulutusta kaikille poliisilaitoksille. Tässä lähtökohdalla oli äkillinen turvapaikanhakijoiden vyöry, joka johti uusien ja paikkamäärältään isompien vastaanottokeskusten syntyyn. Noissa väkimäärältään isommissa vastaanottokeskuksissa ilmeni nopeasti tarvetta päivittää poliisin toimintamalleja ja ensimmäisten ongelmien jälkeen kehitettiin yksinkertainen, toimintavarma ja työturvallinen malli toimia vastaanottokeskuksissa. Tämä malli koulutettiin nopealla aikataululla koko maahan, kaikille poliiseille. Tässä organisaatio pystyi vastaamaan hyvin nopeasti toimintaympäristön äkilliseen muutokseen koulutuksella. Esimer-

kin tarkoitus oli nostaa esille poliisin kyky havaita uusia ilmiöitä ja tarvittaessa nopealla koulutuksella varmistaa toimintakyky koko maassa. Toisena esimerkkinä voidaan käyttää kouluampumisten jälkeen syntynyttä hätäsuunnitelma toimintamallia, joka myös koulutettiin kaikille poliiseille. Tästä hyviä kokemuksia ovat mm. Turun terrori-iskuun vuonna 2017 vastaaminen sekä Kuopion miekkamiehen pysäyttäminen 2019. Hätäsuunnitelman koulutus on ollut jo pitkään myös poliisin peruskoulutuksessa. Näin myös Poliisiammattikorkeakoulu on osaltaan pystynyt vastaamaan toimintaympäristöstä nouseviin tarpeisiin. Kenttä ja koulutusmaailma käyvät keskustelua.

Edellä mainittujen koulutuksellisten nostojen perusteella pidän poliisin toimintaa hyvin lähellä oppivan organisaation periaatteita tältä osin.

Rikostorjunnassa on samoja piirteitä, uusien uhkien nostaessa päätään, niihin pyritään vastaamaan valtakunnallisesti ohjeistuksen ja koulutuksen kautta. Tällaisista tapauksista voidaan esimerkkinä nostaa tietoverkkoavusteisten rikosten kasvu ja uudenlaisen rikollisuuden synty. Poliisihallitus on antanut asiasta ohjausta ja uusia asiaan erikoistuneita koulutuksia on järjestetty Poliisiammattikorkeakoulussa. Tällaisia ovat mm. tietoverkkorikosten tutkintakurssi sekä avointen lähteiden tiedon haku kurssi, joita järjestetään Poliisiammattikorkeakoulussa. Lupahallinnon puolella on etsitty uusia tapoja hoitaa asioita ja monet luvat ja hakemukset on pystytty siirtämään kokonaan sähköisesti haettaviksi eikä esimerkiksi yleisötilaisuuslupa tai -ilmoitus vaadi poliisiasemalla käyntiä.

Yhtenä mainittavana asiana tiedon ja osaamisen välittämisessä sekä toimintojen yhdenmukaistamisessa poliisilla on eri alojen valtakunnalliset verkostot. Näihin eri alojen verkostoihin kuuluu kaikkien sektoreiden osaajia ja nämä verkostot on luotu tiedon ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Verkostoilla on vuosittaisia seminaaritapaamisia ja koulutusta, mutta verkostojen varsinainen anti ovat epäviralliset ja matalan kynnyksen mahdollisuus pyytää vertaistukea muilta asiantuntijoilta.

Erona tai puutteena oppivaan organisaatioon verrattaessa poliisin AMK-tasoisien koulutuksen suorittaneita on toistaiseksi vähemmistö poliisin henkilöstöstä, joten AMK-opetussuunnitelman yleiset kompetenssit eivät ole vielä kaikkien hallussa. Muutosta tapahtuu koko ajan uusien opiskelijoiden valmistuessa ja saadessa jonkin viran, mutta muutos tapahtuu vähittäin. Voidaankin kysyä, onko poliisi organisaationa tai poliisiyksiköt huomioineet tämän hitaan, mutta varman muutoksen henkilöstössä jotenkin? Olen nähnyt muutaman noston aiheesta, jotka koskevat lähinnä työvoiman pito-tekijöitä sekä urapolkusuunnitelmia, mutta suuremmassa mittakaavassa tähän ei ehkä olla vielä herätty.

