

Kaksi poliisilaitosta yhdistyy:

TUNTUUKO MUUTOS?

Petteri Hyytiäinen

10/2016

Tiivistelmä

Tekijä Petteri Hyytiäinen	Tutkinto Poliisi (AMK) muunto	
Julkaisun nimi Kaksi poliisilaitosta yhdistyy: tuntuuko muutos?	Julkisuusaste Julkinen	
Ohjaaja Lehtori Mari Koskelainen	Opinnäytetyön muoto Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jos joku on varmaa, niin se on aivan varmaa, että muutos on pysyvää. Valtionhallinto ja sen mukana poliisihallinto on jatkuvassa, kiihtyvässä muutostilassa. Opinnäytetyössäni haluan nostaa korokkeelle muutoksessa mukana rimpuilevan yksittäisen työntekijän. Haluan kysyä häneltäuntuuko muutos?</p> <p>Opinnäytetyössäni haastattelen neljää työelämän muutoksen kokenutta poliisia. Muutos, jonka haastateltavat ovat kokeneet on kahden poliisilaitoksen yhdistäminen poliisihallintorakenne uudistuksen yhteydessä. Pyrin selvittämään haastateltujen tunnemaailmaa muutoksen keskellä. Olen jakanut kysymykset kolmeen ajalliseen kokonaisuuteen, jotka ovat ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Olen verrannut haastateltujen tunnekokemuksia muutoksessa Arikoski ja Sallisen (2007) esittämään muutoksen tunnemalliin, jossa tunteet pelko, viha, suru ja ilo etenevät muutoksen aikana. Vertaamalla teoriaa muutoksen tunteista haastateltavien kokemukseen aidossa muutoksessa pyrin vastaamaan kysymykseenuntuuko muutos?</p> <p>Muutos ei tapahdu valtionhallinnossa itsestään. Tutkimuksessa esitettyyn muutokseen syy oli niinkin yllättävässä asiassa, kuin rahassa. Valtionkukkarosta rahat on vähissä ja jotain pitäisi tehdä. Mutta, mitä, miten ja kuka? Esimiehiä ja muutosjohtamista ei voida ohittaa tässä tutkimuksessa. Miten esimies ja muutosjohtaminen liittyy tunteisiin vai liittyykö?</p> <p>Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutos todellakin tuntuu. Kaikki Arikosken ja Sallisen (2007) mainitsemat tunteet olivat havaittavissa haastateltavilla. Tätä tulosta ei voi yleistää koskemaan kaikkia muutoksen kokeneita. Voin kuitenkin todeta, että tunteet tulisi ottaa huomioon muutoksissa. Jos jäit odotamaan vastausta kysymykseen, miten tunteet liittyy muutosjohtamiseen. Siihen kysymykseen tämä tutkimus ei anna täydellistä tutkittua vastausta. Totean vain, että tunteet liittyy kaikkeen inhimilliseen toimintaan ja sillä perusteella myös muutosjohtamiseen</p>		
Sivumäärä 39	Tarkastuskuukausi ja vuosi Lokakuu 2016	Opinnäytetyökoodi (OPS) mAMK2015ONT
Avainsanat Muutos, tunteet, muutosjohtaminen, poliisi.		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	2
1.1 Tutkimuksen taustat.....	2
1.2 Tutkimuskysymys.....	3
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	
Muutoksesta, muutoksenjohtamisen kautta tunteeseen.....	3
2.1.1 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta.....	3
2.1.2 Muutoksen tutkimus poliisissa.....	4
2.1.3 Muutoksen tutkimus kuntasektorilla.....	5
2.1.4 Muutoksen tutkimus yksityisellä sektorilla.....	6
2.2.1 Julkinen hallinto muutoksessa.....	7
2.2.2 Poliisin hallintorakennemuutos.....	8
2.3.1 Mitä muutos on?.....	10
2.3.2 Muutosprosessimalli.....	11
2.3.3 Muutoksen johtaminen.....	13
2.3.4 Asioiden ja ihmisten johtaminen muutoksessa.....	14
2.3.5 Lähiesimiehen rooli muutoksessa.....	15
2.3.6 Työntekijän rooli muutoksessa.....	16
2.3.7 Muutosvastarinta.....	18
2.4.1 Tunteet muutoksessa.....	20
2.4.2 Näkökulmia tunteiden määrittelyyn.....	22
2.4.3 Pelko.....	25
2.4.4 Viha.....	25
2.4.5 Suru.....	26
2.4.6 Ilo.....	27
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TULOKSET.....	28
3.1.1 Miksi haastattelu?.....	28
3.1.2 Tietoisuus muutoksesta.....	30
3.1.3 Muutos.....	31
3.1.4 Nyt.....	32
3.1.5 Muutoksen vaikutus.....	33
3.2. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	34
4 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
LÄHTEET.....	37

1 JOHDANTO

Poliisi joutuu työssään kohtaamaan paljon tunteita. Poliisi on tekemisissä pelon, vihan, surun ja onneksi joskus ilon kanssa. Olen nähnyt pelkoa ihmisten kasvoilta, heidän odottaessa ikävää uutista tai pahoinpidellyn puolison olemuksesta, mitä tapahtuu kun poliisi ei olekaan huomenna paikalla. Vihaa olen nähnyt ja myös fyysisesti tuntenut kansalaisen purkaessaan pahaa oloaan minuun. Kuolinviestin vieminen on vain surua. Ilo on käsin kosketeltavissa palauttaessa kadonnutta lasta äitinsä syliin.

Työssäni poliisina olen tekemisessä tunteiden kanssa ja tunteiden olemassa oloa ei aina itse tunnista omassa toiminnassaan. Valittu toimenpide tehtävillä perustuu aina lakiin, koulutukseen ja kokemukseen vai perustuuko? Usein tehtävällä tulee tunne, että tässä ei ole kaikki kunnossa? Syntyy filis, eli tunne asiasta. Poliisi kohtaa tunteita työssään päivittäin, mutta onko tunteet läsnä poliisinorganisaatio uudistuksissa?

1.1 Tutkimuksen taustat

Aloitin lähiesimiehenä työyhteisössä, joka oli vuotta aiemmin kokenut ison muutoksen. Poliisinhallintorakenne uudistuksen yhteydessä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella oli päätetty lakkauttaa Vihdin poliisiasema ja yhdistää se Lohjan poliisiasemaan. Suurin osa Vihdin poliisilaitoksen henkilöstöstä siirtyi Lohjan poliisiaseman tiloihin. Muutos kosketti kaikkia työntekijöitä molemmilla poliisiasemilla, koska työkaverit, esimiehet, ympäristö ja osittain työkuultuuri oli uusi. Muutos toteutettiin vuoden 2014 alussa ja aloittaessani syksyllä vuonna 2014 huomasin muutoksen puhuttavan työntekijöitä edelleen.

Lähiesimiehenä halusin tietää lisää tapahtuneesta muutoksesta, koska muutos oli voimakkaasti läsnä keskusteluissa työpaikalla. Hyvin nopeasti huomasin, että muutos herätti tunteita työntekijöissä. Huomasin vihaa, katkeruutta, pettymystä, mutta myöskin iloa ja uskoa tulevaisuuteen. Lähiesimiehenä koin työssä viihtymisen ja saavutetun tuloksen olevan kiinteästi toisiinsa liittyneitä. Vanhasta pois oppiminen ei ole helppoa, kulttuurin muuttaminen vieläkin vaikeampaa, mutta jos muutosjohtamista paremmin osaavana ja tunteita paremmin ymmärtävänä osaisin helpottaa tulevista muutoksista selviytymistä.

1.2 Tutkimuskysymys

Arikoski ja Sallinen (2007) esittelee kirjassaan vastarinnasta vastarannalle muutoksen tunne aaltomalliin. Aaltomallissa esitetään tunteiden etenevän muutoksessa aaltomaisena liikkeenä osittain näkyvänä ja osittain pinnan alla olevana. Aaltomallissa mainitut tunteet muutoksessa ovat pelko, viha, suru ja ilo.

Tutkimuksessa haastattelen neljää poliisin hallintorakenne uudistuksen myötä muutoksen kokenutta poliisia. Haastattelemalla pyrin selvittämään herättääkö muutos tunteita ja jos herättää niin minkälaisia. Lisäksi pyrin selvittämään, onko tunteet pelko, viha, suru ja ilo havaittavissa haastateltavilla muutoksen yhteydessä. Tutkimuskysymys on, mitä tunteita haastateltavassa muutos herättää poliisilaitosten yhdistymisessä?

Jaoin kysymykset kolmeen ajalliseen ryhmään. Ensiksi minkälaisia tunteita heräsi, kun he saivat tietää tulevasta muutoksesta. Toiseksi mitä tunteita heräsi muutoksen aikana juuri poliisiaseman lakkautuksen jälkeen ja kolmanneksi mikä on haastateltavan tunnetila yli vuosi muutoksen jälkeen.

Julkinen hallinto ja poliisi sen osana on muutoksen tilassa. Muutokset eivät tapahdu ilman johtamista ja esimiehellä on muutosprosessille muutosprosessimalli, jonka mukana työntekijät kamppailevat muutosvastarinnassa. Ennen kuin pääsen tutkimuksessani käsittelemääni ilmiöön, tunteisiin täytyy huomioida edellä mainitut käsitteet ja pyrkiä selvittämään yhdistyykö muutosjohtaminen tunnekokemuksiin poliisin organisaatiomuutoksessa.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1.1 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Muutoksesta, organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta on kirjoitettu paljon ja erilaisia malleja muutoksen läpiviemiseksi on kehitetty jo pitkään. varhaisimpia on Kurt Lewinin kolmen portaan muutosjohtamismalli vuodelta 1947. Muutoksesta ja muutosjohtamisesta on tehty useita opinnäytetöitä ja pro gradu tutkielmia, joita esittelen seuraavassa luvussa. Tutkielmissa on käsitelty muutosta muutosjohtamisen,

muutosviestinnän ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Haastattelututkimusta muutoksen herättämistä tunteista muutoksen kokeneista ei ole aikaisemmin tehty poliisissa.

Seuraavassa tuon esille aikaisempia tutkimuksia muutoksesta kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat muutoksetutkimus kohdistuen poliisihallintoon, kuntasektoriin ja yksityiseen sektoriin.

2.1.2 Muutoksen tutkimus poliisissa

Poliisin hallintorakennemuutostusta on tutkittu vuosina 2010 ja 2016. Tutkimuksissa on tutkittu muutosjohtamista. Tutkimukset ovat poliisin hallintorakennemuutoksen erivaiheilta.

Lehden (2010) Tampereen yliopiston Pro gradu – tutkielmassa henkilöstön työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Poliisin hallintorakennemuutos Kanta – Hämeessä. Tutkimuksessa on tarkasteltu vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksessa osoitettiin aktiivisen osallistumisen ja toimivan muutosviestinnän olevan edistäviä vaikutuksia kohti parempaa työhyvinvointia.

Lehden (2010) kyselytutkimuksessa organisaatio uudistuksessa muutosvastarintaa ei ollut kokenut 11 prosenttia vastaajista, joten 89 prosenttia vastaajista oli kokenut muutosvastarintaa. Voidaan todeta, että muutosvastarinta on osa organisaatio uudistusta ja se tulee ottaa huomioon. Tulen käsittelemään muutosvastarintaa myöhemmin omassa alaluvussa.

Järvisen (2016) opinnäytetyössä muuttuva poliisi, tutkimus poliisiorganisaation hallinto-, rakenne- ja tietojärjestelmämuutuksesta on arvioitu uudistuksia henkilöstön näkökulmasta ja pyritty löytämään muutoksessa vaikuttaneita tekijöitä. Järvinen selvitti kyselytutkimuksella miten organisaatio ja henkilöstö on selvinnyt uudistuksista. Muutosjohtamista on tarkasteltu ajatuksella, miten muutosjohtamiseen ja muutosviestintään on panostettu poliisin hallintorakennemuutoksessa.

