



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PASI TAURÉN

Yleispoliisiasematoiminta Lounais-Suomen poliisilaitoksessa

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA,
YAMK TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Taurén, Pasi: Yleispoliisiasematoiminta Lounais-Suomen poliisilaitoksessa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Johtaminen ja Palveluliiketoiminta
Marraskuu 2024
Sivumäärä: 54

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää Lounais-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisiasematoiminnan kokeilun vaikutus henkilöstöön. Lounais-Suomen yleispoliisiasematoiminnan kokeilu kesti maaliskuusta 2023 joulukuuhun 2024. Lisäksi tutkittiin, miten henkilöstö kokee kokeilun aikana muutoksen tuoman uuden työmäärän. Tutkimuksen kohteeksi valittiin neljä yleispoliisiasemaksi valitun poliisiaseman henkilöstö.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena. Viitekehys painottui organisaatiomuutokseen poliisiasemilla. Siihen sisältyi muutokseen johtava viestintä ja henkilöstökokemus. Yleispoliisiasemien koko henkilöstöille suoritettiin sama kysely kahteen kertaan. Näiden tuloksena saatiin pitkäaikaistutkimuksena näkömä mielipiteiden muutoksesta kokeilun aikana.

Vastauksia kyselyihin tuli odotettua vähemmän, mutta määrä pysyi suhteessa muuttumattomana. Näin kyselyt olivat tasavertaisia tuloksiltaan vertailuun. Kyselyistä oli selvästi havaittavissa kokemuksen tuoman mielipidemuutoksen. Ensimmäinen kysely oli odotetusti varsin negatiivinen muutokseen. Toisen kyselyn tulokset muuttuivat jopa positiivisiksi lyhyellä aikavälillä.

Muutos on aina positiivisten ja negatiivisten ajatusten yhteissumma. Alussa muutos koetaan pelottavana, kunnes se hyväksytään ja siitä syntyy uusi normaali. Näin kävi yleispoliisiasemillakin. Muutos koettiin lopulta hyödyllisenä sekä toivottuna muutoksena asemien toiminnalle.

Avainsanat: yleispoliisiasema, organisaatiomuutos, muutosviestintä, henkilöstökokemus

ABSTRACT

Taurén, Pasi: General police station operations at the Southwest Finland Police Department

Master's thesis

Master of Business Administration, Management and Service Business

November 2024

Number of pages: 54

The aim of this research was to investigate the impact of the Southwest Finland Police Department's general police station operation trial on its personnel. The trial of the general police station operations in Southwest Finland lasted from March 2023 to December 2024. Additionally, the study examined how the staff experienced the new workload brought about by the changes during the trial. The subjects of the study were selected from the personnel of four police stations designated as general police stations.

The research was conducted as a case study. The framework focused on organizational change at the police stations, including the communication leading to the change and staff experience. The same survey was administered twice to the entire personnel of the general police stations. As a result, a longitudinal perspective on the changes in opinions during the trial was obtained.

The number of responses to the surveys was lower than expected, but the ratio remained constant. Thus, the surveys were comparable in terms of results. A clear change in opinions based on experience was evident from the surveys. The first survey was predictably quite negative regarding the change. However, the results of the second survey shifted to even positive within a short period.

Change is always a sum of positive and negative thoughts. Initially, change is experienced as frightening until it is accepted and a new normal emerges. This was also the case at the general police stations. Ultimately, the change was perceived as beneficial and a desired transformation for the operations of the stations.

Keywords: general police station, organizational change, change communication, employee experience

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Organisaatiomuutokset	6
2.2 Tavoite ja tutkimusongelma	8
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	9
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	12
3.1 Tapaustutkimus.....	12
3.2 Menetelmän valinta	13
4 ORGANISAATIOMUUTOS	15
4.1 Muutoksen tavoite	15
4.2 Muutoskestävyys	17
4.3 Muutoksen tie	18
4.4 Sopeutumisvaikeus.....	22
5 VIESTINTÄ MUUTOKSESSA	25
5.1 Viestinnän monipuolisuus.....	25
5.2 Suunniteltu viestintä	28
5.3 Työyhteisössä viestiminen.....	30
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	33
6.1 Tutkimus ja toteutus	33
6.2 Tulokset.....	34
6.2.1 Ensimmäinen kysely	34
6.2.2 Toinen kysely	38
6.3 Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7.1 Muutos.....	44
7.2 Vertailu	46
7.3 Hyödyllisyys	47
7.4 Yhteenveto	48
7.5 Jatkotutkimus	48
LÄHTEET	49
LIITE 1: MIELIPIDEKYSELY	52

1 JOHDANTO

Lounais-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisiasematoiminnasta on kirjoitettu aiheeseen liittyvät kirjoitukset niin Turun-Sanomissa kuin Uudenkaupungin Sanomissa 23.3.2023. Kirjoitukset ovat olleet aiheellisia, koska vastaavaa yleispoliisiasematoimintaa ei ole aikaisemmin kokeiltu Lounais-Suomen poliisilaitoksessa kyseisessä laajuudessa. Molemmista artikkeleista on haastateltu valvonta- ja hälytystoimintasektorin johtajaa ylikomisario Stephan Sundqvistia. Artikkelissa mainitaan yleispoliisiasematoimintaan sisältyvien asemien sijaitsevan kuudella paikkakunnalla Kemiönsaaressa, Loimaalla, Paraisilla, Uudessakaupungissa, Kankaanpäässä ja Kokemäellä. Yleispoliisiasemilla toimiva henkilöstö koostuu tulevaisuudessa ainoastaan hybridivirkkaisista poliiseista, jotka suorittavat sekä valvonnan että rikostorjunnan tehtäviä. Aikaisemmin henkilöstöstä osa suoritti valvontaa ja osa rikostorjuntaa. Kokeilu jatkuu aina vuoden 2024 loppuun, jolloin päätetään toiminnan jatkosta. (Uitto, 2023; Liimatainen, 2023.)

Muutoksen ajankohdan vuoksi opinnäytetyön aihe ja tutkimus on erittäin ajankohtainen tutkijan ja työntekijöiden näkökulmasta sekä työnantajan Lounais-Suomen poliisilaitoksen puolelta erittäin toivottu. Tutkimuksen kyselyt suoritetaan työnantajan barometrikyselyistä erillisenä omana kyselynä. Työn kyselyistä analysoidaan mahdollisia mielipide-eroja kokeilun eri aikana ja näin saada hyödyllistä informaatiota poliisilaitokselle. Tulevan analyysin perusteella yleispoliisiasematoiminnasta vastaavat henkilöt pystyvät käsittelemään tietoa suhteuttaen sitä organisaation tavoitteisiin ja odotuksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kyselyiden avulla Lounais-Suomen poliisilaitoksen usean yleispoliisiaseman henkilöstön kokemusta muutoksesa. Miten yleispoliisiasematoiminta Lounais-Suomen poliisilaitoksella toimii henkilöstön kokemana ja miten muutoksen aikana on informoitu henkilöstöä.

Uuden toiminnan tavoitteena on poliisilaitoksella ollut luoda toimivat käytännöt sekä toimintamallit sektorirajat ylittävälle resurssien joustavalle ja tehokkaalle käytölle, jonka mahdollistaisi henkilöstön paremman työssäjaksamisen (Holstila & Sundqvist, 2022, s. 1). Kokeiluun on valittu kuusi pienempää poliisiasemaa. Näistä neljän aseman henkilöstölle tullaan suorittamaan mielipidekyselyt. Asemat Uudessakaupungissa, Loimaalla, Kokemäellä ja Kankaanpäässä on valittu, koska näiden henkilöstölle työkuvanmuutos on ollut suurin. Kyselyiden kohderyhmä on asemien koko henkilöstö miehistöstä päällystöön. Kyselyiden tuloksia vertaillaan keskenään ja näin nähdään työntekijöiden näkemysten mahdollinen muutos yleispoliisiasemakokeilun aikana. Kyselyillä saadaan kokonaisvaltainen näkemys muutoksesta yleispoliisiasemilla.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Organisaatiomuutokset

Poliisin organisaatiossa on 1990-luvulla sekä 2000-luvun alun vuosikymmeninä ollut useita organisaatiomuutoksia. Vuonna 1996 poliisi koki kihlakuntauudistuksen, jossa siihen asti toimineet nimismiespiirit muuttuivat kihlakunniksi. Kihlakunta oli poliisin vastaama valtion paikallishallintoalue (Suomisanakirja, n.d.). Nimismiespiiri oli nimismiehen toimialue, joka yleisemmin koostui yhdestä tai useammasta paikkakunnasta. Tuolloin hallintorakennemuutoksessa nimismiespiirit muutettiin uuteen hallintorakenteeseen, jossa poliisi-, syyttäjä- ja ulosottoimi alkoivat toimia itsenäisesti joko kihlakunnanvirastossa tai perustetuissa erillisvirastossa. Tätä ennen nimismies oli alueen virkamies, joka toimi niin poliisipäällikkönä, ulosottomiehenä, yleishallintovirkamiehenä kuin yleisenä syyttäjänä. Poliisin toiminta uudistui ja syntyi 90 kihlakuntaa. (Haraholma, 2011, s. 24; Karttunen, 2023)

Poliisin 2000-luvun alun uudistuksia on kutsuttu PORA (poliisin hallintorakennemuutokset) I, II ja III – uudistushankkeiksi, joilla on ollut tavoitteena uu-

distaa nimenomaan poliisin hallintorakennetta. Rakennemuutosten jälkeen on poliisi-, syyttäjä- ja ulosottoimi erotettu omiksi kokonaisuuksikseen. Ensimmäisen uudistuksen aikana poliisin ylin johto eriytettiin omaksi virastoksi sisäministeriöstä ja poliisihallitus perustettiin vuonna 2010. Kaikkien uudistusten aikana 245 nimismiespiirin ja kaupungin poliisilaitoksesta poliisiyksiköiden määrä on vähentynyt 11 suureen poliisilaitokseen. Lisäksi liikkuva poliisi on lakkautettu, joka oli valtakunnallinen liikennevalvontaan erikoistunut yksikkö. Suojelupoliisi on siirretty erilleen sekä tekniikkakeskuksen tilalle on luotu poliisin informaatioteknologiakeskus. (Valtioneuvosto, 2022.)

Nykyinen Lounais-Suomen poliisilaitos on käynyt kaikki hallintouudistukset sekä omat uudistukset läpi. Pienemmistä kihlakunnista Lounais-Suomen alueella on syntynyt viimeisten rakennemuutosten kautta nykyinen yksi yhtenäinen Lounais-Suomen poliisilaitos, jonka pääpoliisiasema sijaitsee Turussa. Poliisilaitos toimii Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakunnissa. (Poliisi, 2022.)

Lounais-Suomen poliisilaitoksella käynnistettiin yleispoliisiasematoiminnan suunnittelu vuonna 2022 ja itse kokeilu aloitettiin keväällä 2023. Kokeilun aika on noin 1,5 vuotta 2024 vuoden loppuun asti. Tämän kokeilun vuoksi valittujen neljän poliisiaseman henkilöstön työnkuva on suoraan muuttunut tai työpisteitä siirretty halukkuuden ja tilanteen mukaan. Nykyisillä yleispoliisiasemilla työskentelee hybridivirkaisia poliiseja sekä lupakanslia. Lupakanslia käsittelee passi- sekä henkilökorttihakemuksia. Hybridivirkaisille toimenkuva perustuu valvonta- sekä tutkintatyöhön. Pääpaino asemien toiminnassa on partiotoiminnan 24/7 turvaaminen eli valvonta- ja hälytystehtävien hoitaminen. Uuden toiminnan vuoksi henkilöstömäärä on vähentynyt näillä neljällä asemalla työnkuvan kasvaessa henkilöä kohden. Tämä muutos herätti alussa henkilöstössä ristiriitaisia tuntemuksia. Uuden mallin myötä myös ylemmän päällystön virkoja on yhdistetty. Toiminnan aikana yksi päällystöesimies on kahden yleispoliisiaseman sekä niissä toimivan hybridivirkaisen henkilöstön esihenkilö. Henkilöstölle annettiin koulutusta siirtymisen aikaan, riippuen siitä kummalta toimintalinjalta lähti hybridivirkaan. Muutoksen ajankohdan

vuoksi opinnäytetyön aihe ja tutkimus on todella ajankohtainen työntekijän sekä työnantajan näkökulmasta, sekä työnantajan puolelta erittäin toivottu.

2.2 Tavoite ja tutkimusongelma

Lähtökohta tutkimukselle on ollut Lounais-Suomen poliisilaitoksella organisaation rakennemuutos, jonka seurauksena kaikkien kuuden yleispoliisiaseman työntekijöiden toimenkuvat ovat muuttuneet sekä selvästi laajentuneet. Työn tavoitteena on nähdä, minkälainen on yleispoliisiasemamuutos sekä sen vaikutus henkilöstöön. Tulosten saamiseksi tehdään vertailevat mielipidekyselyt alkaneen yleispoliisiasemahankkeen vuoksi, sekä analysoidaan vastausten tuloksista johtopäätös. Työn tuloksena työnantaja saa tärkeää tietoa hankkeen etenemisestä ja sen tuomista mielipiteistä työntekijän tasolta. Näin työnantaja saa toimintapintaa asioihin, jotka saattavat tarvita uudelleen suunnittelua.

Tutkimuksen kyselyillä selvitetään usean yleispoliisiaseman henkilöstön kokemusta muutoksessa Lounais-Suomen poliisilaitoksessa. Miten henkilöstö on kokenut muutoksen alussa ja miten muutoksen tuomat rutiinit ovat muuttaneet näkemystä muutoksesta. Onko muutos ollut oikean suuntainen ja asemille sopiva käytäntö. Millä tavalla henkilöstö on kokenut muutoksen aikana saaman informaation tärkeyden. Lisäksi vertaillaan aikaisempien vastaavien töiden tuloksia, onko niissä jotain yhtenäistä tämän työn tuloksiin vai onko niissä vastaavia vai eriäviä näkemyksiä yleispoliisiasematoiminnasta. Tutkimuksessa pohditaan, onko muutoksen tuoma yleispoliisiasemamalli oikea ja tavoitteet täyttävä pienemmillä asemilla. Onko toimintamallissa jotain parannettavaa tai korjattavaa muiden töiden tuloksia vertaillessa ja miten henkilöstö on suhtautunut muutoksen työkuvaan.

Työelämään kohdistuvassa tutkimuksessa tulee esiin ammatillisuus, koska tutkittavassa asiassa tai ongelmassa kuvastuu oma ammatti sekä toimiala. Tutkimuksen tarve on yleisesti ajankohtainen ja työelämälähtöinen, jossa haetaan muutosta, kehitystä tai jopa uuden toiminnan luomista. Tämän vuok-

si työelämän tutkimuksessa tavoitteena on teorian, kokemuksen sekä ammatillisten käytäntöjen yhdistäminen tutkimuksellista tietoa tuottamalla. Ammatillisiin tuotoksiin kuuluu tutkimuksellinen asenne, jolloin selvitetään taustatietoja, hankitaan tietoa sekä kootaan tiedot järjestelmällisesti. Näiden tietojen lopullinen kokonaisuus ilmaistaan kirjallisesti tai jonkinlaisena tuotoksena. (Vilkkä, 2021, s. 15, 25.)

Tutkimusongelma:

Työn tutkimusongelma on organisaatiomuutoksen hyödyllisyys. Tavoitteena on ollut saada yleispoliisialueelle näkyvää partiotoimintaa sekä lisää sektori-rajat ylittävää poliisitoimintaa. Onko muutos ollut hyödyllinen tavoitteisiin nähden, sekä miten työntekijät ovat suhtautuneet muutokseen?

Päätutkimuskysymys:

Onko yleispoliisiasemamuutos tarpeellinen kokeilu?

Työssä käytettävät avustavat tutkimuskysymykset ovat apuna työn eri vaiheissa sekä näitä samoja teemoja on käytetty myös kyselyssä.

Miten henkilöstö kokee muutoksen?

Onko uusi toimenkuva oikeanlainen hybridityöhön?

Miten uusi hybridityö koetaan muutoksessa?

Muuttuuko näkökanta yleispoliisiasematoimintaan kokeilun aikana?