Samoin yksiköiden järjestämissä työpaikkakoulutuksissa on suuria vaihteluita määrissä ja laadussa eri yksiköiden välillä eikä se ole oppivan organisaation tarkoittamaa systemaattista koulutusta.

## Toiminnan arviointi

Poliisitoiminnan arviointi, kuinka hyvin onnistuttiin ja mistä se johtui, on hiukan hajanaista. Rikostutkinnassa tutkittava massa painaa päälle eikä mitään säännöllistä järjestelmää ole, jossa tehtyjä esitutkintoja arvioitaisi säännöllisesti. Isommissa jutuissa toisinaan järjestetään purkupalaverit, joissa esitutkinta ja sen eri vaiheet pyritään läpivalaisemaan ja ottamaan niistä opiksi, mutta normaaleissa jutuissa (massajutut) tällaista ei tapahdu. Yleensä ainoa palaute, jonka tutkija saa jutustaan, on syyttäjän päätös tai käräjäoikeuden tuomio, jonka tutkintasihteeri lähettää tutkijan sähköpostiin. Tämän jälkeen on täysin tutkijan omasta viitseliäisyydestä kiinni, perehtyykö hän päätökseen ja sen perusteluihin. Tässä olisi hyvä paikka systematisoida rikostutkinnan palautejärjestelmää velvoittamalla tutkija ja tutkinnanjohtaja jollain tavalla käymään jutun päätös perusteluineen läpi, jotta jutun lopputuloksesta voisi oppia jatkoa varten; mihin keskittyä ja mitkä asiat saattavat olla lopputuloksen kannalta turhia. Jos poliisilla olisi resurssia analysoida tutkittujen juttujen lopputuloksia, voisi sillä saavuttaa merkittäviä prosessia tehostavia vaikutuksia. Rikostutkinnan palaute on tällä hetkellä hie-man sokea piste poliisissa. Osaltaan tähän vaikuttavat myös juttujen määrät, juttuja on liikaa per tutkija, jolloin jo eteenpäin (syyttäjälle) siirtyneisiin juttuihin ei juuri palata. Poliisi keskittyy vaikeassa työtilanteessa liikaa juttujen läpivirtaukseen laadun kustannuksella (Sisäministeriö, 2023. s. 17-18).

Kenttätoiminnassa palautekulttuuri on ehkä toiminnan luonteesta johtuen hiukan paremmalla mallilla, hyvin ja huonosti menneitä keikkoja käydään läpi tuoreeltaan ja tietoa niistä välitetään muille kenttäryhmille. Vakavissa tilanteissa saattaa tulla kysymykseen Poliisihallituksen määräys "Kriittisten tilanteiden jälkitoimet poliisihallinnossa" mutta siinäkin on pääpaino työsuojelullinen ja työperäistä stressiä ehkäisevä. Sellaista palautejärjestelmää, jolla hallinto voisi tunnistaa osaamisessa olevia aukkoja tai tarpeita, ei ole.

Keskeistä kaikille oppiville organisaatioille on toiminnan arviointi, reflektointi, ja tämän jälkeinen dialogi ja vuorovaikutus muiden kanssa syvemmän ymmärryksen ja mahdollisen muutoksen saavuttamiseksi. Poliisissa reflektoinnille ei ole luotu toimivaa ja systemaattista järjestelmää, jolla toimintaa voisi arvioida ja tarkastella säännöllisesti tai säännönmukaisesti. Tiedyt vakavat tilanteet läpivalaistaan melko tarkasti, kuten poliisin voimankäyttötilanteissa ampumat laukaukset, mutta perustoiminnan säännöllinen arviointi puuttuu. Tutkinnanjohtajat käyvät kyllä tasaisesti syyttäjäpalavereissa, mutta näistäkään palavereista ei yleensä tiukko tietoa tutkijalle saakka ja joka tapauksessa tässä toiminnan reflektoinnin kannalta alkaa olemaan jo niin pitkä aika tapahtumista, että niihin on vaikea palata, vaikka palautetta saisikin. Jonkunlainen palautekanava on olemassa, mutta se toimii lähinnä yleisen toiminnan ohjaamiseen eikä anna yksittäiselle toimijalle juuri palautetta.