Järvisen (2016) tutkimuksessa 11,72 prosenttia tutkimukseen vastanneista totesi, että muutos on vaikuttanut työhöni organisaatiossa positiivisesti. Tutkimukseen vastanneista 10,78 prosenttia oli sitä mieltä, että muutosjohtaminen toimi hyvin kyseisessä poliisin hallintorakennemuutoksessa. Järvisen (2016) tutkimuksen perusteella voidaan esittää,

ettei muutosjohtaminen ole toiminut kovin hyvin. Muutosjohtaminen on osa muutosta ja muutos ei tapahdu ilman muutosjohtamista, joten on perusteltua selvittää tutkimuksessani miten muutos, tunteet ja muutosjohtaminen risteävät.

2.1.3 Muutoksen tutkimus kuntasektorilla

Kuntasektoriin liittyviä tutkimuksia on hyvä tarkastella poliisin johtamista ja uudistamista tutkittaessa. Kuntasektorilla samoin kuin valtionhallinnossa on koettu paljon yhdistymisiä ja rakenneuudistuksia. Kuntasektori ja poliisi valtionhallinnon edustajana edustaa osittain samoja lähtökohtia molemmat julkishallinnollisina organisaatioina.

Merikannon (2016) opinnäytetyössä muutosjohtaminen kuntaorganisaatiossa käsitellään Riihimäen kaupungin esimiesten muutosjohtamisen tilaa ja tehdään muistilista muutosjohtamisen avainasioista esimiesten käyttöön. Tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehet Riihimäen kaupungilla törmäävät entistä enemmän vaativiin muutosjohtamisen tilanteisiin ja epätietoisuus miten muutosjohtamistilanteissa tulisi toimia on lisääntynyt.

Mielenkiintoinen havainto Merikannon (2016) opinnäytetyöstä oli se, että 75 prosenttia Riihimäen kaupungin esimiehistä oli kokenut vaativia muutostilanteita ja heillä oli ollut tarvetta muutosjohtamiselle. Tutkimuksen mukaan muutos ja muutosjohtaminen koskettaa suurinta osaa tutkimukseen osallistunutta esimiestä. Muutos ja muutosjohtaminen on läsnä esimiesten arjessa. Esimieskin on ihminen ja työntekijä. Esimiehen roolia muutoksessa käsitelen myöhemmin tutkimuksessani.

Matikaisen (2012) Pro gradu - tutkielmassa esimiestyön haasteet kuntien yhdistymisessä selvitettiin kuinka Oulun kaupungin keskijohdon esimiehet kokivat organisaatiomuutoksen ja kuinka se vaikutti heidän työhönsä. Tutkielmassa selvitettiin esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä.

Matikainen (2012) havaitsi, että muutosjohtamisen keskeisiä toimijoita, ovat keskijohdon esimiehet. Keskijohdon esimiehet tuntevat parhaiten johdettavat ja ovat roolissaan tottuneet välittäjän rooliin ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Johtopäätöksenä Matikainen (2012) on todennut, että muutosjohtaminen on nykyajan johtamistaito, jota vaaditaan jokaisessa organisaatiossa muutoksen hallinnan ja suunnitelmallisuuden lisäämiseksi.

2.1.4 Muutoksen tutkimus yksityisellä sektorilla

Yksityisestä sektorista tehdyt tutkielmat laajentavat näkemystä muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen mallit ovat lähtöisin yritysmaailman tarpeista ja sitä on tutkittu enemmän yksityisen sektorin näkökulmasta.

Salmen (2015) Pro gradu tutkielmassa käsitellään esimiesten odotuksia ja kokemuksia organisaatiokulttuurin muutoksessa kombinaatiosulautumisen aikana. Tutkimus lähestyy aihetta muutoksen näkökulmasta, kuinka organisaatio muuttuu ja mitä tapahtuu kun kaksi organisaatiokulttuuria kohtaa. Tutkimuksen tärkein havainto oli se, että organisaatiokulttuurien kohdatessa toinen kulttuureista joutuu aina sopeutumaan ja muuntautumaan valtakulttuurin mukaisesti.

Salmi (2015) toteaa tutkielmassaan, että yksi integraation kulmakivistä on muutosjohtaminen. Yrityskaupoissa muutosjohtaminen on tapa toimia ja jotain muuttuu aina. Harva ostaja ostaa yrityksen muuttamatta mitään. Muutoksen keskellä kaikki työntekijät tuntevat epävarmuutta yleensä myös jonkinasteista vastarintaa muutosta kohtaan. Epävarmuus ja muutosvastarinta ovat osa muutosta, joten niiden roolia tarkastelen myös omassa tutkimuksessani.

Toivosen (2016) Pro gradu tutkielmassa käsitellään tunneosaamisen merkitystä muutostilanteessa. Toivonen on tutkinut tapaustutkimuksen avulla valmennusyhteistyötä yrityksen ja yritysvalmennusyhtiön välillä. Toivonen on pyrkinyt selvittämään tunneosaamisen merkitystä muutostilanteissa ja millä tavoin tunteiden huomioon ottaminen on vaikuttanut työntekijöiden toimintakykyyn.

Toivonen (2016) tutkielmassaan havainnut, että osalle esimiehistä muutoksen tunnekäyrä oli täysin vieras käsite. Toinen havainto oli, että tunnekäyrällä on mahdollista seilata edestakaisin ja tunteilla on merkitys muutoksessa. Toinen havainto on, että tunteet tulisi ottaa huomioon muutoksessa. Tunteiden huomioon ottaminen sai työntekijöissä kuulusitulemisen kokemuksen ja tunteen ettei ole yksin huoliensa kanssa.

Aikaisemmat tutkimukset tunteiden ja muutoksen yhdistämisessä poliisin, kuntasektorin ja yksityisen sektorin näkökulmasta nousee esille muutosjohtaminen, esimiehet ja muutosvastarinta. Tunteiden merkitystä muutoksessa korostetaan Toivosen (2016)

tutkimuksessa. Toivonen (2016, 99) toteaa, että kulmakivenä on ymmärtää muutoksen herättävän työntekijöissä tunteita sekä huolia, ja viestiä heille, kuinka se on normaalia, että muutokset herättävät ihmisissä erilaisia reaktiota. Tutkimuksessani pyrin selvittämään mitä ovat ne tunteet, jotka heräsi Vihdin ja Lohjan poliisilaitoksen yhdistymisessä. Ennen kuin pääsen käsiksi tunteisiin täytyy selvittää muutosjohtamisen, esimiesten, muutosvastarinnan rooli muutoksessa.

2.2.1 Julkinen hallinto muutoksessa

Päästäksemme lähemmäksi ihmistä ja ihmisen tunteita on tarkasteltava kauempaa miksi yksilön on kohdattava muutoksia. Lohjan ja Vihdin poliisilaitosten yhdistäminen ei ollut sattumaa tai ennalta arvaamatonta kimpoilua vaan yhdistyminen sisältyy julkisen talouden tilaan ja sitä kautta poliisin hallintorakennemuutokseen. Seuraavassa haluan selvittää taustoja edeten valtiotasolta kohti yksilötasoa.

Virtanen ja Stenvall (2010, 87) todenneet, että Suomalaista julkista hallintoa on uudistettu monin tavoin viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikana. Oletus on, että muutospainet jatkuvat vielä pitkälle 2010-luvulle. Sen vuoksi on selvää, että julkisilta johtajilta edellytetään kykyä uudistua ja uudistaa sekä omaa toimintaansa että johtamiensa organisaatioiden toimintaa. Tähän osaamisvaatimukseen kuuluu sekä uudistamistarpeiden tunnistaminen että tarvittavien muutosten läpivienti.

Elämme 2010-lukua ja muutospainet jatkuvat. Poliisin osalta tämä on tarkoittanut useita hallintorakennemuutoksia, joita käsittelem seuraavassa luvussa. Virtanen ja Stenvall (2014, 193) ovat jatkaneet, ettei pelkkä tarpeen tunnistaminen ole riittävää määrittellä suunta, johon organisaatiota halutaan kehittää. Poliisin osalta hallintorakennemuutokset ovat pyrkineet kartoittamaan suuntaa minne halutaan edetä.

Julkisen organisaation osaamista voi katsoa sekä organisatorisesta että yksilöllisestä näkökulmasta. Yhtäällä organisaation osaaminen on yksittäisten työntekijöiden osaamisen summa. Toisaalta on kyse siitä, millaisia osaamisvaatimuksia organisaatiolla on suhteessa sen toimintastrategiaan, miten ne on määritelty, miten niitä painotetaan ja miten yksilöiden kulloinkin osaaminen vastaa organisaation itselleen asettamia osaamisvaatimuksia. (Virtanen ja Stenvall 2014, 181)

Virtanen ja Stenvall (2014, 183) toteavat, että organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, eikä yksittäisillä muutoshankkeilla välttämättä ole välitöntä vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Poliisi on perinteinen ja perinteisiin nojaava instituutio. Vahvat ja vanhat perinteet ovat muokanneet organisaatiokulttuurin hitaasti muuttuvaksi. Organisaatiokulttuurista huolimatta muuttua pitää. Seuraavassa käsitellään poliisiorganisaation muutostilaa.

2.2.2 Poliisin hallintorakennemuutos

Drucker on kirjoittanut johtamisesta ja sen haasteista. Drucker (1999, 184) toteaa, että pitkäikäisinä, ellei ikuisina pidetyt organisaatiot, kuten koulut, yliopistot, sairaalat ja valtion virastot, kokevat lähiaikoina nopeita muutoksia. Kaikki niistäkään eivät säily hengissä ainakaan nykyisessä muodossaan, ja vaikka ne jäisivätkin henkiin, ne muuttavat rakennettaan ja tekemäänsä työtä sekä tarvitsevat uudenlaista osaamista ja uudenlaisia ihmisiä. Drucker on nähnyt asian oikean suunnan jo 17 vuotta sitten. Valtion virasto, poliisi on kokenut nopeita muutoksia, mutta säilynyt sentään vielä hengissä.

Poliisissa on toteutettu kolme hallintorakennemuutosta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Vuonna 1996 Suomessa oli 90 poliisilaitosta ja vuonna 2016 niitä on jäljellä 11. Lainsäädäntö on muuttunut ja yhteiskunta on muuttunut. Uudenlaista osaamista, jota Drucker kaipasi tarvitaan ainakin digitalisaation ja globalisaation myötä.

Muutokset poliisin organisaatiossa ovat olleet mittavia esimerkiksi; poliisin hallintorakennemuutos 3 (PORA3) vuodelta 2014 toi mukanaan seuraavia muutoksia:

1. Poliisiyksiköiden määrä on vähentynyt 29:stä 14:ään
2. Liikkuvan poliisin toiminnot integroitiin osaksi paikallispoliisia ja Poliisin tekniikkakeskus itsenäisenä virastona lakkautettiin
3. Poliisihallituksen organisaatiota uudistettiin ja kevennettiin merkittävästi. Mm. AVI:n poliisivastualueet purettiin.
4. Liikenneturvallisuuskeskuksen toiminnot keskitettiin
5. Keskusrikospoliisissa toteutettiin toimipaikkauudistus
6. Poliisin koulutusjärjestelmä uudistettiin.

7. Toimipaikka- ja yhteispalveluverkostoa uudistetaan

(Poliisin hallintorakenteen kehittämishankeen loppuraportti (PORA3) 2014)

Lohjan ja Vihdin poliisilaitoksen yhdistyminen liittyy PORA3 loppuraportin kohtaan seitsemän. Toimipaikka- ja yhteispalveluverkoston uudistus tarkoitti tässä tapauksessa Vihdin poliisilaitoksen lakkauttamista.