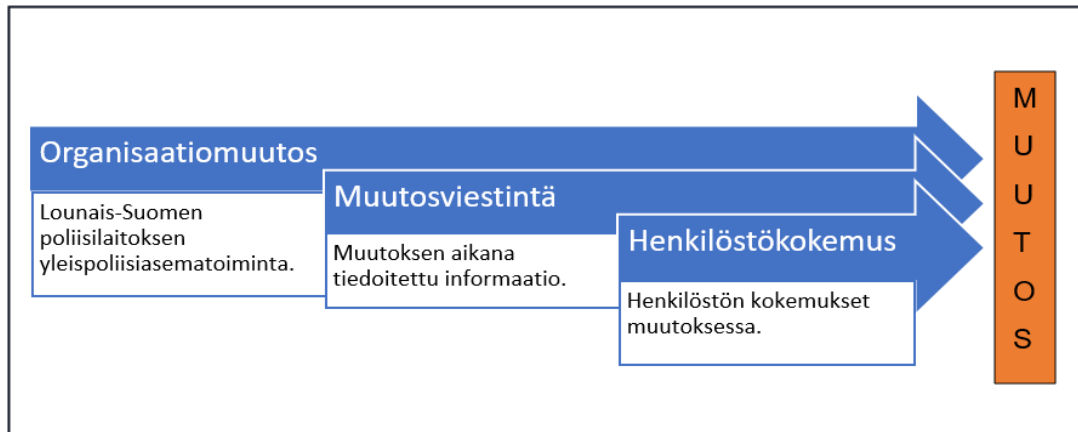
Onko kokeilu hyödyllinen?

2.3 Teorettinen viitekehys

Yleispoliisiasematoiminnasta Lounais-Suomen poliisilaitoksessa on tehty tutkimus poliisiammattikorkeakoulun lopputyönä 2021. Työssä Kimmo Lindholm käsittelee yleispoliisiasemallia Loimaan poliisiaseman näkökulmasta, jossa ensimmäinen kokeilumalli aloitettiin vuonna 2019. Asemalla oli yksi päällystö-

tason esimies, joka johti niin rikostutkintayksikköä kuin kenttäyksikköä samalla asemalla. (Lindholm, 2021, kohta Tiivistelmä.) Myös Heini Malinen on tehnyt yleispoliisiasematoiminnasta poliisiammattikorkeakoulussa lopputyön 2021. Työssä Malinen käsittelee yleispoliisiasematoimintaa yleisellä ajatuksella, onko työmalli kannattava vai ei. Malinen on tehnyt tutkimuksen Sisä-Suomen poliisilaitoksen alueella Viitasaaren yleispoliisiasemalla haastatteleamalla aseman eri tasoilla toimivia poliisihenkilöitä. (Malinen, 2021, kohta Tiivistelmä.) Molempien tekijöiden tutkimuksista saadaan vertailutietoja tälle tutkimukselle eri näkökulmasta. Lindholmin tutkimuksen tuloksia voidaan verrata Lounais-Suomen poliisilaitoksen sisällä tapahtuneeseen muutokseen sekä Malisen työn tuloksia voidaan verrata vastaavaan toimintaan rinnakkaisessa poliisilaitoksessa ja miten toiminnot eroavat keskenään.

Teoreettisessa viitekehysessä kootaan tutkimukseen tärkeä kirjallisuus, käsitteet ja käsitteiden yhdistelyt yhteen. Viitekehys voi perustua laadulliseen tutkimukseen kuten tässä työssä tai kirjallisuuteen tai kirjallisuuden integroimiseen. Viitekehys kertoo työn teoriaosuuden, josta seuraa empiirinen tutkimus. (Seppola, 2023, s. 35.) Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu organisaatiomuutokselle ja muutosviestinnälle Lounais-Suomen poliisilaitoksessa, sekä henkilöstön kokemukseen siitä (kuva 1). Miten muutos on hoidettu, mihin se johtaa ja onko muutos ollut oikeanlainen. Muutoksen mielenkiintoa lisää siihen liittyvä tiivis aikaväli erillisiin koulutuksiin sekä henkilöstön eri lähtökohdat muutokseen. Tietoperustana työssä käytetään muita vastaavia yleispoliisiasematyöskentelyyn liittyvien töiden tuloksia sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Keskeisimmät käsitteet työssä ovat organisaatiomuutos, muutosviestintä, ja henkilöstökokemus. Organisaatiomuutoksessa organisaation tavoite on parantaa kilpailukykyä, sopeutua ulkoisiin muutoksiin tai turvata organisaation tulevaisuus. Työntekijöille se usein tarkoittaa arkipäiväisten työtoimien muutosta. Työtehtäviin voi tulla lisäyksiä, työntekijät vaihtuu, toimintatavat muuttuvat tai osalla työsuhde voi päättyä. (Työterveyslaitos, n.d.) Muutos voidaan saada aikaan myös kokeilemalla jotain uutta, joka on yleisesti ajatellen yleisin tapa muuttaa toimintaa yhdessä. Muutoksia ei pidetä nykyään tarkkaan suunniteltuina projekteina. Uuden muutoksen toteutus perustuu nykyään useimmiten pieniin ja nopeisiin kokeiluihin. Laajamittaiset sekä suunnitelmalliset ohjatut muutokset jäävät taka-alalle. Kokeilussa muutos tapahtuu osissa pyrähdyksittäin. Tällöin muutos tapahtuu askeleittain ja sen suuntaan voidaan vaikuttaa jokaisen pyrähdyn jälkeen. Näin kokeilun suunnittelee ja toteuttaa itse sen tekijät eivätkä asiasta erillinen ryhmä. (Ojala, 2018, s. 207.)

Muutosviestinnällä luodaan yhteinen ymmärrys tiedottamalla. Muutosprosessin aikana tulee paljon informaatiota ja oikea tiedon löytäminen itselle voi olla hankalaa. Viestinnällä ja oikealla vuorovaikutuksella luodaan yhteenkuuluvuutta sekä asioiden ymmärrystä. Kuitenkin viestintä saa myös yleisimmin kriittistä palautetta. (Pirinen, 2023, s. 239.) Vuorovaikutus ja viestintä on yksi tärkeimmistä näkökulmista organisaation toiminnassa. Työpaikoilla tarvitaan paljon tietoa, jotta sinne kuuluvista asioista voi keskustella ja tehdä päätöksiä. Muutosta ajaessa eteenpäin viestintä on kaiken a ja o. Viestinnän onnis-

tuminen luo osapuolissa luottamusta, joka heijastuu esimerkiksi kommunikaatiossa, yhteistyössä, mielipiteiden avoimuudessa ja epäonnistumisen myöntämisessä. Muutostilanteissa tiedonkulun säännöllisyys on monesti havaittu hyväksi. Tietoa on jaettava muutoksessa enemmän liian usein kuin liian harvoin. (Huttunen, 2018, s. 84, 87,121,123.)

Henkilöstökokemuksen käsite avataan Kari Korhikosken (2019, s. 121) teoksessa Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. ”Henkilöstökokemus tarkoittaa työntekijän näkemystä työnantajasta, ja se muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella.” Hyvä henkilöstökokemus pohjautuu johtamiseen sekä esihenkilötyöhön. Johtamistaidon ollessa johdonmukaista, se auttaa työssä jaksamista sekä työhyvinvointia. Johtamisessa on osattava ohjata työyhteisöä niin tiiminä kuin henkilökohtaisella tasolla. Huono henkilöstökokemus heijastuu nopeasti esimerkiksi työmotivaatiossa ja sairaspöissaoloissa sekä asiakaskohtaamisissa. Hyvinvoivana asiakaskohtaaminen on laadukasta ja empaattista, sekä luo vahvaa ammattitaitoa. (Terveys- ja Sosiaalialan Yrittäjät, 30.3.2022.)

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Ennen tutkimusmenetelmän valintaa on suunniteltava oikeanlainen lähestymistapa tutkimukselle. Ennen oikean lähestymistavan valintaa on hyvä suunnitella ja perehtyä eri lähestymistapoihin. Lähestymistapa ei ole tekniikka lopputulokseen vaan ennemminkin kokonaisuus tavoitteeseen. Lähestymistapaa valittaessa kannattaa miettiä onko työ enemmän tutkielma vai kehitystyö. Koska työ tulee olemaan kehittämisen kannalta enemmän kehitysidean luomista kuin palvelutoiminnan ideoimista, tulee työ olemaan tapaustutkimus. (Ojasalo ym., 2015, s. 36–37.)

Tapaustutkimuksessa on tavoitteena tutkia ja saada tietoa tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimus sopii hyvin tilanteeseen, jossa halutaan ymmärtää valitun organisaation tilannetta tutkittavassa aiheessa. Tapaustutkimus tapahtuu tutkittavan asian omassa ympäristössä. Se voi olla koko organisaation kokoluokasta pieneen asiakaspalveluryhmään. Tyypillisesti tiedonhankinnassa käytetään useampaa menetelmää. (Ojasalo ym., 2015, s. 37.) Tapaustutkimusta käytetään laajalti eri tieteissä kuten kauppatieteissä, hallintotieteissä tai oikeustieteissä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monen eri menetelmän käyttö ja sillä on vahva sidos aineistoihin. Se on empiiristä tutkintaa, jossa tutkitaan nykyajan eri ilmiöitä omassa kontekstissaan. Lähteistä saadaan näyttö tutkimukselle ilmiön ja kontekstin rajojen ollessa epäselviä. (Seppola, 2023, s. 79.) Työssä käsiteltävä laajuus on noin 70 henkilöä neljältä eri poliisiasemalta. Lähtökohtaisesti Paraisten ja Kemiönsaaren poliisiasemaa ei ole valittu kyselyissä käsiteltäväksi asemaksi. Asema liitettiin toimintaan mukaan yleispoliisiasemakokeilun alussa, ei suunnitteluvaiheessa.

Lähestymistapaa käsitellään myös pitkittäistutkimuksen näkökulmasta. Tässä tutkimusstrategiana on tutkia jotain muutosta pidemmän aikavälin kuluessa. Tutkimus perustuu saman määritellyn kohteen seuraamisesta muutoksessa ja sen tulosten analysoimisesta. (Tampereen yliopisto, 2018.) Työssä tullaan seuramaan Lounais-Suomen poliisilaitoksen Uudenkaupungin, Loimaan, Kokemäen ja Kankaanpään asemia tutkimuksen ajan. Lähtötilanne ja aloituskysely on tehty heti tutkimuksen alussa. Toinen kysely tehdään noin 12 kuukautta yleispoliisiasematoiminnan aloituksesta.

3.2 Menetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen kategoriaan. Näitä ovat määrälliset eli *kvantitatiiviset* ja laadulliset eli *kvalitatiiviset* menetelmät. Tutkimusmenetelmien erot ovat tärkeitä tietää. Tällöin niitä osataan käyttää oikein, kun ymmärretään niiden erilaiset lähtökohdat. Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely. Tästä tarkempi muoto on strukturoitu lomakekysely, jossa isolta joukolta vastaajia kysytään asiat samassa muodossa. Tämä kyselyjoukko

määrittää otoksen koko perusjoukosta. Kyselystä saatu materiaali eli data analysoidaan, joka suoritetaan tilastollisin menetelmin ja tulos yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Kyselyn luotettavuutta arvioidaan kahdella mittarilla. *Reliabiliteetti* kuvastaa mittauksen luotettavuutta ja *validiteetti* mittarin tarkkuutta. Laadullinen tutkielma on yleisesti haastattelu tai osallistuva havainnointi, joita käytetään jonkin tuntemattoman aiheen tutkimiseen. Tässä osallistuva joukko on pienempi ja tutkittava aihe suppeampi. Yleisesti tutkija on lähellä tutkittavaa ainetta tai jopa osallistuu tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105)

Tutkimusmenetelmä on pakollinen, kun tuotetaan tieteellistä ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksessa tietoa haetaan järjestelmällisesti sekä järkipäisesti, jotka toteutuvat tutkimuksessa tieteellisillä menetelmillä. Oikeat ja perusteltavat menetelmävalinnat tuottavat luotettavaa tutkimustietoa. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja selvittämään tutkimusongelmaa. Määrällisellä tutkimuksella haetaan vastausta kysymyksillä, jolla tarkoittaa jo tutkittavan aiheen tuntemista entuudestaan. Tieteellistä työtä kirjoittaessa on perusteltava valinnat kuten menetelmän valinta. (Kananen, 2019, s. 25–26)

Tutkimusryhmän sitoutuessa määrälliseen tutkimusmenetelmään, on keräämisen muotona mahdollista käyttää kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai käyttää valmiita rekistereitä ja tilastoja. Näistä kyselylomake on tavanomaisin menetelmä. Tästä kyselymuodosta käytetään myös muotoa survey-tutkimus joka tarkoittaa vakimuotoista kyselyä. Tällöin kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee kirjalliset kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Kyselylomakkeen hyvänä puolena on vastaajan tuntemattomuus tutkijalle. Kuitenkin lomakekyselyn yleisenä haittana on pieni vastausprosentti. Lomakekyselyn etuna on sen monipuolisuus, koska lomakkeen voi lähettää, vaikka sähköpostilla vastaajille. Tällöin on varmistuttava vastaajien mahdollisuudesta käyttää internetiä ja sähköpostia. Parhaiten sähköpostikysely toimii yritysten tai organisaatioiden työntekijöihin kohdistuvissa kyselyissä. (Vilkka, 2021, s. 76–77.)

Kysely on sopiva aineiston keruumenetelmänä mielipide- ja asennetutkimuksissa. Se sopii tutkimuksiin, jossa kuvataan tai selitetään asioita standardisoiduilla kysymyksillä. Yleiskysymyksiä voidaan käyttää, jos tutkitaan yleis-asennetta ilma erityisiä piirteitä. Kyselyissä on useimmiten niin yleis- kuin erityiskysymyksiä. Kysymyksiä voi olla kolmen tyyliä. Mielipiteisiin liittyvät keskittyvät oikeisiin ja väriin tuntemuksiin. Käyttäytymiseen liittyvät osoittavat ihmisten tapaa käyttäytyä menneisyydessä, nykyisyydessä tai tulevaisuudessa. Ominaisuuksiin liittyvät kysymykset ilmaisevat luonnetta, temperamenttia, persoonallisia piirteitä tai muita muuttujia kuten ikää, sukupuolta, koulutusta tai tuloja. Kyselyssä kysymysten ja vastausten on oltava luotettavia mittaukseltaan. Tulos on reliaabeli (luotettava), kun se voidaan toistaa samalle yksikölle antaen saman mittauks tuloksen. Tulos on validi (kelvollinen), kun mittausinstrumentti mittaa mitä pitää sekä on ymmärretty kysymys oikein ja vastattu mitä kysytään. (Seppola, 2023, s. 52–53)

Tutkimusta varten tehtiin Lounais-Suomen poliisilaitokselle lupahakemus, joka käsiteltiin talon oikeusyksikössä. Kyselyissä saattaa ilmetä tietoturvallisia asioita, joita käsitellään niiden vaatimalla tavalla. Kuitenkin pyritään, että tämän tyyliä käsitteitä ei tulisi. Kyselyn perusteella saatu data hävitetään heti tutkimuksen jälkeen. Tämä tullaan ilmoittamaan myös kaikille vastaajille kyselylomakkeen alussa. Kenenkään kyselyyn vastanneen tietoja ei ilmoiteta missään ja ne ovat vain tutkijan käytössä tutkimuksen ajan. Kyselyt tehtiin kahteen kertaan Googlen Forms-alustalla.