Kaikkiin oppivan organisaation teorioihin sisältyy oman toiminnan kriittinen ja jatkuva arviointi, joka on mielestäni poliisissa selvästi puutteellista verrattuna oppivan organisaation tavoitteisiin ja järjestelmällisyyden vaatimukseen.

### **Toimintaympäristön arviointi**

Poliisi julkaisee säännöllisesti arvionsa toimintaympäristöstä ja siihen liittyvistä muutoksista ja megatrendeistä. Toimintaympäristöanalyysi on laadittu yleensä pitkälle tulevaisuuteen ja se on osa strategia työskenelyä. Toimintaympäristön analyysi ja tarkkailu on mielestäni paljon laadukkaammalla tasolla kuin itse poliisin toiminnan tarkastelu. Poliisin toimintaa tarkastellaan ehkä enemmän tilastojen ja lukujen kuin itse toiminnan kautta. Tällöin päättäjät ja strategian laatijat kyllä näkevät muutoksia toiminnan vaikutuksissa, mutta syyt tähän saattavat jäädä osittain pimentoon tai suoritettava porras ei saa riittävää palautetta työsuorituksista ja prosesseista, jotta niitä voisi aktiivisesti parantaa.

Poliisiammattikorkeakoulu toteuttaa poliisialan tutkimusta sekä julkaisee säännöllisesti toimintaympäristöanalyysia. Analyysissa on huomioitu kattavasti ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvia poliisitoimintaan vaikuttavia muutoksia ja mahdollisia kehityskulkuja. Poliisihallituskin julkaisee katsauksia toimintaympäristöstä. Poliisi myös pystyy muuttamaan toimintaansa ja luomaan uusia kyvykkyksiä tarvittaessa melko nopeasti (mm. verkkotiedustelu, miehittämätön mailu). Uusien kyvykkyksien luominen vaatii kuitenkin resurssia, josta poliisilla on selkeä pula arjen työpaineesta johtuen.

Toimintaympäristön arvioinnin ja sen tarpeisiin vastaamisen osalta katson poliisin olevan ainakin hyvin lähellä oppivaa organisaatiota.

### **Johtaminen ja työilmapiiri**

Poliisissa on valittu valmentava johtaminen johtamisen välineeksi ja asia on koulutettu esihenkilöille. Valmentavan johtamisen kulttuuria ollaan vasta rakentamassa, koulutuksia asiaan liittyen on pidetty vuodesta 2016. Valmentava johtaminen on koulutettu uusille alipäällystön sekä päällystön koulutuksen käyneille. Valmentava johtaminen tukee oppivan organisaation tavoitteita, henkilön kasvua ja oppimista, vuorovaikutuksen kehittymistä ja rakentavan palautteen saamista sekä antamista. Valmentavalla johtamisella ja kulttuurilla on positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin ja työhyvinvointiin osaamisen ja hallinnan tunteen lisääntymisen sekä psykologisen turvallisuuden kasvun kautta.

Poliisilla on kuitenkin vielä kasvamista tässä valmentavan johtamisen kulttuurissa, se ei ole vielä valmis eikä periaatteessa koskaan tulekaan valmiiksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA SUOSITUKSIA

Tässä kappaleessa pyrin esittämään lyhyesti tekemäni havainnot ja antamaan niihin muutamia selkeitä parannusehdotuksia. Nämä parannusehdotukset ovat luonteeltaan melko yleisiä. Pyrin pitämään jaottelun samana kuin edellä, jolloin asioiden seuraaminen on helpompaa.