Perinteinen instituutio on suunniteltu jatkuvaksi. Jatkuvuuden tavoitteesta johtuu se, että instituutiot vastustavat muutoksia. Perinteisiä instituutioita ei ole suunniteltu muuttumaan. (Drucker 1999, 108.) Vastakkainasettelu on selkeä poliisi-instituutio on luotu jatkumaan ja se vastustaa muutosta. Vastustuksesta huolimatta suuria muutoksia on toteutettu. Poliisin hallintorakennemuudistus vuonna 2014 kosketti jokaista poliisin yksikköä ja jokaista poliisissa työskentelevää ihmistä. Muutoksia siis vastustetaan kokemalla muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan palataan myöhemmin tutkimuksessa.

Drucker (1999, 111) toteaa, että on turhaa pyrkiä sivuuttamaan muutokset ja kuvitella, että huomien on kuin eilinen. Silti perinteisissä organisaatioissa kokemuksen ja historian merkitystä korostetaan. Suuret muutokset ovat seuranneet toistaan ja on helppo jäädä muistelemaan kuinka ennen oli paremmin. Eilinen ei enää palaa ja niukkenevien resurssien johdosta jokaiseen työntekijään kohdistavat vaatimukset tulevat lisääntymään.

Muutoksessa ei ole mitään uutta, mutta aikojen kuluessa ihminen on kehittänyt uusia suhtautumistapoja siihen. Luolamies ei kyennyt muuhun kuin aitoon muuttumiseen – teeskennelty sopeutuminen olisi johtanut kuolemaan. Nykyajan työelämän ongelma on se, että sopeutuminen nopeassa tahdissa tuleviin muutoksiin jää usein pinnalliseksi ja näennäiseksi. (Arikoski ja Sallinen 2007, 7).

Arikosken ja Sallisen (2007) mainitsema luolamies kykeni aitoon muuttumiseen, muuten kohtalo olisi ollut traaginen. Nykypäivän luolamiehen ei tarvitse pelätä kuolemaa, mutta uutta luolaa ja heimoa joutuu varmuudella etsimään työuran aikana. Nykypäivän luolamiehelle muutos voi tuntua yhtä traagiselle. Poliisi on kokenut kolme mittavaa rakennemuudistusta viime vuosina, joten muutostahti on ollut kova. Uuden oman luolan etsimistä on tarjolla jatkossakin.

Organisaatiomuutokset ovat tulleet jäädäkseen ja poliisin on pysyttävä mukana. Mutta mitä on muutos ja miten yksilö siihen liittyy?

2.3.1 Mitä muutos on?

Filosofit ovat vuosituhansien ajan pohtineet muutoksen käsitettä. Ensimmäisten määritelmien mukaan muutoksen oletettiin olevan tietyn asiantilan muutosta pisteestä A pisteeseen B. Asiantilojen oletettiin olevan suhteellisen pysyviä, joten muutoksen havaitsemisen, seurannan ja johtamisen ajateltiin olevan yksinkertaista. Nykyinen näkemys on kuitenkin hyvin toisenlainen. Muutos onkin vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, joka sisältää useita eritasoisia tavoitteita tilanteesta riippuen. Muutoksen kokeminen on hyvin subjektiivista, ja kaikki sen elementit eivät välttämättä ole helposti havaittavia. (Kvist ja Kilpiä 2006, 15.)

Muutoksen etenemistä voidaan kuvata yksinkertaisten kaavioiden ja taulukoiden avulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että todellisuus olisi yksinkertainen. Muutoksen kannalta on haasteellista, että jokainen organisaatio rakentuu yksilöistä ja jokainen muutos koetaan subjektiivisesti. (Kvist ja Kilpiä 2006, 16.)

Muutos on käsitteenä yksinkertainen, mutta ihmiset tekevät muutoksesta monimutkaisia. Jokainen yksilö katsoo muutoksen tuomia asioita omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Organisaation on muututtava ympäröivän maailman mukana. Miten muutos sitten saadaan aikaan? Virtanen ja Stenvall (2010, 121) ovat todenneet muutosten aikaansaamiseksi liittyvän ainakin muutoksen suunnan osoittamiseen ja ihmisen innostamiseen. Ylhäältä alaspäin autoritäärisesti johdetut muutokset inspiroivat hyvin harvoin henkilöstöä muutokseen: vaikutus on tällöin pikemminkin päinvastainen, koska muutoksia pidetään pakkopullana, jossa ei ole toiminnallista mieltä ja johon ei voi vaikuttaa.

Arikoski ja Sallinen (2007) toteaa aidon muutoksen perustana on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos ei siis tämän määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin vaihtamisen myötä. Tämä tarkoittaa, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla.

Pelkkä organisaatiomallin tai -kaavion vaihtuminen ei ole muutosta. On opittava jotain uutta, jotta aikaansaadaan muutos. Muutosprosessi on käynnistettävä ja oppiminen aloitettava, mutta miten? minkälainen on muutosprosessimalli ja mitä asioita siinä on otettava huomioon. Käsittelen seuraavassa luvussa John P. Kotterin (1996) muutosprosessimallia yhtenä esimerkkinä muutoksen toteuttamiseksi.

2.3.2 Muutosprosessimalli

Organisaatiomuutos ei toteudu ilman johtamista. Johtamisen apuna voidaan käyttää jo olemassa olevia malleja, joita on useita. John P. Kotterin (1996) muutosprosessimallia on tunnetuin näistä malleista. Esimerkiksi Salmi (2015), Merikanto (2016) ja Matikainen (2012) käyttävät Kotterin jo vuonna 1996 kehittämää mallia omissa tutkielmissaan muutosprosessin ymmärtämisen tukena.

Åhman (2012, 282) toteaa, että muutosten johtamisen malleista varhaisimpia on Kurt Lewinin kolmen portaan malli vuodelta 1947. Kurt Lewinin muutosjohtamisen mallin vaiheet ovat organisaation herättäminen, tilanteen muuttaminen ja kiinnittäminen, toteuttaminen. Sen jälkeen monet mallit ovat tuoneet lisää, mutta perustaltaan muistuttavat toisiaan.

Kotterin (1996) muutoksen aikaansaamiseksi luoma malli on ollut esillä useissa yritysmaailmaa ja kuntasektoria käsittelevissä opinnäytetöissä. Kotterin (1996) malli on vaiheittain etenevä ja jokainen vaihe tulisi suorittaa muutoksen läpi viennissä. Vaiheiden pois jättäminen johtaa suurella todennäköisyydellä muutoksen epäonnistumiseen. Seuraavassa esittelen Kotterin (1996) muutosprosessimallin.

Kotter (1996, 18) on luonut suurten muutosten aikaansaamiseksi kahdeksanvaiheisen prosessin. Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat luotuneen nykytilanteen purkamisessa. Vaiheissa 5-7 otetaan käytäntöön monia uusia toimintatapoja. Viimeinen vaihe juurruttaa muutokset kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.

Muutos työssä tarvitaan useiden eri ihmisten yhteistyötä, aloitteellisuutta ja uhrautuvuutta. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on ratkaisevan tärkeää tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen.

Tiimissä tulisi olla asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta.

3. Vision ja strategian laatiminen.

Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmistä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä ja se auttaa koordinoimaan jopa tuhansien yksilöiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti.

4. Muutosvisiosta viestiminen.

Visiosta viestiminen onnistuu tehokkaimmin, kun käytetään useita eri viestintäkeinoja: suuria kokouksia, muistioita, tiedotuslehtiä, julisteita, epävirallisia kahdenkeskeisiä keskusteluita. Oma toiminta on usein tehokkain tapa viestiä uudesta suunnasta.

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.

Tulisi harkita riittävän perusteellisesti, mitä uusia toimintamalleja, taitoja ja asenteita mittavien muutosten toteuttaminen edellyttää. Kuinka paljon ja minkälaista valmennusta tarvitaan, jotta ihmiset oppivat tarvittavat uudet toimintamallit, taidot ja asenteet.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen.

Hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisissa on ainakin seuraavat kolme ominaisuutta. Ensimmäiseksi, se on näkyvä. Suuri joukkoihmisiä näkee omin silmin, onko kyse todellisesta vai kuvitellusta tuloksesta. Toiseksi, se on kiistaton ja todenperäisyydestä ei juurikaan kiistellä. Kolmanneksi, se nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen.

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.

Jos vauhtia hellitetään ennen kuin työ on saatettu loppuun, saatetaan menettää elintärkeää liikevoimaa, mistä taas saattaa seurata taantuminen. Muutetut menettelytavat saattavat olla hyvin hauraita, kunnes ne on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. Ilman riittävää ihmisten johtamista muutokset tyrehtyvät ja menestyminen nopeasti muuttuvassa maailmassa käy ongelmalliseksi.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen.

Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne yleensä uusille jäsenille. Yhteiset arvot ovat ryhmän useimmille jäsenille seikkoja, jotka kannattaa ottaa huomioon, päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat.

Tarvittavat muutokset saattavat jäädä toteuttamatta. Syitä ovat sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspuula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Jotta strategioiden muuttamiseen, prosessien uudistamiseen tai laadun parantamiseen pyrkivä menetelmä toimii tehokkaasti, nämä esteet on otettava huomioon ja ne on voitettava. (Kotter 1996, 19.)

Kotter (1996) valaisee kehittämällään muutosprosessimallilla muutoksen etenemisen vaiheita ja toteaa muutosprosessin tarvitsevan johtajuutta. Minkälaista on muutoksen johtaminen ja mitkä asiat johtamisessa on otettava huomioon. Muutoksen johtamista käsittelem seuraavassa luvussa.

2.3.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen ei ole yksinkertainen toimenpiteiden luettelo, jota edetään. Virtanen ja Stenvall (2010) toteavat, että organisaatioiden ylimmällä johdolla on julkishallinnossa käsissään ongelma, jonka ratkaiseminen ei aina ole mitenkään helppoa tai suoraviivaista: miten priorisoida samanlaisia uudistamistarpeita ja niiden ratkaisemista samalla, kun organisaatiossa kaikilla on kiire omien perustehtäviensä toteuttamisessa. Muutosjohtaminen tulee lisätöinä oman tehtävän lisäksi. Käytettävissä oleva aika otettava huomioon muutoksen etenemisessä.

Virtanen ja Stenvall (2010) korostavat muutoksen johtamisen edellyttävän vuorovaikutusta. Johdon näkökulmasta vuorovaikutuksen lähtökohtana on kiteyttää muutosidea. Muutosidea vastaa kysymyksiin: mitä muutos tarkoittaa, miksi se toteutetaan

ja miten se toteutetaan. Jos lähtökohtana on kiteyttää muutosidea se ei onnistu ilman vuorovaikutusta.

Onnistunut johtaminen perustuu visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että ihmiset osallistuvat aidosti niiden toteuttamiseen. Jotta, näin olisi ihminen on otettava huomioon kokonaisuutena, tunteet mukaan lukien. Muutoksen johtamisessa on siis kyse paradoksista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä (Arikoski ja Sallinen 2007, 14). Muutoksen johtamisessa on siis kysymys asioista ja ihmisistä.

Asioiden johtaminen on loppujen lopuksi loogisten asiakokonaisuuksien johtamista. Ihmisten johtaminen erityisesti paineisissa muutostilanteissa on taas hyvinkin epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamista. (Arikoski ja Sallinen 2007, 3) johtamisella pyritään vaikuttamaan asioihin ja ihmisiin, joista ihminen on se haastavampi osuus. Seuraavaksi käsitellään johtamisen jakautumista asioiden ja ihmisen johtamiseen.

2.3.4 Asioiden ja ihmisten johtaminen muutoksessa

Arikoski ja Sallinen (2007) toteaa, että ihminen ei ole kone. Ihmisluontoon kuuluu kuitenkin se, että me toimimme kovin eri tavoin etenkin uusissa ja stressaavissa tilanteissa. Muutoksen johtaminen vaatiikin esimieheltä vankkoja ihmisten johtamisen taitoja.