4 ORGANISAATIOMUUTOS

4.1 Muutoksen tavoite

Muutoksessa organisaatio pyrkii parantamaan omaa kilpailukykyään sekä sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan olemassaolon. Työntekijän kohdalla tilanne muuttaa arkipäiväisiä työskentelytapoja. Työntekijän työtöve-

rit voi vaihtua, tulee uusia työtehtäviä tai esihenkilöt vaihtuvat ja tulee uusia tapoja toimia. Muutos voi myös päättää työsuhteita. Näissä tilanteissa johtaminen korostuu. Jos muutos johdetaan mielekkäästi, toteutetaan se huomioiden työntekijöiden hyvinvointi, sekä auttamalla heitä tulevissa haasteissa ja muutoksen synnyttämien tunteiden käsittelyssä. (Työterveyslaitos, n.d.) ”Muutoshanketta voidaan kuvata organisaation yhteiseksi muutosmatkaksi, joka on prosessi, jossa organisaatio siirtyy historiansa perusteella muodostuneesta lähtötilanteesta muutosmatkan kulkemisen kautta uuteen tapaan ajatella ja toimia.” (Salminen, 2023, s. 25)

Muutosprosessissa yksinkertaisuudessa muutetaan toimintatapa tai asia toiseksi. Muutos voi olla nopea, hidas, suuri tai pieni taikka näiden yhdistelmiä. Nopea muutos on yleisesti yllättävä ja shokki. Samoin voi olla hidas muutos, jolloin muutosta ei havaita, kunnes se on kasvanut tarpeeksi suureksi. Muutettavien asioiden lisäksi muutos vaikuttaa yleisesti myös asioihin, joihin sitä ei ole kohdistettu, sekä poikkeuksellisesti myös sellaisiin, jotka eivät kuulu muutoksen alueeseen. Tavoite muutoksessa on, että muutetut asiat pysyisivät muutettuna ja kehittyisivät siitä ilman paluuta aikaisempaan. Muutos voi onnistua, mutta siitä ei välttämättä tule pysyvä tai se ei onnistu syystä taikka toisesta. (Myllymäki, 2018a, s. 20–21)

Henkilöstön osallistuttaminen muutosprosessiin sekä annettaessa heille mahdollisuus vaikuttaa prosessissa tehtäviin päätöksiin sitouttaa henkilöstön ja toimivan organisaation prosessin jälkeenkin. Henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja toteutukseen tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan heidän kuuntelemiseksi ja mielipiteiden huomioon ottamiseksi. Kun muutoksen aikana syntyy kielteisiä päätöksiä, on ne helpompi hyväksyä, jos prosessi koetaan reiluksi ja oikeudenmukaiseksi. Osallistuttamatta henkilöstöä muutokseen kokevat he nopeasti, että päätökset tehdään heidän puolestaan eikä ole mahdollisuutta vaikuttaa heihin liittyviin asioihin. Organisaation koko voi aiheuttaa johdolla ongelman henkilöstön kuulemisessa, mutta tällöin esihenkilöt, työntekijöiden edustajat tai henkilöstöhallinnon edustajat ovat avainasemassa, jotka edustavat kuulemisessa työnantajaa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Muutos on ainoa pysyvä asia. Näin jo pari tuhatta vuotta sitten filosofi Herakleitos (noin 535 eaa. – 475 eaa.) totesi, joka edelleen pitää paikkaansa. Myös ympärillämme tapahtuvat muutokset takaavat jatkuvan muutoksen. Muutoksia on kolmen tyyllisiä. Ensimmäisessä kehityksellisessä muutoksessa uudistetaan ja parannetaan organisaation toimintatapoja. Toisessa transitionaalisessa muutoksessa korvataan vanhat toimintatavat uudella, sekä korjataan sen hetkisiä vajavuuksia toimintatavoissa. Kolmannessa ja vaativimmassa transformaatiomuutoksessa on havaittu, että vanha toimintatapa ei riitä muutuneessa toimintaympäristössä. Vaikka sitä olisi uudistettu niin tehdään täydellinen muutos vanhasta uuteen. Uudistustyöhön lähtevien on ennen prosessia mietittävä, halutaanko muutokseen lähteä tarpeen vai muodollisuuden vuoksi. Ilman aitoa motiivia muutos ei tule onnistumaan. (Harju & Ruuskanen-Himma, 2016, s. 130–131)

Organisaatiomuutoksessa johtajien tekemät poikkeukselliset päätökset sekä mahdolliset viestintätyhjiöt on helpompi kestää, kun kaikki osallistuvat muutokseen ja asiat voidaan myöhemmin perustella. Tämä luottamuksen ja avointen päätösten kontrasti voi vahvistaa avoimuuden kulttuuria, kun mahdolliset poikkeukset tuovat esille varsinaisen haluttavan toimintatavan. (Piha & Sutinen, 2020, s. 200)

4.2 Muutoskestävyys

Resilienssistä puhutaan yleisesti, kun tarkoitetaan jonkin organisaation resurssista ja varautumisesta muutostilanteesta selviämiseen. Kuitenkin resilienssillä voidaan tarkoittaa myös jonkin yksilön psyykkistä ominaisuutta muutoksessa. Jokaisella yksilöllä on eri geneettinen herkkyys kokea ympäristön tuottamat vaikutukset, stressin tai muutospaineen. Resilienssiin eli muutostilasta selviytymiseen ja sopeutumiseen vaikuttaa yksilön psyykeen lisäksi kokemushistoria. Toiset selviytyvät muutostilanteesta helpommin ja toisille pienikin muutos voivat tuntua raskailta. Resilienssiämme koitellaan niin vastoinkäymisissä kuin myönteisissä tilanteissa läpi elämän. (Salminen, 2023, s. 146)

Resilienssi kuvaa ihmisen kykyä painetilasta selviämässä sekä miten muuttuvissa oloissa toimintakyky säilyy. Resilienssi kuvaa muuntojoustavuutta, tokenemiskykyä, avunpyytämistä sekä yhdessä tekemistä. Se liitetään usein yksilön vertailun lisäksi työyhteisöön, yhteiskuntaan ja kansainvälisiin kytköksiin. Kaiken resilienssin taustalla on merkityksellisyys jonkin tärkeän tai arvokkaan asian puolesta. Kun uskotaan omaan tekemiseen, keitetään vastoinkäymisetkin, vaikka olisi vaikeaa ja hankalaa. Yksilöllä ja yhteisöllä resilienssi kuvantuu erilaisena. Ryhmässä empatian kyky on tärkeässä osassa, jota syntyy jokaiselle erinäinen määrä. Yksilön resilienssi voi kuvantua siitä kauas, joka keskittyy omaan menestymiseen. (Okko, 2023)

”Resilienssi tarkoittaaakin vaikeuksista selviytymisen lisäksi myös kykyä sopeutua ja muovautua uusiin, sinänsä myönteisiin tilanteisiin.” (Salmi-
nen, 2023, s. 146)

Resilienssi vahvistuu, kun osaamisemme, oppimisemme ja kyvykkyytemme pääsevät käytännössä onnistumaan. Lisäksi yhden elämänalueen kokemus vahvistaa usein toista. Koetut opit ja vaikutukset asioihin omilla taidoilla lisäävät uskallusta uusissa haasteissa. Kuitenkin yksilöt voivat olla resilienssiä eri elämän osa-alueilla. Esimerkiksi työympäristössä saatamme kestää suurta työpainetta, mutta yksityiselämässä toimintakykymme voi salpaantua vastaavassa tai pienemmässä paineessa. (Moilanen, 2022)

4.3 Muutoksen tie

Esihenkilön tehtävä muutoksessa on syventää sekä tulkita ylemmältä tasolta tulleita viestejä (kuva 2). Muutoksen eri vaiheissa on painotettava erilaisiin viestintämetodeihin. Alussa on voi olla massaviestintää, joka muuttuu keskivaiheilla enemmän yksilölliseksi ja työntekijän näkökulmaan sidottuja. Lisäksi esihenkilö voi käydä asioita läpi työntekijöiden kanssa kahdestaan muutoksen eri vaiheissa sekä aina tarpeen mukaan. (Pirinen, 2023, s. 263)

ESIHENKILÖ JOUTUU VASTAAMAAN ERI KYSYMYKSIIN MUUTOKSEN ELINKAAREN ERI VAIHEISSA

- Alun sokki: Miksi muutos, mikä muuttuu ja mikä ei, mitä minulta odotetaan?
- Pelko ja viha: Mitä muutos tarkoittaa, mitä teen seuraavaksi?
- Muutoskäyrän pohja ja masennus: Mihin keskityn nyt, miten jatkan eteenpäin?
- Nousu muutoskäyrällä ja hyväksyntä: Mitä muutos mahdollistaa, mitä osaamista tarvitaan?
- Eteenpäin jatkaminen: Mitä opimme, missä onnistuimme?

Kuva 2. Esihenkilön tulkintalista muutoksen vaiheissa. (Pirinen, 2023)

Organisaatiomuutoksen vaiheet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, kun muutoslähtöinen ajattelu tulee organisaatiosta sisältä. Nämä vaiheet ovat:

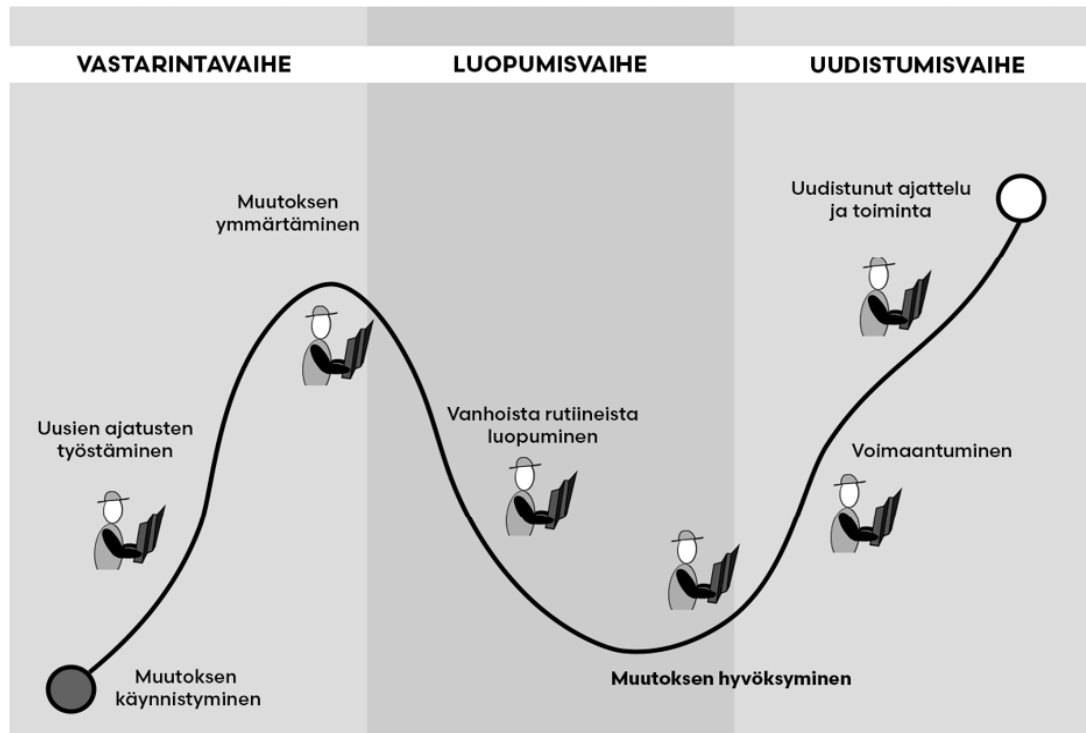
1. Lähtötilanteen kartoitus, jossa konkretisoidaan lähtötilanne sekä suunnitellaan organisaation tarpeiden ja resurssien mukainen muutos.
2. Huolellisesti laadittu muutossuunnitelma, joka ohjaa ammattimaiseen muutoksen toteuttamiseen sekä helpottaa yllättävissä tapauksissa ja luo seurantapohjan.
3. Suunnitelman toteutus koostuu monesta eri koordinoitusti hoidettavasta asiasta, jossa apuna voi käyttää ulkopuolistakin apua. Päävastuu toteutuksesta on itse organisaatiolla.
4. Vaikuttavuuden arviointi ja varmistaminen osoittaa muutoksen toteutuneisuuden sekä kohdat, jossa muutos kesken. Lisäksi varmistaminen ankkuroi muutoksen, jotta toiminta ei ala palautumaan vanhoihin toimintoihin.

Muutoksen jokainen vaihe on tärkeä ja ohittaminen johtaa vaikeuksiin. Yleisimmin unohdetaan lähtötilanteen kartoitus sekä muutossuunnitelman laadinta ja aloitetaan toteutuksesta, joka yleisimmin vaikuttaa nopeasti negatiivisesti onnistumiseen esimerkiksi henkilöstön sitoutumisessa sekä resurssien riittämättömydessä. (Salminen, 2021)

Harjun & Ruuskanen-Himman (2016, s. 132–133) mukaan teoksessa Onnistu muutoksessa, myös muutosprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen.

Ensimmäisessä vaihe on **valmistautuminen** prosessiin. Siinä annetaan perusteet tilanteesta ja herätetään henkilöstön muutostietoisuus. Lisäksi annetaan näkemys tarvittavasta muutoksen suunnasta. Organisaatioteoreetikot puhuvat liikkeelle panevista voimista (driving forces), jotka määräytyvät jokaisen järjestön muutossuunnan ja tarpeiden mukaan. Alkuvalmisteluihin sisällytetään myös kyvyn ja kapasiteetin määrittäminen muutosta varten. Toinen vaihe on **tavoitteen määrittäminen**. Millainen muutos tehdään? Koskeeko muutos osaa vai koko järjestöä ja mitä muutoksella tavoitellaan? Kolmannessa vaiheessa on **toimeenpanon suunnittelu ja päätös muutosprosessin johtamisesta**. Vaiheessa huomioidaan prosessin johtaminen ja keitä on siinä mukana, sekä miten muutos dokumentoidaan ja arvioidaan. Kolmannessa vaiheessa on huomioitava, että organisaatio on kaikilta osa-alueilta valmis muutokseen. Neljännessä vaiheessa on **muutoksen toteuttaminen**, jossa muutos infotaan koko henkilöstölle. Aloitetun muutoksen saadessa vastustusta, se ei onnistu. Tämän vuoksi muutosta on ylläpidettävä alkuinnostuksen jälkeenkin, joka onnistuu vakaalla johtamisella. (Piha & Sutinen, 2020, s. 132–133)

Useimmiten johto laittaa muutoksen liikkeelle, mutta myös asiakkaiden kanssa työskentelevien havaintojen pohjalta olevat aloitteet ovat mahdollisia. Muutospäätöksestä alkaa koko henkilöstön yhteinen muutosmatka. Tämä muutoksen aikana henkilöstö käy läpi tunteiden vuoristorataa. Muutoksesta aiheutuvat psykologiset vaiheet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat vastarintavaihe, luopumisvaihe ja uudistumisvaihe (kuva 3). Nämä vaiheet jaotellaan seitsemään osavaiheeseen, jotka ovat muutoksen käynnistyminen, uusien ajatusten luominen, muutoksen ymmärtäminen, vanhoista rutiineista luopuminen, muutoksen hyväksyminen, voimaantuminen sekä uudistunut ajattelu ja toiminta. (Salminen, 2023, s. 110–111)



Kuva 3. Muutoksen eteneminen organisaatiossa. (Salminen, 2023)

Käynnistymisvaihe aloittaa vastarintavaiheen muutokseen, jossa muutoksen sisältöä ei ole vielä täysin ymmärretty, minkä vuoksi suurin osa ihmisistä ei ole sitoutunut muutokseen. Tämän vuoksi vastustus voi olla enemmän passiivisuutta muutokseen kuin sanallista, koska mielipiteiden ja kysymysten luominen on vaikeata. Muutoksen edetessä tulee rationaalinen ajattelu tukemaan muutoksen ymmärtämistä, mutta todellinen hyväksyminen tapahtuu tunnetasolla. Hyväksymiseen kuuluu myös vanhojen tapojen muutos, jossa vanhoista tavoista ja rutiineista luovutaan sekä uusia tulee tilalle eli luopumisvaihe. Tässä vaiheessa yleisimmin voi syntyä kipuilua ja vastarintaa muutokseen, koska muutoksen ymmärtämisprosessi on kesken tai koetaan muutoksen tuovan henkilöstölle kielteisiä seurauksia. Muutoksen päästessä hyväksymistilanteeseen on suuri osa henkilöstöstä sisäistänyt ja hyväksynyt muutoksen argumentit ja muutos kääntyy kohti viimeistä uudistumisvaihetta. Uudistumisvaiheen ensimmäisessä osassa voimaantumisessa jo enemmistö henkilöstöstä asettuu muutoksen taakse ja viimeisetkin alkavat omaksua muutoksen, jossa henkilöstö omaksuu informaation ja koulutuksen muutosta kohtaan parhaiten. (Salminen, 2023, s. 111–113)