### **Koulutus**

Peruskoulutus on tällä hetkellä korkeakoulutasoista ja se vastaa mielestäni hyvin oppivan organisaation tasoa ja tavoitteita. Poliisiammattikorkeakoulu on aktiivinen ja päivittää pedagogisia linjauksia sekä opetussuunnitelmaa toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutosten mukana.

Poliisiammattikorkeakoulun järjestämät johtamisen opinnot (päällystö, alipäällystö) noudattelevat pedagogista linjakkuutta ottamalla huomioon valmentavan johtajuuden sekä muut poliisi-AMK - opetussuunnitelman pedagogiset linjaukset.

Työpaikalla tapahtuviin koulutuksiin tulisi luoda parempaa systematiikkaa sekä suunnittelun että koulutusten jakamisen osalta. Nyt poliisilaitokset suunnittelevat ja toteuttavat koulutuksia itse ja hyvien mallien jakaminen olisi organisaatiolle kannattavaa ja taloudellista. Tällaiseen ei kuitenkaan ole tällä hetkellä mitään järjestelmää tai mallia. Poliisitoiminta on verkostoitunutta ja eri aloilla on asiantuntijaverkostojen säännöllisiä tapaamisia ja koulutilaisuuksia, jossa tietoa vaihdetaan, mutta systemaattinen koulutusten tai hyvien käytänteiden arvioittaminen muilla tai jakaminen muille puuttuu. Koulutustarpeen määrittelyssä on myös puutteita, koska perustyön reflektointi ja arviointi on puutteellista.

### **Toiminnan arviointi**

Kun verrataan oppivan organisaation teoriaa ja poliisin toimintaa, suurin puute poliisiorganisaatiolla on tällä hetkellä toiminnan säännöllisen ja systemaattisen reflektoinnin puute. Esimerkiksi rikostutkinnassa tutkija saattaa vuosia kasata pöytäkirjoja, mutta ne eivät kanna tuomioon saakka, vaikka absoluuttisesti analysoiden rikos täytyisikin. Kuitenkaan juuri mikään systeemi ei anna tutkijalle palautetta, jolla hän voisi parantaa toimintaansa. Palautejärjestelmässä on omat hankaluutensa, masajuttuja on niin paljon, että niiden pelkkä hoitaminen on vaikeaa, saati jos niiden tutkintatoimet ja tutkintatoimien vaikutukset pitäisi läpivalaista ja niiden vaikuttavuus arvioida. Yhtenä vaihtoehtona olisi satunnaisotanta tietyistä juttutyypeistä ja näiden arviointi ja tämän arvioinnin tulosten käsittely tutkijoiden ja tutkinnanjohtajien kanssa tai säännölliset juttupalaverit, joissa arvioidaan tuomioista ja syyttäjän päätöksistä poimittuja toistuvia perusteluja.

Kenttätoiminnan osalta näkisin, että työn reflektoinnin tulisi olla osa työkuultuuria ja siihen tulisi esmiesten kannustaa ja antaa työkaluja sekä tehdä asiaa tunnetuksi. Jotta reflektointi voitaisi ottaa

osaksi normaalia työsuoritusta tai työn tekemistä, pitäisi päätös siitä tehdä ylimmällä tasolla. Tämän päätöksen ei sinänsä pitäisi olla edes vaikea, yleensä barometreissa palautteen saaminen koetaan liian vähäiseksi. Jos reflektointi ja kokemusten jakaminen sekä avoin dialogi niistä saataisiin osaksi normaalia työn tekemistä, voisi sillä olla ammattitaitoa kehittävä vaikutus ja henkilöiden metataidot parantuisivat, joka edelleen loisi positiivista kehitystä. Kenttätoiminnassa tosin jo tällä hetkellä jaetaan kokemuksia ja reflektoidaan tehtäviä ja niissä suoriutumista, mutta toiminta on järjestäytymätöntä ja toimijoilla ei ehkä ole riittävästi tietoa tai työkaluja tähän. Esimerkiksi ilmapiirin merkitystä kokemusten rehelliseen jakamiseen tai oppimiseen tuskin tiedostetaan ja sen merkitystä ymmärretään, vaikka se intuitiivisesti tunnustetaan.