Asioiden johtaminen (management) koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Tärkeimpiä asioiden johtamisen osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. (Kotter 1996, 23.)

Ihmisten johtaminen tai johtajuus (leadership) koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Johtajuutta harjoitettaessa määritetään, miltä tulevaisuus tulisi näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan heitä tekemään visiosta totta esteistä huolimatta. (Kotter 1996, 23.) Olosuhteisiin mukautuminen ja tulevaisuuden hahmottaminen nousevat entistä suurempaan rooliin. Työntekijöiden kannustaminen vision mukaiseen toimintaan ei ole helppoa varsinkaan, jos esimies ei ole itse sisäistänyt visiota.

Kotter (1996, 17) toteaa, ettei muutosprosessia sovelleta koskaan riittävän tehokkaasti, ellei siinä sovelleta asioiden johtamisen, managementin, ohella myös laadukasta ihmisten johtamista, johtajuutta eli leadershipiä. Muutosprosessissa tarvitaan johtamista ja johtajuutta. Seuraavaksi käsittelemme lähiesimiehen roolia muutoksessa.

2.3.5 Lähiesimiehen rooli muutoksessa

Lähiesimiesten vastuu on suuri, koska heidän pitää pystyä perustelevaan omille alaisilleen, miksi muutos tehdään, mitä muutos käytännössä tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa itse kullekin työntekijälle (Virtanen ja Stenvall 2010, 213). Lähiesimiehen rooli muutoksen jalkauttamisessa on merkittävä. Ei siis ainoastaan vastuu vaan lisäksi lähiesimiesten pitäisi osata tarkkaan tulkita se, missä määrin koko organisaatio on oikeasti perillä muutoksen toteutuksesta (Virtanen ja Stenvall 2010, 217).

Lähiesimiehet toimivat kahden merkittävän tahon työntekijöiden ja johdon välissä. Tehtävässään lähiesimies tarvitsee useita taitoja ja muutoksen läpiviemisessä korostuu muutoksen hallinta ja strateginen ajattelu, kuten seuraavassa todetaan.

Lähiesimiehet ovat tärkeässä asemassa muutosten läpiviennissä. Esimerkiksi Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen isoissa organisaatiomuutoksissa vuosina 2005-2006 todettiin se, että muutokset olisivat onnistuneet paremmin, mikäli lähiesimiehiä olisi koulutettu ennen organisaatiomuutosta nimenomaan muutoksen hallintaan ja strategiseen ajatteluun liittyvissä asioissa. (Virtanen ja Stenvall 2010, 218.)

Strateginen ajattelu ja muutoksen hallinta kuulostaa asioiden johtamiselta, mutta mitkä asiat korostuvat ihmisten johtamisen alalta. Ainakin oma henkilökohtainen rooli korostuu muutosjohtamisessa. Arikoski ja Sallinen (2007) on todennut, että esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi hänen vaateensa toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana.

Lähiesimiehen tulisi valmistautua tulevaan samalla, kun hän kokee muutoksen ja toimii kuuntelijana työntekijöille. Kohtuullisen ristiriitainen tilanne lähiesimiehellä. Juuti (2016) on todennut, että esimiehen on ansaittava ihmisten luottamus, vaikka se saattaa olla vaikeaa tilanteissa, joissa ylempi johto vaatii esimiestä toteuttamaan vastualueellaan

organisaatiossa käynnissä olevia muutoksia. Tällöin esimies joutuu pohtimaan, kenelle hän on ensisijaisesti lojaali, organisaatiolle, johdolle vai johtamalleen ryhmälle.

Juuti (2016) toteaa lähiesimiehen olevan valinnan äärellä pohtiessaan omaa suhtautumistaan muutokseen. Ottamatta kantaa kumpi lopputulos pohdinnalle olisi oikea lojaalisuus johdolle vai ryhmälle otetaan kiinni sanaan pohtia. Perustuuko pohtiminen pelkkään loogiseen matemaattiseen päättelyyn vai onko pohdinnassa mukana tunteet?

Juuti (2016, 64) toteaa, että tunteet liittyvät kaikkeen. Ne ovat mukana kaikessa toiminnassa. Usein esimiehet eivät kuitenkaan osaa erottaa ajatuksiaan ja tunteita toisistaan. Ajattelun ja tunteiden erottaminen toisistaan saattaa olla vaikeaa, sillä kulttuurissamme painotetaan ajattelua ja tunteita pidetään häiriötoiminnallisina. Kuitenkin tunteet sekä edistävät että haittaavat toimintaa. Tunteiden havainnointi auttaa ihmistä kehittämään suorituskyykyään.

Lähiesimiesten rooli muutoksessa on keskeinen ja monitasoinen. Lähiesimies joutuu tekemään roolinsa johdosta paljon päätöksiä, jotka liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Lähiesimies on myös ihminen ja tunteet vaikuttavat hänen päätöksen tekoon ja muutoksen kokemiseen. Nyt on syytä tarkastella ihmistä, joka lähiesimieskin on, muutoksessa.

2.3.6 Työntekijän rooli muutoksessa

Drucker on todennut jo vuonna 1999, että yhä useammat työvoimaan kuuluvat ihmiset joutuvat johtamaan itseään. Heidän pitää löytää oma paikkansa, jossa he voivat antaa parhaan mahdollisen työpanoksen, sekä oppia kehittämään itseään. Heidän on opittava pysymään nuorina ja henkisesti virkeinä koko sen 50 vuotta, jonka he toimivat työelämässä. Lisäksi heidän tulee oppia muuttamaan aika ajoin tehtäviään sekä niiden tekemisen tapaa ja ajankohtaa.

Peter Druckerin (1999) ajatukseen on helppo yhtyä. Poliisin hallintorakenne uudistusten yhteydessä moni on joutunut tarkastelemaan omaa työskentelytapaansa ja muuttamaan sitä. Poliisin toimintaympäristössä ei pelkästään hallintorakenne uudistukset vaikuta työskentelytapaan vaan lisäksi huomion arvoista on lain säädännön vaihtelut. Lainsäädäntö on jatkuvassa muutoksessa ja sitä kautta heijastuu poliisin toimintatapoihin.

Drucker (1999) toteaa, että ihmisen olisi opittava pysymään nuorina ja henkisesti vireinä, mutta miten se onnistuu kaiken muutoksen keskellä? Kaski ja Kiander (2005) tarkastelee onnistunutta muutosta ja toteaa, että keskeistä onnistuneessa muutoksessa on se, että työntekijät voivat kokea hallinnan tunnetta. Tällöin työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa asioihin ja hän luottaa siihen, että hänen osaamistaan tarvitaan ja että hänen tekemisensä ovat merkityksellisiä. Järvinen (2001) kertoo, että ihmisen tarvitsevuus ja haavoittuvuus korostuu muutostilanteissa. Työntekijä saattaa kokea koko minuutensa ja ammatillisen identiteettinsä horjuvan.

Työelämässä tapahtuva muutos voi siis horjuttaa ihmistä. Virtanen ja Stenvall (2014) korostaa muutostarpeiden tunnistamisen on tärkeyttä, jotta työntekijät voisivat hyväksyä muutoksen. Muutosten tekemiseen ollaan usein valmiita, kun ymmärretään taustalla olevat perustelut. Eli järkiperäiset muutoksen syyt yhdistettynä hallinnan tunteen säilyttämiseen edistää ihmisen muutoskykyä.

On tietysti hyvä, että ihminen tarvitsee perusteluita toimintatapansa muuttamiseen ja organisaatiot niitä joutuvat miettimään. Leppänen ja Rauhala (2012) toteavat, että maailma olisi kaoottinen paikka, jos jokainen välittömästi muuttuisi ja muuttaisi ajattelu- ja toimintatapaansa, kun joku vain keksii vihjaista jotain siihen suuntaan. Halu pitää asiat ennallaan tuo maailmaan pysyvyyttä ja järjestystä. Se on vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kannalta todella välttämätöntä.

Arikoski ja Sallinen (2007, 45) toteavat, ettei työelämän muutokset eroa ihmisen yksityiselämän muutoksista. Se, miksi työelämän muutostilanteisiin suhtaudutaan usein jo lähtökohtaisesti varsin penseästi, johtunee siitä, että muutokset koskevat kokonaisia ihmisryhmiä ja että yritysten ja organisaation muutokset koetaan johdon aikaansaamina muutoksina. Toisin sanoen työelämän muutoksia pidetään muutoksina, jotka olisi voitu välttää. Työpaikoilla ihmisten on myös helppo yhdistyä muutosvastarinnan taakse ja yrittää estää muutosta toteutumasta.

Ihmisen kokema muutos tapahtui se sitten yksityiselämässä tai työelämässä koetaan samalla tavalla. Työelämässä tapahtuva muutos koetaan enemmän ulkoapäin tulevana ja sitä on helpompi vastustaa yhdessä. Mutta mitä muutosvastarinta on ja miten siihen tulisi suhtautua?

2.3.7 Muutosvastarinta

Virtanen ja Stenvall (2014, 197) korostavat, että muutoshankkeessa toteutettavat toimenpiteet perustuvat loogiseen päättelyyn ja tietoon. Muutosvastarintaan suhtaudutaan periaatteessa positiivisesti, koska sitä esiintyy aina, mutta muutoshankkeen johtajina toimivia valmennetaan kohtaamaan se, perustelemaan valittu suunta ja hankkeen sisältö ja tarvittaessa nujertamaan tai ainakin vaimentamaan muutoksen kriittinen epäily ja vastustus.

Muutosvastarinta on läsnä kaikissa muutoksissa, mutta miten siihen tulisi suhtautua? Leppänen ja Rauhala (2012) toteavat, että muutosvastarinta on tuttu meille kaikille. Taustalla on pelkoa uudesta tilanteesta, epävarmuuden sietokyvyn heikkoutta tai haluttomuutta hypätä turvallisesta uomasta epämukavuusalueelle. Poliisin ammatissa on korostuneen paljon epävarmuustekijöitä ja jatkuvasti on mentävä epämukavuusalueelle. Eikö poliisin siis olisi helppo sietää muutoksia ja muutosvastarintaa olisi vähän.

Lehden (2010) kyselytutkimuksessa Kanta-Hämeen poliisilaitoksella organisaatio uudistuksessa muutosvastarintaa ei ollut kokenut 11 prosenttia vastaajista, joten poliisikin kokee muutosvastarintaa. Poliisikin kokee epävarmuutta tulevaisuudesta, vaikka Lehden (2010) tutkimuksessa 80 prosentti vastaajista kertoi, ettei työtehtävät tai työpiste ollut muuttunut millään tavalla.

Muutosvastarinta kertoo siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen eikä hän välttämättä selviä ilman tukea ja apua. Ainakin hän tarvitsee vielä aikaa. (Arikoski ja Sallinen 2007, 68) Poliisikin on vain ihminen ja työntekijä, eli hän tarvitsee aikaa.

Järvinen (2001) on kartoittanut miten työyhteisöt ja niiden jäsenet reagoivat muutoksiin ja todennut, että muutokset koetaan ensisijaisesti uhkana, joka synnyttää ihmisten mielissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoja ja ahdistusta. Työntekijöiden mielissä herää kysymyksiä:

1. Miten minun käy?
2. Menetätkö työpaikkani?
3. Huononeeko asemani?
4. Opinko enää uutta?

Ihmiset joutuvat yksilöinä tekemään työyhteisössä paljon psyykkistä työtä etsiessään vastauksia näihin kysymyksiin. Oman henkilökohtaisen selviämisen lisäksi he joutuvat miettimään koko muutoksen mielekkyyttä ja tarkoitusta. Kysymykset, jotka heräävät liittyvät ihmisen omaan tilanteeseen muutoksen keskellä.