Uudet toimintatavat muuttuvat pikkuhiljaa rutiineiksi ja siitä uudeksi normaaleiksi. Kuitenkin täytyy muistaa henkilöiden etenevän yksilöllisesti muutoksessa. Uudistuksen täysimääräinen toteutuminen vaatii riittävän määrän henkilöstöä muutoksen taakse, jotka puhuvat muutoksen puolesta. Muutos voi edetä harppauksin, kun työntekijät saavuttavat yhdessä riittävän tietoisuustason muutoksen edetessä. Riittävän monen sitouduttua muutokseen, alkaa organisaatio vahvistamaan sitä. (Salminen, 2023, s. 113–114)

4.4 Sopeutumisvaikeus

Muutosten yhteyteen kuuluu aina muutosvastarinta. Tämä ilmiö syntyy, kun ihmiset ei sopeudu muutoksen prosessiin ja luovat hidasteen omilla tunneilmiöillä, viivytyksillä ja epäröinnillä. Vastustusta muutokseen voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyydellä, muutokseen liittyvän informaation torjumisella tai korostetulla itsesuojelulla. Tästä syystä myös yksittäisen työntekijän perusteltu kriittisyys on helppo pukea muutosvastarinnaksi. (Pihlajaniemi, 2021)

Vaikka organisaatio tarvitsisi muutosta, voi muutos olla vaikeata. Aina muutoksessa syntyy vastarintaa, joka on luonnollista käyttäytymistä ihmisellä. Syyinä yleisimmin on työntekijöiden työkuultuuri, rakenne, käytänteet töissä tai henkilöstön asenne, jolloin ei haluta muuttua vaan pidetään vahvasti kiinni vahoista tavoista. Useimmiten nykyään muutosvastarinta ulottuu myös ylimpiin päätöksentekijöihin, jotka eivät halua muuttaa tuttua ja turvallista. Tätä ilmiötä ei pidä kieltää ja unohtaa, joka johtaa sen vaikeampaan työstämiseen. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan huomattavasti enemmän energiaa ja muutos on vaikeampaa, mitä pidempään on totuttu tuttuihin tapoihin sekä ajatuksiin. Vaikka vanhat toimintatavat olisivat kurjat. Luotetaan niihin enemmän, kuin uuden toiminnan epävarmuuteen ja opetteluun. (Salminen, 2023, s. 132–133)

Muutoksessa muutostahdolla ja muutosvastarinnalla on keskinäinen suhde. Muutosta voidaan ajaa eteenpäin muutostahtoa kasvattamalla tai vastarintaa

pienentämällä keinojen mukaan. Keinojen ymmärtämiseksi on ensin selvitetävä mistä muutosvastarinta syntyy, näitä on kolmen tyylistä. Kun muutos on järkevä, syntyy muutosvastarinta sen lieveilmiöistä. Yksilöillä voi olla epäily omasta osaamisestaan tai sopeutumista muutoksen tuomaan ympäristöön tai työtovereiden muuttumiseen sekä muihin vastaaviin ilmiöihin. Tästä syystä muutosvastarintaa kutsutaan myös oppimisahdistukseksi. Jos muutos on ei-järkevä, syntyy luonnollista vastarintaa. Tällöin muutosta vastaa valitetaan, kritiikkinä tai vaikenemisena asiasta. Vaikenemisessä ihminen jättää itsensä passiiviseksi asialle ja odottaa ”hullutuksen” ohi menoa. Kolmas vastarinnan tyyli on vastustus muutoksesta riippumatta. Tällöin he vastustavat muutosta oli se järkevää tai ei. Nämä ei-ihmiset ovat periaatteellisia vastustajia ja heitä on vaikeata erottaa ei-järkevän vastustamisen ihmisistä. (Myllymäki, 2018b, s. 10–11)

”Evoluutiivisesti ihminen on halunnut altistua uudelle.”
(Piha & Sutinen, 2020, s. 20)

Ihminen on geneettisesti muutoskykyinen ja -halukas. Siitä kertoo evoluutiommeikin, josta voi havaita selviytymisen ja teknologian kehittymisen. Mistä johtuu muutosvastarinta? Syntyykö väite muutosvastarintainen, jos ihminen ei ymmärrä muutosta tai ei haluaisi sitä? Jos tapahtuu päätöksiä, joita emme ole päättämässä, syntyy vastarintaa. On loogista ja järkevää syntyä vastarintaa päätöksistä, joihin ei voi vaikuttaa ja on itselle kielteisiä seurauksia. Akateemisissa tutkimuksissa on todettu käsite neofilia, uutuudenviehätys, jota pidetään yhtenä ihmisen neljästä temperamentin osatekijästä. Tämän vuoksi nykymaailmassa vaadittava muutoskyky on jo ihmisillä ja siihen on vain osattava turvautua. Tämä kyky tekee meistä ihmisiä. Haluamme ja meillä on kyky sopeutua, tutkia sekä luoda uusia ajatuksia. (Piha & Sutinen, 2020, s. 19–21)

Tunteiden ilmentymä on sallittua muutoksessa. Yleisesti tunnetilat ja niiden vaihtelut sekä erityisesti negatiiviset tunteet nähdään ongelmana muutoksessa, vastarintana. Keskeiset tunteet muutoksessa ovat **pelko**, **viha**, **suru** ja **ilo**. Muutostilanteessa keskeisin tunne **pelko** voi syntyä, kun tulevaisuudesta ei ole varmaa tietoa. Huolesta riippumatta muutoksessa olisi tärkeätä ylläpi-

tää psykologinen turvallisuus, koska jos työyhteisössä ei uskalleta näyttää tunteita ei muutokseen vaikutettavuus tunnu aidolta. **Viha** nähdään suojaavana ja aktivoivana tunteena. Se on tarpeellinen pettymysten ja menetysten käsittelyssä, sekä oman tahdon ja erillisyyden tarpeen herättämiseksi. Autonomian eli omaehtoisuuden edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus. Pakotetun ja kontrolloidun tekemisen tuloksena voi syntyä passiivisuutta ja hakeutuminen työyhteisöön, josta pääsee mukaan muutokseen. **Suru** on tunnetila, jossa tapahtuu muutos- tai luopumistunnetta. Ihmisen surressa jostain asiaa, ihmistä, mahdollisuutta tai unelmaa tekee hän samalla tilaa uudelle. Surun tilalle syntyy uteliaisuus, jolloin haetaan, selvitetään tai halutaan tietää asioita. Tämä on onnistumisen keskiössä, koska utelias ihminen on avoin muutokselle ja uudelle kokemukselle. **Ilo** osoittaa muutoksen onnistumista. Tunne osoittaa selviytymistä sekä kokemusta asiaan vaikuttamisesta. (Pihlajaniemi, 2021)

Yleispoliisiasematoiminnan muutoksen alussa oli selvästi havaittavissa muutostavastarintaa. Työntekijät eivät saaneet tarpeeksi tietoa, joka herätti monessa vastarintaa muutokselle. Suurin asetelma oli vanhan ja tutun toiminnan päättymisen ja uuden toimintamallin oppiminen sekä sen hyväksyminen. Työntekijöiden keskuudessa alkoi liikkua erinäisiä versioita muutoksesta, joista moni sai alkunsa oletuksista mitä tapahtuisi. Muutokselle haettiin negatiivisuutta jokaisesta asiasta mistä sitä sai kehitettyä. Vastarinta ruokki näin itseään. Suurin vastarinnan ruokkija oli pelko tulevaisuudesta ja sen epä tietoisuudesta. Työn käsite kertoo mikä on asian ydin, yleispoliisiasematoiminnan kokeilu. Tämä on tuottanut pelkotilaa työntekijöissä, koska muutosta tehdessä uuden toiminnan vakiinnuttamisesta ei ole varmuutta. Epävarmuus on purkautunut vihana muutosta ja sen tuomaa uutta toimintaa kohtaan. Tämä pelon negatiivisuus ajoi henkilöstön siirtymisiä toisiin tehtäviin muutoksen edetessä.

Muutoksen edetessä ja uuden toimintatavan sisäistyessä on vastarinta pienentynyt sekä uuden hyväksyntä alkanut. Uuden toiminnan tuomat positiiviset ominaisuudet on havaittu, joka on edistänyt uuden hyväksyntää. Uuden toimintatavan alkaessa muodostua uudeksi normaalisi alkaa tulosten paran-

tuminen sekä vastarinnan pienentyminen muutamaan yksilöön. Näin suuri massa ajaa muutosta kohti viimeistä vaihetta, joka alkaa tuottamaan tulosta uudella toimintatavalla.

5 VIESTINTÄ MUUTOKSESSA

5.1 Viestinnän monipuolisuus

Organisaation viestintä on hyvän hallinnon toteutuksen kannalta keskeisin käsite. Oikeanlaisella viestinnällä voidaan organisaatiossa edistää viestintää, niiden ymmärtävyyttä sekä lisätä osallistumisen mahdollisuutta päätösten teossa. Niin hallinnon sisäinen kuin ulkoinen avoimuus on osoitus hyvästä hallinnosta, joka sisältää raportteja, vuorovaikutusta sekä päätösten tekemistä eri osapuolten ja sidosryhmien kanssa. Aktiivinen avoimuus tarkoittaa tiedottamisen ja raportoinnin lisäksi informaation löytämisen helpottamista. Viestinnän sisältö tulee rakentaa laadukkaasti sekä viestinnällisesti niin, että sidosryhmiin kuuluvat ymmärtävät, kiinnostuvat sekä saavat edellytykset osallistua ja arvioida toimintaa. (Harju & Ruuskanen-Himma, 2016, s. 172)

Muutosviestintä on tärkeitä muutostahdon synnyttämiseen sekä ylläpitämiseen. Lisäksi se on tärkeitä muutosvastarinnan pienentämisessä. Muutosten oikeansuuntaisuus tai pysyvyys ei synny automaattisesti tai vahingossa vaan vaatii päättäväistä ja suunnitelmaista työtä. Viestinnällä vastaamme kysymyksiin ”Miksi meidän on muututtava?” ja ”Miten muutomme?”. Muutosviestintä on monikanavaista viestintää, jossa kokokehoinen viestintä kasvokkain tai videon kautta on ratkaisevaa. Myös kirjalliselle viestinnälle on oma roolitus muutoksessa. Sen tarkoitus on mietittyä nykyhetken järkevyyttä ja muutosvaihtoehtoja. Lisäksi tarjota lukijalle tietoa ja tukea muutoksessa, myös silloin kun kasvokkainen keskustelu on estynyt. Kirjallisen viestinnän tärkeys korostuu aina yritysköön kasvaessa. (Myllymäki, 2018b, s. 9,13)

Muutosviestinnän yleisin ongelma on sen laatu ei määrä. Informaatiota lähetetään yleisesti suurelle massalle eikä kohderyhmiä ajatellen. Viestinnän tulisi jakaa eri kanaviin, sisältöön tai kohderyhmiin niin että jokainen voi hakea tarpeellisen tiedon haluamastaan lähteestä. Viestinnällisiä kanavia voivat olla esimerkiksi organisaation sisäinen verkkoympäristö intranet, henkilöstötiedotteet, henkilöstöinfot, webinaarit tai keskustelutilaisuudet. Ainoastaan intranetin käyttö voi johtaa tyytymättömyyteen, koska tietoa on liikaa ja työntekijä ei löydä itseään koskevaa tärkeää tietoa. Kaikki tieto on turhaa ennen sen ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön. (Pirinen, 2023, s. 266)

Harvoin kirjoitetut viestit ovat suoraviivaisia sisällöltään. Viestin vaikutus ei ole aina toivottu, vaikka yrittäisimme viestiä pitkäjänteisesti. Tähän lopputulokseen voi olla montakin syytä. Viesti ei ole teknillisesti saavuttanut haluttuja vastaanottajia, tavoitetut henkilöt eivät välttämättä ymmärrä viestin sisältöä, viesti ohitetaan sen kiinnostamattomuuden vuoksi, viestin ympäristö ei ole oikeanlainen ja uskottava tai viesti halutaan suoraan tietoisesti torjuta avaamatta sitä. Viestijällä on vastuu sisällön ymmärtämisestä. Viestin voidaan toivota herättävän keskustelua, jolloin asiaan perehdytään enemmän. Kuitenkin väärin ymmärretyllä viestillä voi olla myös katastrofaaliset seuraukset. Näiden asioiden vuoksi viestin ja sen ymmärtävyyttä voidaan parantaa tuntemalla vastaanottavan henkilöstön tilanteet, tarpeet ja odotukset. Viesti voidaan rakentaa vastaanottavien henkilöiden mukaan muokaten siitä heitä koskettavampi tai käyttää heille miellyttävämpää viestintäpohjaa. Monikanavaisuus viestinnässä tehostaa viestin saavutettavuutta, koska yhteisöissä tietoa haetaan eri kanavista. Monikanavainen viestintä voi myös johtaa ärsytykseen tiedon toistuessa eri kanavilla. (Juholin, 2022, s. 26–27)

Muutosviestinnän onnistuessa se on parhaimmillaan kahdensuuntaista ja tapahtuu organisaation eri tasoilla. Muutosviestinnän tarkoituksena on vuoropuhelu muutosprosessista, koska viestintää ei voi olla liikaa organisaatiomuutoksen aikana. Viestinnässä tavoitellaan kaikkia osapuolia ymmärtämään mihin muutoksella pyritään ja miksi muutos tehdään. Viestinnässä tärkeätä on kohdistaa muutoksen tärkeys työntekijöille, jossa esihenkilöllä on

tärkeä rooli pitää keskustelu rakentavana sekä tulevaisuuteen suuntautuvana. (Työterveyslaitos, n.d.)

Muutosviestinnällä tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, jolloin syntyy mahdollisuus yhteisestä todellisuudesta ja tulevaisuudesta. Muutoksessa käytettävien hienojen sanojen ymmärtäminen voi olla vaikeata. Viestinnän pitäisi siksi olla yksinkertaista ja yksiselitteistä (kuva 4). Vaikeasti ymmärrettävässä tekstissä muutos voi jäädä vieraaksi ja kaukaiseksi. Tämän vuoksi heti prosessin alussa tulisi käydä mahdolliset käsitteet läpi sekä mitä niillä tarkoitetaan. Muutosviestinnän tavoitteena ei ole yksisuuntainen tiedon jakaminen, vaan vuoropuhelun synnyttäminen. Tavoitteet selkiintyvät keskustellessa ja toistettaessa niitä. (Pirinen, 2023, s. 240–241)

Muutosviestinnän kultaiset säännöt

1. Ole liikkeellä ajoissa. Älä viivyttelä – vältä viime tippaa. Varaa propagandan myöhäisvaikutukselle aikaa.
2. Kerro selkein sanoin, mistä on kysymys. Tee se tiivistetysti jo muutosviestin alussa.
3. Kerro, miksi muutos on tarpeen. Taustoita muutosta faktatiedolla. Kerro, mitä vaihtoehtoja tutkittiin ja miksi muut vaihtoehdot hylättiin. Osta tiedolla ihmisten järki muutoksen puolelle.
4. Kerro muutokseen sisältyvät riskit ja miten ne on otettu huomioon. Kerro myös siitä, mihin joudutaan, jos muutosta ei toteuteta. Voita ihmisten sydämet muutoksen puolelle.
5. Luo tilaa kysymyksille, osallistumiselle ja sitoutumiselle – ja myös surutyölle. Kerro, miten ihmiset voivat vaikuttaa omaan oppimisprosessiinsa. Vähennä oppimisahdistusta.
6. Ole ytimekäs, älä höpötä, äläkä missään tapauksessa huijaa. Poista viestinnästä ristiriitaisuudet: vältä sanontoja, muutisanoja ja jargonia.
7. Kerro muutoksen päässä olevasta tulevaisuuskuvasta. Perusta tarinasi tosiasioihin ja realismiin. Ole optimisti, älä kuitenkaan ylioptimisti – toiveajattelijasta puhumattakaan! Sytytä muutostahto!