Joka tapauksessa poliisitoimintaan pitäisi kehittää jonkinlainen mahdollisimman kevyt ja järkevä palautesysteemi, jonka kautta työntekijä voisi helposti saada palautetta ja arvioida toimintaansa sekä saattaa sen isompaan tietoisuuteen organisaatiolle.

Poliisin strategiassa on hyviä nostoja analyysitoiminnan ja tietojohdoisuuden vahvistamisesta ja ohjaavasta luonteesta, mutta näiden jalkauttamisessa osaksi perustyötä on haasteita

### **Toimintaympäristön arvioiminen**

Toimintaympäristön arvioiminen on työssä tarkastellun aineiston perusteella hyvällä tasolla ja sitä hyödynnetään poliisiin strategiatyössä, mutta sekin saisi näkyä paremmin ja selkeämmin perustyötä tekeville. Tässä apuna voisi olla esimerkiksi säännöllisiä lyhyitä katsauksia toimintaympäristön muutoksista tai odotettavissa olevista asioista.

### **Johtaminen ja työilmapiiri**

Jotta voisi esittää selkeitä parannusehdotuksia johtamiseen ja työilmapiiriin liittyen, pitäisi voida tutkia viimeisiä henkilöstöbarometritietoja. Nämä tiedot ovat kuitenkin määritelty vain organisaation sisäiseen käyttöön, joten en niihin tässä viittaa. Yleisesti voidaan todeta johtamisella olevan merkittävä vaikutus työilmapiiriin, niin hyvässä kuin pahassa. Tämän vuoksi poliisiin valikoitunutta valmentavaa johtamistapaa tulisi vahvistaa ja tasaisin väliajoin esihenkilöitä muistuttaa ja kouluttaa asiaan. Ylemmän päällystön esimerkillä on suuri merkitys johtamiskulttuurin muodostamisessa ja heidän tulisi olla erityisinä esimerkkeinä ja toiminnan jalkauttajina. Valitettavasti aina ylempikään päällystö ei muista tai tiedosta asemaansa omassa käytöksessään, joka rapauttaa tehokkaasti valmentavaa kulttuuria ja ilmapiiriä.

Johtamisen ja työilmapiirin suosituksena katson riittävän valmentajan johtajuuden ja hyvän esimiestyön vahvistamisen kautta linjan sekä avoimen, puhumista ja kohtaamista rohkaisevan kulttuurin vahvistamisen. Nämä samat asiat toistuvat oppivien organisaatioiden teorioissa sekä monissa esimiestyötä käsittelevissä teoksissa.

## **Kokonaisarvio poliisista**

Edellä mainittujen havaintojen perusteella en pidä poliisia oppivana organisaationa. Tähän tulkin-  
taan vaikuttaa kaksi suurta miinusta, systemaattisen palautteen puute sekä oppivaksi organisaa-  
tioksi julistautumattomuus. Näiden lisäksi pienempänä pitäisin johtamista, mutta sekin ehkä menisi  
alakäsittelenä tuolle julistautumattomuudelle. Jos ei itsekään tiedä tai halua, niin tuskin on. Tai aina-  
kaan kukaan ei voi suunnitella toimintaa, sen mukaisesti, jos asema on epäselvä.

Koulutuksen ja strategian puolesta poliisi voisi olla oppiva organisaatio, mutta sitä pitäisi oikeasti  
haluta ja sanoa se ääneen. Jos tahtotilaa ei ole, niin toimintaakaan ei voi suunnitella sen mukai-  
sesti. Poliisilla on kuitenkin mielestäni mahdollisuus kasvaa oppivaksi organisaatioksi, kehitys on  
ollut viimeiset noin 20 vuotta lupaavaa.