Edgar H. Schein (2009, 112-113) kiteyttää muutosvastarinnan syiksi seuraavat tekijät:

1. Muutosvastarinta voi johtua siitä, että pelätään oman valta-aseman menetystä. Joidenkin työntekijöiden asema organisaatiossa saattaa muuttua. Julkisen hallinnon organisaatiomuutokset voivat tuoda mukanaan esimerkiksi uusia yksiköitä, uusia esimiehiä ja virkanimikkeen muutoksia.
2. Muutosvastarinnan saattaa laukaista pelko mahdollisesta sanktiosta tilanteessa, jossa organisaatiomuutoksen myötä uuteen tilanteeseen joutunut työntekijä ei pärjää tai sopeudu uuteen toimintatapaan tai organisaatiomalliin.
3. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa osaamattomuuden pelosta, joka on läheistä sukua sanktio-olettamukselle. Uusi organisatorinen tilanne edellyttää uusia taitoja ja uudenlaista tekemisen kulttuuria, eikä aina ole mitenkään itsestään selvää, että kaikki työntekijät pärjäävät uudessa tilanteessa.
4. Muutosvastarintaa voi selittää pelko oman ammatti-identiteetin murtumisesta tilanteessa, jossa työntekijä joutuu tekemään työtään uudessa tilanteessa vaikkapa uusien, toista ammatillista taustaa edustavien työtoverien kanssa. On helppo kuvitella, että siirtyminen uuteen toiminnalliseen viitekehykseen tai uuden ammatillisen orientaation tai pätevyyden hankkiminen ei tapahdu nopeasti.
5. Muutosvastarinta voi syntyä yksinkertaisesti lähityöyhteisön yhteisöllisyyden murenemisestä, mikäli organisaatiomuutos tarkoittaa organisatorista uudelleenjärjestelyä.

Edgar Scheiniä (2009) mukaillen muutosvastarinta on ihmisen henkilökohtaista kamppailua omia pelkoja vastaan, ei niinkään kamppailua organisaatiota vastaan. Samoin Järvinen (2001) totesi muutoksen aiheuttavan pelkoja pärjäämisestä. Åhman (2012) on todennut muutosvastarinnan olevan usein selkeyden puutetta ja ihmismielen ymmärryksen puutetta. Se, mikä näyttää ihmisten huonolta asenteelta, saattaa joskus olla korjattavissa ympäristöä muuttamalla.

Arikoski ja Sallinen (2007) on todennut stressireaktion syntyyn riittää, että meille on muodostunut riittävän voimakkaita muistikuvia tilanteista, joissa meidät on niin sanotusti jyrätty eli olemme kokeneet jääneemme vaille vaikutusmahdollisuuksia. Tällaiset epämiellyttävillä tunteilla latautuneet muistikuvat tekevät meistä usein stressiherkkiä ja passiivisia, mikä ymmärrettävästi hankaloittaa muutokseen sopeutumista jatkossa.

Muutosvastarintaa käsitellessä nousee esiin ihmisen tunteet, kuten pelko. On syytä tutustua ihmisen tunteisiin ja kuinka ne vaikuttavat päivittäiseen elämäämme ja muutoksen kokemiseen.

2.4.1 Tunteet muutoksessa

Tunteiden määrittelemisen on vaikeaa varsinkin, kun alan ammattilaisetkaan eivät ole yksimielisiä asiasta. Yksittäisen tunteen tunnistaminen on helpompaa. Esimerkiksi olen vihainen. Päästäksemme käsittelemään yksittäistä tunnetta täytyy ensin yrittää kartoittaa mitä on tunne.

Tunteet eli emootiot ovat keskeinen motivaation käyttövoima. Sana emootio tulee latinan kielen verbistä *emovere*, liikuttaa. Tunteet saavat meidät toimimaan, ja teemme motivoituneina asioita, jotka tuottavat meille miellyttäviä tunteita. Tunteet myös tuottavat toimintaan voimaa ja energisyyttä. (Laine ja Vilkkö-Riihelä 2012, 9)

Laine ja Vilkkö-Riihelä (2012) ovat määritelleet mitä tunteet ovat, seuraavasti. Tunteet ovat lyhykestoisia sisäisiä kokemuksia, joihin liittyy kehon reaktioita, toimintavalmiuksia, arvioita tilanteista ja tunneilmaisuja. Mielialat taas ovat pidempikestoisia, vaikuttavat tunteiden laatuun ja voimakkuuteen. Taipumusta tiettyihin tunteisiin voidaan pitää luonteenpiirteinä.

Siira ja Saarinen (2011) korostaa tunteiden vahvaa kehollista pohjaa, eriasteinen aisti- ja hermorakenne solutason yhteyksineen ja toimintoineen. Samalla tunteita koetaan, niitä ajatellaan ja niistä puhutaan. Usein yhdistämme tunteet ajatteluun ja kieleen, vaikka niiden perusta on kuitenkin kehollinen. Tunteet ovat alun perin kehittyneet edistämään selviytymistä, eivät tunteilua varten.

Laine ja Vilkkö-Riihelä (2012) ovat todenneet, että tunne merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita eivätkä psykologitkaan ole päässeet täyteen yksimielisyyteen tunteen käsitteestä. Yleensä tunteet määritellään verraten lyhytkestoisiksi reaktioiksi, jotka koostuvat ainakin seuraavista osatekijöistä:

1. Kehon reaktiot, kuten esimerkiksi pulssin kiihtyminen, punastuminen tai käsien vapina
2. Toimintavalmiudet, kuten halu paeta pelästyessä, hyökätä suuttuessa tai itkeä surressa.
3. Arviot tunteita herättävistä asioista, kuten tulkinta siitä, onko hymy ystävällinen vai ivallinen.
4. Tunneilmaisut, kuten ilmeet ja eleet.
5. Subjekttiivinen, sisäinen tunnekokemus – miltä kukin tunne tuntuu.

Jarkko Rantanen (2011) on taas määritellyt tunteisiin sisältyviksi elementeiksi seuraavat:

1. Jonkinlainen fysiologinen reaktio (esimerkiksi sydämen sykkeen kiihtyminen tai hidastuminen)
2. Jonkinlainen muista tunteista erottuva, tunnistettava, omakohtainen kokemus tunteesta
3. Jonkinlaisia tunteen ilmaisuja (esimerkiksi ilmeet, eleet, puhe, äänenpainot)
4. Jonkinlaisia toimintataipumuksia (esimerkiksi vetäytyminen tai lähestyminen)
(Rantanen 2011, 40)

Laine, Vilkkö-Riihelä (2012) ja Rantanen (2011) toteavat samansuuntaisesti ainakin siitä, että tunteet näkyvät ulospäin. Tunteet liikuttavat ihmistä ja näkyvät ulospäin ihmisessä, joten työelämässä emme voi olla törmäämättä tunteisiin. Kaski ja Kiander (2005) kertovat tunteiden näkyvän työelämässä niin yksilötasolla kuin ryhmätasolla. Kokemukset luovat tunteita. Jokainen yksilö kokee ja ilmaisee tunteita omalla persoonallisella tavallaan. Samassa työyhteisössä on monta erilaista tapaa kokea ja ilmaista tunteita.

Jarkko Rantanen (2011) määrittelee, että tunteilla on ainakin kolme tärkeää tehtävää:

1. Tunteet kertovat meille asioiden tärkeysjärjestyksestä. Pelko auttaa pudottamaan muut asiat pois prioriteettilistalta, kunnes tilanne on ohi.
2. Tunteet kertovat meille, miten edistymme ja onnistumme tavoitteissamme. Kun asiat edistyvät tahtomaamme suuntaan, koemme positiivisia tunteita ja päinvastoin.

3. Tunteet sääntelevät energiatasoaamme ja auttavat meitä suuntaamaan energiaamme oikein. Innostus lisää energiaa, jotta voimme hyödyntää havaitsemamme mahdollisuudet, häpeä taas lamauttaa ja keskeyttää epäsuotuisaksi arvioidun sosiaalisen toiminnan. (Rantanen 2011, 41)

Enää työpaikoilla ei voida sivuuttaa tunteiden merkitystä, koska tunteet näkyvät yksilö- ja ryhmätasolla ja niillä on tärkeä tehtävä. Suomalainen perinteinen Tuntemattomasta sotilaastakin tuttu alikersantti Lehdon johtamismalli ”ei tänne itkemään ole tultu, saatanallinen ralli vaan päälle”, ei taida olla se paras johtamismalli. On varmasti parempi, että Juutin ja Salmin (2014) havaitsemat psykologisesti painottuneet näkökulmat ovat levinneet työpaikoille monina käytäntöinä, kuten työnohjauksena. Vaikka edelleen tuntemattoman sotilaan malli nostaa päätään ja Juuti ja Salmi (2014) toteavat, että psykologisten näkökulmien leviämistä ovat estäneet paitsi niiden vaikeaselkoisuus myös se, että maassamme on pitkään pidetty psykologeille puhumista hullun leiman hankkimisena.

Juuti ja Salmi (2014) jatkaa, että kulttuurissamme ei ole opittu puhumaa tunteista, niitä on vaikea ottaa puheeksi. Ensinnäkin tunteista puhuvaa pidetään kummallisena tai poikkeavana, jopa hulluna. Toiseksi tunteista puhumiselle ei ole kehittynyt sopivia ilmaisumuotoja. Kolmanneksi tunteistaan puhuvan henkilön ympäristö saattaa kokea itsensä vaivaantuneeksi, koska heillä ei ole vakiintuneita puheenparsia, joiden avulla tunteitaan ilmaisevan ihmisen puheeseen voisi vastata. Lisäksi ihmisten vaivaantumista saattaa lisätä, etteivät he ole tottuneet saamaan kosketusta omiin tunteisiinsa.

Tunteet siis vaikuttavat kaikkeen tekemiseemme ja näkyvät toiminnassamme. Pureudun seuraavassa luvussa tunteiden tarkastelun eri näkökulmiin ja tarkemmin neljää perustunteeseen, joiden parempaa ymmärrystä tarvitaan tarvitaan haastattelu osiossa.

2.4.2 Näkökulmia tunteiden määrittelyyn

Åhman (2012) määrittelee, että tunne koostuu sekä fysiologisista reaktiosta, aivojen aktivoitumisesta, subjektiivisista kokemuksista että sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Laine ja Vilkkö-Riihelä (2012) ovat lähestyneet tunteita kolmesta näkökulmasta biologisesta, sosiokulttuurisesta ja psyykkisestä. Seuraavassa Lainetta ja Villko-Riihelää (2012) mukailleen kolme tunteiden tarkastelun näkökulma kuvausta.

Tunteiden biologinen näkökulma:

- Tunteista evolutiivista hyötyä: pelko auttaa pakenemaan, nälkä saalistamaan, aggressio on vaikuttanut asemaan ryhmässä.
- Autonomisen hermoston ja hormonien tuottamat reaktiot voimistavat tunnekokemusta.
- Ilmelihakset, ryhti ja lihasten jännittyneisyys viestivät tunteista muille ja ovat osa tunnekokemusta, perustunteiden ilmeet universaaleja ja geeneihin kirjattuja.
- Tunteet luovat kehoon toimintavalmiuden.

Tunteiden sosiokulttuurinen näkökulma:

- Kulttuuriset normit tunteiden näyttämiseksi ja tuntemiseksi.
- Yksilön asema ryhmässä ja yhteiskunnassa, eli millaisia tunteita häneltä odotetaan.
- Kulttuurien tunnesanastot vaihtelevat.
- Tunteet vaikuttavat ihmissuhteisiin.
- Ryhmätekiöt: yksilön asema ryhmässä, aggression suuntaaminen ulkoryhmään, vastuun jakautuminen, katsoja-efekti.
- Lainsäädännön ja poliisitoimen vaikutus esimerkiksi aggressioon, varhaisen puuttumisen idea.
- Mediavaikutus, pelkoja tai aggressiota lisäävä niille, joiden kehityksessä muitakin riskejä.

Tunteiden psyykinen näkökulma:

- Kognitio: ajattelu, tulkinnat, tarkkaavaisuuden suuntaaminen, mitä muistelee. Antavat tunteelle sisällön ja vaikuttavat siihen, millaiset tunteet ovat todennäköisiä.
- Minäkäsitys ja maailmankuva sekä käsitys omasta kehosta tärkeitä.
- Nopea primääriarvio tilanteesta, perusteellisempi sekundääriarvio tilanteesta ja keinoista.
- Lapsuuden kiintymyssuhde luo pohjan tasapainoiselle tunne-elämälle.
- Yksilön tapa nimetä tunteitaan, traumat ja kriisit.
- Tunteiden alisäättely tai ylisäättely.

Åhman (2012) on todennut, että organisaatiossa eri tunteiden merkitystä on pohdittu jo pitkään muun muassa muutosten johtamisen näkökulmasta. Organisaatiokirjallisuudessa liian vähälle huomiolle ovat jääneet erityisesti tunteen eri vaiheiden ja niiden ohjaamisen

kuvaaminen, tunnesiteiden muodostamisen ja purkamisen merkitys, tunteiden ohjelmointi ja sekä myönteisten että kielteisten tunteiden hyödyntäminen.

Muutos on aina uhka, koska se järkyttää vallitsevaa tasapainoa. Selvitäkseen muutokseen liittyvästä uhasta ihmiset alkavat toimia: osa pakenee ja osa hyökkää. Muutos herättää helposti vihan tunteita. Kun muutos etenee organisaatiossa, alkaa työntekijän tietoisuuteen pikkuhiljaa tulla muutoksen välttämättömyys. Tämä herättää surua, koska muutos on aina myös menetys. Vasta tämän jälkeen alkaa näkyä toivoa ja mahdollisuuksia ja aletaan hahmottaa, mitä muutos voi tuoda tullessaan. Ilon tunne liittyy selviytymiseen ja vaikuttamisen kokemukseen. (Kaski ja Kiander 2005, 67)

Laine ja Vilkkö-Riihelä (2012) on todennut, että osa nykytutkijoista jakaa tunteet perustunteisiin ja niiden muunnelmiin. Perustunteilla tarkoitetaan universaaleja, kaikissa kulttuureissa ilmeneviä tunteita. Vaikka tutkijat nimeävät perustunteita hieman eri tavoin, lähes kaikkien listalta löytyvät viha, pelko, yllätys, suru, inho sekä ilo.

Kaski ja Kiander (2005) jakavat tunteet kahteen ryhmään, joita ovat mielihyvän sävyiset tunteet, joita ovat esimerkiksi ilo, tyytyväisyys ja kiintymys ja mielihyvän sävyisiin tunteisiin, joita ovat esimerkiksi pettymys, viha ja pelko. Usein puhutaan myönteisistä ja kielteisistä tunteista, vaikka tunteet sinällään eivät ole myönteisiä eivätkä kielteisiä. Tunteisiin latautuvat merkitykset tekevät niistä kokijalleen myönteisiä tai kielteisiä.

Jokainen ihminen kohtaa omassa elämässään useita ja eritasoisia muutoksia, kuten koulun, opiskelun tai työelämän alkamisen, muuton vieraalle paikkakunnalle, parisuhteen alkamisen tai sen päättymisen, lapsen syntymän. Teologi ja perheneuvoja Matti J. Kurosen mukaan tällaisissa suurissa muutoksissa ihminen käy läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan surun ja ilon. Vasta käytyään läpi nämä tunteet ihminen on todella sinut muutoksen kanssa. Vastaavia pelon, vihan, surun ja ilonkin tuntemuksia herättävät meissä myös työorganisaatioiden muutokset. (Arikoski ja Sallinen 2007, 41)

Arikosken ja Sallisen kirjassa käsitellään tunteita biologisten tunneteorian pohjalta. Poliisin työssä kohdataan ihmisten evoluutioteorian mukaista tunteiden alkuperäistä tehtävää useilla tehtävillä. Eloonjääminen ja lisääntyminen tunteina nousee pintaan varsinkin päihtyneenä, näiden tunteiden pyörteissä ihminen ei aina kykene noudattamaan yhteiskunnan asettamia rajoja. Biologiset näkökulmasta tunnereaktiot ovat poliisin työn

kautta ymmärrettäviä ja konkreettisia. Tutkimuksessa tunteiden käsitteleminen biologisen näkökulmasta tuntuu perustellulta.

Pelko, viha, suru ja ilo ovat perustunteet, jotka Arikoski ja Sallisen (2007) on määritellyt muutoksen läpiviennissä oleellisiksi tunteiksi, joiden läpi käyminen on onnistuneen muutoksen edellytys. Nämä perustunteet täytyy hyväksyä ja niille on annettava aikaa. Muutoin niiden paikan vievät sitkeät jäännöstunteet. Seuraavassa käsittelemme nämä perustunteet muutoksen läpiviennin näkökulmasta.

2.4.3 Pelko

Evoluutioteorian mukaan pelko on alkujaan kehittynyt, jotta osaisimme välttää ja paeta vaaroja (Laine ja Vilkkö-Riihelä 2012, 24).

Muutoksissa pelko ensimmäinen tunne, mikä on itse asiassa mielekästä. Ihmisen on elintärkeää tunkea pelkoa, koska ilman sitä laji kuolisi sukupuuttoon. Pelko johtaa kysymään: miten minulle käy? Se, miten esimies ja työntekijä pelkoon suhtautuvat, on muutoksesta selviämisen kannalta olennaista. Pelkoa ei juuri näy, siksi se on muutosaltomallissa ”pinnan alla”. (Arikoski ja Sallinen 2007, 57)

Pelko on suojaava tunne. Terveen pelon tehtävänä on suojata ihmistä, aktivoida toimintaa tai kontrolloida käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa. Uudet asiat voivat pelottaa. Esimerkiksi tuleva organisaation muutos voi pelottaa, huolimatta siitä, että muutos koettaisiin työyhteisössä myönteisenä. (Kaski ja Kiander 2005, 29)

Sosiokulttuurisesta näkökulmasta pelkoon suhtautumisessa on kulttuurieroja. Esimerkiksi arvostetaanko enemmän varovaisuutta vai rohkeutta. Ihmisten pelokkuuteen suhtaudutaan eritavalla riippuen esimerkiksi siitä, onko pelkääjä mies vai nainen, nuori, aikuinen johtaja vai alainen. Perinteisessä johtavassa asemassa olevan miehen ei yleensä ole sallittua näyttää pelkoaan. (Laine ja Vilkkö-Riihelä 2012, 28)

2.4.4 Viha

Viha on puolustava, aktivoiva ja suojaava tunne. Se auttaa ihmistä rajaamaan itseä turvalliselle alueelle todellista tai kuviteltua uhkaa vastaan. Vihaa tarvitaan itsenäisyyteen

ja selkeisiin rajoihin. Ihminen osaa ilmaista omat mielipiteensä ja pitäytyä omissa asioissaan. Vihan tunteita tarvitaan siis riittävän erillisyyden ja oman tahdon vaalimiseksi sekä erilaisten pettymysten ja menetysten käsittelyyn. (Kaski ja Kiander 2005, 34)

Viha ja uhma ovat luonnollisia tunteita siinä missä pelkokin. Kun ihminen on päässyt eroon ensimmäisistä pelon tunteistaan, pelko alkaa muuttua vihaksi tai uhmaksi. Luonnossa pelkäävä eläin ärhentelee, koska se tuntee olonsa uhatuksi. Näin toimii myös ihminen. (Arikoski ja Sallinen 2007, 59)

Pelon muuttumista vihaksi voidaan kuitenkin hallita. Mikäli työntekijä kykenee löytämään muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, jää vihavaihe väliin. Mikäli esimies kykenee pelkovaiheessa tarjoamaan työntekijälle riittävästi faktoja ja luomaan uskoa tulevaisuuteen, jää viha pois tai ainakin se on huomattavasti vähäisempää. (Arikoski ja Sallinen 2007, 59)

Huonosti johdetuissa tai äkillisissä muutostilanteissa voi joutua eräänlaiseen pelon ja vihan kierteeseen. Tällaiseen kierteeseen joutuvat usein ihmiset, joiden työpaikalla suuria muutoksia tulee jatkuvasti. Työntekijä joutuu sitoutumaan uuteen muutokseen, vaikka edellisinkin läpi käyminen on vielä kesken. Tämän seurauksena työntekijä ei ehkä koskaan pääse vanhemmassa muutoksessa vihavaihetta pidemmälle, koska hän joutuu kesken työstämisen prosessin kohtaamaan uuden muutoksen tuomat pelot. (Arikoski ja Sallinen 2007, 60)

2.4.5 Suru

Suru on muutos- ja luopumistunne. Menetys herättää surun tunteen. Kun ihminen voi ja saa surra menetettyä unelmaa, mahdollisuutta, ihmistä tai asiaa, tulee tilaa pikku hiljaa myös uudelle. Suru on hiljainen tunne, jota ei välttämättä ole helppo ilmaista. Surun kääntöpuoli on uuden luominen ja uuden jäsentyminen osaksi työyhteisön toimintaa. Ajan ja tilan antaminen helpottaa surutilanteessa. Ajan ja tilan antaminen helpottaa surutilanteessa. Ajan ja tilan antaminen on aitoa kohtaamista ja halua kulkea hetki toisen rinnalla. (Kaski ja Kiander 2005, 39)

Viha vaihtuu hiljalleen luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi, kun ihminen havaitsee, ettei hän voi estää muutosta. Muutos tapahtuu vastustuksesta huolimatta. Tällöin alkaa kiihtyvä ja toisinaan pitkäkin alamäki kohden surua. Työntekijä saattaa kokea

toivottomuuden tunteita: hän kokee, ettei pärjää, jaksa tai osaa ainakaan yksin. (Arikoski ja Sallinen 2007, 61)

Surutyö vaatii aikaa. Kaikista vaiheista juuri tämä vanhoista tavoista poisoppimisen vaihe vaatii ehkä eniten aikaa, koska siinä on kysymys luopumisesta. Jotta ihminen kykenisi jättämään taakseen aiemmin oppimansa asiat, jopa vuosikymmenien rutiinit, se vaatii ajan lisäksi myös energiaa. (Arikoski ja Sallinen 2007, 62)

Surun viesti on: ”Älä puske, vetäydy vähän, tarkkaile tilannetta tarkasti, huomaa tilanteesta uusia piirteitä – täytyy löytää jokin uusi näkökulma.” Surun tunne auttaa sinua siis sopeutumaan tilanteeseen ja oppimaan uutta. (Rantanen 2011, 161)

2.4.6 Ilo

Ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Joskus ilo jää kuitenkin kokematta, vaikka muutos toteutuisi. Usein tähän ovat syynä uudet muutokset, jotka painavat päälle. Ilo saatetaan ohittaa myös siksi, että siihen ei ole pakko kiinnittää huomiota samalla tavalla kuin negatiivisiksi miellettyihin tunteisiin. (Arikoski ja Sallinen 2007, 63)

Muutoksen toteuttamista helpottavat välitavoitteet. Välitavoitteiden saavuttaminen kertoo, ihmisille siitä, että muutoksessa on saavutettu yksi vaihe ja on aika siirtyä seuraavaan. Välitavoitteen saavuttamisen tuottama ilo tarjoaa ihmisille hetkellisen tyytyväisyyden tunteen ja antaa heille voimia siirtyä seuraavaan tehtävän kimppuun. (Arikoski ja Sallinen 2007, 64)

Iloa koetaan, kun asiat sujuvat hyvin. Myös hyväksytyksi tuleminen tai osallisuus tuottaa iloa. Onnistumisen kokemukset tuottavat iloa työpaikalle. Työyhteisössä ilo voi näkyä myös, siinä, että työntekijät voivat aidosti iloita jonkun tiimin onnistumisesta. (Kaski ja Kiander 2005, 40)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TULOKSET

Kananen (2010, 41) toteaa, jos halutaan tarkentaa teoriaa eli saada syvällisempi näkemys ilmiöstä, on otettava käyttöön laadullisen tutkimuksen menetelmät. Tutkimuksessani olen kerännyt aineiston haastattelemalla, jotta saisin syvällisemmän näkemyksen ilmiöstä. Haastattelin neljää poliisin hallintorakenne uudistuksen myötä Lohjan ja Vihdin poliisiaseman yhdistymisen kautta muutoksen kokenutta poliisia. Haastateltavat olivat virkanimikkeeltään vanhempia konstaapeleita, joten he edustivat työntekijän näkökulmaa muutoksen aikana.

3.1.1 Miksi haastattelu?

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 11) mukaan, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan.

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 20) mukaan, ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina pidetään informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, mahdollisia seurauksia ja yksityisyyttä. Tutkimuksessa pidin tärkeimpänä eettisenä periaatteena luottamusta, koska näin uskoin ihmisten kertovan vapaammin tunteistaan haastatteluiden aikana. En yksilöi millään tavalla henkilöitä, jotka osallistuivat tutkimukseen, koska pienessä työyhteisössä tunnistaminen voi olla mahdollista. Korostin yksityisyyttä haastatteluun osallistuneille henkilöille. Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista.

Hirsijärvi ja Hurme (2011, 35) esittävät kysymyksen, miksi haastattelu? He korostavat seuraavia kohtia:

- Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina.
- Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.
- Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- Halutaan tutkia arkoja ja vaikeita aiheita.

Erityisesti koin, että haastattelulla tutkittiin arkaa ja vaikeaa aihetta. Pysin olemaan läsnä ja kuuntelemalla luomaan luottamuksellista ilmapiiriä.

Hirsijärvi ja Hurme (2011, 41) toteaa, haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Työssäni tuon esille haastateltavien henkilöiden kokemuksia ja tunteita muutoksen aikana.

Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 47). Esitin haastateltaville neljä kysymystä ja tarvittaessa tarkensin kysymyksiä, pyrkien mahdollisimman avoimiin kysymyksiin. Alustin haastateltaville tulevaan haastattelua kertomalla, että teen poliisiammattikorkeakoululla päällystööpintoihin liittyvää opinnäytetyötä Käsittelen opinnäytetyössäni muutosjohtamista, tunteita ja muutoksen vaikutuksia henkilöstöön.

Kerroin haastateltaville, että olen jakanut yhdistymisen kolmeen ajalliseen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on yhdistymisen tietoon tulo. Toinen vaihe on yhdistyminen ja muutto Lohjan poliisilaitokselle. Kolmas vaihe tilanne nyt. Haastattelun pyrkimyksenä on selvittää yhdistymisen mukanaan tuomia fiiliksiä.

Kysymykset, jotka esitin haastateltaville:

1. Mikä oli fiilis, kun kuulit yhdistymisen toteutuvan? Mitä ajattelit? / Tunsit?
2. Mikä oli fiilis, kun vanha loppui ja aloitit uudessa paikassa? Mitä ajattelit? / Tunsit?
3. Mikä on fiilis nyt?
4. Miten koit tämän muutoksen verrattuna aikaisempiin työelämän muutoksiin? Asteikolla 1 - 10.

Tarkensin tarvittaessa kysymyksiä lisäkysymyksillä, joiden tarkoituksena oli pureutua kysymykseen liittyvää aikaan ja tunteeseen haastateltavalla. Haastateltavat kertoivat paljon kysymykseen liittyvästä ajankohdasta ja yleisestä ilmapiiristä työpaikalla. Lisäkysymykset pidin avoimina ja tilanteeseen mukautuvina. Esimerkiksi, kysyin lisäkysymyksenä ”miltä sinusta tuntui, kun kuulit muutosta” tai ”mitä tunteita se sinussa herätti”. Tarkentavilla kysymyksillä pyrin saamaan haastateltavan kertomaan henkilökohtaista tunnetta kysymyksen ajankohtana.

Seuraavaksi käsittelen tutkimuksen tuloksia. Olen verrannut Kotterin (1996) muutosprosessimallin vaiheita tekemääni kolmen ajalliseen kokonaisuuteen. Tällä vertaamiselle pyrkinyt kartoittamaan minkälaisia tunteita sijoittuu Kotterin (1996) muutosprosessimallin eri vaiheisiin.

3.1.2 Tietoisuus muutoksesta

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski organisaatio uudistuksen tietoon tulon vaihetta. John P. Kotterin (1996) muutosprosessimallin neljä ensimmäistä vaihetta kuvaavat tätä aikaa, jolloin mennään kohti uudistusta.

Haastateltavat eivät halunneet kertoa tai eivät enää muistaneet tarkkaan, miltä tuntui alkuvaiheessa. Haastateltavien oli helpompi puhua yleisesti ikään kuin koko työryhmän äänellä, kuin kertoa omista tuntemuksistaan. Laine ja Vilkkö-Riihelän (2012, 28) toteamasta sosiokulttuurisesta näkökulmasta poliisin voi olla vaikeaa myöntää pelkäävänsä. Olen ottanut suoria lainauksia haastateltavien vastauksista ja kirjannut ne tähän sellaisinaan.

”Eihän ne fiilikset kovin korkealla ollut. Vastustin muuttoa.”

”Ei ollut hyvä olo. Pelotti mitä tapahtuu ilmapiirille. Ei ollut enää kiva tehdä töitä.”

”Aluksi oli yhteistä vihaa koko ajatusta kohtaan. Se oli tarttuvaa ja yhteistä. Tutusta turvallisesta tilanteesta poistuminen aiheutti pelkoa. Pelkäsin muutoksessa heikkeneviä käytännön asioita ja tietysti oman paikanhakeminen myös pelotti. Työ yhteisössä se oli, kuin olisi ollut harmaa pilvi yllä ja huumori oli poissa, kun muutto läheni.”

”Motiivi työntekoa kohtaan laski hurjasti. Eniten ihmetytti miksi näin? Suuttumusta herätti, kun ei selviä perusteluita muutoksen tarpeellisuudesta tullut. Oli kyllä henkisesti raskasta aikaa odottaa ja odottaa.”

Arikoski ja Sallinen (2007) kertovat pelon olevan ensimmäinen tunne, joka on havaittavissa muutoksessa. Haastateltavat kertoivat muutoksen tietoon tulon aikana tunteneet pelon tunteita. Yksi haastateltavista kertoi avoimesti vastustaneet käsillä olevaa muutosta.

Kotterin (1996) muutosprosessimallin ensimmäisessä kohdassa todetaan, että muutos työssä tarvitaan useiden eri ihmisten yhteistyötä, aloitteellisuutta ja uhrautuvuutta. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on ratkaisevan tärkeää tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Arikoski ja Sallinen (2007) kertovat pelon tunteen olevan ensimmäinen tunne ja samoin tutkimuksessani haastateltavat kokivat pelon tunteita. Yhteistyön saavuttaminen on varmasti haasteellista, kun samaan aikaan työntekijät kokevat pelon tunteita.

3.1.3 Muutos

Haastattelun toinen kysymys koski muutoksen konkreettista vaihetta poliisiasemien yhdistymisen aikaa ja millaisia tunteita silloin heräsi. John P. Kotterin (1996) muutosprosessimallin vaiheet 5 – 7 kuvaavat tätä aikaa.

Muuton aikana haastateltavien vastaukset olivat hieman eri suuntaisia ja tunteiltaan eri sävyisiä. Osa vastauksista oli erittäin tunnelatautuneita ja tunteet olivat vihaa ja pettymystä. Alla suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

”Tunnelmat oli todella matalalla muuton aikaan.”

”En oikein muista sitä aikaa. Muutos aiheutti muutoksen myös siviilielämän puolella. Olin pettynyt tilanteeseen ja eniten säählitti tilanne muiden osalta.”

”Muuton aikana ei ollut kummosta fiilistä. Välillä kyllä harmitti tietyistä eduista luopuminen.

”Alussa olin ehkä hetken vihainen, koska en saanut vastuksia tai ne ei ollut oikein perusteltuja.”

”Kolme, neljä kuukautta meni vitutuksessa.”

”Muutto aiheutti vaikeuksia siviilielämän työmatka piteni”

”Katkeruutta, kun asialle ei voinut mitään.”

Arikoski ja Sallinen (2007) kertovat, kun ihminen on päässyt eroon ensimmäisistä pelon tunteistaan, pelko alkaa muuttua vihaksi tai uhmaksi. Haastateltavat nimeävät vihan tunteita muuton aikana, mutta myös surun tunteita on tulkittavissa. Arikoski ja Sallinen (2007) jatkaa toteamalla, että viha vaihtuu hiljalleen luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi, kun ihminen havaitsee, ettei hän voi estää muutosta.

Kotterin (1996) muutosprosessimallissa tähän ajanjaksoon liittyy henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Arikoski ja Sallinen (2007) toteaa, kun pelko alkaa väistyä muuttuu tunne vihaksi ja uhmaksi. Haastateltavat kertoivat kokeneensa vihan tunteita muuton aikana. Haastavassa tilanteessa toimitaan, jos samalla täytyisi sisäistää uutta visiota ja päällimmäisenä on vihan ja uhman tunteita.

3.1.4 Nyt

Kolmannella kysymyksellä kartoitin, mitä tunteita muutos herättää haastatteluhetkellä. John P. Kotterin (1996) muutosprosessimallin kahdeksas vaihe kuvaa tätä ajankohtaa muutoksessa.

Yllättävintä tämän hetken tilanteessa oli, että kaksi haastateltavista kertoi ettei muutos ollut vaikutukseltaan kovin suuri ja se oli mennyt yllättävän helposti. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Kai tilanne on vähän tasoittunut.”

”Tällä hetkellä voin sanoa, että työilo on jo palannut ja ei se oikein missään vaiheessa kadonnutkaan. Yllättävän kitkattomasti tilanne meni kuitenkin.”

”Muutto ei enää harmita. Puolen vuoden päästä olin mielestäni palannut normaali tilaan.”

”Motivaatio ei ole ennallaan ja työilo ei ole samalla tasolla.”

”Tästä jäi epävarmuus ja ei tiedä, mikä muuttuu huomenna. Ihmiset tekee työn eikä koneet.”

”Ihmiset pitäisi ottaa huomioon paremmin.”

Arikoski ja Sallinen (2007) kertovat, että ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Joskus ilo jää kuitenkin kokematta, vaikka muutos toteutuisi. Usein tähän ovat syynä uudet muutokset, jotka painavat päälle. Haastateltavat kokivat monenlaisia tunteita tässä vaiheessa muutosta. Ilon tunteita oli selvästi havaittavissa, mutta myös surun tunteita oli edelleen näkyvissä.

Kotterin (1996) muutosprosessimallissa viimeisessä vaiheessa on uusien toimintatapojen juurruttaminen. Arikosken ja Sallisen (2007) mielestä ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Haastateltujen tunteet muutoksesta jakautui kahtia toisten tuntiessa työniloa ja toisten jääneen epävarmuuden, ehkä jopa surun tilaan. Uusien toimintatapojen juurruttaminen olisi tärkeää, jotta vanhasta poisoppiminen voisi alkaa ja työnilon palaamisella olisi mahdollisuus.

3.1.5 Muutoksen vaikutus asteikolla 1-10

Kysyin haastattelun lopuksi kuinka suureksi arvioit muutoksen suuruuden asteikolla 1 – 10. Numero asteikolla muutoksen suuruuden arvioi seitsemäksi yksi haastateltavista ja kaksi haastateltavaa arvio muutoksen kahdeksi. Yksi haastateltava ei osannut tai halunnut arvioida numeroarvosanalla, mutta totesi numeron olevan iso.

Yllättävää on mielestäni, että muutoksen suuruuden numeraalinen arviointi henkilökohtaisesta näkökulmasta jakautui kahtia. Kahden haastateltavan antaessa pienen numeron ja kahden haastateltavan antaessa ison numeron. Voidaan todeta, että haastateltavat kokevat muutoksen henkilökohtaisella tavalla.

Muutoksen henkilökohtaisesti suureksi arvioineet ovat mahdollisesti jäänyt surun tilaan ja heidän sopeutuminen muutokseen on ajallisesti pidempi. Kaski ja Kiander (2005, 39) toteavatkin, että ajan ja tilan antaminen helpottaa surutilanteessa. Ajan ja tilan antaminen on aitoa kohtaamista ja halua kulkea hetki toisen rinnalla.

3.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 186) mukaan, reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmisellä ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava varsinkin silloin, kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Käytettävissä oleviin reliabiliuden määrittämistapoihin tulisi suhtautua ainakin tietyin varauksin.

Kysymysten uudelleen esittäminen johtaisi samansuuntaisiin vastauksiin uudelleenkin kysyttäessä. Luonnollisesti ajan vaikutus ja uudet muutoksen kokemukset vaikuttavat vastauksiin. Olisi mielenkiintoista toistaa kysely vuoden päästä ja vertailla miten henkilöt kokevat muutoksen, kun aikaa on mennyt enemmän. Tutkimuksessa on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 189).

Rakennelidius liittyy kysymykseen, jonka tavallisesti kuulee validiutta määriteltäessä: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan, toisin sanoen käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 187). Olen käsitellyt tutkimuksessani ilmiönä tunteita muutoksessa. Muutos koski kahden poliisiaseman yhdistymistä. Käsitteet joita oli tarve käsitellä ilmiötä käsitellessä olen avannut teoreettisessa viitekehyksessä.

En ole pyrkinyt tutkimuksessani yleistämään muutosta tai tunteita muutoksessa. Tarkastelu on tehty haastateltavien kertomasta. Haastateltavien valinta perustui vapaaehtoisuuteen ja sattumaan. Kysyin haastattelupäivänä työvuorossa olleilta halukkuutta osallistua haastatteluun ja haastattelin neljä vapaaehtoista vanhempaa konstaapelia.

Tutkimus uusimalla saisin samankaltaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Huomioon täytyy kuitenkin ottaa aika, koska ihmisen näkemys asiaan ja ajatus tunteista voi muuttua uusia muutoksia kohdatessa. Uskon, että siirrettäessä tutkimus toiseen poliisin rakennemuutoksen johdosta yhdistettyyn poliisilaitokseen saisin vastaavan lopputuloksen. Oma roolini työyhteisössä olleena on varmasti lisännyt luottamusta tutkijan roolia kohtaan haastateltavan näkökulmasta. Tätä kautta olen saanut mahdollisimman tarkan kuvauksen haastateltavien tunteista muutoksessa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tein tutkimuksen, koska halusin tarkastella ilmiötä herättääkö muutos tunteita työntekijässä kahden poliisilaitoksen yhdistyessä. Haluan tällä tutkimuksella ottaa tarkastelukulmaksi muutoksen kokeneen työntekijän ja tunteet. Tutkimuksessa haastattelin neljä poliisilaitoksen työntekijää. Tutkimuksen tulosta ei voida yleistää koskemaan koko poliisilaitoksen muutoksen kokenutta henkilökuntaa.

Tutkimukseni on ajankohtainen, koska poliisilaitos on menossa kohti uutta organisaatio uudistusta. Selvää on, että uudistukset työelämässä ovat tulleet jäädäkseen. Johtamisesta ja muutosjohtamisesta on tehty paljon tutkimusta ja erilaisia malleja, mutta tutkimusta ei ole tehty poliisissa, miltä muutos tuntuu työntekijästä. Tutkimukseni esittämistapa on perinteinen teoriaosasta empiriaosaan. Esittämistapa olisi voinut olla enemmän teorian ja empirian sekoitus, jolloin luettelomaisuus ja osien irrallisuus ei olisi ollut niin näkyvää ja asioiden yhdistäminen olisi ollut helpompaa lukijalle.

Arikoski ja Sallinen (2007) ovat esittäneet muutoksen tunne aaltomallin ja tutkimuksen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että haastateltavilla oli havaittavissa mallin mukaiset tunteet. Voidaan todeta tämän muutoksen osalta haastateltujen työntekijöiden kokeneen pelkoa, vihaa, surua ja iloa muutosta läpikäydessään.

Huomion arvoista on haastatteluissa ilmi tulleiden nykyhetken tilanteen tunne ilmaisut. Osalla haastateltavissa oli edelleen surun tunteita. Uskon, että tähän tulisi kiinnittää huomiota tulevissa työelämän muutoksissa. Mistä johtuu työntekijän jääminen surun tunnetilaan? Nummenmaa (2010, 193) toteaa, että lyhytkestoinen tilapäinen ahdistuneisuus on normaali ja hyödyllinen reaktio, joka valmisteleo kehoa ja mieltä olemaan valppaana uudessa ympäristössä. Pitkittyessään ahdistuneisuudella lukuisia kielteisiä vaikutuksia. Surun tunnetilasta pois pääsemiseen tulisi kiinnittää huomioita, koska se on haitallista ihmiselle ja sitä kautta heijastuu koko yhteisöön.

Kotter (2009) on vakuuttunut, että muutoksen onnistumiselle suurin tekijä on muutosvalmius ja muutostahto. Kotter (2009) korostaa, että jos tunne muutosten tärkeydestä ja suoranaisestä pakottavuudesta ei ole riittävän vahva tulee prosessista todella vaikea. Tunnetilan muutoksen käynnistysvaiheessa tulee ottaa huomioon. Muutoksen

tarpeellisuuden ymmärtäminen helpottaa muutoksen toteutusta ja henkilöstön suhtautumista muutokseen.

Esimiehen asema muutoksessa on ristiriitainen. Esimies on muutoksen kokija ja samalla muutoksen toimeenpanija. Tätä ristiriitaa olisi mielenkiintoista selvittää uudessa tutkimuksessa. Lähestymiskulma tutkimuksessa voisi olla, miten esimies kokee tunnetilansa muutoksen aikana. Toinen näkökulma voisi olla, johtuuko surun tunteeseen jääminen työhön vai muutokseen liittyväksi ja miten muutokseen sopeutuminen voisi onnistua paremmin. Johtamisen, muutoksen ja tunteiden yhdistäminen tutkimuksessa antaa rajattomasti mahdollisuuksia erilaisille tutkimusnäkökulmille.

Åhman (2012, 282) toteaa, että monet muutosprosessit epäonnistuvat tai jopa huonontavat tilannetta. Nyt olisi kysyttävä, miten muutosprosesseja tulisi muuttaa. Kotter (2009) jatkaa toteamalla, että yli 70 prosentti muutoksista epäonnistuu. Olisiko Åhmanin kaipaamalle muutosprosessi uudistukselle vastaus tunteissa? Tämä voisi olla näkökulma jatkotutkimukselle. Tunteiden ja muutosjohtamisen yhdistämistä ei ole tutkittu poliisissa aiemmin. Tässä tutkimuksessa muutosjohtaminen nousee vahvasti esille muutosta käsiteltäessä, mutta yhteys tunteisiin jää kevyeksi. Muutosjohtamisen tarve jatkossa on kiistatonta ja tämä tutkimus esitti tunteiden esiin tulon muutoksessa. Tiiviimmän yhteyden etsiminen muutosjohtamiselle ja tunteille voi olla seuraavan tutkimukseni aihe. Tai tyydyn vain nostamaan esille kysymyksen, miten muutosjohtaminen ja tunteet yhdistyvät?

Vielä lopuksi nostan Nummenmaan (2010, 54) toteaman, että tunnereaktiot käynnistyvät ihmisessä, silloin kun herkäät tunnemekanismimme havaitsevat läheisyydessämme jotain hyödyllistä tai haitallista, johon tulisi kyetä reagoimaan. Ottamatta kantaa siihen oliko tämä kyseinen muutos, joka laukaisi tunnereaktiot hyödyllinen vai haitallinen voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että haastatellut poliisi kokivat tunteita muutoksen aikana. Pidän hyvänä asiana sitä, että haastatelluilla poliiseilla on käynnistynyt tunnereaktioita. Poliisilla on siis tunteet ja kun kerran poliisilla on tunteet niin voin todeta, että poliisi on ihminen.

LÄHTEET

Arikoski Juha, Sallinen Mikael 2007: Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu, Työterveyslaitos.

Drucker Peter F. 1999: Johtamisen haasteet. Juva, Bookwell Oy. Suomennos Maarit Tillman.

Hirsijärvi Sirkka ja Hurme Helena 2011. Tutkimus haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.

Juuti Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti Pauli ja Salmi Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä PS-kustannus.

Järvinen Jani-Heikki 2016: Muuttuva poliisi – Tutkimus poliisiorganisaation hallinto-, rakenne- ja tietojärjestelmäuudistuksesta. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu opinnäytetyö.

Järvinen Pekka 2001, Esimiestyö ongelma tilanteessa. Porvoo, WS Bookwell Oy. 5 painos.

Kananen Jorma 2010, Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaski Satu ja Kiander Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki, Edita.

Kotter John P. 1996: Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki, Rastor. Suomennos Maarit Tillman.

Kotter John P. 2009: Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. Suomennos Mauri Laukkanen. Alkuteos: A sense of Urgency.

Kvist Hasse, Kilpiä Teemu 2006: Muutosaskeleita. Jyväskylä, Gummerus.

Laine Vesa ja Vilkkö-Riihelä Anneli 2012. Mielen maailma. Tunteet, motiivi ja taitava ajattelu. Helsinki, Sanoma Pro.

Lehti Teemu 2010: Henkilöstön työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Poliisin hallintorakennemuutos Kanta – Hämeessä. Tampereen yliopiston Pro gradu – tutkielma.

Leppänen Makke ja Ilona Rauhala 2012. Johda Ihmistä, Psykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum.

Nummenmaa Lauri 2010: Tunteiden psykologiaa. Falun, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Matikainen Anne 2012: Esimiestyön haasteet kuntien yhdistymisessä. Tampereen yliopisto Pro gradu – tutkielma.

Merikanto Sarianne 2016: Opinnäytetyö Muutosjohtaminen kuntaorganisaatiossa – Case Riihimäki. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Mälkiä Tommi 2013: Opinnäytetyö selvitys työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksessa – case Profiler Solution Finland Oy. Laurea ammattikorkeakoulu.

Poliisin hallintorakenteen kehittämishankeen loppuraportti (PORA3), 2014 Sisäasianministeriö

Rantanen Jarkko 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Hämeenlinna, Talentum Media.

Salmi Arttu 2015: Pro gradu tutkielma Organisaatiokulttuurin muutos kombinaatiosulautumisessa – Esimiesten odotukset ja kokemukset. Lappeenranta teknillinen yliopisto

Schein Edgar H. 2009: The corporate culture survival guide. San Francisco, John Wiley & Sons.

Siira Juha ja Saarinen Mikael 2011. Tunnekartalle. Tietoisempaan tunne elämään. Helsinki, kirjapaja.

Toivonen Olli 2016: Tunneosaamisen merkitys muutostilanteissa. Aalto-Yliopisto
Diplomityö

Virtanen Petri & Stenvall Jari 2010: Julkinen johtaminen. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Virtanen Petri ja Stenvall Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki, Tietosanoma
Oy.

Åhman Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro oy,