Kuva 4. Muutosviestinnän kultaiset säännöt. (Myllymäki, 2018b)

5.2 Suunniteltu viestintä

Muutoshanke koskee kaikkia tasoja aina johdosta työntekijän tasoon, mutta eri perspektiivistä. Johto tutkii muutosta taloudelliselta kannalta, kun työntekijän taso tutkii vaikutuksia omaan työhön. Muutoshankkeen vastaavalla on paljon yksityiskohtaista tietoa, mutta osalle henkilöstöstä riittää perustieto muutoksen syistä, tavoitteista ja vaikutuksista. Tämän vuoksi yksityiskohtainen viestintäsuunnitelma on tärkeä osa muutoksen toteutumisesta. Heikosti suunniteltu viestintä voi johtaa muutoksen kaatumiseen. Hyvällä viestintäsuunnitelmalla kerrotaan mitä tehdään ja miksi, sekä ketä vastaa muutoksen osa-alueista ja aikatauluista. (Salminen, 2023, s. 95–97)

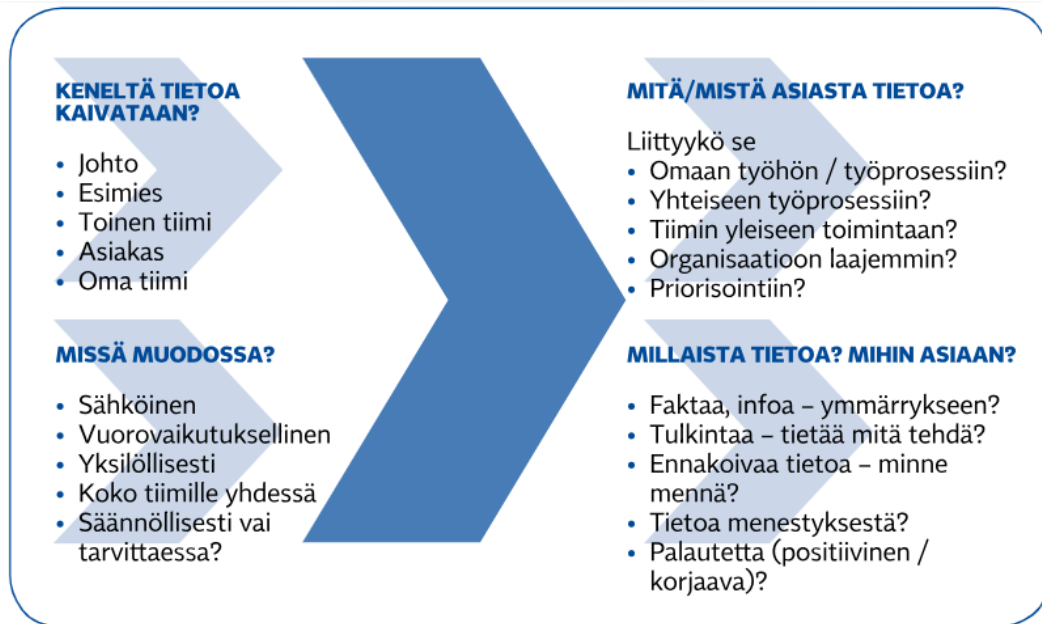
Aina muutoksen tullessa eteen oli se suuri tai pieni, on viestintäsuunnitelma aiheellinen. Suunnitelma helpottaa viestinnän toteutuksessa sekä kohdentamisessa, joka alkaa sidosryhmäanalyysistä. Analyysissä luodaan viestintäryhmiä tarpeen mukaan esimerkiksi pidä lähellä -, pidä tyytyväisenä -, pidä tietoisena -, tai pidä silmällä – ryhmät. Miten kukin ryhmä otetaan huomioon viestinnässä ja miten kullekin ryhmälle viestitään asiat. Ryhmien jälkeen on päätettävä viestintäkanavien mahdollisuudet, onko viestintä kirjallista tai sanallista ja ryhmälle sopivaa. Onko sopiva viestintä esiintyminen edessä, videoklippit, sähköposti, keskustelupalsta, blogi, sisältösivu verkossa tai artikkelin tyylinen viestintä. (Myllymäki, 2018b, s. 63)

Johto, henkilöstöhallinto ja viestintäosasto suunnittelevat yhdessä muutosviestinnän rakenteen. Suunnitelmaan on sisällytettävä niin ulkoisen kuin sisäisen viestinnän toimintatavat, kohderyhmät ja sisällöt. Lisäksi on huomioitava kuka, mitä, kenelle ja millä tavoin asiat kerrotaan. Muutosviestinnässä on tärkeitä huolehtia kahdensuuntaisesta keskustelusta niin muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista sekä tunteista. Viestinnässä on muistettava riittävät toistot ja tosiasioissa pysyminen. Viestinnässä on tärkeitä, että huhuille ei anneta mahdollisuutta tai ne päätetään mahdollisimman nopeasti. Tiedotetaan aina kun on mahdollista uusista asioista, toistetaan edellisiä mahdollisuuksien mukaan tai viestitään ettei ole uutisoitavaa. Hyvä muutosviestintä

on totuudenmukaista, rehellistä, johdonmukaista, läpinäkyvää ja ymmärrettävää. (Työterveyslaitos, n.d.)

Muutoksessa työntekijä on kiinnostunut juuri hänelle merkityksellisistä ja työhön vaikuttavista asioista. Esihenkilöllä on tässä kohtaa vastuu varata aikaa keskusteluille sekä asioiden läpi käymiselle. Muutoksen alun shokissa iso osa informaatiosta menee ohi, jos se ei ole akuutisti vaikuttavaa tietoa ja se ei vaikuta kriittisesti työntekijään. Myöhemmin sama tieto on helpompi sisällyttää ilman alun shokkireaktiota. Tämän vuoksi viestinnän tulisi olla erilaista alussa ja muutoksen aikana. Alun shokkireaktion jälkeen pääpainotteinen viestintä kohdennetaan massalle. Tällainen viestintä onnistuu esimerkiksi yhteisissä tiedotustilaisuuksissa, kysymys ja vastaus -foorumissa, johdon webinaareissa tai paneeleissa. Muutoksen keskivaiheilla muutoksen noustessa muutoskäyrän pohjalta nousuun viestinnän tulee olla yksilöidymppää näkökannan kohdistuen työntekijän ryhmään. Työntekijän kiinnostus on omassa urassa ja työmahdollisuuksissa sekä toiminnan tarpeissa ja tulevaisuudessa. (Pirinen, 2023, s. 262)

Usein työpaikoilla tyydytään ajatukseen, että asioista tiedottaminen on vaikeata ja tietoa on liian vähän. Tiedonkulkuun sekä sen tärkeyteen voidaan vaikuttaa sitä tehostamalla, sekä keskittymällä sen ydinkysymyksiin. Esihenkilöiltä kaivataan muutoksessa informaatiota. Tiedon jaossa ei kuitenkaan saa mennä oletuksiin, vaan on tärkeää pysyä todenperäisissä tiedoissa ja viestittävä sitä selkeästi. Oletuksena on, että esihenkilöt tietävät asioista enemmän. Tällöin on tärkeätä osata kommunikoida sekä tarvittaessa kysyä lisää informaatiota, jos sitä on saatavilla. Jokaisen työntekijän on tärkeätä myös olla itse aktiivinen ja hakea tietoa tarvittaessa. Viestinnässä tärkeintä on kommunikoida myös kasvotusten asioista, eikä ainoastaan viestivälineiden kautta, vaikka se on tehokasta. Pelkkä sähköpostiviestintä voidaan kokea muutoksessa tympeältä ja kylmältä. Sähköisen viestinnän käytön on oltava suunniteltua ja tilanteeseen sopivaa (kuva 5). (Huttunen, 2018, s. 121–125.)



Kuva 5. Tiedonkulun ydinkysymykset. (Huttunen, 2018)

5.3 Työyhteisössä viestiminen

Nykyajan työyhteisöviestintä on monen suuntaista. Siinä on havaittavissa kolme pääkohtaa. Ensinnäkin kaikki voivat viestiä kaikille, eikä viestimisessä ole rajoja. Kuitenkin täytyy muistaa viestin tieto, sen ymmärtäminen, vaikuttaminen sekä osallisen kokemus. Työpaikassa on hyvä olla oma viestinnän infrastruktuuri, johon kuuluu esimerkiksi erilaisia kanavia, foorumeita, sisällöltään määrämuotoisia keskustelupohjia. Viestinnässä on sovittava tiedon arkistoinnista, sijainnista, jakamisesta ja vaikuttamisesta. Tämän vuoksi viestintää pitää suunnitella ja johtaa. Toiseksi viestintää tapahtuu nykyään kaiken aikaa sekä kaikkialla ajasta ja paikasta riippumatta. Viestinnässä on osattava luottaa omiin työntekijöihin ja heidän harkintaansa sekä viestintäetiikkaan. Työntekijöitä sitoo lojaalius omaa organisaatiota ja työnantajaansa kohtaan ammattieettisesti, joiden vuoksi on hyvä olla sovittuja viestinnän sääntöjä. Kolmanneksi ihmisten keskinäinen vapaamuotoinen viestintä ja vaikutus on kasvanut aikaisemman ei toivotun puskaradioefektin tilalle. Tämä johtuu suuren informaatiotulvan kasvusta ja sen ymmärtämättömyydestä mitä ja milloin tapahtuu. Vapaamuotoinen viestintä muokkaa ja korostaa ymmärrystä, sekä

tuota esiin tarvittavia kysymyksiä ja auttaa ihmisten tiedon ja tunteiden käsittelyssä. (Juholin, 2017, s. 120–121)

Viestinnän päätehtäviä muokataan ajoittain sen mukaan mitä viestinnällä halutaan vahvistaa. Käsitteille annetaan uusia nimityksiä, kun korostetaan ajalle tyypillistä asiaa. Oikeanlaisella suunnitellulla strategisella viestinnällä autetaan tavoitteen toteutumista. Oikeanlainen viestintästrategia osoittaa viestinnän suunnan tavoitteisiin pääsyyn, sekä rajaa resurssit parhaan mahdollisen tuloksen tavoittamiseksi. (Harju & Ruuskanen-Himma, 2016, s. 168, 170)

Strateginen työyhteisöviestintä pohjautuu organisaation tavoitteisiin, miksi siinä on ajatusta sen tarkoituksesta, suunnasta ja tavoitteista. Lisäksi viestinnän on vastattava työyhteisön odotuksiin. Viestinnän tarkoitus on olla mukana kaikessa sekä antaa informaatiota töiden sujuvuudesta, ihmisten hyvinvoinnista ja työyhteisön menestymisestä. Siksi se kuuluu työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon. Hyvä strateginen työyhteisöviestintä perustuu neljään osa-alueeseen. 1. Johdettuun keskusteluun, jolloin ymmärretään strategia ja osataan toimia sen mukaisesti. 2. Selkeä tiedottaminen sekä faktojen helppo saatavuus, niin voidaan jakaa tietoa ja tiedostaa tosiasiat. 3. Yhteisöllisyyden rakentaminen, jotta koetaan työyhteisöllisyys ja sitoutuvuus. 4. Vastuullinen dialogi, jotta vaikuttamalla koetaan merkitystä itsestä ja työstä sekä voidaan omistautua työlle. (Juholin, 2017, s. 121–122)

Sisäinen viestintä tapahtuu organisaation kaikkien tasojen kesken erinäisissä ryhmissä. Vuorovaikutteisempi työyhteisö koskee laajuudeltaan oman työyhteisön lisäksi myös kumppaneita ja mahdollisia vapaaehtoisia. Hyvän sisäisen viestinnän tavoite on edistää tehokkuutta jakamalla sisäisesti työn tekemiseen tarvittavaa tietoa sekä kokemusta. Lisäksi viestinnällä edistetään yhteistyötä yli oman yksikön sekä maantieteellisten rajojen. (Harju & Ruuskanen-Himma, 2016, s. 171–172) Strateginen viestintä yhdistää yksikköä, joka ylittää tavoitteisiin, parantaa toimintaa ja nauttii yhdessä saavutuksista. Vahva yhteisö on havaittavissa myös epäonnistumisissa, jolloin yksilöihin ei kohdistu syyllistävyttä. (Juholin, 2017, s. 124)

Sisäinen viestintä on organisaatioissa haaste ja johtamis- sekä esihenkilöviestintä on siinä ratkaisevassa roolissa Helsingin yliopiston kirjoituksen mukaan. Työyhteisöviestinnässä on kymmenen kehittämisen kohdetta, joihin johtavassa asemassa olevien tulisi ottaa huomiota. 1. Avoin viestintäkulttuuri sitoo henkilöstöä ja parantaa luottamusta, koska motivaatio katoaa henkilöstön kokiessa salailua. 2. Viestien selkeydellä ja yksiselitteisyydellä vältytään monitulkinnalta sekä väärinymmärryksiltä. 3. Viestin ymmärtävyyden varmistamisella yhtäläisesti niin kirjallisissa kuin suullisissa viesteissä. Kirjallisissa viesteissä suurin väärinymmärtävyyden vaara. 4. Viestintä on oltava suunniteltua ja oikein ajoitettua. Muutoksissa, uudistuksissa ja päätöksissä on pyrittävä mahdollisimman nopeaa viestintää koko henkilöstölle, mutta hyödyntäen tilannetajua oikealla ajankohdalla. 5. Johdonmukaisella suunnitellulla viestinnällä johtoasemassa olevien viestit ovat samansuuntaisia, eivätkä viesti ristiriitaista informaatiota. 6. Johdon viestiessä ajantasaisesti sekä selkeästi oikeaa tietoa, ei muun työyhteisön tarvitse arvailla ja synnyttää huhupuheita vääristä tiedoista. 7. Kaikessa viestinnässä johdon on hyvä tuoda luontevalla tavalla strategiaa ja tavoitteita esille, jotta ne eivät unohtuisi. 8. Johdon viesteissä liiallinen auktoriteettisuus tai kielteinen sävy kannattaa korvata yhdessä tekemisellä ja kehittymisen merkitystä. Epäonnistumista tai virheitä ei tule peitellä, vaan esimerkillä antaa suuntaa halua kehittymiselle. 9. ja 10. On oltava läsnä ja valmiina vastamaan kysymyksiin, jopa kiireen keskellä. Lisäksi on sitouduttava viestintään eikä ulkoistaa sitä, vaan esimerkillä luoda haluttu viestinnän ilmapiiri. (Kankainen, 2019)

Omassa työyhteisössä sisäinen viestintä on kuten muissakin isoissa organisaatioissa. Pääosa viestinnästä ja ohjeistuksista jaetaan sähköpostilla portaittain eteenpäin, joka on tehokasta ja sillä katetaan nopeasti laaja työyhteisö. Kuitenkin pelkkä sähköpostiviestintä on erittäin jäykkää välillä, ja moni ohittaa viestejä. Viestintä olisi oltava suunniteltua, kuten aikaisemmissa kapaleissa asiaa on pohdittu. Omassa organisaatiossa voisi käyttää esimerkiksi eri viestinnän työkaluja yhdessä hyödyksi, koska nykyään se on mahdollista. Muutoksessa vetohenkilöt voisivat väliajoin pitää esimerkiksi videoyhteyden kautta tilannekatsauksia, joihin koko muutosta koskeva henkilöstö pääsisi

osallistumaan ja keskustelemaan. Näin kokeilun aikana pääsisi heti pohtimaan esimerkiksi asioista, jotka havaitaan toimintaa rasittavana ja saadaan mahdollisesti ratkaisu siihen.