### **5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt luomaan kokonaiskuvan, joskin kokonaiskuva on ollut pakko  
luoda erilaisten kirjallisten dokumenttien perusteella. Olisi ollut suorastaan mahdoton tehtävä läh-  
teä selvittämään koko poliisiorganisaation todellista toimintaa ja käytänteitä. Olen siis pitäytynyt  
teoria tasolla. Katsoisin integroivan kirjallisuuskatsauksen olevan lähimpänä tutkimusotettani,  
koska en ole rajannut valittua materiaalia ennakoon mitenkään, vaan mieluummin olen pyrkinyt  
löytämään erilaisia näkemyksiä, jotka kuvailevat tutkittua asiaa eri näkökulmista tai lähtökohdista  
(Salminen, 2011. s. 6-8)

Olen pyrkinyt objektivisuuteen valitessani viittauksia ja pyrkinyt tuomaan tasapuolisesti eri näkökul-  
mia, myös kriittisiä, esiin. Poliisin tarkastelun osalta vaihtoehtoja olisi ollut myös jonkinlainen kvanti-  
tatiivinen kyselytutkimus, joka olisi suunnattu koko henkilöstölle, mutta kysymyksen asettelu ja ky-  
selyn pituus olisivat mielestäni asettuneet ongelmaksi. Kyselyssä olisi pitänyt pystyä läpivalaise-  
maan ainakin koko poliisin koulutus, toiminta, johtaminen ja ehkä jotenkin eriyttämään kyselyitä  
tehtävän mukaan, koska muutoin kysely olisi saattanut vääristyä pahasti. Näin ollen päätin pitäytyä  
teoria tasolla sekä oppivaa organisaatio että poliisia tutkiessani ja niitä verratessani. Ainahan or-  
ganisaation kulttuurissa ja reaalissa toimintatavoissa saattaa olla eroa organisaation strategiaan  
ja virallisiin toimintaohjeisiin.

### **5.2 Jatkotutkimus**

Tämä tutkimus voisi poikia jatkoa ainakin sen osalta, mihin suuntaan poliisin toiminta kehittyy, eri-  
tyisesti toiminnan arvioinnin osalta. Tässä tutkimuksessa voisi tarkemmin pureutua poliisin kenttä-  
toiminnan, esitutinnan ja lupahallinnon omiin ja koko poliisihallintoa koskeviin palautekanaviin ja  
niiden evoluutioon. Kuinka ne ovat kehittyneet ja mihin ollaan menossa?

Toisena mielenkiintoisena tutkimuskohteena pitäisin jonkin ajan kuluttua tehtävää arvioita siitä, miten korkeakoulutaustaisten poliisien muuttuminen enemmistöksi vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja henkilöstön pysyvyyteen. Nykyiset opiskelijat ovat joidenkin kyselyiden mukaan enemmän uraohjautuvia ja vähemmän organisaatioon sitoutuneita, kuin aiemmat ikäluokat. Tässä tutkimuksessa tosin pitäisi ehkä ottaa jotenkin huomioon myös ajan mukanaan tuomat asennemuutokset sekä muu koulutustausta.

## LÄHTEET

Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Eteläpelto, A. Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen ja asiantuntijuus - Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. WSOY. Juva

Gustafsberg, H. (2016). *Oppiva organisaatio avuksi poliisityön stressin hallintaan*. Pro Gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto.

Hagman, S. (2015). *Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi*. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1296, 81-85.

Hamel, G., Prahalad, C. K., & Mikkonen, M. (2006). *Kilpajuoksu tulevasta*. Helsinki: Talentum.

Helakorpi, S. 2005. *Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 9/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hokkanen, S. Mäkelä, T. Taatila, V. (2008). *Alan johtajaksi*. WSOY oppimateriaalit Oy.

Illeris, K. (2004). *A model for learning in working life*. *The Journal of Workplace Learning* 16(8), 431-441.

Kantola, H. (1989). *Suomen olympiakomitea. Suomalainen valmennusoppi - Harjoittelu*. Gummerus. Jyväskylä

Kim, S. (2014). *Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes*. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (1), s. 59-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>

Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.

Kortelainen, H. (2014). *Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetöiden hyödyntäminen oppivan organisaation näkökulmasta*. Pro Gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto.

- Kupias, P. Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy, Printon Trükikoda. Tallinna.
- Leinonen, N. Partanen, T. & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Lonka, K. (2014). Oivaltava oppiminen 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Malin, V. (2010). Tuhkimo parrasvaloissa: organisaatiossa oppimisen kriittinen tarkastelu. LTA 4/10, 380–400. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 1(5).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nienstedt, W. Hänninen, O. Arstila, A. Björkqvist, S-E. (1999). *Ihmisen fysiologia ja anatomia*, 12. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Otala, L. (2008b). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Polanyi, M. *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul. Lontoo.
- Poliisi. (2020). *Poliisin strategia 2020-2024*. Verkkojulkaisu. [Poliisin strategia 2020-2024](#)
- Poliisiammattikorkeakoulu. (2023). *Poliisi (AMK) -tutkinnon opetussuunnitelma (180 op) 2022–2024*.  
[Poliisi \(AMK\) -tutkinnon opetussuunnitelma \(180 op\) \(polamk.fi\)](#)
- Poliisihallitus. (2019). *Kriittisten tilanteiden jälkitoimet poliisihallinnossa määräys*. POL-2019-14546.
- Poliisihallitus. (2021). *Poliisin strategiset osaamiset 2021-2024 kirje*. POL-2021-133824

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.

Ruohotie, P. (2002). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy Juva.

Salminen, Ari 2011: Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä -osaamisen johtaminen ja hallintaa puolustusvoimissa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Sanchez, R. 2004. "Tacit knowledge" Versus "Explicit knowledge". Approaches to Knowledge Management Practice. [Explicit Knowledge Vs Tacit Knowledge | PDF \(scribd.com\)](https://www.scribd.com/document/38484848/Explicit-Knowledge-Vs-Tacit-Knowledge)

Sarala, U. (2000) Toiveista totta: työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.

Sarala, U. Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Sarala, U. & Sarala, A. (2001), Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Senge, Peter M. (1990) The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Currency Doubleday, New York.

Senge, Peter M. (1994) The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Currency Doubleday, New York.

Senge, Peter M. (2006) The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Revised and updated. Currency Doubleday, New York.

Sisäministeriö. (2018). Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke.

[Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke - Valtiolla.fi](https://www.valtiolla.fi/kohti-valmentavaa-ihmisten-johtamista-kehittamishanke)

Sisäministeriö. (2019). Kohti valmentavaa ihmisten johtamista. Kaiku-hankeiltapäivä 26.11.2019.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2017). Intelligent Public Organisations. Public Organization Review, 17 (2), 195–209. doi: 10.1007/s11115-015-0331-1

Sydänmaalakka (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?  
Helsinki: Talentum Media Oy

Työterveyslaitos. (2021). Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. [Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) (Luettu 16.6.2023)

Uusitalo, I. 2001. Työssäoppimisen ja kouluoppimisen vuorovaikutus. Teoksessa Rökköläinen, M. & Uusitalo, I. (toim.) Työssäoppiminen ja ohjaus ammatillisissa oppilaitoksissa. Tampere: Tammi, 13-33.

Viitala R. 2005. Johda osaamista! -osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita

Watkins, K. E., Marsick, V. J., & de Álava, M. F. (2014). Evaluating Informal Learning in the Workplace. Teoksessa. Halttunen, T., Koivisto, M. & Billett, S. Promoting, Assessing, Recognizing and Certifying Lifelong Learning s. 59-77. Dordrecht. Springer Netherlands.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-017-8694-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8694-2_4)

Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press.