Tilannekatsauksiin osallistumalla muutos tuntuisi monelle henkilökohtaisemmalta, yhdessä tekemiseltä ja voisi näin vaikuttaa positiivisesti työpanokseen. Lisäksi tilannekatsauksissa voisi käydä mahdollisia uusia ohjeistuksia läpi ennen niiden jakoa, joka voisi luoda uudelle asialle suopeamman vastaanoton. Koska ohjeita ja muutoksia tulee tasaisesti, olisi näille lisäksi hyvä olla poliisin omassa intranetissä Sinetissä tai vastaavassa oma kansio. Tätä kansiota pidettäisiin ajantasaisena ohjeiden päivittyessä. Jokainen työntekijä pääsisi sieltä tarkistamaan ajantasaisen ohjeistuksen tarvittaessa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Tutkimus ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö kokee yleispoliisiase-makokeilun Lounais-Suomen poliisilaitoksessa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan henkilöstön näkemys yleispoliisiase-makokeilun alun muutoksista sekä tapahtuuko näkemyseroissa muutosta kokeilun alun ja sen aikana. Miten henkilöstö kokee muutoksen aikana opitun toimenkuvamuutoksen hybridivir-kaan.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli laadullisena menetelmänä, jossa käytettiin strukturoitua lomakekyselyä, survey-tutkimusta. Tutkimuksessa menetelmänä oli pitkittäistutkimus, jolloin sama asiaa tutkitaan määrätyllä aikavälillä. Kysely tehtiin kahteen kertaan ja ne lähetettiin sähköpostilinkkinä neljän yleispoliisiase-man henkilöstölle. Tässä kyselymenetelmässä kaikki vastaajat vastasivat samassa järjestyksessä sekä samoilla arviointikriteereillä kahdella eri kertaa kyselyn kohtiin. Tuloksia verrattiin keskenään ja niistä

saatiin muutoksen tuoman näkökannan muutos esille. Tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa sekä aikataulu ilmoitettiin kaikille vastaajille kyselyiden alussa.

Kyselyyn suunniteltiin kaksitoista monivalintakysymystä, jossa vastausmuoto oli viisiportainen Likert-asteikko. Likert-asteikolla tutkija voi tehokkaasti kerätä tietoa mielipiteistä sekä asenteista. Asteikkoa käytetään aina suljetussa kyselyssä. Tällöin vastaajalle on annettu vastausvaihtoehdot. Kyselyasteikko on yleisesti 4–7 vaihtoehtoinen, joista viisiportainen vastausvaihtoehto on yleisesti käytössä. Asteikossa on kaksi ääripään vastausta, keskellä neutraali ja niiden välissä maltilliset vastaukset. Likert-asteikko on helppokäyttöinen sekä luotettava ja sillä on helppo osoittaa mielipide-eroja. Tämän vuoksi Likert-asteikko sopii hyvin pitkittäistutkimuksiin, jossa osoittautuu vastaajien asenteissa tapahtuvia vaihteluita. (SurveyMonkey, n.d.)

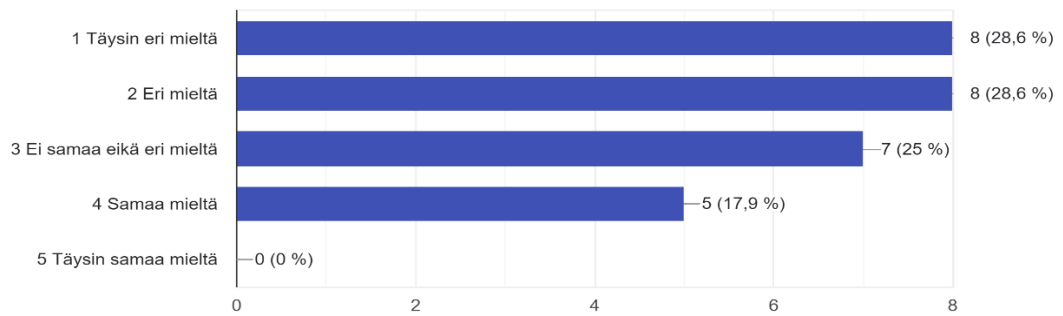
6.2 Tulokset

6.2.1 Ensimmäinen kysely

Ensimmäisessä kyselyssä, joka toteutettiin kesäkuussa 2023 pyrittiin selvittämään alkutilanne yleispoliisiasemakokeiluun. Miltä vastaajista tuntui kokeilun alussa alkuohjeistusten ja siihen liittyvien koulutusten jälkeen. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 28 henkilöä 70:stä, jolloin vastausprosentti oli 40 %. Kyselyyn tuli vastauksia erittäin minimalisesti, joka viittaisi uuden muutoksen tuomaan epätietoisuuteen. Vastausten yleinen suuntautuminen muutokseen oli negatiivinen (kuva 6). Muutos koettiin alustavasti epämiellyttävänä, vailla tarpeellista informaatiota, tarpeettomana ja työnkuvallisesti raskaalta. Kyselyssä kaksi vastaajaa oli työnkuvan rasittavuudessa sitä mieltä, ettei hybridivirka tulisi olemaan aikaisempaa työnkuvaa raskaampi.

1. Onko yleispoliisiasemamuutos mielestäni onnistunut?

28 vastausta

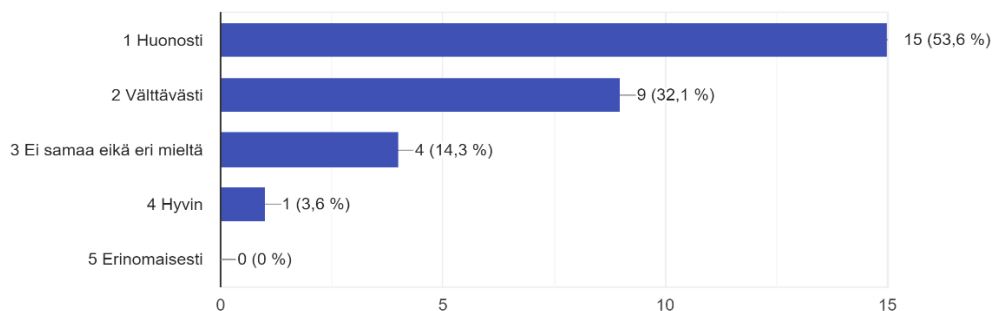


Kuva 6. Mielenpide muutoksen onnistumisesta 1. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2023)

Kyselyssä tuli vahvasti esiin muutoksessa tarvittavan viestinnän vähäisyys tai sen puute (kuva 7). 15 vastaajan mukaan viestintä muutoksessa oli epäonnistunut ja yhdeksän vastaajan mukaan se oli ollut välttävää. Vastausten mukaan 24 vastaajaa 28:sta oli viestinnän epäonnistuvuuden puolella, joka on 86 % vastaajista. Viestintä on muutoksessa tärkeässä elementissä, jolla muutoksen kohteeksi joutuvat saavat tarpeeksi ja oikeaa informaatiota tapahtuvasta. Ilman oikeanlaista informaatiota kohdehenkilöt tuntevat olevansa tyhjiössä vailla tietoa ja tämä luo nopeasti negatiivista ajattelua muutokselle.

3. Miten mielestäni viestintä on onnistunut yleispoliisiasemamuutoksessa?

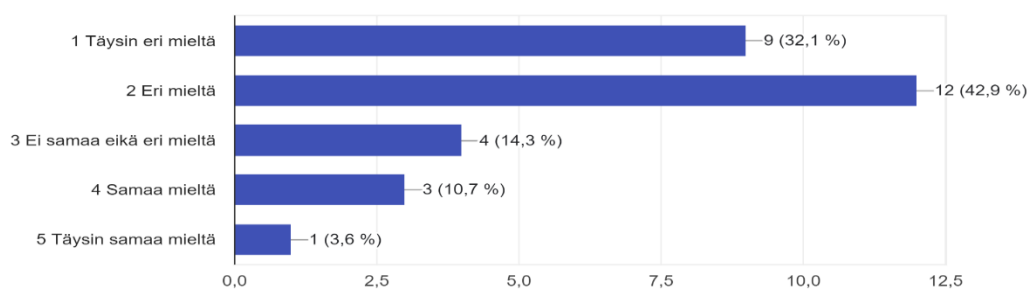
28 vastausta



Kuva 7. Mielenpide viestinnän onnistumisesta 1. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2023)

Myös itse muutos koettiin tarpeettomaksi ensimmäisen kyselyn mukaan (kuva 8). Yhdeksän vastaajan mukaan muutos oli täysin tarpeeton, kun taas yksi vastaaja oli täysin muutoksen kannalla. Valtaosa, 12 vastaajaa 28:sta, vastaajista oli eri mieltä muutoksen kannattavuudesta. Nämä kahden vastaisen vastaajien määrä oli 9+12 eli 21 vastaajaa, jolloin 75 % vastaajista vastusti tavalla tai toisella muutoksen tarpeellisuutta. Muutoksen tarpeellisuuden kokemus heijastuu mielipiteissä saman suuntaisena kuin viestinnän puute. Voisi olettaa viestinnän puutoksen osalta vaikuttavan myös alkuajatukseen muutoksen tarpeellisuudesta. Toisaalta vastausten tuloksiin voi vaikuttaa myös pelko vanhojen tuttujen tapojen luopumisesta ja uuden tulevan työmallin oppimisesta.

2. Oliko mielestäni yleispoliisiasemamuutos tarpeellinen?
28 vastausta

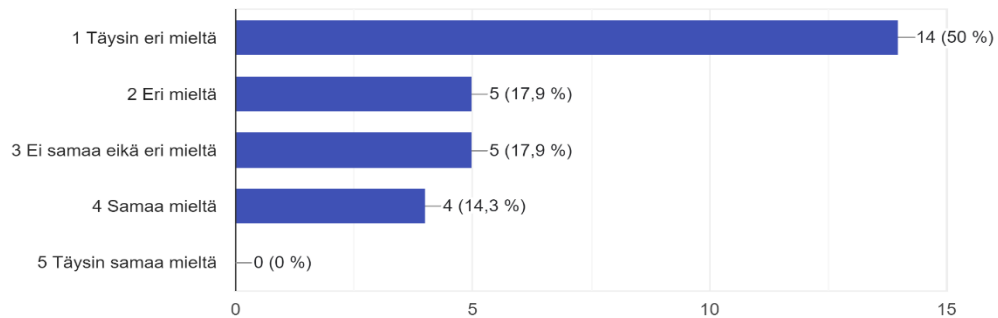


Kuva 8. Mielipide muutoksen tarpeellisuudesta 1. kyselyssä. (Mielipidekysely, 2023)

Muutoksessa tapahtuvaa koulutuksen määrää uuteen hybridivirkaan mentäessä ei arvostettu riittäväksi (kuva 9). 14 vastaajaa 28:sta oli täysin eri mieltä koulutuksen riittävydestä. Eri mieltä asiassa oli viisi vastaajaa, jonka seurauksena jollain tapaa eri mieltä koulutuksen riittävydestä oli 67,9 %, 19 vastaajaa 28:sta. Vain neljä vastaajaa 28:sta oli jollakin muodolla positiivista mieltä koulutuksen riittävydestä. Saadun koulutuksen tuloksiin ei löydy suoraa syytä, mutta osa tulosten ristiriitaisuudesta voi johtua henkilöstön lähtökohdista. Hybridivirkaan tulleet henkilöt koostuvat lähtöjään kahden eri sektorin henkilöstöstä. Osalla henkilöstä on lähivuosilta kokemusta molemmista sektoreista, joka voi heijastua näkemykseen ja kokemukseen koulutusmäärän riittävydestä.

5. Mielstäni muutoksessa annettiin tarpeeksi ja tarpeellista koulutusta?

28 vastausta

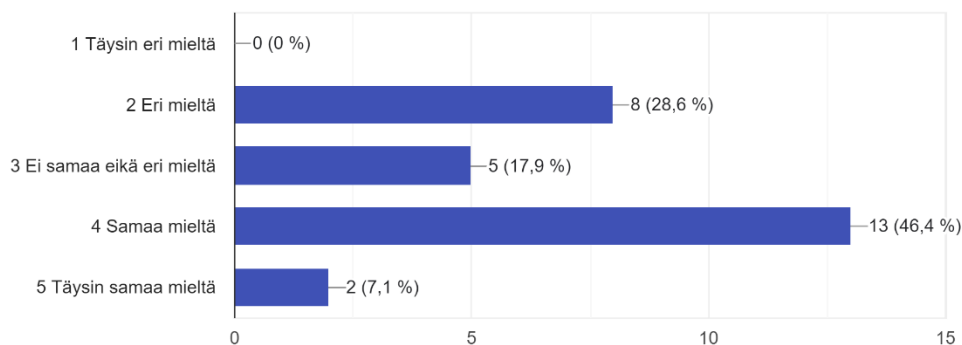


Kuva 9. Mielenpide koulutuksen riittävydestä 1. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2023)

Vastauksissa positiivisuutta esiintyi hybridiviran toimenkuvan oikeellisuudesta, toimenkuvan oppimisessa saatavasta tuesta (kuva10) sekä palkkauksen oikeellisuudesta (kuva 11). Näissä kysymyksissä kyselyyn vastaajista 35–57 % oli oikeellisuuden puolella. 20 vastaajaa oli uuden työkuvan rasittavuuden lisääntymisen kannalla. Näiden 71,4 % vastaajien mielestä työn määrä uudessa virassa tulisi olemaan runsas. Viimeisissä kysymyksissä työvuorojen sopivuudesta, niiden yhdistämisestä vapaa-aikaan sekä vaikuttavuus työtehtävien toimintaan oli vastaukset erittäin tasaisia. Niissä ei suoraan tullut radikaalia ajattelua eri ääripäihin. Näiden voisi olettaa osoittavan, että kaikkia asioita ei voi määrittää ennen kuin on kokemusta. Ketään ei edeltä osaa sanoa työvuorojen sopivuudesta, yhdistämisestä tai vaikuttavuudesta ennen työkuvan suorittamista.

6. Saan tukea uuden/uusien asioiden oppimisessa?

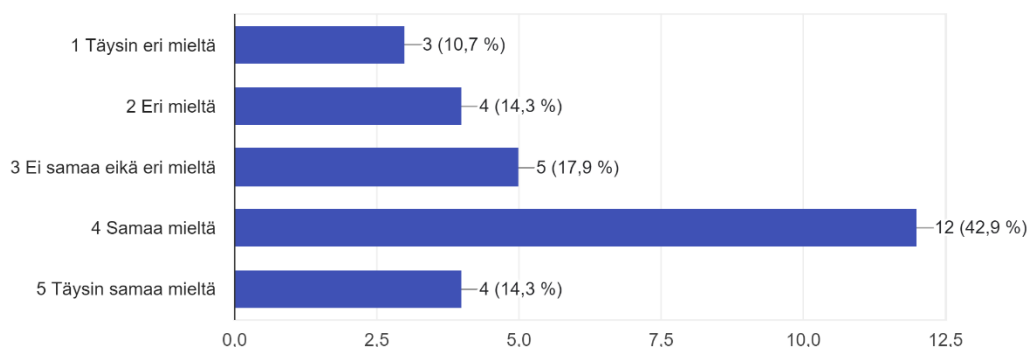
28 vastausta



Kuva 10. Mielenpide tukemisen riittävydestä 1. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2023)

7. Onko hybridiviran palkkaus mielestäni oikea?

28 vastausta



Kuva 11. Mielenpide palkkauksen oikeudellisuudesta 1. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2023)

6.2.2 Toinen kysely

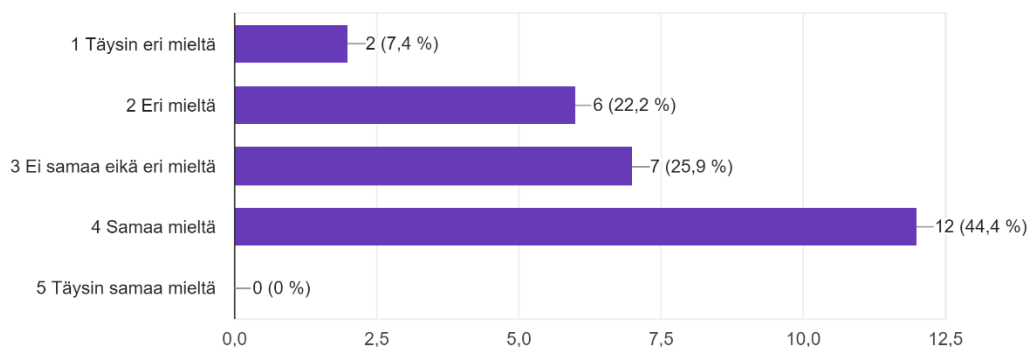
Toinen kysely tehtiin yleispoliisiasemakokeilun puolesta välissä keväällä 2024, jolloin kokeilua oli tehty vuoden ajan. Kyselyn tuloksissa oli selvästi havaittavissa muutoksen alun tuoman negatiivisuuden poistuneen. Kaikki vastaukset olivat tasoittuneet, selvästi. Kyselyssä ei löytynyt selviä ääripäävastauksia, vaan vastaukset olivat selvästi tasoittuneet asteikolle. Kyselyssä oli jopa havaittavissa positiivisuutta sekä tyytyväisyyttä muutokseen. Kyse-

lyyn vastasi 27 henkilöä 70:stä, joka tekee vastausprosentiksi 38,6 %. Marginaalinen ero ensimmäiseen kyselyyn, koska vastauksissa yhden henkilön ero.

Yleispoliisiasemamuutoksen onnistuvuus oli selkeästi toisessa kyselyssä muuttunut positiiviseksi ajatukseksi (kuva 12). 12 vastaajaa oli samaa mieltä onnistuvuudesta, joka on 44,4 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli enää kaksi vastaajaa, joiden osuus oli 7,4 %. Onnistuvuuden mielipidemuutokseen vaikuttaa selvästi vastanneiden saama positiivinen kokemus muutoksesta. Täysin erimielisten vastusten määrä tippui 22,2 % ensimmäisestä kyselystä.

1. Onko yleispoliisiasemamuutos mielestäni onnistunut?

27 vastausta

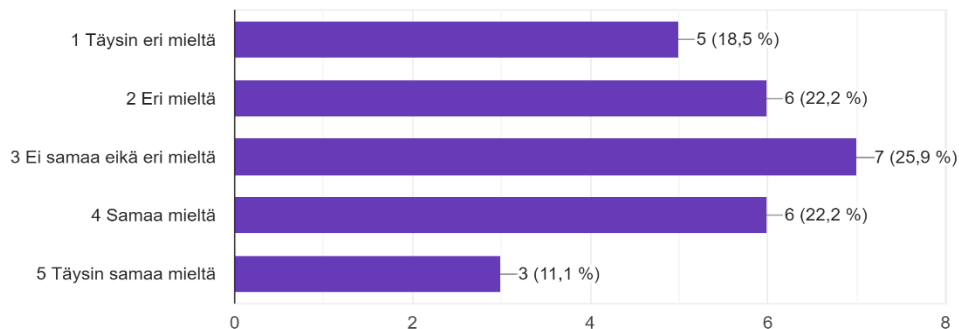


Kuva 12. Mielipide muutoksen onnistumisesta 2. kyselyssä. (Mielipidekysely, 2024)

Muutoksen tarpeellisuus oli alettu myös kokea parempana verrattuna ensimmäiseen kyselyyn (kuva 13). Vastaukset jakautuivat vuoden kokeilun jälkeen jo tasan koko vastausalueelle. Viisiportaisella asteikolla 19 vastaajaa oli keskivaiheella mielipiteessä tarpeellisuudesta, joka vastaa 70,3 % vastauksista. Ääripäiden vastusmäärät selvästi tasoittuivat. Kielteisten määrä pieneni ja positiivisten määrä kasvoi.

2. Oliko mielestäni yleispoliisiasemamuutos tarpeellinen?

27 vastausta

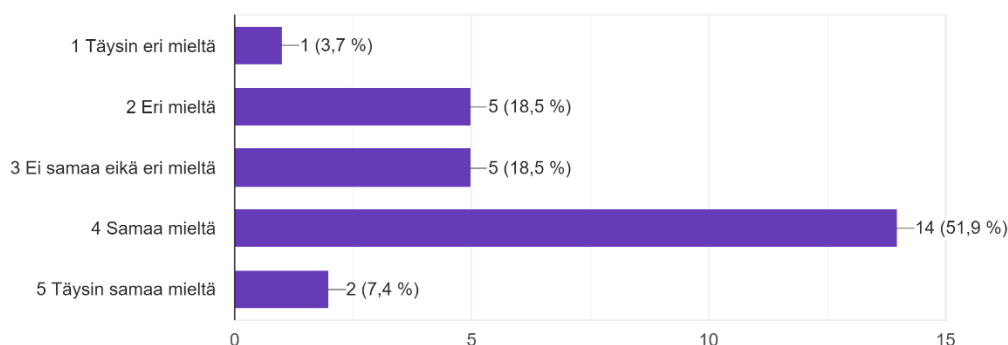


Kuva 13. Mielenpide muutoksen tarpeellisuudesta 2. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2024)

Myös toimenkuva hybridivirassa koettiin kokemuksen jälkeen entistä sopivampana (kuva 14). 14 vastaajaa eli 51,9 % oli samaa mieltä toimenkuvan sopivuudesta, joka osoittaa muutoksen sopivuudesta pienille asemille. Toimenkuva perustuu partiotoiminnan ja tutkinnan sekoitukseen, joka lienee pirste toiminnassa pienillä asemilla. Eri mieltä tai täysin eri mieltä toimenkuvan oikeellisuudesta oli 22,2 % vastaajista, joka vastaa yhtensä kuutta vastaajaa. Täysin samaa mieltä olevien vastaajien määrä kasvoi kahteen vastaajaan, joka on 7,4 % kasvu ensimmäiseen kyselyyn.

4. Onko yleispoliisiaseman hybridiviran toimenkuva mielestäni oikea?

27 vastausta

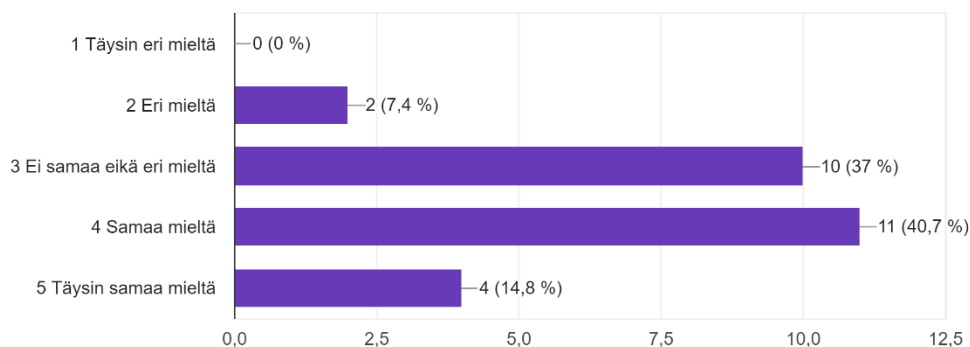


Kuva 14. Mielenpide muutoksen tarpeellisuudesta 2. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2024)

Toisen kyselyn mukaan 15 vastaajaa oli samaa tai täysin samaa mieltä saamastaan tuesta uusien asioiden oppimisessa (kuva 15). Tämä osoittaa 55,5 % vastauksista positiiviseen kokemukseen. Myös tuntemus palkkauksesta työkuvaan nähden oli asteikolla 4 ja 5 kohdassa 20 vastaajalla, joka osoittaa 74 % vastaajista tuntevan palkkauksen olevan kohdallaan työkuvaan nähden. Työn määrää mitattiin kyselyssä kolmiportaisella asteikolla, johon vastattiin määrän olevan sopivaa tai runsasta. Runsaana määrää piti 55,6 %, joka vastaa 15 vastaajaa. Myös työn rasittavuudessa oli samaa tai täysin samaa mieltä 12 vastaajaa, joka on 81,5 % viisiportaisella asteikolla mitattuna. Kaksi vastaajaa 27:stä oli rasittavuudessa eri mieltä.

6. Saan tukea uuden/uusien asioiden oppimisessa?

27 vastausta



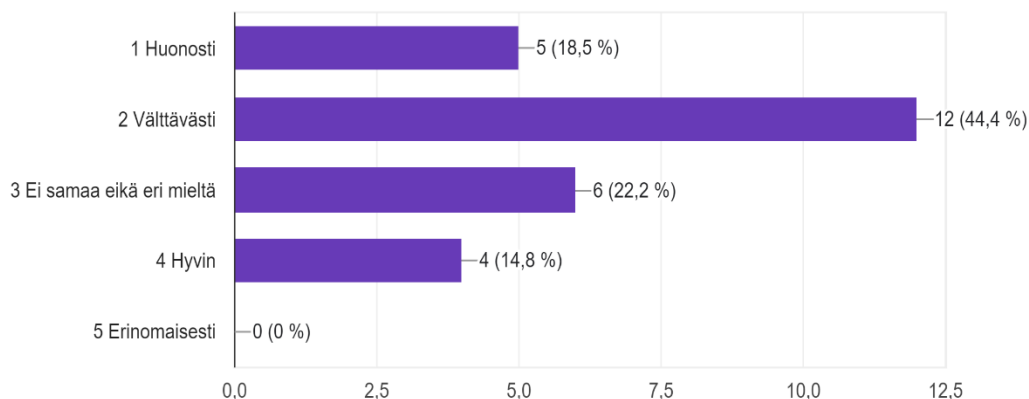
Kuva 15. Mielenpide muutoksen aikaisesta tuesta 2. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2024)

Kyselyn keskiarvoisiin vastauksiin päästiin muutaman kysymyksen kohdalla. Työvuorojen sopivuudesta toimenkuvaan nähden oli yleisesti samaa mieltä 12 vastaajaa, kun eri mieltä oli 11 vastaajaa ja muutama vastaaja oli neutraalia mieltä. Työvuorojen sovittaminen vapaa-aikaan oli keskiarvossa, kun kyselyssä 11 vastaajaa oli samaa mieltä, seitsemän eri mieltä ja yhdeksän ei ottanut suunnalle kantaa. Oman työtehtävän vaikuttavuus jakautui kahteen puoleen, kun yleisesti samaa mieltä asiasta oli 11 vastaajaa ja yleisesti eri mieltä oli 12 vastaajaa. Näin 85,1 % oli jompaa kumpaa mieltä.

Negatiivisena osana kyselyä säilyi viestinnän onnistuvuus muutoksen aikana (Kuva 16), sekä koulutuksen tuntemus kokeilun aikana. Viestinnän kokee huonosti tai välttävästi hoidetuksi 17 vastaajaa eli 62,9 %. Erinomaista mieltä ei ole yhtään vastaajaa ja hyvin hoidettua mieltä on neljä vastaajaa. Kuusi eli 22,2 % vastaajista ei osaa sanoa kantaansa asiassa. Kokemus viestinnästä säilyi molemmissa kyselyissä negatiivisen puolella. Toisessa kyselyssä viestintään vaikuttaa osalta viestinnän määrä ja sen sisältö. Viestintä on alun jälkeen ollut lähinnä ohjeistavaa ja toimintaan vaikuttavaa. Ei niinkään muutokseen liittyvää.

3. Miten mielestäni viestintä on onnistunut yleispoliisiasemamuutoksessa?

27 vastausta



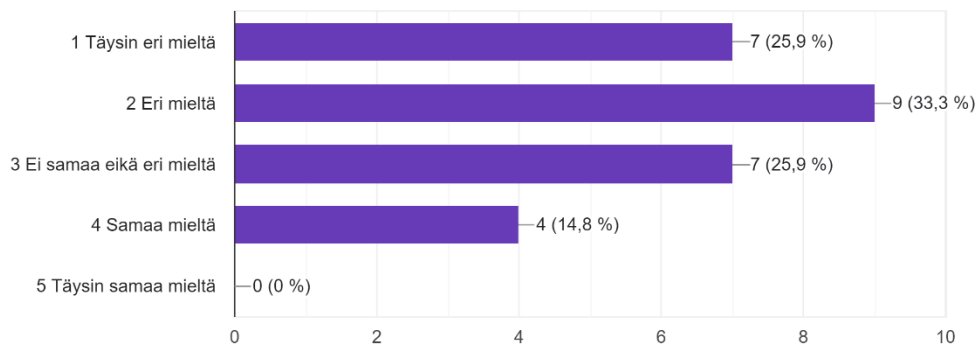
Kuva 16. Mielenpide viestinnän onnistuvuudesta 2. kyselyssä. (Mielenpidekysely, 2024)

Vaikka kyselyyn vastatessa tukea koetaan saaduksi kohtuullisesti niin itse koulutusta muutoksen ja kokeilun aikana kokee hyvin saaneen vain neljä vastaajaa (kuva 17). Eri tai täysin eri mieltä tarpeeksi saadusta koulutuksesta on 16 vastaajaa 27:stä, jolloin negatiivinen mielenpide tarpeeksi saadusta koulutuksesta on 59,2 %. Täysin samaa mieltä saadusta koulutuksesta muutoksen aikana ei ole yhtään vastaajaa. Lieneekö tässä ongelmana koulutuksen muuttuminen kokeilun aloituksesta. Ennen kokeilun aloitusta annettiin koulutuspaketit hybridiviran toiminnan aloitukseen ja tämän jälkeen vastaavaa koulutusta ei ole annettu koko yleispoliisiasemakokeilun henkilöstöille. Koulutuk-

set ovat lähinnä normaaleihin poliisiasemilla tapahtuvin koulutuksiin, ei hybriditoimintaan liittyviin.

5. Mielstäni muutoksessa annettiin tarpeeksi ja tarpeellista koulutusta?

27 vastausta



Kuva 17. Mieli-pide muutoksen aikaisesta koulutuksesta 2. kyselyssä. (Mieli-pidekysely, 2024)

6.3 Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus

Kyselyn luotettavuutta arvioidaan kahdella mittarilla, reliabiliteetilla sekä validiteetilla. Reliabiliteetilla kuvataan luotettavuutta ja validiteetilla tarkkuutta. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin käsite on johdonmukaisuus, joka kuvastaa saman asian tutkimista. Tutkimuksessa validiteetti kuvastaa mitattavan asian pätevyyttä, joka kuvastaa samaa mitattavaa kysymyssarjaa. (KvantiMOTV, 2008)

Tutkimuksen luotettavuus pysyy muuttumattomana koko tutkimuksen ajan. Kysymyksiä tai niiden järjestystä ei muutettu tutkimuksen aikana. Näin tutkimus säilyi johdonmukaisena, sekä muuttumattomana. Kyselyihin vastaajien määrä pysyi laskennallisesti muuttumattomana. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 27 henkilöä 70:stä, jolloin vastausprosentti on 38,6 %. Toiseen kyselyyn vastasi yksi henkilö enemmän kuin ensimmäiseen. Näin toisen kyselyn vastausprosentti 28 vastaajalla on 40 %. Virhemarginaali kyselyissä on 12–13 %, jos olettamuksena on vastausten vastaavan 90 % koko yleispoliisiasema-henkilöstön näkökantaa. Virhemarginaalin suuruuteen vaikuttaa vastaajien

pieni määrää, mutta vastausten vastaavuus henkilöstön näkökantaan yleispoliisiasemakokeilusta voidaan silti pitää luotettavana.

Kahden tuotetun kyselyn lopputulokset eroavat merkittävästi toisistaan, joka oli ennakoita odotettavissa. Ensimmäisen kyselyn mielipiteet perustuvat ennakkoajatuksiin sekä vahvoihin mielipiteisiin mahdollisesta tulevaisuudesta. Tuolloin kokeilu oli ollut aivan alussa ilman kokemuksen tuomaan mielipidettä sekä tunnetta asian toimivuudesta. Toiseen kyselyyn mennessä vastaajat ovat ehtineet kokea muutoksen mahdollisuuden. Tehneet sen mukaan omat mielipiteensä muutoksen toimivuudesta ja tuntemuksista.

Ensimmäisessä kyselyssä oli selvästi näkyvissä uuden muutoksen tuoman alun negatiivinen ajatus kokeilusta. Tämä näkyy vastauksissa, jotka suurimmaksi osaksi olivat muutosta vastaan olevia. Vastaukset painottuivat vahvasti 5-asteisella vastausportaikolla 1 ja 3 väliin pääsääntöisesti. Toisessa kyselyssä asteikot olivat selvästi muuttuneet positiiviseen tai neutraaliin ajatusmaailmaan muutoksesta ja sen tuomasta kokemuksesta. Vastauksen painottuivat suurimmaksi osaksi asteikolla 3 ja 5 väliin sekä keskialueelle 2 ja 4 väliin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Muutos

Yleispoliisiasematoimintakokeilu on ollut positiivinen työkuvaan muutos pienille asemille, joissa henkilöstöä on vähän. Muutosprosessi on ollut Harjun & Ruuskanen-Himman (2016, s. 132–133) teoksen Onnistu muutoksessa mukaisesti ensimmäistä kehityksellistä muutosta, jossa uudistetaan ja parannetaan organisaation toimintatapoja. Työnkuva yleispoliisiasemalla on monipuolisuuden perusteella pidetty toimintamuoto. Henkilöstön toimenkuvan kuuluu päätehtävänä ympäri vuorokautinen partiotoiminta. Lisäksi asemilla toimitaan

tutkinnan tehtävissä sekä pidetään asiakaspalvelua avoinna. Näillä pyritään pitämään poliisi tavoitettavissa kansalaisille sekä saada alueelliset pienet tutkintatoimenpiteet tehtyä. Yleispoliisiasemissa on havaittavissa yhtäläisyyttä poliisitoimintaan ennen suuria rakenne- ja toimintamuutoksia. Poliisiase-
milla olevan henkilöstön toimenkuvaan kuuluu kaikki asemalla tapahtuva toi-
minta. Lisäksi asemilla toimii lupapalvelut erillisine henkilöstöineen.

Kyselyiden perusteella näkyi mielenkiintoisesti mielipiteiden muutos kokeilun aikana. Alun negatiivisuuden jälkeen yleispoliisiasematoimintaa hybridityönä pidetään lopulta henkilöstön mukaan onnistuneena sekä sopivana pienille asemille, jossa henkilöstöä vähän. Näin henkilöstö osoittaa positiivisuudella hyväksyneensä uuden toimintamuodon ja toimenkuvan. Uuden asian oppi-
minen sekä vanhoista luopuminen on osa henkilöstön hyvinvointia, jolla toi-
minnasta saadaan samalla tuottavaa. Voisiko positiiviseen lopputulokseen suurin syy olla alun negatiivinen ajattelu vai vastaajien oma asennoituminen muutosmatkan aikana. Kokeilun aikana on ollut selvästi havaittavaa työyhteisön ryhmäytymistä, johon syynä lienee kaikille lähtökohtaisesti yhtenäinen hybridityönkuva. Näin voisi ajatella yhtenäisen työryhmän olevan terve ja toi-
siinsa luottava. Kuitenkin kyselyissä oli havaittavissa negatiivisuutta. Osoit-
taako tämä negatiivinen mielipide enemmän periaatteellista vasta-ajattelua vai osassa vastaajia ammattitaidottomuuden tunnetta. Samoin alun negatiivi-
suuteen on voinut vaikuttaa niin sanottu muutoksen pelko. Vanhasta ja tutus-
ta kaavamaisesta työnkuvan laatikosta on pitänyt päästä pois ajattelemaan työtä uudelleen laatikon ulkopuolelta. Tämä pelkomuoto on muutoksissa hy-
vin tuttua.

Suurin mielenkiintoinen sekä radikaalein mielipidemuutos on nähtävänä ky-
selyn ensimmäisessä kysymyksessä. Tässä kysyttiin muutoksen onnistuvuut-
ta. Ensimmäisen kyselyn tuloksista 82,2 % vastaajista oli asiassa onnistu-
vuutta vastaan tai neutraalia mieltä, joka osoittaa mielestäni erittäin jyrkkää
vastustusta uudelle muutokselle. Kuitenkin toisessa kyselyssä, joka tehtiin
noin vuosi kokeilun alun jälkeen. Saman kysymyksen vastataajat olivat 55,5
% suuruudella vastaan tai neutraalia mieltä. Samalla muutokseen positiivis-
ten vastausten määrä kasvoi 17,9 % määrästä 44,4 %. Joka osoittaa muu-

toksen tuoman toiminnan olevan hyväksytty ja siihen on alettu sopeutumaan uutena normaalina.

Edellä mainittua voisi ajatella kyselyn perusteella. Vaikka toiminnan rasittavuutta pidetään kyselyn mukaan suurempana aikaisempaan nähden työn laaja-alaisen työkuvan puolesta, niin muutosta on pidetty tarpeellisena toiminnan aikaansaamiseksi. Hybridiviran toimenkuvaa on näin pidetty oikeana, jotta yleispoliisiasematoiminnasta on saatu tehtyä monipuolista palvelua tuotavaa.

7.2 Vertailu

Tutkimuksen ohella tuloksia verrattiin Kimmo Lindholmin sekä Heini Malisen töiden haastattelujen tuloksiin, joissa on tutkittu yleispoliisiasematyötä Lounais-Suomen poliisilaitoksessa ja Sisä-Suomessa poliisilaitoksessa. Kaikissa kolmessa työssä suurimpana yhtenäisyytenä on havaittavissa yleispoliisiaseman työn monipuolisuus sekä toimintamalli yli sektorirajojen. Lindholmin ja Malisen tutkimusten eroina on yleispoliisiasemilla tapahtuva työmalli. Lindholmin tutkimuksessa työskennellään kahdella sektorilla ja tehdään päivittäistyötä ristiin yli rajojen, kun Malisen tutkimuksessa yleispoliisiaseman henkilöstön työkuva on lähellä vastaavaa kuin tässä tutkimuksessa.

Yhtenäinen työkuva on jokaisessa tutkimuksessa havaittu aseman henkilöstöä yhdistäväksi tekijäksi. Myös monipuolinen työkuva on pidetty mielekkäänä ja sopivana pienemmillä poliisiasemilla kaikissa kyselyissä. Työkuva on laajentunut henkilöstöllä, mutta samalla työmäärää pidetään kohtuullisena. Yleispoliisiasemilla kaikki poliisiasemien perustoimet jakaantuvat koko henkilöstölle tasaisesti, joka tasoittaa työtaakkaa. Työtä tehdään hybridinä, jolloin vanhat kenttä- ja tutkintapäivät sekoittuvat.

Kaikissa tutkimuksissa tuli esille henkilöstön hyvä kommunikaatio keskenään, joka luo pienille asemille vahvan yhtenäisyyden tunteen. Tällöin työt on helppo jakaa keskenään ja apua saa sitä pyydettyäessä. Työmalli vaatii jokaiselta

henkilöltä joustavuutta, jolloin kaikki asemalle kohdistetut työt saadaan hoidettua ja asiakkaita palveltua mahdollisimman monipuolisesti. Lisäksi usean yleispoliisiaseman verkostossa apu ja ammattitaito on aina 24/7 tavoitettavissa.

7.3 Hyödyllisyys

Yleispoliisiasemakokeilusta on merkittävää hyötyä ja merkitystä koko organisaatiolle. Tällä kokeilulla on havaittu miten pienet asemat toimivat hybridityössä. Näin pienten asemien toimintaa saadaan jatkettua, kun samalla toiminta muuttuu niin sanotusti vanhanaikaiseksi, jossa poliisivirkaiset tekevät useampaa tehtävää yhdellä toimenkuvalla. Työnantajalla organisaation tasolla on selvästi tulevaisuuden ajattelua hybriditoiminnassa. Se on havaittavissa uusien hybridivirkaisten toimipisteiden luomisessa. Tällä hybridikokeilulla saadaan selvää vertailua muiden vastaavien asemien toiminnasta. Tuloksia vertailemalla saadaan rakennettua koko organisaatiolle sopivaa tuottavaa hybriditoimintaa pienemmillä asemilla. Samalla saadaan laskettua mikä on hyötysuhde pienellä asemalla palveluiden tuottajana. Näin saadaan selville, onko kyseinen hybriditoiminta pitkällä aikavälillä kannattavaa pitää. Kansalaiset toivovat lehtikirjoituksissaan poliisin tavoitettavuutta pienemmissäkin taajamissa, koska nykytoiminnalla kaikki toiminta kohdistuu isoihin taajamiin. Pohdittavissa on olisiko tässä hyvä toimintamalli levitettäväksi pieniin taajamiin jatkamaan palvelujen tuottamista kansalaisille.

Mielestäni yleispoliisiasematoiminnan jatkoa ajatellen ennen kokeilun päättymistä on mietittävä, onko toimintamuoto kannattava. Kokeilulle olisi luotava selvät tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Näin toimintaa osataan ohjata esihenkilöiden toimesta oikeaan suuntaan. Lisäksi olisi pohdittava miten arvioidaan tavoitteita kahden eri sektorin tehtävien sekoituessa, koska näissä on eri lähtökohtaisia tavoitteita. Voisiko joitain tehtäviä poistaa, jotta aikaansaa- vuus olisi asemilla parempi. Vai pitäisikö työntekijöitä olla nykyistä enemmän, jotta mahdollisten henkilöpoistumien jälkeen toiminta ei pysähtyisi.

7.4 Yhteenveto

Tutkimuksen kokonaisuutta ajatellen on ollut havaittavissa yleispoliisiasematoiminta alkaneeksi odotetulla tavalla Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Mitään radikaaleja tulostavoitteita ei ole toiminnan aikana esitetty. Tavoitteena on ollut saada toiminta pyörimään, sekä opetettua henkilöstö uusiin toimenkuviin. Näissä toimissa on henkilöstön lähiesihenkilöillä ollut johtamisessa esimerkillistä toimintaa. Yleispoliisiasematoiminta vaatii henkilöstöltään joustavuutta, mutta mielestäni tämä toimintamuoto on oikea pienemmillä asemilla. Näin saadaan poliisin palveluiden tarjota pidettyä myös isompien taajamien ulkopuolella.

7.5 Jatkotutkimus

Tutkimuksen aikana tuli käsitys yleispoliisiasematoiminnassa työskentelevänä mahdollisesta laajemmasta työmallista organisaatiossa. Lounais-Suomen poliisilaitoksen hybriditoiminta on tiettävästi ensimmäinen tässä toimintamuodossa, jossa henkilöstö vastaa pääsääntöisesti 24/7 valvonta- ja hälytystehtävissä. Partio toiminnan ohella sekä satunnaisina työpäivinä suoritetaan tutkinnan toimia. Jatkotutkimukselle olisi vielä tarvetta. Tulevaisuutta ja jatkoa ajatellen yleispoliisiasematoimintaa pitäisi tutkia tuotavuuden perusteella. Toiminnalle pitäisi luoda oikea ja tasapuolinen tavoitteellisuuden mittari, kun työtehtävät koostuvat kahden eri sektorin tehtävistä. Tällöin organisaatio saisi tarvittavaa informaatiota hybriditoiminnan tehokkuudesta.

LÄHTEET

- Haraholma, K. (2011). Poliisin hallintorakennemuutos.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86798/Raportteja97_www.pdf
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. (2016). Onnistu muutoksessa. Eura Print Oy.
- Holstila, T & Sundqvist, S. (3.10.2022). Esitys yleispoliisiasematoiminnan järjestämisestä Lounais-Suomen poliisilaitoksella.
- Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä - Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Meedia Zone OÜ. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>
- Juholin, E. (2017). Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja (7., uudistettu painos). Infor.
- Juholin, E. (2022). Commuicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Infor.
- Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
<https://sopimusasiakkaat-booky-fi.lillukka.samk.fi/>
- Kankainen, S. (30.09.2019). Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>
- Karttunen, N. (25.07.2023). Arkistojen Portti.
<https://portti.kansallisarkisto.fi/fi/aineisto-oppaat/nimismiehet>
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- KvantiMOTV. (2.07.2008). Mittaaminen: Mittarin luotettavuus.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- Liimatainen, J. (23.03.2023). Kuusi yleispoliisiasemaa aloittaa toimintansa Lounais-Suomessa. <https://www.ts.fi/uutiset/5945701>
- Lindholm, K. (2021). Lounais-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisiasema-malli, päällystoesimies yli sektorirajojen. [AMK-opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112421437>

Malinen, H. (2021). Yleispoliisimalli -Mitä se pitää sisällään, miltä näyttää sen tulevaisuus ja onko malli toimiva? [AMK-opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120724033>

Moilanen, S. (2022). Resilienssi työssä ja arjessa. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>

Myllymäki, R. (2018a). Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua (2. painos). Ketterät kirjat Oy.

Myllymäki, R. (2018b). Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos). Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com>

Okko, S. (3.10.2023). Resilienssi on hyvinvoinnin lähde ja elinvoiman säie. <https://www.valtiolla.fi/resilienssi-on-hyvinvoinnin-lahde-ja-elinvoiman-saie/>

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Meedia Zone OÜ. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). Muutosvoimaa: tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Pihlajaniemi, P. (28.01.2021). Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä? [Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä? - Psycon](https://www.psycon.fi/muutosvastarintaa-vai-tervett%C3%A4-kriittisyytt%C3%A4/)

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana (5., uudistettu painos). Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Poliisi. (2022). Lounais-Suomen poliisilaitoksen organisaatio. Haettu 4.7.2023 osoitteesta <https://poliisi.fi/organisaatio-ja-johto-lounais-suomen-poliisilaitos>

Salminen, J. (9.6.2021). Onnistunut organisaatiomuutos – Oman muutospolun löytäminen. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-organisaatiomuutos/>

Salminen, J. (2023). Muutoksen johtaminen: matkaopas organisaation muutosmatkalle (2. painos). Brik Impact Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand. <https://www.ellibslibrary.com/>

Suomisanakirja. (n.d.). Kihlakunta. Haettu 20.5.2024 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/kihlakunta>

SurveyMonkey. (n.d.) Mikä on Likert-asteikko? Haettu 19.9.2024 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/#what>

Tampereen yliopisto. (2018). Pirstoutuvatko työurat -tutkimusprojektin käsitteitä. <https://projects.tuni.fi/tyourat/tyon-tutkimuksen-kasitteita/>

Terveys- ja Sosiaali-alan Yrittäjät. (30.3.2022). Hyvä henkilöstökokemus onnistuneen asiakaskokemuksen tukena. <https://www.teso.fi/hyva-henkilostokokemus-onnistuneen-asiakaskokemuksen-tukena/>

Työterveyslaitos. (n.d.). Organisaatiomuutos. Haettu 10.4.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>

Töppärä, T. (2022). Muutosjohtaminen poliisiasema X. [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201181405>

Uitto, T. (23.3.2023). Uuteenkaupunkiin jää yleispoliisiasema–Rikostutkinta keskitetään isommille asemille. <https://www.uudenkaupunginsanomat.fi/2023/03>

Valtioneuvosto. (2022). Sisäministeriön tiedote 6.10.2022. Poliisin toimialan kehittämisellä parannetaan poliisin toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Haettu 3.7.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410869/poliisin-toimialan-kehittamisella-parannetaan-poliisin-toimintaedellytyksia-tulevaisuudessa>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>

LIITE 1: MIELIPIDEKYSELY

Mielipidekysely Lounais-Suomen poliisilaitoksen yleispoliisiasemakokeilusta

Vastaa alla olevaan kyselyyn mitä mieltä olet asioista. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti sekä vastaukset ovat ainoasataan tutkijan käsiteltävissä. Kaikki tiedot hävitetään tutkimuksen loputtua. Tutkimusta käsitellään pääasiassa viisiportaisella Likert-asteikolla. Tutkimukseen lupa POL-2023-61055.

1. Onko yleispoliisiasemamuutos mielestäni onnistunut?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Samaa mieltä**
- 5 Täysin samaa mieltä**

2. Oliko mielestäni yleispoliisiasemamuutos tarpeellinen?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Samaa mieltä**
- 5 Täysin samaa mieltä**

3. Miten mielestäni viestintä on onnistunut yleispoliisiasemamuutoksessa?

- 1 Huonosti**
- 2 Välttävästi**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Hyvin**
- 5 Erinomaisesti**

4. Onko yleispoliisiaseman hybridiviran toimenkuva mielestäni oikea?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Samaa mieltä**
- 5 Täysin samaa mieltä**

5. Mielestäni muutoksessa annettiin tarpeeksi ja tarpeellista koulutusta?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Samaa mieltä**
- 5 Täysin samaa mieltä**

6. Saan tukea uuden/uusien asioiden oppimisessa?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Samaa mieltä**
- 5 Täysin samaa mieltä**

7. Onko hybridiviran palkkaus mielestäni oikea?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**
- 4 Samaa mieltä**
- 5 Täysin samaa mieltä**

8. Onko mielestäni työvuorot sopivia toimenkuvaan nähden?

- 1 Täysin eri mieltä**
- 2 Eri mieltä**
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä**

- 4 Samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

9. Miten kuvailisin työn määrää uudessa hybridivirassa?

- Vähäinen
- Sopiva
- Runsas

10. Onko hybridiviran työ rasittavampaa nyt kuin ennen?

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

11. Mielestäni uudet työvuorot saa yhdistettyä omaan vapaa-aikaan hyvin?

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

12. Pystyn vaikuttamaan työtehtävien toimintaan muutoksen jälkeen?

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä