

Heikkoja signaaleja hyvästä suunnasta

Strateginen tulevaisuustieto ja ennakkoinnin hyödyntäminen poliisissa
Elina Katajamäki

10/2021

TIIVISTELMÄ

Elina Katajamäki: Heikkoja signaaleja hyvästä suunnasta. Strateginen tulevaisuustieto ja ennakkoinnin hyödyntäminen poliisissa.

Opinnäytetyön muoto: Laadullinen tutkimus

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaajat: Kari Laitinen, Ossi Heino ja Jussi Hakaniemi

Tutkinto: Poliisi (ylempi AMK)

Poliisiin julkisen hallinnon organisaationa kohdistuu erityinen vaatimus tehdä asioita, jotka kulloissakin yhteiskunnallisessa tilanteessa ovat vaikuttavia, relevantteja ja vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla yhteiskunnan liki loputtomaan palvelukysyntään. Koska kaikkea ei voida tehdä, on tehtävä strategisia valintoja siitä, mikä poliisin tehtävissä on kaikkein tärkeintä. Koska strategia ulottaa vaikutuksensa tulevaisuuteen, on päätöksenteon tueksi muodostettava jokin kuva siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tutkia poliisin strategiseen päätöksentekoon osallistuvien käsityksiä ennakkoinnista, eli tulevaisuustiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä poliisissa. Tarkoituksena oli selvittää, millaista tietoa haastateltavat käyttävät tulevaisuuteen kohdistuvan päätöksenteon tukena ja miten he kokivat tulevaisuustiedon käytön ja tuottamisen poliisissa yleensä. Tutkimus toteutettiin vuoden 2021 aikana asiantuntijoiden teemahaastatteluina.

Tulokset osoittavat, että ennakkointi menetelmänä on osin tuttu, mutta strategista päätöksentekoa ohjaa ainakin toistaiseksi enemmän henkilökohtainen intuitio, kuin systemaattinen perehtyminen tulevaisuutta koskevaan analyysiin. Ennakkointiin hyödyllisyyttä osin kyseenalaistetaan, mikä saattaa johtua siitä, ettei sen menetelmiä täysin tunneta. Poliisihallitukseen joitain vuosia sitten perustetulta analyysitoiminnolta odotetaan paljon nimenomaan strategisen tiedontuotannon osalta. Analyysitoiminnon odotetaan huomioivan laajasti erilaisia näkökulmia ja myös globaaleja ilmiöitä, vaikka toisaalta hieman ristiriitaisesti tiedontarve kohdistuu suurelta osin aivan lähiympäristöön; poliisiyksiköissä tuotettava tieto nähdään erityisen hyödyllisenä tulevaisuustietona.

Poliisissa hyödyttäisiin strategisten päätöksentekijöiden tutustuttamisesta ja sitouttamisesta ennakkoinnin menetelmiin. Samalla voitaisiin vähentää yksikön intuitiivista päätösvaltaa strategista suunnittelua ohjaavana tekijänä ja puhua vakuuttavasti tietojohtoisuudesta.

Sivumäärä: 53

Tarkastuskuukausi ja vuosi: 10/2021

Avainsanat: ennakkointi, tulevaisuudentutkimus, tietojohtaminen, strategia

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen motiivi	4
1.2 Aiempia tutkimuksia.....	5
1.3 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja rajaukset	7
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOJEN KUVAUS.....	9
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	9
2.2 Laadullinen tutkimus	10
2.3 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu	11
2.4 Teemahaastattelujen käytännön toteutus	12
2.5 Sisällönanalyysi.....	13
2.6 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu, validiteetti ja reliabiliteetti.....	14
2.7 Tutkimuksen eettisyys	16
2.8 Tutkimuksen haasteet	17
3 TEOREETTIS-KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	19
3.1 Kontingenssiteoria	19
3.2 Tiedolla johtaminen ja tietojohdaminen	21
3.3 Rationaalisuus ja rajoitettu rationaalisuus	23
3.4 Tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi	24
3.5 Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet	26
3.6 Strategia.....	28
4 STRATEGINEN TULEVAISUUSTIETO JA ENNAKOINNIN HYÖDYNTÄMINEN POLIISISSA....	30
4.1 Strategian tulevaisuustietopohja ja suhtautuminen ennakointiin	31
4.2 Ennakointi poliisissa	34
4.3 Tiedon oikeellisuus ja skenaarioiden hyödynnettävyys	37
4.4 Henkilöstö – hyödyntämättömin voimavara.....	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1 Ennakoinnin laatuvaatimukset	41
5.2 Ennakointi epämukavuuden lisääjänä.....	41
6 POHDINTA	45

LÄHTEET	48
Tutkimuskirjallisuus	48
Menetelmäkirjallisuus	51
Muut lähteet	51
LIITE 1	53
Tutkimushaastattelussa käsitellyt teemat.....	53

1 JOHDANTO

”Strategisessa johtamisessa keskeistä on tulevaisuusorientaatio ja joksikin tuleminen, mutta ei jonakin oleminen.” Juha Vuorela, 2019¹.

”Jostakin syystä, jota en ole itselleni pystynyt selittämään, mä olen jotenkin itse nähnyt oman tehtäväni, - - mulle jotenkin kuuluu velvollisuuksiin koittaa hahmottaa sitä, mikä on poliisin toimintaympäristö, millanen on yhteiskunta, mitä ylipäänsä on tulossa ja mikä poliisin toimintaan vaikuttaa ja poliisin toimintaan aiheuttaa vaikutuksia ja tätä pitäis pystyä hahmottaa tonne viiden, kymmenen vuoden päähän.” Haastateltava, 2021.

Valtionhallinnon organisaatioissa, kuten poliisissa, tehtävät strategiset päätökset koskevat usein toiminnan suuntaamista ja ne ovat sen luonteisia, että niillä on ainakin potentiaalista vaikutusta jokaisen kansalaisen arkeen. Tällaisesta päätöksestä esimerkki on vaikkapa nykyisen strategiakauden valinta priorisoida vakavien rikosten tutkintaa muiden, vähäpätöisempinä pidettyjen rikosten kustannuksella. Ainakin poliisissa vallitsee yhteinen ymmärrys siitä, että rikosprosessin alku- ja esikäsitteilytoimiin panostaminen tarkoittaa sitä, että yhä useamman rikoksen tutkinnan kohtalo on syystä tai toisesta tulla rajoitetuksi tai keskeytetyksi.

Tällä päätöksellä voi perustellusti arvella olevan vaikutusta poliisia ja sen kyvykkyyttä kohtaan tunnettuun luottamukseen² ja toisaalta myös halukkuuteen ilmoittaa pienemmistä rikoksista poliisille. Lisäksi sillä voi olla yleisestäävyyttä vähentävä vaikutus ”pikkurikollisten” havaitessa, että kiinnijäämisen riski vähenee kaiken aikaa. Näillä puolestaan voi olla seurauksia, joita voimme vain - ennakoida. Tällainen päätös on faktisesti tehty ja se kantaa meitä pitkälle tulevaisuuteen. Kiinnostava kysymys onkin se, millaisena tulevaisuus on nähty, kun tämä päätös on tehty ja millaiseksi sen nähdään poliisin osalta kehkeytyvän tämän päätöksen seurauksena? Kuka tulevaisuuteen on ”kurkistanut” ja millä tavalla?

Yllä olevaa esimerkkiä voisi pohdiskella ja kehittää paljonkin, tai vaihtaa tilalle jonkin toisen strategisen valinnan, mutta tämän opinnäytteen näkökulmasta oleellisia eivät ole valinnat itsessään, vaan se, että strategiset valinnat eivät automaattisesti paljasta niitä olosuhteita, joissa ne on tehty tai sitä tietoa ja analyysia, jonka perusteella ne on tehty. Tässä kulminoituu opinnäytteeni tutkimusongelma:

¹ Vuorela, Juha (2019, 83): Strategisen johtamisen vapausaste – tutkimus poliisipäällikön asemasta strategisena johtajana. Väitöstutkimus, Tampereen yliopisto.

² Yle 29.9.2021.

mikä ja kenen tuottama tieto tulevaisuudesta ohjaa strategista päätöksentekoa poliisissa? Onko käsitys tulevaisuudesta yhtenäinen, vai onko jollakulla ikään kuin viimeinen sana siinä, kuinka tulevaisuuden arvellaan toteutuvan? Tätä tutkimusongelmaa pyrin ratkaisemaan tutkimalla ennakointia poliisissa.

1.1 Tutkimuksen motiivi

Tämä työ alkoi eräänlaisena käyttäjätyytyväisyyselvityksenä. Kun opintomme keskeytettiin koronaviruksesta johtuneen poikkeustilan vuoksi keväällä 2020, sain tehtäväksi osallistua ensin keväällä ja myöhemmin syksyllä opintojen ohella Poliisihallituksen analyysitoiminnon organisoimaan ennakointityöhön, jossa luotiin vaihtoehtoisia skenaarioita koronaviruksen vaikutuksista poliisin toimintaympäristöön. Olin aiemminkin ollut mukana ennakointityössä osallistettuna muun muassa Sitran Uusi turvallisuus -foorumilla ja myöhemmin alumnina, sekä sisäministeriön prosesseissa, ja analyysityössä muualla. Näin syvälle ennakoinnin maailman en aiemmin kuitenkaan ollut päässyt, mutta koin, että me ennakointityötä tehneet tunsimme aitoa ylpeyttä kyetessämme raottamaan koronapandemian alkuajan sumuverhoa tavalla, joka osoittautui monilta osin aivan relevantiksi. On siis paikallaan heti aluksi asemoida tutkimuksen motiivi siten, että itse pidän systemaattista ennakointia varsin toimivana menettelynä, jossa laajasti ajattelevilla aivoilla ja parviälyllä voidaan tavoittaa mahdollisia tulevaisuuksia melko tarkastikin.

Vaikka palautetta raportista tuli niukasti, eikä meille tekijöille käynyt selväksi, oliko sitä hyödynnetty päätöksenteon tukena, ensimmäinen raportti vaikutti yhtä kaikki saaneen myönteisen vastaanoton. Tästä kieli myös se, että samalle joukolle annettiin tehtäväksi tuottaa siitä päivitetty versio. Kun päivitys puolta vuotta myöhemmin ilmestyi, se tunnuttiin ohitettavan lähinnä olankohautuksella ja ilmeisen lukematta. Koska kummassakin raportissa onnistuimme monilta osin tavoittamaan niitä kehityskulkuja, jotka myöhemmin kävivät todeksi, minua kiinnosti selvittää sitä, millainen olisi poliisiorganisaation halukkuus strategista päätöksentekoa suuntaavien ennakointimenetelmien käyttöön muulloinkin, kuin koronaviruksen kaltaisen poikkeustilanteen vallitessa. Samalla minua kiinnosti selvittää, millä tavoin poliisiorganisaation strategisissa johtotehtävissä työskentelevät ylipäänsä muodostavan käsityksensä tulevaisuudesta; millaiseen aineistoon se perustuu ja mihin sen tahdottaisiin perustuvan.

Kuten seuraavan kappaleen aiempaa tutkimusta käsittelevästä osuudesta voi havaita, ennakointi ei suinkaan ole mikään uusi asia myöskään poliisissa. Kuitenkin jo koronaan liittyvää ennakointia tehdessämme muodostui käsitys siitä, että olimme tuottamassa jotain uutta ja erilaista, samalla aivan kaikille kohderyhmässä olleille ei vaikuttanut olevan selvää se, mistä ennakoinnissa on kysymys, eikä myöskään ole muodostunut suoranaisesti rutiiniksi hyödyntää ennakointia menetelmänä tai sen

keinoin tuotettuja tuotteita. Tästä syystä koin hyödylliseksi selvittää sitä, mistä johtuu, ettei ennakoinnille ole, monista yrityksistä huolimatta, onnistuttu luomaan itseisarvoista lokeroa osana strategisen johtamisen prosessia.

Tutkimus on ajankohtainen siksi, että julkisen hallinnon organisaatiolta suorastaan odotetaan ennakointimenetelmien hyödyntämistä. Suomessa tehdään korkeatasoista ennakointia (Pouru ym. 2020, 11) ja toiminnassa on Kansallinen ennakointiverkosto. Ennakoinnin menetelmät sisältyvät vakiintuneesti muun muassa poliittisessa päätöksenteossa käytettävään tausta-aineistoon, kuten hallituskausittain tehtävään tulevaisuusselontekoon.

Aloittaessani Poliisi YAMK -koulutusta, eräs opettajistamme käytti oppitunnilla ilmaisua ”strategiaa ja muuta höpöhöpää”. Suureksi ihmetyksekseni strategian rooli on siis edelleen kyseenalaistettu jopa johtajia kouluttavien keskuudessa. Tutkimuksen aikana sain lisäksi kuulla, että vielä vähän aikaa sitten sitä saatettiin kyseenalaistaa myös strategisia päätöksiä tekevien keskuudessa, vaikka strategisen johtajuuden merkitystä kukaan tuskin kiistää – moni päinvastoin tahtoo tulla miellettyksi strategisena johtajana. Strategista johtajaa vain ei voi olla ilman strategiaa ja strategia – organisaation polku tulevaan – vaatii taustalleen uskottavaa tulevaisuusanalyysia.

1.2 Aiempia tutkimuksia

Ennakoinnista ja poliisista on kirjoitettu aiemminkin, mutta ei aivan viime aikoina eikä aivan samalla kysymyksenasettelulla kuin tässä opinnäytetyössä. Lähinnä tämän opinnäytetyön kysymyksenasettelua on Kansallisen ennakoinnin tutkimus (Pouru ym. 2020), jossa selvitettiin valtionhallinnossa tehtävää ennakointityötä. Vastaaajissa on ollut edustus myös Poliisihallituksesta. Raportin havaintona on, että ennakointi valtionhallinnossa keskittyy liiaksi kunkin toimialan lähiympäristöön ennakointiin, eli katse on kapea. Samalla se suosittaa kehittämään organisaatioiden ennakointikyvykkyyttä ja liittämään ennakointi vahvemmin osaksi päätöksentekoa (*eml.* 42, 62, 50). Raportissa ei kuitenkaan ole yksilöitävissä poliisiorganisaation vastauksia tai näkemyksiä, eikä sitä, kuka, tai millaisella otannalla siihen on poliisiorganisaatiossa vastattu. Nyt tehtävässä opinnäytetutkimuksessa on tarkoituksena haastatella myös paikallispoliisiyksiköiden johtoa, joilla on osuutensa strategisessa päätöksenteossa. Näistä syistä tämä opinnäytetyö pureutuu syvemmälle nimenomaan poliisiorganisaation käsitteisiin ja käytänteisiin ennakoinnin ja strategisen päätöksenteon viitekehyksessä. Kansallisen ennakoinnin raportti tarjoaa kuitenkin hedelmällistä vertailukohtaa tämän opinnäytetutkimuksen tuloksille.

Poliisihallinnossa tehtävää tulevaisuudentutkimusta on selvitetty vuonna 1999 julkaistussa Ari Lahden Pro gradu -tutkielmassa. Tutkimus sijoittuu aikaan ennen Poliisihallituksen perustamista ja ennen poliisin yhteisen analyysitoiminnon käynnistämistä, sekä ajankohtaan, jolloin Suojelupoliisia ei

vielä ollut eriytetty muusta poliisiorganisaatiosta. Lahden keskeisenä päätelmänä (1999, 93) oli jo tuolloin, yli 20 vuotta sitten, että maailma tarjoaa yllätyksiä, mistä syystä tulevaisuudentutkimukselle on poliisissa kysyntää, joskaan sitä ei tuolloinkaan tehty erityisen vakiintuneesti tai riittäväillä resursseilla. Monet Lahden tuolloin esittämistä toimenpide-ehdotuksista ovat toteutuneet, esimerkiksi tulevaisuuden kehitystä seuraavan analyysitoiminnon perustaminen (Lahti 1999, 97) mutta eräät jo Lahden havaitsemat esteet vaikuttavat edelleen ennakkoinnin hyödyntämisen tiellä.

Strategisen johtamisen sisällöistä tutkimusta on enemmän, mutta ennakointikulmaa sivuaa Juha Vuorelan (2019, 81–85) väitöskirja ”Strategisen johtamisen vapausaste – tutkimus poliisipäällikön asemasta strategisena johtajana”, jossa strategia sidotaan merkitykseltään nimenomaan toimintaympäristön muutokseen. Vuorelan eräs johtopäätös (*eml.*, 219) on ennakkoinnin alaan kuuluvan skenaariotyöskentelyn implementoinnin välttämättömyys osaksi poliisin strategiatyötä. Hannu Mensosen väitöskirjassa (2012) puolestaan sivutaan tulevaisuuteen kohdistuvaa päätöksentekoa aineetoman pääoman johtamisen osalta. Johtopäätöksenä (*eml.* 220) on, että aineetonta pääomaa ei tunnusteta, eikä sen johtamisessa olla erityisen taitavia. Mensosen tutkimus käy dialogia tämän opinnäytetutkimuksen eräiden henkilöstön hyödyntämistä koskevien tulosten kanssa.

Mitä tulee tämän opinnäytetyön tietojohitoisuuteen sitoutuvaan orientaatioon, aiempaa tutkimusta aiheeseen liittyen on tehnyt Suomen ja Tanskan poliiseja väitöskirjassaan tarkastellut Juha Syrjä (2019). Hän keskittyy tietojohitoamisen ja analyysin kysymyksiin eritoten rikostorjunnan osalta ja hänen tutkimuksensa löydöksiin kuuluu, että tietojohitoainen poliisitoiminta koetaan liian abstraktina, käsitteistö analyysitoiminnan ympärillä ei ole yhtenäinen, eivätkä tehdyt strategiat tosiasiasa perustu analyysiin. Tekemistä ohjaa aiempi kokemus ja toimintamalli on reaktiivinen, ei proaktiivinen. (*eml.* 75) Analyysitoimintoja on Pro Gradu -työssään käsitellyt myös Hakaniemi (2012).

Haapasen (2016) Pro Gradu -tutkimuksessa keskitytään poliisin strategiaprosessiin, mutta se sivuaa niukasti myös tulevaisuustiedon tuottamista ja hyödyntämistä. Haapanen käsittelee työssään strategian ja sen tietopohjan syntymistä ja työtä varten haastatellut esittävät varsin kriittisiäkin näkemyksiä sen osalta, ymmärretäänkö poliisissa todella toimintaympäristöä ja sen muutosta. Haapasen tutkimuksessa selvitetään asenteita ja näkemyksiä nimenomaan strategiatyön osalta, mistä syystä tämän opinnäytetyön näkökulma ennakointiin liittyviä näkemyksiä luotaavana voidaan nähdä Haapasen opinnäytetutkimusta täydentävänä tai jatkavana.

Sirpa Virran (2005) tutkimuksessa selvitettiin poliisin strategisen johtamisen tilaa aikana, jolloin poliisilaitoksia oli merkittävästi enemmän, eikä lääninpoliisijohto ei ollut vielä korvautunut Poliisihallituksella. Vaikka tulevaisuusorientaatio on siinä vain pienenä sivujuonteena pääosin visiokeskustelun kautta (*eml.* 20–28), Virran havaintojen mukaan analyysitoimintaa olisi jo tuolloin tullut vahvistaa;

päätöksenteon tueksi katsottiin olleen liian vähän analysoitua tietoa jopa niin, että Virran tuloksista löytyy sitaatti, jonka mukaan ”(l)aaduttomista tiedoista tehdään virheellisiä johtopäätöksiä” (eml. 45).

Ennakointi itsessään vaikuttaa olevan varsin pinnalla etenkin Poliisiammattikorkeakoulun julkaisutoimintaa tarkasteltaessa ja siihen sitoutunutta julkaisu- ja tutkimustoimintaa tehdään parhaillaankin. Itse asiassa ennakkoinnin menetelmin tehtyä aineistoa on löydettävissä varmuudella jo yli 20 vuoden ajalta. Vuonna esimerkiksi 1997 julkaistiin työryhmätyöskentelyn tuloksena teos Poliisin strategia – strategiatyöskentelyn loppuraportti (Mannermaa), joka esitteli nimenomaan ennakkoinnin tuloksena syntyneitä skenaarioita, joiden pohjalta oli tehty strategisia valintoja. Yhdessä Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuksen keskuksen kanssa luotiin tulevaisuuteen ja turvallisuuteen keskittynyt POLTU-hanke, jonka loppuraportissa (Lauttamäki 2006) silloinen lääninpoliisijohtaja, myöhemmin poliisiylijohtajaksi noussut Mikko Paatero toivoo, että havaittujen indikaattorien päivittämistä ja hankkeen aikana syntyneiden verkostojen ylläpitoa jatketaan.

Poliisiammattikorkeakoulu julkaisee vakiintuneesti poliisin toimintaympäristö -raportteja. Katsauksia on julkaistu vuodesta 2012 tällä nimellä. Niissä on myös tulevaisuusorientaatiota, vaikka niiden keskeinen tarkoitus on tuoda esiin poliisialasta tuotettua tutkimusta, joten yksin ennakointituotteiksi niitä ei tule mieltää. Yksi tämän opinnäytteen kolmesta ohjaajasta, Kari Laitinen (2013) on vahvalla tulevaisuusorientaatiolla kirjoittanut myös raportin Poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi, joka keskittyy paitsi kehittämistoimintaan, myös strategiaprosessiin. Laitinen ja toinen tämän opinnäytteen ohjaaja Ossi Heino ovat yhdessä Vesa Huotarin kanssa olleet toimittamassa Poliisiammattikorkeakoulun julkaisua Varautuminen eilen – varautuminen huomenna, jossa on hyvin vahva tulevaisuusorientaatio siltä osin, että siinä varautumisen myönnetään olevan jotain sellaista, jossa tehdään vimmatusti töitä, vaikka lopputuloksesta ei voida olla varmoja (2020, 7). Lisäksi tuoreeltaan on laadittu esimerkiksi Poliisi 2026 -raportti (ST IV).

Ennakointia siis on poliisissa tehty ja sen metodein tuotetaan monenlaisessakin yhteydessä erilaisia tuotteita, joilla on arvoa toimintaympäristön ymmärryksen lisääjänä. Lisäksi toimintaympäristön tulevaisuuden luotaamisen hyödyllisyydestä vaikuttaa aiemman tutkimuksen osalta vallitsevan yksimielisyys. Kuitenkaan ei ole kysytty, kansallista ennakointitutkimusta lukuun ottamatta, mitä ne, joille tätä materiaalia tuotetaan, päätöksentekijät, ajattelevat tästä kaikesta. Tässä opinnäytetyössä on tullut aika selvittää tätä kysymystä poliisin näkökulmasta.

1.3 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Maailman muutosvauhdin kiihtymisestä vaikuttaa vallitsevan melkoinen yksimielisyys ainakin tutkimuskirjallisuudessa. Tämä toistuu myös arkipuheessa. Koska strategiseen päätöksentekoon kuuluu, että päätökset realisoituvat nimenomaan tulevaisuudessa, on strategisten päätösten taustalle syytä

muodostaa käsitys siitä, mitä tulevaisuus mahdollisesti on tuomassa. Tässä tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena on selvittää, miten poliisissa tuo käsitys muodostetaan? Käsitystä pyritään selvittämään seuraavien apukysymysten avulla:

- Millä tavoin muodostettuun tulevaisuuskäsitykseen poliisin strategia nojaa?
- Kuinka haastateltavat itse muodostavat oman tulevaisuuskäsityksensä ja onko se yhtenäinen kaikkien strategiseen päätöksentekoon osallistuvilla?
- Millainen tiedontuotanto parhaiten vastaisi strategiseen päätöksentekoon osallistuvia?

Tämä opinnäyte rakentuu siten, että ensin kuvaan tutkimusmenetelmää, laadullisen tutkimuksen alle kuuluvaa haastattelututkimusta. Käyn läpi itse tutkimus- ja analyysiprosessia ja pohdin haastattelututkimuksen etiikkaa, sekä haasteita ja rajoitteita, joita tutkimuksen tekemiseen liittyy. Tämän jälkeen syvennyn teoreettiseen viitekehykseen, ja tarkastelen tämän tutkimuksen osalta relevantteja teorioita sekä käsitteitä, kuten kontingenssiteoriaa, tietojohtoisuutta sekä ennakkoinnin peruskäsitteitä ja teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen tarkastelen tutkimustuloksia siten, että esittelen tehtyjä havaintoja ja annan aineiston puhua. Johtopäätökset-luvussa teen näistä tuloksista yhteenvetoa teorialuvun tietopohjaan peilaten. Lopuksi pohdin työn prosessia ja esitän joitain aiheita jatkotutkimukselle.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOJEN KUVAUS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa tiedosta, jolla poliisia johdetaan tulevaisuuteen. Millainen ja millä tavoin hankittu tieto meitä organisaationa ohjaa osana strategiaa? Ja olisimmeko valmiita luottamaan ennakkoinnin menetelmillä tuotettuun käsitykseen tulevasta?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää poliisin strategisen johdon asenteita ja näkemyksiä tulevaisuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen nykytilasta poliisiorganisaatiossa. Samalla tarkoituksena on selvittää näkemyksiä strategisen ennakkoinnin hyödyntämisestä osana johtamista. Millaista tietoa pidetään johtamisen ja strategiatyön kannalta oleellisena ja mitä ei? Samalla pyrkimyksenä on selvittää, millä tavoin haastateltavien mielestä oleellinen tieto tuotetaan ja millaiseen tietoon perustuu poliisin käsitys omasta toimintaympäristöstään tulevaisuudessa.

Tavoitteenani on käydä Suomen poliisin strategiseen johtoon kuuluvien kanssa syvällisiä keskusteluja heidän näkemyksistään, hyödyntäen henkilöiden laaja-alaista kokemusta ja virka-asemaa poliisitoiminnan näköalapaikoilla. Keskustelujen tuloksena pyrin esittämään luotauksen ennakkointia ja tulevaisuustiedon tuottamista koskevista asenteista ja käsityksistä poliisiorganisaatiossa.

Poliisin strategiseksi valinnaksi on kirjattu systemaattisuuden pyrkimys³ ja tämän tutkimuksen tulokset hyödyttävät koko poliisiorganisaatiota sen pyrkimyksissä muodostaa järjestelmällinen jatkumo tulevaisuustiedon tuotantoon. Tutkimus auttaa strategista johtoa tunnistamaan ja käsitteellistämään omaa ajatteluaan suhteessa tiedonhankintaan ja mahdollisesti auttaa tunnistamaan joitain ajattelumalleja, sekä auttaa avaamaan uusia tapoja tulevaisuustiedon hyödyntämiseen. Analyysitoiminnoissa työskenteleville se avaa näkymää siihen, kuinka tiedon tuotannon kohderyhmässä suhtaututaan heidän tuotteisiinsa ja kuinka niitä hyödynnetään.

Tämän opinnäytetutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka hyödyttää paitsi strategisia päätöksentekijöitä itseään tunnistamaan omaa ajatteluaan ja toistensa ajattelua ja pohtimaan suhtautumistaan ennakkointiin yleensä. Toisekseen tästä opinnäytteestä voi olla hyötyä niille, joiden tehtävänä on tuottaa analyysia, esimerkiksi juuri tulevaisuustietoa, päätöksentekijöille. He voivat saada käsityksen siitä, millaista tietoa ja millaisessa muodossa kaivataan ja mahdollisesti vastata tähän kysyntään entistäkin paremmin.

³ poliisi.fi/strategiat, viitattu 8.9.2021.

2.2 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö edustaa laadullisen tutkimuksen suuntausta, sillä pyrkimyksenäni on nimenomaan selvittää merkityksiä selvittämällä haastateltavien kokemuksia tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2014, 19). Nämä havainnot ovat hankittavissa ainoastaan sanallisessa muodossa, mistä syystä laadullinen tutkimus, jota kuvataan nimenomaan sanoja ja puhetta hyödyntäväksi, vuorovaikutukselliseksi tutkimustavaksi, on parhaiten aiheeseen soveltuva menetelmä (Kananen, 2014, 17). Laadullisen tutkimuksen erityisenä etuna on, että sen kautta voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia ”luokitteluja, käsitteellisiä välineitä ja selityksiä erilaisille ilmiöille” jotka myöhemmin toimivat teoriapohjana kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä. (Alasuutari 1999, 233).

Laadullisessa tutkimuksessa tunnustetaan, että tulokset ovat aina riippuvaisia tutkimuksen tekijästä; siitä kuinka hän suhtautuu tutkimusaiheensa teoreettiseen viitekehykseen ja valitsee sen, tai kuinka hän tulkitsee aineistoaan sen valossa. Näin ollen ei edes väitetä, että tulokset olisivat absoluuttisen oikeita, vaan samasta aineistosta on mahdollista tehdä myös erilaisia tulkintoja. Myös tutkimuksen lukija tekee omat tulkintansa, jotka voivat poiketa tutkijan tulkinnoista. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 24–25, Kananen 2014, 62) Laadullisessa tutkimuksessa ei päädytä esittämään, että tutkittavasta asiasta tehdyt johtopäätökset olisivat tutkimuksen perusteella suoraan tilastollisesti yleistettävissä (Kananen 2014, 16), mutta toisaalta saadut tulokset voivat osoittautua myös tilastollisesti yleistettäväksi (esim. Alasuutari 1999, 233). Toisaalta laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden voi olla hyvinkin käytännönläheistä esimerkiksi siten, että poliisiorganisaatiossa työskentelevät voivat tämän tutkimuksen ja siinä tarjottujen selitysten perusteella tarkastella sen yleistettävyyttä omien havaintojensa perusteella (eml. 236–237).

Laadullinen tutkimus edellyttää menetelmänä vastaajien suppeahkoa joukkoa, mikä korostuu erityisesti laajuudeltaan ja ajankäytöltään tarkoin rajatussa opinnäytetyössä. Rajattu vastaajajoukko onkin oleellinen osa laadullista tutkimusta, vaikka haastatteluja tuleekin tehdä sen verran, että tutkija kokee aineiston olevan kylläinen ja katsoo voivansa vastata tutkimuskysymykseensä. Tämä lisää aineiston luotettavuutta ja parantaa näin myös tutkimuksen laatua. (esim. Hyvärinen 2017, 34–36) Laadullisessa tutkimuksessa vastauksia ei tilastoida tai suhteuteta siihen, kuinka suuri joukko vastaajista kokee asian samalla tavalla; kaikki vastaukset ovat yhtä oikeita ja ne tulee, teoreettisen ohjaamana, sisällyttää mukaan analyysiin ja ottaa huomioon johtopäätöksiä tehtäessä (Alasuutari 1999, 38).

Olen päätenyt hyödyntämään tulosten tarkastelun yhteydessä haastateltavien suoria lainauksia osana opinnäytetyötä huolimatta siitä, että lainausten hyödyntämiseen suhtaudutaan laadullisen tutkimuksen teoriakentässä myös kriittisesti (esim. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 27–28). Niillä ei pyritä

perustelemaan tutkimuksen johtopäätöksiä tai tutkijan valintoja, mutta ne antavat kuvaa haastatteluvien ajattelusta yksilötasolla tavalla, joka voi avartaa lukijan käsitystä tukitusta aiheesta ja tehtyjen tulkintojen validiteetista, kun kaikkea ei ole pelkistetty asiatekstiksi. Sitaatit voidaan siis autenttisuudessaan nähdä eräänlaisina näytteinä tutkittavana olevan ilmiön eri puolista (Alasuutari 1999, 40) Samalla totean, että jokaista valittua sitaattia on edeltänyt tutkijan analyysi aiheesta – tietoinen valinta ja näkemys siitä, että sitaatti kiteyttää tai valaisee jotain johtopäätöksiin liittyen.

2.3 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Keräsin tämän opinnäytetutkimuksen aineiston haastattelemalla, koska kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72) kiteyttävät, on syytä kysyä ihmiseltä itseltään, jos tahtoo tietää, mitä tämä ajattelee. Tästä syystä haastattelu onkin yksi käytetyimmistä menetelmistä laadullisen tutkimuksen piirissä (*eml.*, 71). Haastattelututkimusta määrittää joustavuus, sillä se on aito vuorovaikutustilanne, jossa sekä haastattelijan että haastateltavan on mahdollista palata aiheeseen, täydentää sanomaansa ja oikaista väärinkäsityksiä (*eml.*, 73).

Tein tutkimuksen haastattelemalla poliisihallinnossa työskenteleviä asiantuntijoita, joiden kanssa keskustelin strategian ja ennakkoinnin tematiikasta. Asiantuntijuus tutkimuskontekstissa muodostuu sitä kautta, että henkilöt asemansa vuoksi ovat maallikkoa syventyneempiä tutkittavana olevaan asiaan. Tämän tutkimuksen haastateltavilla oli ennen muuta asiantuntemusta menettelytavoista teemaan liittyen tulkinnallisen tiedon sijaan. (Alastalo ym. 2017, 215)

Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joiden tiesin tai arvelin osallistuvan tai osallistuneen poliisin strategian suunnitteluun, valmisteluun ja jotka työssään hyödyntävät strategiaa omassa johtamisessaan, eli pystyin varmistumaan haastateltavien asiantuntemuksesta aiheeseen nähden (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 74). Menetelmäkirjallisuudessa asiantuntijoiden valintaa kuvataan siten, että asiantuntijoina voidaan pitää niitä, joilla on hallussaan tutkittavasta asiasta sellaista tietoa, jota muilla ei ole (Alastalo ym. 2017, 216). Tämän opinnäytetyön otannassa tämä rajaus toteutuu. Käytännössä haastateltavien joukkoa voi kuvata siten, että poliisissa he edustavat henkilöstöryhmää poliisipäälliköstä ”ylöspäin”, kohti poliisin ylijohtoa, eli Poliisihallituksessa työskenteleviä virkamiehiä. Osallistujien rajaamista määritti se, että heillä on läsnäolo-oikeus poliisin johtoryhmätyöskentelyssä. Kun ryhdyin kontaktoimaan haastateltavia, usein kävi niin, että haastatteluun pyydetyt suosittelivat toisiaan ristiin, tai suosittelivat aiheeseen lisähaastateltaviksi henkilöitä, joita olin itsekkin ajatellut. Tästä syntyi vaikutelma, että olin onnistunut tunnistamaan tämän tutkimuksen näkökulmasta oleellisia henkilöitä.

Poliisihallinnossa on mahdollista ja tyypillistä työskennellä useissa erilaisissa tehtävissä saman organisaation sisällä, niinpä useimmat haastateltavat ovat toimineet hallinnon eri tasoilla erilaisissa

tehtävissä. Tämä oli myös yksi kriteeri, jolla pyrin valitsemaan niitä haastateltavia, jotka juuri tällä hetkellä eivät ole sinänsä strategian valmistelutyön ytimessä, vaan sen valmisteluun osallistettuja tai sen käyttäjiä. Perusteena on se, että näillä henkilöillä on ikään kuin erilaisten roolien kautta näkemystä poliisin strategisesta johtamisesta ja yhden henkilön haastattelulla katetuksi tulee useampia näkökulmia ja lisäksi myös ajallista perspektiiviä tutkittavaan aiheeseen (esim. Alastalo ym. 218).

Johtuen omasta virkapaikastani Poliisihallituksessa, voidaan tämä opinnäytetutkimus mieltää asi-
antuntijahaastattelun lisäksi myös sisäpiirihaastatteluksi, sillä haastateltavia ja minua tutkimuksen tekijänä yhdistää merkityksellinen kokemus työskentelystä poliisiorganisaatiossa. Tämä voi tuoda mukanaan jaettuja kokemuksia ja sisäänrakennettuja merkityksiä (Juvonen 2017, 398) jotka tuottavat yhteistä ymmärrystä aiheesta ja näin voivat nopeuttaa itse asiaan pääsemistä, kun esimerkiksi käsitteet ovat tuttuja (*eml.* 401). Toisaalta on mahdollista, että tuoreita näkökulmia menetetään sen vuoksi, että tutkimuksen tekijä ja haastateltavat eivät välttämättä osaa kyseenalaistaa yhteistä kokemustaan.

2.4 Teemahaastattelujen käytännön toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Toimitin haastateltaville etukäteen tutkimussuunnitelman, jossa avattiin tutkimuksen tematiikkaa ja kysymyksenasettelua. Jo kontaktointivaiheessa korostin haastateltaville, ettei heidän tarvitse erityisesti valmistautua, sillä kyse on heidän kokemukstensa ja ajatustensa luotaamisesta, eikä oikeita tai väriä vastauksia ole (esim. Tuomi ja Sarajärvi 2018, 85). Osa haastateltavista koki, että olisi vastannut eri tavalla, mikäli olisi saanut kysymykset etukäteen, mutta perustelen tekemääni valintaa sillä, että tahdoin saada haastateltavilta tuoreita ja autenttisia näkemyksiä, enkä esimerkiksi yleviä, organisaation viralliseen linjaan tai muihin asiakirjoihin perustuvia näkemyksiä, joita olisi voinut olla tarjolla, mikäli haastateltavat olisivat ryhtyneet taustatöihin kysymykset saatuaan.

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Kävin kaikkien haastateltavien kanssa keskustelun saman teemarungon ympäriltä siten, että kukin teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyvä teema esiteltiin aina edellisen keskustelun päätyttyä. Johonkin teemaan saatettiin palata myöhemmin hetkellisesti ja väistämättä teemojen osalta käydyssä keskustelussa oli myös päällekkäisyyttä. Varsinaisia kysymyksiä oli vain neljä ja ne olivat varsin laajoja, nimensä mukaisesti keskustelun teemoja, eivätkä kysymyksiä sinänsä. Tämä siksi, että kyseessä ei ollut journalistinen haastattelu, vaan haastateltavien pohdinnan varaan rakentuva vuorovaikutustilanne (Hyvärinen 2017, 12). Tämä on suositeltava tapa nimenomaan sisäpiirihaastatteluissa, joissa jäykkä ja tarkka kysymysrakenne voi haitata kerrontaa (esim. Juvonen 2017, 400–401). Haastateltavien ajallista tai temaattista rajausta vastaamisen suhteen ei ohjattu.

Ensimmäinen teema koski poliisin strategiaprosessia ja haastateltavan kuvausta siitä. Toinen teema käsitteli strategian tueksi tuotettavaa ja hankittavaa tietoa. Kolmannessa teemassa luin haastateltaville erään määritelmän ennakoinnista, minkä jälkeen haastateltavat avasivat näkemyksiään aiheesta. Neljännen teeman avulla kartoitettiin haastateltavien tiedollisia toiveita strategisen päätöksenteon tueksi. (Liite 1)

Minulla oli kuhunkin teemaan tukenani joitain tukiajatuksia, joiden avulla varmistin, että oleelliset asiat tulevat käsitellyiksi kunkin teeman osalta, mikäli haastateltava on niukkasanainen. Niitä käytiin keskustelunomaisesti läpi, mikäli ne eivät haastateltavan vapaassa kerronnassa ilmenneet. Useimpien haastateltavien kohdalla he pääsääntöisesti kertoivat vapaalla kerronnalla kustakin teemasta oleelliseksi kokemiaan asioita ja kunkin kohdalla nämä asiat painottuivat luonnollisesti hie- man eri tavoin. Haastattelujen edetessä nostin asiantuntijahaastatteluille tyypilliseen tapaan (esim. Alastalo ym. 2017, 223) esiin joitain aiemmissa haastatteluissa esiin tuotuja näkökulmia ja pyysin vastaaja kommentoimaan niitä, eli ikään kuin päivitin apukysymyksiäni tutkimuksen edetessä. Tätä voidaan pitää eräänlaisena analyysin aloittamisena jo haastattelujen aikana (esim. Ruusuvuori ym. 2010, 11), kun keskeisiä ja kiinnostavia teemoja alkoi haastattelujen myötä erottua.

Haastattelujen tekoaikaan vallitsivat ankarimmat mahdolliset koronapandemiasta johtuvat tapaa- misrajoitukset. Tästä syystä olikin selvää, että haastattelut toteutettiin videoyhteyden avulla. Yhtey- denpito voitiin tehdä tutkimusluvan mukaisesti poliisin omia tietoliikenneyhteyksiä hyödyntäen vi- deoneuvottelulaitteistolla. Useimmat haastatteluista tallennettiin haastateltavien suostumuksella, mutta teknisistä syistä kahdesta haastattelusta ei muodostunut tallennetta. Näistä haastatteluista kirjasin mahdollisimman sanatarkkoja muistiinpanoja koko keskustelun ajan. Myös tallennettujen keskustelujen osalta tein lähes yhtä tarkat kirjaukset varmuuden vuoksi.

2.5 Sisällönanalyysi

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista ja jopa väistämätöntä, että analyysi käynnistyy heti tiedon keräämisen käynnistyttyä (esim. Ruusuvuori ym. 2010, 11) koska muutoin olisi mahdotonta tietää, milloin haastatteluaineisto on riittävän kylläinen. Edeltäneillä haastattelutilanteilla oli vaikutusta tule- viin, kun saatoin yhdistää aiemmin kuulemaani meneillään olevaan haastatteluun ja näin mahdolli- sesti peilaamaan joitain näkökulmia ja mielestäni tunnistamaan mahdollisia avainasioita. Keskeistä oli, että olin jo tutkimussuunnitelman laatimisesta alkaen, eli yli vuoden ajan perehtynyt jatkuvasti tutkimuskirjallisuuteen ja ennen analyysin aloittamista olin kirjoittanut teoreettisen viitekehyksen osuuden mahdollisimman valmiiksi, jotta saatoin suoraan alkaa käydä päässäni keskustelua aineis- ton ja teorian välillä. Laadulliseen tutkimukseen kuuluvaa aineiston koodaamista (Kananen 2017, 132) tapahtui siis jo tutkimusvaiheessa.

Haastattelujen jälkeen oli muodostunut tekstimassa, joka käsitti haastattelujen aikana teemojen alle tekemäni, kattavat kokoelmat muistiinpanoina kirjattuja avainsanoja ja suoria sitaatteja. (kuten Tuomi ja Sarajärvi 2009, 92–93) Näiden tekstien laatua kuvaa se, että niiden perusteella oli hahmotettavissa kunkin haastattelun kulku ja keskeinen sisältö myös silloin, kun niitä luki ilman nauhoittelutallenteiden rinnakkaista kuuntelemista. Tallenteita kuuntelemalla kykenin tarkistamaan keskustelujen kulun ja poimimaan teemoihin liittyviä lisähavaintoja. Tallenteilta litteroin valtaosan haastatteluista; valikoin aineistosta ne osuudet, jotka suoraan liittyivät tekemääni aiheajaukseen. Tämän aineiston perusteella ryhdyin tutustumaan aineistoon ja luokittelemaan sitä teemoittain (Kananen 2017, 132).

Analyysiprosessini käynnistyi, kuten kuvattua, jo haastatteluvaiheessa, kun haastateltavien näkemykset alkoivat vertautua toisiinsa ja muodostaa käsitystä tutkittavasta aiheesta. Varsinainen aineiston tulkinta tapahtui kaiken aikaa aineistoon tutustumisen ohella ja tein jatkuvasti paitsi muistiinpanoja myös kysymyksiä itselleni liittyen aineiston tulkintaan; onko jotain löydettävissä, onko jokin johtopäätös uskottavasti perusteltavissa? Laadullisessa tutkimuksessa nähdään, että aineiston tarkasteleminen nimenomaan kokonaisuutena auttaa löytämään vastauksia tutkimusongelmaan (Alasuutari 1999, 40), mistä syystä analyysi alkaakin vastausten pilkkomisella ja pelkistämällä, jotta siitä voidaan muodostaa koko aineistoa kuvaavia sääntöjä (*eml.* 41). On kuitenkin niin, että poikkeus kumoaa säännön, mitä tulee laadullisen tutkimuksen analyysiin, joten on tarkoin mietittävä, kuinka argumentoida tulokset, mikäli näkemykset eroavat toisistaan (*eml.* 42).

Aineiston purun jälkeen ryhdyin työstämään tutkimuksen tuloksia yhdeksi loogiseksi dokumentiksi kirjoittamalla tulokappaleen, eli tämän opinnäytteen neljännen luvun melko valmiiksi.

Tämän työn aikana minulle muodostui useita johtopäätöksiä, mutta pidättelin itsenäni hyppäämästä vielä johtopäätösten puolelle, joten kirjasin syntyneet ajatukset muutaman lauseen tarkkuudella itselleni muistiinpanoiksi. Kun tulokset olivat mielestäni kutakuinkin valmiit, ryhdyin lopulta kirjaamaan johtopäätöksiä. Tässä vaiheessa sekä teoriakehitys että tulokset olivat niin selkeinä mielesäni, ja niin moneen kertaan läpi käytyinä, että näiden kahden tietomassan törmäyttäminen auttoi kuin itsestään muodostamaan johtopäätökset; kykenin huolellisen perehtymisen avulla ikään kuin reflektoimaan, mikä tuloksissa resonoi teoriakehukseen ja aiempaan tutkimukseen. Tällä menetelmällä kirjoitustyö tuntui lopulta hyvin luontevalta ja johtopäätökset tuntuivat syntyvän melko kivuttomasti.

2.6 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu, validiteetti ja reliabiliteetti

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitellään myöhemmin ihmisen rationaalisuutta kyseenalaistavaa teoriaa, sillä ihminen on oman taustansa, arvojensa ja uskomusten ohjaama, mitä tulee hänen tekemiinsä tulkintoihin. Tästä syystä on tarpeen myös tutkimuksen luotettavuuden

arvioinnissa teeman mukaisesti todeta, että objektiivisen tiedon saavuttaminen laadullisessa tutkimuksessa, joka perustuu tutkimuksen tekijän tulkintaan, ei ole mahdollista (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 159), jos ylipäänsäkään. Heidän mukaansa (2009, 100) analyysissa on viimein kyse siitä, kuinka ”tutkija löytää aineistostaan teemoja oman ymmärryksensä avulla”. Tällöin kyse on paitsi tutkijasta oivaltavana henkilönä, osin myös onnesta.

Koska tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin tulee voida arvioida, on se tieteellisessä tutkimuksessa yleensä jaoteltu tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin, joista ensimmäisellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus täyttää kysymyksenasettelussa antamansa lupauksen tutkia määrättyä aihetta. Jälkimmäinen puolestaan sitoutuu siihen, olisiko tutkimus toistettavissa. Tämän luotettavuusarvioinnin soveltumista laadulliseen tutkimukseen on kuitenkin kritisoitu, sillä sen juuret ovat kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 160).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi onkin Kanasen (2014, 146) mukaan ”*tutkijan arvioinnin ja näytön varassa*” ja perustuu pitkälti valmisteluvaiheen prosessien laadukkuuteen (*eml.* 151), joka tukee validiteettia, sillä näin varmistutaan hyväksytyjen tieteellisten konventioiden noudattaminen aineiston keruussa ja tallentamisessa. Tähän kytkeytyvät myös kysymykset haastateltavien valinnasta, tutkimusongelman asettamisesta ja aineiston analyysistä (Kananen 2014, 153). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa sen arvioitavuus, eli lukijalle tehdään selväksi, mihin tutkijan tekemät valinnat perustuvat (Kananen 2014, 153). Tässä opinnäytetyössä olen avoimesti pyrkinyt avaamaan tutkimuksen syntyyn vaikuttaneen prosessin ja havainnot, sekä haastateltavien valikoituminen ja prosessin etenemisen. Näin ollen tutkimus olisi toisen henkilön toistettavissa. Samalla olen tiedostanut ja tuonut ilmi oman motiivini tutkimuksen tekemiseen ja ajatusmaailmani suhteessa tutkittavana olevaan teemaan.

Toisekseen tulokinnassa on pyrittävä ristiriidattomuuteen siltä osin, että toinen tutkija samaa aineistoa ja samaa teoriapohjaa hyödyntäen tulisi samanlaisiin johtopäätöksiin aiheesta (Kananen 2014, 154). Tässä opinnäytetutkimuksessa olen laajasti avannut teoriakehikkoa, jota vasten tutkimus motivoituu ja sitä analysoidaan. Samaten erityistä huomiota olen kiinnittänyt siihen, että tulokset esitellään mahdollisimman vapaina minkäänlaisista arvolatauksista; ne ikään kuin todetaan, ennen kuin niistä tehdään johtopäätöksiä. Tällä menetelmällä pyrin siihen, että lukija voi peilata tehtyjä johtopäätöksiä suhteessa teorian ja tulosten muodostamaan kokonaisuuteen ja päätyä joko olemaan niistä samaa tai eri mieltä kuin minä tutkimuksen tekijänä, mutta tietäen miksi.

Kolmas laadunvarmennuksen keino on saturaatio, joka tarkoittaa, että haastatteluissa alkavat toistua samat asiat, jolloin aineisto on kylläinen (Kananen 2014, 154). Tämän tutkimuksen osalta haastatteluprosessissa aloin jo käytännössäkin havaita, kuinka samat asiat toistuivat useissa haastatteluissa, sillä asiat alkoivat olla minulle haastattelijana tuttuja; tämä oli havaittavissa muun muassa

siinä, että haastattelujen kestot hieman supistuivat prosessin edetessä, kun asiat eivät tulleet enää uutena ja vaatineet niin paljoa selittämistä.

2.7 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys korostuu poliisihallinnon nykyisessä tutkimuskäytännössä ja jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa otin huomioon laajasti siihen liittyviä seikkoja. Ilmeisin on se, että alusta alkaen teoreettisen viitekehyksen kokoamisen yhteydessä kaikki muilta peräisin oleva ajattelu on tarkoin pyritty lähteyttämään, jotta kunnia menee niille, joilla se kuuluu, eikä väitteitä plagiarismista synny (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 151).

Toinen keskeinen eettinen pohdinta liittyy haastatteluihin. Haastateltavien kontaktoinnissa en ole painostanut (esim. Juvonen 2017, 400) vaan asian esittelyn jälkeen tiedustelin heiltä aitoa suostumusta huolimatta siitä, että haastattelututkimuksessa on piirteitä sisäpiiritutkimuksesta. Toimitin haastateltaville etukäteen tutkimussuunnitelman sekä salassapitoa ja henkilökisteriä koskevat tiedonannot.

Kerroin haastateltaville jo kontaktointivaiheessa, että heidän vastauksensa tullaan käsittelemään nimettöminä ja siten, että heitä ei ole mahdollista yksilöidä valmiista opinnäytetyöstä (Ruusuvoori ja Nikander 2017, 438). Lisäksi sitouduin olemaan paljastamatta kenellekään, ketkä ovat haastateltuun osallistuneet; kävin myös ohjaajien kanssa haastateltavista keskustelua vain heidän viiteryhmänsä tasolla, ilman yksilöiviä tietoja. On kuitenkin mahdollista, että poliisin strategista johtoa tuntevat pystyvät arvaamaan, keitä mahdollisesti olen haastatellut. Kohtuullisen pienen viiteryhmän vuoksi olen haastateltavien suojaamiseksi päätenyt siihen, että en koodaa sitaatteja edes numeroin, jotta kaikin tavoin pyrin turvaamaan haastateltavien säilymisen. Sitaaiteista on myös saatettu poistetaa joitain yksilöintiä mahdollistavia anonymiteetin tietoja, kuten projekteja, joiden osallistujalistan perusteella haastateltava olisi mahdollista päätellä.

Väärinkäsityksen mahdollisuutta tulosten tulkinnassa ei täysin voi sulkea pois. Tulokset perustuvat opinnäytetutkimuksen tekijän tulkintaan aineistosta, jolloin niiden ei voi väittää olevan ehdottoman oikeita tai vääriä, vaan tulkitsijasta riippuvaisia (Juvonen 2017, 406). Näin olleen haastatteluun osallistuneille voi syntyä ajatus siitä, että he ovat kuvanneet vallitsevaa tilannetta aivan eri tavalla, kuin opinnäytetyön lopputuloksesta on pääteltävissä. Tutkimuksen valmistuttua sisäpiiritutkija joutuu pohtimaan asemaansa yhteisössä myös tutkimuksen valmistuttua (Juvonen ja lähteensä 2017, 407). Tämä asettaa haasteita muun muassa tulosten ja johtopäätösten osalta sanojen asettelulle suhteessa tutkimukselliseen intressiin. Tavoitteeni on, että haastatteluun osallistuneiden ei tarvitsisi nolostella rooliaan tutkimuksessa. Siksi olen pyrkinyt tekemään johtopäätökset aiheesta kunnioituk-

sella ja aiempaan tutkimukseen ja tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Loppujen lopuksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on olla hyödyksi nimenomaan samalle kohderyhmälle, jota tässä haastatellaan, strategisille päättäjille sekä suoraan, että ennakointityötä tekevien kautta, jotta he voisivat tuottaa sellaista materiaalia, josta haastateltavat kokisivat hyötyvänsä.

2.8 Tutkimuksen haasteet

Tutkimuksen mahdollisia haasteita etukäteen pohtiessani ilmeisimmät olivat haastateltaviin liittyviä. Mitä jos en saakaan pyytämiäni asiantuntijoita suostumaan, tai jos he suostuvatkin, mutta koronaan liittyvien työtehtäviensä vuoksi joutuvatkin toistuvasti perumaan lupauksensa? Nämä haasteet eivät onnesi realisoituneet, vaan kiireellisestä aikataulustaan huolimatta haastateltavat heittäytyivät mukaan pohtimaan kysymyksiäni ja olivat vilpittömiä ja paikoin jopa itsekriittisiä tavalla, joka tuki tutkimusta.

Kolmanneksi pohditutti tietenkin se, millaiseen vuorovaikutustilanteeseen haastateltavat olisivat valmiina antautumaan kanssani. Sisäpiirihaastatteluun liittyvä ennakoasetelma, jossa tutkittavilla voi olla tutkimuksen tekijään liittyvä ennakoasenteita (Juvonen 2017, 404) ja tutkijan alempi virka-asema sekä organisaation sisäinen, joskin tilapäinen, status opiskelijana voi vaikuttaa tutkittavien suhtautumiseen ja siihen, millaisella avoimuudella he ovat valmiita asiasta kertomaan. Toisaalta sisäpiiriläisasema voi vaikuttaa myös siihen, että haastateltavat kokevat, että heidän on suhtauduttava asioihin tietyllä tavalla siksi, että haastattelija on sisäpiiriläinen ja tietää, kuinka ”näihin asioihin meillä on tapana suhtautua”. (Juvonen 2017, 404). En kuitenkaan ainakaan häiritsevässä määrin havainnut edellä kuvatun kaltaisia haasteita hierarkkiseen asemaan liittyen, tosin en voi koskaan tietää, olisivatko haastateltavat puhuneet asioista eri tavalla esimerkiksi oman viiteryhmänsä kesken.

Erään haasteen tutkimukselle asettaa mielestäni se, että sen puitteissa ei ollut mahdollista tehdä erityistä käsitelmäärittelyä, lukuun ottamatta erästä ennakointiin liittyvää luonnehdintaa. Näin ollen ei ole mahdollista varmistua siitä, puhummeko joka yhteydessä samoista asioista ja onko mahdollisella käsiteliristiriidalla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Hyvänä esimerkkinä on juurikin ennakointi, joka ei ole kaikille haastateltaville aivan päivänselvä asia. Mikäli esimerkkejä olisi ollut mahdollista antaa enemmän, olisivatko haastateltavat eri tavalla kuvanneet sen tekemistä tai mieltäneet jonkin asian ennakoinniksi, jota nyt eivät mieltäneet? Olen aineistoa litteroidessani kiinnittänyt tähän erityistä huomiota, mutta ainakaan tallenteiden perusteella ei vaikuta, että puhuisimme samalla käsitteellä eri asioista.

Eräs, ilmeisen tyypillinen haaste kohdallani oli tutkimuksen rajaaminen. Aineistoon kerääntyi etenkin ennakkoinnin ulkopuolelle jäävään strategiatyöhön ja hieman myös tiedonpolitiikkaan liittyen kiinnostavaa aineistoa, enkä alkuun malttanut jättää sitä huomiotta, eli rajaukseni vuoti (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 92). Käytin aikaa tämän materiaalin purkamiseen ja kirjoitin tarpeetonta teoriaosuutta sekä tuloksia, kunnes vasta johtopäätösvaiheessa ymmärsin, että minun on koheesion vuoksi palattava alkuperäiseen suunnitelmaani ja pitäydyttävä ennen muuta ennakkoinnin tarkastelussa, joskin havaitsin myös, että osa tässä ”ylimääräisessä” kontekstissa kootut tulokset täydensivät luontevalla tavalla ennakkoinnin teeman alla kerättyä materiaalia.

Tutkimuksen valmistuessa haasteeksi voi mahdollisesti muodostua se, että sisäpiirihaastatteluille ominaiseen tapaan tutkimuksen tulosten vastaanotto saattaa olla hyvinkin kriittinen ja haastaa sekä tutkijan henkilön ja osaamisen, että hänen menetelmänsä ja johtopäätöksensä. Vaikka tutkimuksen tekijän tulee henkilönä tasapainotella tutkijan roolin sekä sisäpiiriläisen lojaliteettivelvoitteen välissä, tutkimuksen raportointivaiheessa on tehtävä selväksi, onko pyrkimyksenä edustaa omaa viiteryhmäänsä ja ajaa sen asiaa, vai pyrkiä rehelliseen raportointiin (Juvonen 2017, Vilka 407–408). Tässä opinnäytetyössä olen valinnut pyrkiä mahdollisimman avoimeen ja rehelliseen raportoinnin tapaan, korostaen kuitenkin haastateltavia kunnioittavaa käsittelytapaa.

3 TEOREETTIS-KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Seuraavaksi esittelen teoreettista viitekehystä, jonka avulla tämän opinnäytetutkimuksen tuloksia tarkastellaan. Avaan aluksi kontingenssiteoriaa, joka piirtää suuren kuvan tutkittavan kokonaisuuden merkityksestä. Lisäksi kuvaan tietojohtamista ja luon lyhyen katsauksen strategioihin. Lopuksi keskityn ennakkoinnin ja tulevaisuuden tutkimuksen lähestymistapaan, sekä avaen tiedon luotaamisen tarkastelumallia, jonka pohjalta tämän opinnäytetutkimuksen tuloksia analysoin.

3.1 Kontingenssiteoria

Tämä tutkimus hakee selitysvoimaa kontingenssiteoriasta. Kontingenssiteoria on vakiintunut ja käyttökelpoisena pidetty organisaatioteoria, jonka mukaan organisaation rakenne ja toiminta on mukautettava siihen ympäristöön, jossa se toimii. (Harisalo, 2008, 215) Tämän lähestymistavan puolesta puhuu se, että poliisi organisaationa tarvitsee yhteiskunnan ja kansalaisten tuen toimilleen ja sen pitää siksi tunnustaa, millaisen yhteiskunnan palveluksessa se kulloinkin on. Kysymys on yhteiskunnallisen sääntelyn ja uusintamisen prosessien kirjosta, joka pitää jokapäiväistä elämäämme jonkinlaisessa järjestyksessä (Rowe 2014, 4), ja järjestyksen ylläpidossa nimenomaan poliisi vakiintuneena instituutiona on yksi, joskin hyvin erityinen ja formaali, toimija. Osaltaan juuri siksi sen on syytä olla tuntosarvet herkkänä sille, että se todella vastaa tarkoitustaan, ajaa yhteistä etua ja on muutoinkin yhteiskunnan arvopohjaa mukaileva. Toisaalta on myös tarkoituksenmukaista pyrkiä tunnistamaan poliisin tehtäväpiiriin kuuluvia ongelmia niiden ennalta estämiseksi.

Vaikka poliisin toimintaa tarkasteltaessa voitaneen olla melko yksimielisiä siitä, että moni poliisin toiminto on vakiintunut tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi menettelyltään, tapahtuu toimintaympäristössä kuitenkin sen kaltaisia muutoksia, että on syytä pohtia, suunnataanko resursseja ja tarmoa oikealla tavalla ja jääkö toimintaan jonkinlaisia katveita, joiden huomiotta jättämisellä voi olla kerrannaisvaikutuksia tulevaisuudessa. Ja tämä kaikki tilanteessa, jossa jo nyt on hankaluuksia selvitä lakisääteisistä tehtävistä. Kontingenssiteoreettinen ajattelu tarjoaa teoreettisen näkökulman siihen, miksi poliisiorganisaation ylipäänsä tulisi olla kiinnostunut toimintaympäristöstään ja sen tulevaisuudesta.

Teorian keskeisenä ajatuksena on, että organisaatiolla on parhaat mahdollisuudet menestykseen, jos se ymmärtää vallitsevien olosuhteiden, eli toisin sanoen toimintaympäristönsä merkityksen toiminnalleen (Hatch 2018, 38). Kontingenssiteoreettisessa ajattelussa nähdään, nykynäkökulmasta ajateltuna melko itsestään selvästi, että organisaation toiminnan onnistuminen riippuu mukautumisesta yhteiskuntaan ja julkisen hallinnon organisaatioiden kohdalla ennen muuta kyvystä arvioida itseään kuten ulkopuoliset sitä arvioivat. (Harisalo, 2008, 215). Poliisin näkökulmasta mukautumisessa on kyse paitsi poliittiseen ohjaukseen mukautumisesta, myös erilaisten yhteiskunnallisten muutosten tunnistamisesta, sekä herkkyydestä ryhtyä oman asiantuntemuksen turvin edistämään esimerkiksi lainsäädäntöhankkeita jo ennen kuin ongelmat kaatuvat syliin.

Varhaiset organisaatioteoreetikot arvelivat, että onnistumisen ja tehokkuuden avaimet ovat siinä, että jokainen organisaatio muuttaa itseään kohti jonkinlaista optimaalisen organisaation mallia (Harrisalo 2008, 215) jonka samaiset organisaatioteoreetikot pyrkivät löytämään. Tavoitteena oli määrittellä yksi ja paras tapa, jota toteuttamalla tai jolla tavoin organisoitumalla organisaatiot voisivat poikkeuksetta menestyä. Kontingenssiteoria löi itsensä läpi, kun havaittiin, ettei automaattisen menestymisen kaavaa tai kaikissa olosuhteissa menestyvän organisaation mallia yrityksistä huolimatta onnistuttu löytämään. (Hatch, 2018, 38, 117) Kontingenssi on käännös englanninkielisestä sanasta contingent, joka tarkoittaa satunnaisuutta. Näin ollen kontingenssiteoria alleviivaa nimenomaan olosuhteiden muuttuvuutta (Esim. Hyytiälä ja Virtanen, 2019) jonkinlaisen lineaarisen tai stabiilin sijaan.

Vaikka teoria on modernien organisaatioteorioiden kulmakiviä, siinä on omat heikkoutensa. Esimerkiksi Hatch (2018, 38) kritisoi kontingenssiteorian käytettävyyttä sen moniulotteisuuden vuoksi, koska erilaisia toimintaympäristön muuttujia voidaan tunnistaa niin paljon. Lisäksi hän näkee, että kontingenssiteoriaan nojaavat teoreetikot luottavat liiaksi tekniseen rationaalisuuteen, tehokkuuteen ja kannattavuuteen menestyksen mittareina, vaikka hänen mukaansa organisaation menestystä voisi mitata monella muullakin tavalla. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että poliisissa on jo omaksuttu kontingenssiajattelusta nimenomaan tämän kritiikin kohteeksi joutunut tapa tarkastella muuttujia, sillä on ilmeistä, että erilaisilla, hyvin teknisluonteisilla tilastoilla ja mittareilla on keskeinen, tai vastaajasta riippuen jopa keskeisin osa siinä tietomassassa, jonka perusteella strateginen päätöksenteko organisaatioissa tapahtuu. Tutkimusaineiston perusteella osin on kuitenkin jo tiedostettu, että strategisen johtamisen näkökulmasta kaikki nykyisin käytössä olevat mittarit eivät täytä niitä odotuksia, joita niille on asetettu tai ainakin keskittyvät mittaamaan varsin kapeaa osa-aluetta organisaation toiminnasta. Tai kuten eräs haastateltava asian ilmaisi; ”*sitä saat, mitä mittaat*”. Suorituskeskeisen mittariston kehittämistyö onkin parhaillaan käynnissä. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tapoja, joilla tätä ympäröivän yhteiskunnan ymmärrystä voisi lisätä kääntämällä katsetta menneisyyden tilastoinnista kohti tulevaisuuden ennakoitua.

Huolimatta teoriaan kohdistuneesta kritiikistä, on kuitenkin tunnustettava ja tunnistettava se, mikä tämän opinnäytteen näkökulmasta on kontingenssiteoriassa oleellista. Tässä opinnäytetyössä kontingenssiteoria muodostaa tutkimuksen organisaatioteoreettisen perustan siksi, että teoriana se sanoittaa sen, että organisaatiolle on olemassa sekä sisäinen toimintaympäristö että ulkoinen toimintaympäristö ja ensimmäisen tulisi sopeutua jälkimmäiseen. Strategisen johtamisen kyseessä ollessa merkitystä on etenkin sillä, että tarkastellaan ulkoisen toimintaympäristön kehityskulkuja ja muutosta, jotta tiedetään, millaisessa toimintaympäristössä organisaation strategiaa tulevaisuudessa toteutetaan ja vastaako strategia sen tarpeisiin.

Yhdeksi kontingenssiteorian soveltamisen ilmenemismuodoista voidaan katsoa myös tämän opin- näytetyön keskiössä oleva strateginen ennakointi, jota hyödyntävä organisaatio myöntää, että tule- vaisuuden toimintaympäristöstä on rakennettava ymmärrystä, jotta sinne ulottuvia päätöksiä voi- daan tehdä. Kyse on siis paitsi ympäröivän yhteiskunnan muutosten tunnistamisesta ja niihin mu- kautumisesta jo ennakolta, myös pyrkimyksestä ohjata väistämättömän muutoksen suuntaa kohti toivottua kehitystä siinä tulevaisuudessa, jossa organisaatio toimii ja tätä kautta rakentaa menesty- misen tai ainakin onnistumisen edellytyksiä (esim. Lindroos ja Lohivesi, 2010, 52–53). Kyse voi siis olla paitsi mukautumisesta, myös vaikuttamisesta.

Erityisesti julkisen organisaation kohdalla kyse on toki siitä, että vastataan yhteiskunnan kulloiseen- kin palvelukysyntään (Lindroos ja Lohivesi 2010, 145), mutta ennen muuta siitä, että *organisaation ja sen arvojen tulee muuttua yhteiskunnan ja sen arvojen muutoksen myötä*. Olen usein käyttänyt hyvin konkreettisenä esimerkkinä poliisiorganisaation ja homoseksuaalisuuden suhdetta. Vielä viime vuosisadan jälkimmäisellä puoliskolla poliisin tehtävänä oli toimia siveyspoliisina, sillä ho- moseksuaalisuus poistettiin rikoslaista vasta vuonna 1971 (Seta ry, n.d.). Verraten lyhyessä ajassa on tultu pitkä harppaus, kun yhteiskunnan vallitseviin arvoihin sitoutunut poliisi omia, yhdenvertai- suutta ja ihmisoikeuksia korostavien ja julkilausuttujen arvojensa mukaisesti, osallistuu näkyvästi yhdenvertaisuustyöhön (YLE 19.6.2017) ja tekee esimerkiksi viharikosten esitutkintaa.

3.2 Tiedolla johtaminen ja tietojohtaminen

Keskeinen käsite tämän opinnäytteen kannalta on myös tiedolla johtaminen. Jalonen (2015, 40) kuvaa tietojohtamisen merkitystä siten, että sen tavoitteena on pienentää päätöksenteossa koettua epävarmuutta, joka johtuu siitä, ettei käytettävissä ole tarvittavaa tietoa päätösten tueksi ja toisaalta vähentää monitulkintaisuutta, joka johtuu siitä, että tietoa on niin paljon ja maailma monimutkainen ja -tulkintainen. Tässä tutkimuksessa tietojohtoisuus ja tiedolla johtaminen nousevat keskiöön sen vuoksi, että tarkastelussa on nimenomaan strateginen päätöksenteko, joka ulottuu tulevaisuuteen. Tiedolla johtaminen kiinnittyy nimenomaan kysymykseen siitä, millaisen tiedon valossa tulevaisuu- teen kurottavia päätöksiä tehdään ja millaiseen tietoon ollaan valmiita luottamaan tai luotetaan pää- töksenteossa.

Tiedolla johtamisen synonyymina näkee toisinaan käytettävän tietojohtamisen käsitettä, jonka kui- tenkin voidaan käsitteenä tulkita pikemminkin tietoon liittyvien, jopa teknisluonteisten prosessien hallintana (Holma, 2005, 20). Tässä tutkimuksessa käytetäänkin lähestymistavasta ja aiheesta joh- tuen tiedolla johtamisen käsitettä tai sen synonyymina poliisiorganisaatiossa käytettävää tietojohtoi- suuden (intelligence-led policing) käsitettä kuvaamaan sitä, että tieto ohjaa päätöksentekoa, vaikka Hakaniemi (2012, 44) kritisoi pro gradu -työssään tietojohtoisuuden käsitteen kapenemista poliisi- ssa tarkoittamaan ainoastaan analyysitoimintaa. Hänen mukaansa käsitteen pitäisi laajemmin sis- ältää myös inhimillinen tietopääoma ja kokemus. Lisäksi hän peräänkuuluttaa tietojohtoisuuden

hyödyntämistä täsmällisemmin poliisin omien tavoitteiden näkökulmasta. Tämä on näkökulma, joka korostuu tässä opinnäytetyössä.

Tietojohtoisuudella ei ole arvoa, ellei sen seurauksena synny tavoiteltua, positiiviseksi miellettyä kehitystä. Tämä kehitys on usein sidoksissa strategiisiin tavoitteisiin. Tiedolla johtamisen merkityksellisyys tai merkityksettömyys muodostuu siitä, onnistutaanko käytettävissä olevan tiedon avulla parantamaan tai kehittämään organisaation toimintaa. Yksinkertaisimmillaan tietojohtaminen voi olla omasta toiminnasta kertyvän tiedon hyödyntämistä (Jalonen 2015, 41).

Virtanen ym. (2015, 14) nostavat esiin tämänkin tutkimuksen kannalta oleellisen huomion siitä, että tietoa itsessään on saatavilla kaikille ja kaikkialla. Ongelman muodostaa tiedon merkitys; analysoidaanko sitä relevantilla tavalla ennen käyttöä? Onnistutaanko erottamaan kaiken olemassa olevan tiedon joukosta se, joka kulloinkin on oleellista, eli tehdään näkyväksi, että kaikki tieto ei ole merkityksellistä? (Jalonen 2015, 41) Ja lisäksi vielä, hankitaanko ja analysoidaanko tietoa kaikista merkityksellisinä pidetyistä asioista? Tai kuten taloustieteen ennustuksista kriittisesti kirjoittanut Silver (2014, 204) kirjoittaa talousanalyytikon ja tutkijan Jan Hatziuksen sanoneen, ”*Uskon, että ihmisillä on taipumus nähdä informaation virtaavan haluamallaan tavalla ja sitä vastaan on taisteltava aktiivisesti.*”

Tietojohtoisuuden hyödyllisyydestä vallitsee poliisissa yksimielisyys arjen tasolla ja se on asia, jota jo perusopetuksessa käydään läpi opiskelijoille, YAMK-opiskelijoista puhumattakaan. Tämän opinnäytteen osalta oleellinen, työelämässä syntynyt käsitys ja toisaalta aineistoon pohjautuva havainto on se, että yksimielisyyttä ei kuitenkaan vallitse sen osalta, millaisen tiedon perusteella johtamista tulisi tehdä ja mikä voidaan jättää huomiotta. Tietojohtoisuuden kytkeytyminen kontingenssiteoriaan tämän opinnäytteen yhteydessä tarkoittaakin sitä, että tässä opinnäytetutkimuksessa tietojohtoisuuden osalta ei ole eroteltavissa yhtä oikeaa vastausta siihen, mikä tieto on oleellista päätöksenteossa. Tätä rajausta ei tee myöskään myöhemmin esiteltävä tiedon luotaamisen malli, jossa kuvataan organisaation tapaa suhtautua toimintaympäristöönsä käsittelevään tietoon.

Julkisella organisaatiolla on korostettu vaatimus olla tehokas, tuottava ja vaikuttava. Virtasen ym. (2015, 13) mukaan jo yksistään tämä asettaa paineita sille, että tiedolla johtaminen olisi laadukasta ja yhteiskunnan silmissä onnistunutta. Julkishallinto ei muodosta poikkeusta nykyajassa vallitsevasta odotuksesta, että sen on päätöksenteossa nojattava yhä reaaliaikaisempaan tietoon sen sijaan, että päätökset muodostettaisiin reaktionä jona tapahtuneeseen (Jalonen 2015, 41). Tämä odotus väistämättä kääntää katseen myös ennakkoinnin suuntaan.

Tiedolla johtaminen tuntuu tietoyhteiskunnassa itsestäänselvyydeltä, mutta on tarpeen pohtia myös sitä, miksi se ylipäänsä on syytä tunnustaa organisaation toimintaa ohjaavaksi johtamisen malliksi.

Tietojohdoisuudella varmistetaan, että johtamisen tietopohja perustuu *johonkin tietoon* ja parhaimmillaan vielä analysoituun tietoon mielikuvien sijaan, sillä inhimillisessä ajattelussa on rajoitteita, jotka estävät yksilöitä tekemään rationaalisia päätöksiä; rationaalisuuden vaatimus kun on ihmiselle luontaisesti haaste syistä, joita käsitellään seuraavaksi.

3.3 Rationaalisuus ja rajoitettu rationaalisuus

Rationaalisuutta pidetään itsestäänselvyytenä etenkin organisaation päätöksenteossa, mutta harvoin kuulee keskusteltavan siitä, mitä sillä tarkoitetaan. Kysymys kytkeytyy edellä kuvattuun tiedolla johtamiseen tai tietojohdoisuuteen, sillä sekä sitä että rationaalista päätöksentekoa ajatellaan tehtävän kuin sanattomasta sopimuksesta.

Rationaalisuudella tarkoitetaan organisaatioteoreettisesta näkökulmasta esimerkiksi sitä, että päätöksenteko perustuu perusteltavissa olevalle tosiasialle mielipiteiden tai ennakkoluulojen sijaan (Hatch 2018, 387). Rationaalisuus on kuitenkin organisaatiossa lähinnä haave, sillä täydellinen rationaalisuus vaatisi *aivan kaiken tiedon* huomioimista päätöksenteossa. Siksi organisaatioissa tahdotaan uskotella oman päätöksenteon olevan rationaalista sen sijaan, että pyrittäisiin tunnustamaan avoimesti, että väistämättä epärationaalisuus on läsnä aina. Siksi tiedolla johtamisen lisäksi pitäisikin harjoittaa *tietämättömyyden johtamista* – tunnustaa tuntemattoman olemassaolo, hyväksyä rationaalisuuden rajoitteet ja valjastaa esimerkiksi luovuus, tieto, kokemus ja ymmärrys ratkaisujen tueksi. (Harisalo, n.d)

Rajoitetulla rationaalisuudella (Simon, 1976, 40–41) tarkoitetaan siis yllä kuvattua tosiasiaa, että ei ole mitenkään mahdollista omaksua tai saada haltuunsa kaikkea sitä maailmassa olevaa tietoa, jolla voisi olla vaikutusta päätöksentekoon. Lisäksi sillä tarkoitetaan sitä, että jokainen on oman älyllisen kapasiteettinsa; taitojensa ja tapojensa, sekä arvojensa ja odotustensa ”vanki”. Itsestään ja arvoistaan ei ole mahdollista irtaantua edes päätöksenteon hetkellä. Kyse on tiivistetysti siis teoriasta, joka tuo kriittisen näkökulman ihmisen käsitykseen itsestään rationaalisenä päätöksentekijänä (Selten 1999, 14).

Rajoitetusta rationaalisuudesta johtuen päätöksentekijöillä on tapana turvautua enimmäkseen sellaiseen aineistoon, joka on heille ennestään tuttua: usein tämä tarkoittaa numeerista dataa eli tilastoja Nilsson ym. (2008, 350) vaikka ihminen on lajina erityisen huono tilastoihin ja todennäköisyyksiin liittyvissä kysymyksissä (Wheeler ja lähteensä, 2018, 8.3) Tietoa myös voidaan tulkita siten, että se saadaan näyttäytymään halutussa valossa esimerkiksi omien tavoitteiden tai katsomuksien suhteen (Silver 2014, 204).

Rajoitetusta rationaalisuudesta kirjoittaneiden Gigerenzerin ja Seltenin (1999, 8) mukaan rajoitetulle rationaalisuudelle on tyypillistä tyytyä tiedonhankinnassa pieniin yksityiskohtiin, lopettaa tiedonhankinta, kun sopivaa tietoa on kertynyt ”tarpeeksi” ja tämän rajallisen tiedon perusteella tehdä päätöksiä, jolla arvellaan olevan jonkinlainen vaikutus asiaan, mutta sitä ei perusteellisesti punnita. Eli tavallaan tietoa hankitaan siksi, että voitaisiin ikään kuin perustellusti tehdä kuten itse ehkä jo etukäteen nähtiin parhaaksi. Ajattelun ja päätöksenteon kokonaisuudessa haasteena on vielä kognitiivisen dissonanssin käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on tiedossa vakuuttavaa tietoa jostain asiasta, joka on ristiriidassa hänen toimintansa tai aiempien uskomustensa kanssa, mikä aiheuttaa epämukavuutta. (Ahokas, n.d.). Tällöin esimerkiksi päätöksenteon tueksi tuotettu analyysi voi tuntua pikemminkin epävarmuutta ja sekavuutta luovana aineistona, mikäli sen tulokset ovat jyrkästi ristiriidassa sen kanssa, mitä päätöksentekijä on tavannut pitää varmana ja konventionaalisenä.

Liian vähin tiedoin tehdyillä päätöksillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Polkuriippuvuudella tarkoitetaan sitä, että jokin aiemmin melko sattumanvaraisesti ja mahdollisesti kevein perustein tehty päätös ohjaa tulevia päätöksiä sen vuoksi, että on sitouduttu esimerkiksi johonkin teknologiaan tai järjestelmään, jota ei pystytä enää korvaamaan, vaikka se ei toimitakaan (Hiltunen 2012, 34). Organisaatio tulee näin, joko tietoisesti ja tiedostamattaan, torjuneeksi, hylänneeksi ja sivuuttaneeksi sellaisia tietoja ja signaaleja, joilla olisi työntövoimaa pois valitulta polulta. Näkö tarkentuu johonkin aina jonkun muun kustannuksella. Tästä syystä on keskeistä mieltää, että tässä hetkessä tehdyt ja pieniltä tuntuvat päätökset voivat kertautua ajan kuluessa ja muodostaa organisaatiolle ikään kuin vankilan, jonka se on omilla päätöksillään ja valinnoillaan luonut.

3.4 Tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi

Jokainen meistä on jatkuvasti tekemisissä ennakkoinnin kanssa, kun teemme elämässä suuria valintoja työhön, parisuhteeseen tai suuriin hankintoihin (Tetlock ja Gardner 2015, 1) liittyen: on väistämätöntä ja lähes tiedostamatontakin mieltää etukäteen, millaiset seuraukset kustakin liikkeestä seuraa ja toimia sitten parhaan arvionsa mukaan. Ihminen on lajina varsin tulevaisuusorientoitunut (Kaivo-Oja 2003, 247). Kuosa (2012, 19) kutsuu arkista ennakointia termillä *anticipation*, joka suomeksi kääntyy odotuksiin perustuvaksi aivojen automaatioksi, joka eroaa intuitiivisuudellaan merkittävästi vakiintuneisiin menetelmiin perustuvasta ennakkoinnista. Systemaattisen ennakkoinnin tavoitteena on tietyissä mielessä juuri sulkea edellä kuvattua yksilön päättelyä ja rajoitteita, joita siihen liittyy - tai ainakin vähentää yksien aivojen painoarvoa, kun on kyse organisaatioiden toiminnasta (Vataja ja Parkkonen, 2019). Seuraavassa avaan tulevaisuudentutkimuksen tieteenalaa, teoriaa ja keskeisiä siihen sitoutuvia käsitteitä.

Tulevaisuuden tapahtumat ovat kiinnostaneet ihmisiä aina; jo antiikin Kreikassa oraakkelin ennustuksia jonotettiin Delfoissa⁴ (Söderlund ja Kuusi 2003, 254). On kuitenkin keskeistä erotta toisistaan ennustaminen ja ennakointi. Siinä missä ennustaja voi väittää näkevänsä tulevaisuuteen kahvinpöroista tai korteista, ennakointia harjoittava tunnustaa jo lähtökohtaisesti sen tosiasian, ettei tulevaisuuteen ole mahdollista kurkistaa, vaan on ainoastaan mahdollista pohtia valistuneesti sitä, millaisia tulevaisuuksia meillä voi olla edessämme (esim. Hiltunen 2019, 17–18). Tulevaisuudentutkimuksessa näistä vaihtoehdoista käytetään vakiintuneesti nimitystä *mahdolliset maailmat* (Kamppinen ym. 2003, 26). Tulevaisuuden tutkimuksen silmin nykyisyyskin on toteuduttuaan yksi mahdollisista maailmoista, kun sitä tarkastellaan rinnakkain historian kanssa. (Kamppinen ym. 2003, 27). Asiat olisivat siis voineet mennä toisinkin.

Tulevaisuuden tutkimuksesta kirjoittaneet Söderlund ja Kuusi (2003, 254) katsovat, että tieteellisen tulevaisuudentutkimuksen alku sijaitsee utopistisessa tai niin kutsutussa tieteiskirjoittelussa (sci-fi). Heidän mukaansa tulevaisuudentutkimuksen ja tieteiskirjallisuuden välinen rajanveto voi edelleen olla vaikeaa, vaikka tulevaisuudentutkimus nähdäänkin omana akateemisena oppialanaan omine vakiintuneine menetelmineen. Hiltunenkin (2019, 11) kuvaa ennakointia faktojen ja mielikuvituksen yhtälöksi.

Arkinen ennakointi ja tieteiskirjallisuus ovat kuitenkin erotettavissa systemaattisesta ennakkoinnista, joka sitoutuu monitieteelliseen tulevaisuuden tutkimuksen oppialaan, joka on varsin tuore; sen nähdään saaneen alkunsa 1900-luvun jälkipuoliskolla. Tulevaisuudentutkimuksen viimeaikaista suosiota on lisännyt ihmisten kokemus siitä, että maailma on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi (Niiniluoto, 2003, 7). Päätöksenteon taustalle halutaan muitakin kuin yksilön näkemyksiä siitä, millaisiin suuntiin tulevaisuus mahdollisesti on kehittymässä (Kamppinen ym. 2003, 25).

Ennakointia, etenkin strategista ennakointia, ja tulevaisuudentutkimusta voidaan myös pitää toisistaan erillisinä aloina, vaikka kummankin lähtökohdat ovat samankaltaiset: tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta olemassa olevan avulla siitä voidaan laatia perusteltuja näkemyksiä. Tulevaisuudentutkimuksella kuitenkin on juuret syvemmillä ihmistieteissä siinä missä strateginen ennakointi perustuu enemmän sodanjohdon historiasta. (Kuosa 2012, 6) Strategista ennakointia on myös kuvattu organisaatioiden kykyä tunnistaa erilaisia tulevaisuuksia ja kehittää ja uudistaa itseään niiden mukaisesti (Parkkonen ja Vataja, 2019) Tässä tutkimuksessa ennakointi, strategisena tai ilman, kuitenkin nähdään osana tulevaisuudentutkimuksen kenttää näiden ilmeisten menetelmällisten ja terminologisten yhtäläisyyksien vuoksi.

⁴ Eräs usein käytetty ennakointimenetelmä kantaa nykyäänkin nimitystä Delfoi-menetelmä. Esim. Kuusi 2013, 204.

Tulevaisuuden tutkimuksessa monitieteellisyys on suorastaan välttämätöntä. Vaatimus kumpuaa siitä, että voidakseen ennakoida tulevaa, tulevaisuudentutkijalla tulee olla käsitys monista toisiinsa kytkeytyvistä kehityskuluista, olivat ne sitten fysikaalisia, biologisia tai vaikkapa kulttuurisia. Tällä tavoin tulevat huomioiduksi ”*tulevaisuuden eri puolet*”. (Kamppinen ym. 2003, 25). Ja kuten tiedeessä yleensäkin, tulevaisuudentutkimuksessa tulevaisuustietona pidetään hyvin perusteltua uskomusta; ”*Tulevaisuuden tutkimus on tässä mielessä varsin lähellä perinteistä filosofiaa, jossa mahdollisten maailmojen perustelu on kaikki kaikessa.*” (Kamppinen ym. 2003, 29)

Tetlock ja Gardner (2015, 6) ovat sitä mieltä, että ennakkoinnin taidon omaksuminen on mahdollista kenelle tahansa ”älykkäälle, avarakatseiselle ja ahkeralle”. Haasteeksi jää määrittellä, kuka on tarpeeksi älykäs ja millaista on riittävä ahkeruus, mutta tulkitseen kirjoittajien tarkoittavan sitä, että ennakkoinnin alalla voi onnistua monella erilaisella taustalla, mikäli omaa laajan ymmärryksen ympäröivästä maailmasta, on halukas sitoutumaan ennakkointiprosessiin ja perehtymään laajasti siihen linkittyvään materiaaliin - ilman valmiiksi valittua päätelmää lopputuloksesta.

3.5 Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet

Sodanjohdon kautta yritysmaailmaan ja lähes kaikkiin organisaatioihin on vakiintunut strategia-ajattelu, jossa organisaatio luo itselleen vision, jota ryhdytään tavoittelemaan strategian avulla. Strategiatyössä määritelty visio on tavoitetilä, joka tapahtuu jossain tulevaisuudessa, jonka organisaatio on kuvitellut itselleen. (esim. Karlöf 2004, 63) Samalla koko strategia on rakennettu sen varaan, että ylipäänsä on riittävän hyvin ennustettavissa se, mitä tulevaisuus tuo tullessaan (Kamppinen ja Malaska, 2003, 112). Tässä astuu siis kuvaan tulevaisuudentutkimus, ennakkointi. Koska organisaatiolla, esimerkiksi poliisilla, on omilla toimillaan mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan, on ennakkoinnin avulla mahdollista tarkastella sitä, millaisilla toimenpiteillä päästään nykyhetkestä käsin erilaisiin lopputuloksiin. (Kamppinen ym. 2003, 25) Ennakkoinnin keskiössä onkin ymmärrys siitä, että ihminen tai ihmisistä koostuva organisaatio ei ainoastaan ajelehti ajan virrassa, vaan voi omilla toimillaan vaikuttaa siihen, mihin suuntaan asiat kehkeytyvät (Kamppinen ym. 2003, 27).

Kaikki ei kuitenkaan ole kiinni organisaatiosta itsestään, vaan tulevaisuuden tutkimuksessa nähdään, että toiset mahdolliset maailmat ovat *saavutettavampia* kuin toiset (Kamppinen ym. 2003, 26). Tieteenalalla käytetään saavutettavuuteen liittyen käsitettä *rajoitteet*, jollaisia voivat Kamppinen ym. (2003, 26–27) mukaan olla esimerkiksi pysyvät fysiikan lainalaisuudet tai yhteiskunnalliset rajoitteet, jotka ovat usein sopimuksenvaraisia, mutta niillä on usein suuri vaikutus siihen, millaiset mahdolliset maailmat voivat toteutua. Käytännössä tulevaisuuden tutkimuksessa nähdään siis, että mitä enemmän on kyse luonnontieteisiin kuuluvista muuttujista, sitä hankalampi niihin on vaikuttaa verrattuna ihmistieteiden osa-alueisiin. (Kamppinen ym. 2003, 27) Esimerkiksi autoja on hankala valmistaa niin, etteikö niillä kaahaamiseen sisältyisi kuolemanvaaraa törmäyshetkellä. Sen sijaan

ihmisten käytökseen on mahdollista vaikuttaa siten, että he eivät kaahaisi ja siten törmäisi ja kuolisi. Jos tavoitteena olisi siis päästä kohti liikennekuolemien vähentämistä, edessä olisi tulevaisuudentutkimuksen termein *tulevaisuuspolku* (Kamppinen ym. 2003, 27–28). Tavoitetta kohti voitaisiin päästä monilla keinoilla, kuten nopeusrajoitusten aktiivisella valvonnalla, valistuksella, ajokortin ikärajan nostamisella, tieverkoston muokkauksella tai monilla muilla tavoilla. Mutta mikä tahansa tapa tai niiden yhdistelmä näistä valittaisiinkaan, lopputuloksena olisi aina erilainen mahdollinen maailma, kuin jos olisi valittu jokin toinen vaihtoehto (*eml*).

Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteisiin kuuluvat myös *heikko signaali*, *megatrendi* ja *villi kortti*. Heikolla signaalilla tarkoitetaan Kamppisen ym. (2003, 32) mukaan ikään kuin viestejä tulevaisuudesta; niiden tunnistamisella voi olla merkitystä nykyhetken päätöksentekoon. Kuosan (2012, 33–35) mukaan ollakseen heikko signaali, havainnossa on oltava jotain yllättävää tai sen tulee ensiksi herättää havainnoitsijassaan vastenmielisyyttä (Hiltunen 2012, 108). Samalla heikolle signaalille on kuitenkin ominaista, että se on osalle väestöstä jo olemassa olevaa todellisuutta: heikon signaalin tunnistaminen omalta erityisasiantuntijuuden alaltaan onkin vaikeaa. (Kuosa 2012, 33–35)

Megatrendi puolestaan on ilmiö tai kimppu ilmiöitä, joita pidetään vallitsevina tai jotka muuttuvat koko ajan vallitsevammiksi (Kamppinen ym. 2003, 33) eikä niitä tai niihin liittyvää käytöstä ole helppo muuttaa (Kuosa 2012, 37). Hiltunen (2012, 78–81), kuitenkin katsoo, että megatrendit kertovat enemmän nykyisyydestä kuin tulevaisuudesta, vaikka ne on toki huomioitava myös ennakkoinnissa. On kuitenkin muistettava, että ne voivat vaimentua tai lakata olemasta megatrendejä, jolloin liika kiinnittyminen megatrendiin itse asiassa voi johtaa tulevaisuustiedon tuottamisen osalta harhaan: menneeseen.

Villillä kortilla tarkoitetaan sellaista tapahtumaa, joka muuttaa asioita nopeasti ja paljon (Hiltunen 2012, 143–146). Puhutaan myös mustista joutsenista (Taleb 2010). Näissä kahdessa käsitteessä on samankaltaisuutta, mutta niitä erottaa se, että villi kortti on ikään kuin kuviteltavissa, kun taas musta joutsen on jotain sellaista, jota ei uskota mahdolliseksi, ennen kuin se tapahtuu (Taleb 2010, 16). Esimerkiksi koronaviruksen aiheuttama pandemia sulkutoimineen voidaan osin luokitella villiksi kortiksi, sillä villi kortti voi olla paitsi jotain odottamatonta, myös jotain mahdollista, mutta epätodennäköistä. Villi kortti voi olla ihmisen tai luonnon aikaansaama (Hiltunen 2012, 145) ja siitä on voitu saada heikkoja signaaleja etukäteen. Villin kortin luonteeseen voi kuulua sen kaltainen äärimmäisyys tai vastenmielisyyys, että sitä ei oikeastaan haluta edes ajatella. Lisäksi siihen varautuminen voi olla niin kallista, että siihen ei tosiasiallisesti haluta ryhtyä vaan mieluummin yritetään vain selviytyä, jos se osuu kohdalle (Hiltunen 2012, 155). Lisäksi lähteisiinsä perustuen Hiltunen (*eml*, 157) kuvaa, kuinka ihmisillä on sekä yksilöinä että yhteisönä taipumus liiaksi luottaa siihen, että asiat

pysyvät samanlaisina kuin ne ovat olleet aiemminkin, mistä syystä villit kortit voivat tuntua liian epä-todennäköisiltä ollakseen vakavasti otettavia. Kuitenkin Taleb (2010, 17) näkee, että se mitä ei vielä tiedetä, on itse asiassa oleellisempaa, kuin se, mikä jo tiedetään.

Kun tulevaisuudentutkija tai strateginen analyytikko ennakoi vaihtoehtoja, työkaluna käytetään usein *skenaarioita*, eli kuvauksia tulevaisuuksista erilaisten tapahtumaketjujen seurauksena; toiset niistä ovat toivottavampia kuin toiset. (Hiltunen 2012, 180–184 ja Kamppinen ym. 2003, 31) Lindgren ja Bandhold (2009) ovat nimenneet skenaariot linkiksi strategian ja tulevaisuuden välillä. On keskeistä mieltää, että skenaariot eivät ole visioita, sillä visio on jotain, johon halutaan päästä; skenaario taas jotain, johon voidaan päätyä vaikei haluttaisikaan. (Hiltunen 2012, 181) Skenaarioiden avulla pyritään myös rikkomaan intuitiivista, lineaarista ajattelua, jossa olemassa olevat kehityskulut näyttävät vääjäämättä johtavan johonkin lopputulokseen (Kuosa 2012, 38). Skenaarioiden laatiminen auttaa hahmottamaan muutosajureita ja muutoksen avaintekijöitä, sekä organisaation omaa asemaa kokonaisuudessa (Lindgren ja Bandhold 2009, 26). Kyse on silmien avaamisesta ja riskeihin varautumisesta (Hiltunen 2012, 195). Skenaarioita ei tule lukea ennustuksina, vaan mahdollisina kehityskulkuina. Skenaarioiden pohjalta sen sijaan luodaan toimintasuunnitelmia, joita kutsutaan strategioiksi. (Kamppinen ym. 2003, 33 ja Kamppinen ja Malaska, 2003, 112)

Skenaarioiden käyttökelpoisuutta lisää se, että ne on mahdollista kirjoittaa tarinamuotoon, jolloin ne ovat helpommin omaksuttavissa ja niistä tulee uskottavampia; vaikka skenaarioita on useita keskenään erilaisia, ne auttavat selkeyttämään mahdollista muutosta. Skenaariotyöskentely vie aikaa, eikä se anna päätöksenteon tueksi yhtä ainoaa vastausta mutta se mahdollistaa kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamisen päätöksenteon tueksi. (Lindgren ja Bandhold 2009, 30–31)

3.6 Strategia

Strategia lienee yksi organisaatiotutkimuksen tutkituimpia osa-alueita, eikä siitä ole olemassa yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää, vaikka määritelmiä onkin lukuisia. Vaikka strategia-ajattelun mielletään juontavan jo vuosisatojen taakse sodankäynnin oppeihin, on tämän opinnäytetyön kannalta merkityksellinen strategia-ajattelu saanut organisaatiotutkimuksessa jalansijaa noin 1950-luvulta lähtien, jolloin strategiaterminologiaa alettiin tuoda liike-elämän sanastoon. (Laamanen ym. 2005, 17)

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta strategia nousee keskiöön siksi, että tutkimuksessa selvitetään nimenomaan sitä, millaiseen analyysiin tulevaisuuden toimintaympäristöstä poliisin strategia perustuu, millä tavoin sen taustaksi tuotetaan tulevaisuustietoa. Koska strategia on jotain, joka ohjaa toimintaa tulevaisuudessa, on selvää, että organisaatiolla on oltava jokin näkemys siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Määritelmistä riippumatta strategian tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa niin, että pitkällä aikavälillä tehtävät muutokset operatiivisessa toiminnassa johtavat organisaation kestäväan menestykseen (esim. Kaplan ja Norton, 2009, 15 sekä Vuorinen, 2013,15) ja toisaalta, etenkin julkishallinnon organisaatioiden kohdalla, varmistaa, että organisaatio keskittyy perustehtävänsä kannalta merkityksellisiin asioihin (Lindroos ja Lohivesi 2010, 145–146). Kaplan ja Norton (2009, 15) näkevät, että toista ei voi olla ilman toista; strategialla pitää olla tiukka yhtymäkohta aitoon toimintaan ja sen tulee olla määritelty realistisesti suhteessa resursseihin. Toisaalta he näkevät, että laadukas tai kehittyväkään operatiivinen toiminta ilman strategista ohjausta ei rakenna menestystä koko organisaatiolle pitkällä tähtäimellä. Strategialla on merkitystä myös henkilöstöjohtamisessa, sillä strategian kautta muotoutuvien tavoitteiden saavuttamispyrkimykset voivat motivoida ja toisaalta niiden saavuttamisesta saatetaan kokea ylpeyttä (Lindroos ja Lohivesi 2010, 146).

Julkinen hallinto tarvitsee strategian, joka vastaa sekä poliittisen päätöksenteon antamiin reunaehdotoihin että kansalaisten tarpeisiin. Julkishallinnon strategian haasteena onkin se, että vaikka organisaatioiden tehtävänä ei ole maksimoida taloudellista tuottoa, niin niihin kohdistuva palvelukysyntä on kuta kuinkin loputon, eikä koskaan täysin tyydytettävissä. Koska julkiset palvelut ovat pääosin veroin rahoitettuja, veronmaksajat kokevat oikeudekseen vaatia niiltä paljon, jopa kohtuuttomasti. Strategiassa tehtävillä valinnoilla määritetäänkin se, millaisten palveluiden tarjoaminen kullekin ryhmälle on yhteiskunnan kokonaisedun mukaista. (Lindroos ja Lohivesi, 2010, 142–143) Etenkin turvallisuussektorin alalla palvelukysyntä on suorastaan kyltymätöntä ja on loputon määrä tehtäviä, joita poliisi voisi tehdä tai joihin sen toivottaisiin tarttuvan.

Julkishallinnon strategiaa luonnehditaan evoluutiomaiseksi, koska se on voimassa useita vuosia ja näin harvoin vastaa päiväkohtaisiin haasteisiin, vaan pyrkii pikemminkin tasaamaan vaihteluiden vaikutusta pidemmällä aikajänteellä (Lindroos ja Lohivesi, 2010, 144). Sille on myös ominaista se, että usein strategialle antaa reunaehdotja lainsäädäntö, joka määrittää sen, mitä julkishallinnon organisaation tulee tehdä. (*eml.* 145)

Strategian rakentumisen katsotaan poikkeuksetta alkavan analyysistä (esim. Lindroos ja Lohivesi 2010, 30 ja Karlöf 2004,33) ja sen tulisi sisältää analyysia sekä organisaatiosta itsestään että sen toimintaympäristöstä (Vuorinen 2013, 259), vaikka edes strategiatutkimus ei oleta, että strategialla tai sitä varten tehtävällä taustatyöllä voitaisiin tavoittaa kaikkea oleellista tai tunnistaa kaikkea, mikä organisaation toimintaan vaikuttaa. (Lindroos ja Lohivesi, 2010, 30).

4 STRATEGINEN TULEVAISUUSTIETO JA ENNAKOINNIN HYÖDYNTÄMINEN POLIISISSA

Vaikuttaa siltä, että poliisissa ei sorruta harhaan (Hiltunen 2012, 157) siitä, että asiat eivät muuttuisi, tai että toimintaympäristö pysyisi pitkään samanlaisena. Poliisin toimintaa, kontingenssiteorian periaatteiden mukaisesti (esim. Hatch 2018, 82), ohjaavat vahvasti toimintaympäristöstä nousevat havainnot. Poliisin keskeisenä tehtävänä nähdään tämän aineiston perusteella nimenoman operatiivisen toiminnan sovittaminen jatkuvaan muutokseen siinä hetkessä, kun se tapahtuu.

Aineistossa on havaittavissa, että muutosta pidetään osin niin nopeana, että suunnitteluun ei pitkällä aikavälillä, ainakaan yli strategiakausien, välttämättä koeta edes voitavan sitoutua. Se nähdään osin turhana ja kalliinakin, koska jokin muutos kuitenkin saapuu ja tekee suunnitelmien noudattamisesta mahdotonta, tai ohjaa tekemistä strategian näkökulmasta väärään suuntaan. Ennakoinnin termein vaikuttaakin siltä, että poliisissa osin odotetaan jatkuvasti villejä kortteja tai mustia joutsenia (esim. Hiltunen 2012, 138 ja Taleb 2010, 16), ja niitä odotellessa osin koetaan, ettei strategian saa antaa liikaa häiritä tilanteenmukaista toimintaa. Joka tapauksessa aineistoissa toistuu ajatus ”tulipalojen sammuttamisen” välttämättömyydestä strategiatyön kustannuksella, sekä toisaalta myös tämän tulipalomentaaliteetin tunnistava ja sitä kritisoiva näkemys, että poliisissa ”kaikki ovat keikanajaja” ja ”kaikki ovat niin keskittyneitä yhteen operatiiviseen tilanteeseen, että iso kuva jää näkemättä”.

”Täshän nyt - - poliisilla on liikaa ollu se, et me eletään siinä niinku hetkessä. Et sitä tarvaa ja sitä päivittäismassaa on ihan helkatisti, et meil ei oo ollu aikaa riittävästi pysähtyä ja ikäänku katsoa eteenpäin.”

Aiemmassa tutkimuksissa sekä Syrjä (2019, 61) että Vuorela (2019, 218) ovat tehneet vastaavan havainnon ja Vuorela näkeekin, että poliisin oma käsitys perustuu pikemminkin operatiivisiin onnistumisiin, kuin osoitettuun strategiaosaamiseen. Toisaalta voi olla, että strategisen johtajan operatiivisesta orientaatiosta koetaan myös ylpeyttä (Vuorela 2019, 159).

Vaikka kiireen ja päivänpolttavuuden tema kulkee läpi haastattelujen ikään kuin väistämättömänä ja ohittamattomana tosiasiana, siitä tehtiin myös joitain tietoisia, arvopohjaisia irtiottoja. Erilaisiin ajattelua ruokkivaan perehtymiseen koettiin välttämättömäksi varata aikaa ”päivittäishallinnon” kustannuksella, sillä perehtyminen myös laajempiin dokumentteihin koettiin strategisen johtajan velvollisuudeksi. Tähän työhön soveltuvaksi katsottiin muun muassa etätyöpäivät. Omien kokemusten kautta oli käynyt selväksi, kuinka vähän sisältöä esimerkiksi PowerPoint -esitykseen on mahdollista ujuttaa ja tämä rinnastettiin ennakoimateriaaliin sillä ajatuksella, että ajattelun kannalta

virikkeellisempää olisi kuitenkin lukea pidempää tekstiä. Yksittäisenä mainintana nousi esiin jo tehdyn ennakointimateriaalin päivittämisen tarve ja ymmärrys jatkuvan seurannan välttämättömyydestä.

”Jos ei ole aikaa lukea, ei ole strategista johtamista. Jos haluaa bullet pointeja, se ei ole strategista johtamista.”

Haastateltavat, joilla vaikuttaa olevan erityisen syvää kiinnostusta strategiseen johtamiseen ja sitä kautta laaja käsitteellinen strategiäkäsitys, vaikuttavat olevan sekä kiinnostuneita, että toisaalta huolestuneita strategiaprosesseista ja niiden pohjalla olevasta tulevaisuusanalyysistä. Strategiaorientaatio nousi esiin muun muassa käsitteellisen ja teoreettisen strategiapuheen muodossa, sekä sen kuvailuna, millaiseksi haastateltava oman strategisen johtajuutensa mielsi.

Haastateltavat ovat tunnistaneet, että strategia on viimeksi kuluneiden 2–3 vuoden aikana saanut suuremman merkityksen poliisin johtamisessa. Strategian kuvailtiin aiemmin olleen jopa yhden ihmisen tekemä tai perinteinen johdon strategia, josta puhuttiin strategiapäivillä ja unohdettiin, mutta tällä hetkellä se nähdään erityisen voimakkaasti toimintaa ohjaavana asiakirjana. Vaikka kautta linjan vastaajien mukaan on välttämätöntä, että poliisilla organisaationa on strategia, joka aidosti ohjaa toimintaa, etenkin strategiaorientoituneet vastaajat kokivat strategian taustalla olevan analyysin riittämättömänä, eikä strategian toteutumisen mittareiden katsottu mittaavaan aidosti merkityksellisiä asioita. Toisaalta tilanteeseen ollaan jo tyytyväisiä ja nähdään, että poliisia johdetaan nyt yhteisemmin kuin koskaan haastateltavien työuran aikana. Ylipäänsä suhtautuminen strategia-ajattelun vahvistumiseen on positiivinen ja aineistossa välittyy tyytyväisyys organisaatiossa tapahtuvaan ja jo tapahtuneeseen kehitykseen kohti strukturoidumpaa analyysia.

Koska strategiaan voidaan pitää tiekarttana kohti tulevaisuuden tavoitetta tai keinona selvitä osana tulevaisuuden maailmaa, on oletettavaa, että jollakin tavoin organisaatiossa hahmotetaan käsitys siitä, mitä tulevaisuus poliisin kohdalla tarkoittaa.

4.1 Strategian tulevaisuustietopohja ja suhtautuminen ennakointiin

Vaikka aineiston perusteella on siis ilmeistä, että strategian merkitys koetaan aiempaa tärkeämpänä (vrt. esim. Haapanen, 2016) ja sen hyödyntämisen koetaan johtaneen poliisiorganisaation parempaan, yhtenevämpään johdettavuuteen. (vrt. esim. Vuorela 2019, 199) Samalla vaikuttaa kuitenkin olevan niin, että strategian syntyprosessissa ei ainakaan toistaiseksi ole viitteitä systemaattisesta tulevaisuuskäsityksen muodostamisesta, eli on pääosin erittelemätöntä, millaisen tietoperustan tai tulevaisuusoletusten varaan rakentuu se toimintaympäristön tulevaisuuskäsitys, jonka perusteella strategia muotoutuu (esim. Lindroos ja Lohivesi 2010, 29). Strategian taustalle tehtävä

tulevaisuusanalyysi ei aineiston perusteella ole vielä vakiintunutta, eikä sitä ole tehty vielä montakaan vuotta. Strategioita onkin rakennettu etenkin tulevaisuuskäsityksen osalta ilmeisen intuitiivisesti.

”Mut en mä nyt osaa sen enempää - - ainakaan omalta osaltani sanoo mistään tutkimuksellisista jutuista, et ne [käsitykset tulevaisuudesta] tulee sit tosta selkäytimestä ja se kun on monessa mukana ni sieltä täältä ja tuolta ni päässä jonkinlainen kuva et mistä ollaan tulossa ja mihin pitäis mennä”

”Meil ei oo vielä semmosta systemaattista tulevaisuuden ennakointisysteemiä, emmä oo ainakaan huomannu. Siihen kohti ollaan selvästi menossa ja henkinen ilmapiiri on siihen taipumassa”

Esimerkiksi Karlöf (2004, 82–83) näkee, että strategiaprosesseissa usein aliarvioidaan nimenomaan oletusten ja edellytysten arviointia. Hänen mukaansa oletusten systemaattinen arviointi voisi pelastaa organisaation suurilta ongelmilta. Onkin mahdollista, että ilman systemaattisen ennakkoinnin hyödyntämistä strategia altistuu Hiltusen (2012, 157) kuvaamille kognitiivisille vääristymille, joita Taleb (2010, 90) nimittää naiiviksi empiriaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että luotamme liiaksi omiin havaintoihimme ja päätelmiimme ja poimimme esimerkiksi uutisvirrasta vain niitä huomiota, jotka tukevat omia ennakkokäsityksiämme.

On tunnistettavissa, että haastateltavat näkisivät arvoa tulevaisuuskäsityksen yhtenäistämislle sillä tavoin, että strategiatyöhön osallistuvilla olisi tausta-analyysiin perustuva, samankaltainen näkemys paitsi tulevaisuuden uhkakuvien todennäköisyydestä ja merkityksestä, myös niiden pohjalta tehtävien valintojen vaikutuksesta organisaation tulevaisuuspolkuun. Osaltaan on havaittu kirjallisuudessaakin tunnistettu riski, että ilman yhtenäistä tulevaisuuskäsitystä strategiseen päätöksentekoon osallistuvilla yksilöillä on liian suuri mahdollisuus vaikuttaa painotuksiin omien intressiensä mukaisesti.

”(N)iiitä ennakkoasenteita joka tapauksessa on ja sit jos me tehään vaikkapa minkäänlaisia strategisista valintoja ni siinäähän väistämättä ne ennakkoasenteet niinkun, et jotkut haluu painottaa tota ja toinen toista ja se ehkä vähän riippuu siitä, mitkä on taustat, missä sillä hetkellä sattuu olemaan töissä, et haluuko sitä omaa vastuulla olevaa seikkaa - - korostaa.”

Aineistossa ennakkoinnin käyttöä epäillään osin sen vuoksi, että siihen sitoutuu resursseja, joista poliisin tapauksessa on krooninen puute.

”Ennakointiin olis hyvä panostaa, jos siihen olis mahdollista. - - Ikävä kyllä meillä ei semmoseen tuppaa olla resursseja”

Kuitenkin Virtanen jne. (2015,12) kritisoivat päätöksentekijöitä juuri siitä, että he joko tilaavat tietoa omista (arvo)lähtökohdistaan tai jättävät sitä kokonaan tilaamatta: nämä ”säästöt”, jotka saavutetaan sillä, ettei tietoa tuoteta päätöksenteon tueksi, kustautuvat kirjoittajien mukaan mahdollisesti kustannuksina siinä vaiheessa, kun vajain tiedoin tehtyjä päätöksiä pannaan toimeen. Virtasen (2015, 12) mukaan keskeinen heikkous nimenomaan julkishallinnon organisaatioiden strategia-työssä on, että tietoja on ”jätetty huomiotta, vähätelty tai sivuutettu kokonaan.”

Ennakoinnin resursointiin suhtaudutaan osin kriittisesti myös siksi, että arvellaan maailman muuttuvan niin nopeasti, että ennakointi ei kannata, koska valmistuessaan tieto on jo vanhaa. Tämä voisi antaa viitteitä siitä, ettei ennakkoinnin metodologiaa tai prosesseja kenties aivan tunneta. Ennakoinnilla voisi olla mahdollista päästä kiinni juuri näihin muutoksiin, jotka ilman ennakointityötä näyttävät odottamattomina ja arvaamattomina. Villit kortit olisi mahdollista muuttaa heikoiksi signaaleiksi (Hiltunen 2012, 145–147) tai suorastaan ennakkovaroituksiksi, kuten superyllättäjäksi mainitun koronaviruksen kohdalla. Ennakoinnin menetelmin tehdyssä Euroopan Unionin hankkeessa kun jo vuonna 2011 nostettiin tappavan viruksen vaara uhkavaroitusten ensimmäiselle sijalle (EU 2011).

Siltä osin kuin ennakointiaineiston syntymiseen johtava prosessi tai ylipäänsä ennakkoinnin teoria on haastateltavalle tuttua, se vaikuttaa lisäävän halukkuutta luottaa ennakointiprosessin tuloksiin. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimerkiksi Nilsson ym. (2008, 350) nostavat esiin sen, että rajoitetusta rationaalisuudesta johtuen päätöksentekijöillä on tapana turvautua enimmäkseen sellaiseen aineistoon, joka on heille ennestään tuttua: usein tämä tosin tarkoittaa numeerista dataa, eli tilastoja. Vuorela (2019, 219) kuitenkin kuvaa tilastoihin ja tapahtuneeseen perustuvaa päätöksentekoa malliesimerkinä polkuriippuvuuden toteutumisesta, kun mennyt alkaa määrittää tulevaa ja ”vallitsevasta tavasta muodostuu hallitseva käytäntö”. Mitä tulee poliisiin ja ennakointiin, voisikin olla ensisijaisen tärkeää, että ne, joille ennakointimateriaalia tuotetaan, tutustutetaan ja ennen muuta osallistetaan syvästi ja systemaattisesti fasilitoiden ennakointiprosessiin, jotta ennakointityöstä kertyneen tietokokonaisuuden synty tapa on heille selvä (Kuten Karlöf 2004, 124–126), eikä esimerkiksi synny riskiä, että ennakointi sekoitettaisiin ennustamiseen.

Vuorela (2019, 213) katsoo, että poliisin toimintaympäristön muutos edellyttää, että vanhat, lineaariset ajatusmallit hylätään ja hyväksytään epälineaarisuuden läsnäolo toiminnan suunnittelussa. Pitkäjänteisellä, systemaattisella ennakkoinnilla tuotettuun tulevaisuuskuvaan nojaavalla suunnittelulla voitaisiinkin osin vastata myös aineistossa esiin nousevaan, poliisin johtamista ulkoisten tekijöiden, kuten rahoituksen vuoksi, vaivaavaan lyhytjänteisyyteen. Kun näkymä on yhteinen ja aikajänne

pitkä, myös viesti rahoittajan suuntaan olisi helpompi perustella. Uskottavan tulevaisuuskuuvauksen merkitys osin selkeästi tunnustetaan, mutta aineistossa se esiintyy niin päin, että ennakoinnista kaivattaisiin strategian valmistumisen **jälkeen** selkänöjaa strategian perustaksi valikoitujen uhkaku- vien todentamiseen ja strategian uskottavuuden vahvistamiseen. Ennakointiedon tuottamiselle löy- detään siis muitakin perusteita, kuin oman strategian pohjustaminen.

”(K)yllähän me - - otetaan sieltä kun he [analyysiyksikkö] tekee sitä, ennakointityötä te- kee, ni - - otetaan niitten tekstejä huomioon ja käytetään niitä tavallaan sen meidän - - strategisten päätösten ja tekstien yhtenä osuutena.”

On ennakoinnin näkökulmasta syytä nostaa esiin se, että aineiston perusteella poliisissa strategi- aan suhtaudutaan pääosin siten, että sillä pyritään reagoimaan ympäristössä tapahtuneisiin asioi- hin, eikä niinkään mielletä vaihtoehdoksi sitä, että itse tietoisesti pystyttäisiin strategisten valintojen avulla vaikuttamaan mahdollisiin maailmoihin johtaviin tulevaisuuspolkuihin. Strategiaprosessi oh- jautuukin aineiston perusteella paljolti sen mukaan, mitä on jo tapahtunut.

”Tavallaan se meidän strategia pitää olla tässä päivässäkin kiinni siinä toimintaympäris- tössä, jossa sitä tehdään. Mutta totta kai sen pitää olla myös sellainen, että siinä katso- taan eteenpäin ja arvioidaan - - mitä jatkossa vois mahdollisesti tapahtua ja mihin pitää panostaa ja niin.”

Uuden strategian pohjana käytetään edellistä strategiaa, lisäksi poliisiyksiköiden poliisihallitukseen toimittamaa tietoa siitä, mitä heidän alueillaan on tapahtunut tai parhaillaan tapahtuu.

Poliisihallituksesta tulevat strategia-asiakirjat nähdään valmistelun pohjana alueelliselle toiminta- suunnitelmalle ja niiden arvioidaan olevan ajoittain pääkaupunkiseutukeskeisiä. Tärkeänä pide- täänkin ymmärrystä siitä, että Suomi on niin laaja maa, että poliisilaitosten kesken on suuria eroja siinä, mitä tulee toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja tulevaisuudennäkymiin. Tämä ero tie- dostaen strategialta odotetaan tietynlaista poliisilaitoskohtaista liikkumavaraa.

4.2 Ennakointi poliisissa

Strategiaorientoituneet vastaajat kuitenkin kuvailevat poliisiorganisaation suhtautumista jo tehtyyn ennakointityöhön muun muassa ”kysymysmerkkimäiseksi”, millä he tarkoittavat joidenkin muiden, omaan viiteryhmäänsä kuuluvien epätietoisuutta ennakoinnista, sen toteutuksesta ja lopulta merki- tyksestä. Kaikkiaan poliisin strategiatyössä sovellettava tulevaisuus käsitys näyttäytyy aineiston pe- rusteella enemmän oletuksiin (anticipation) kuin analyysiin perustuvaksi (Kuosa 2012, 19). Strate- giatyössä olisikin paikallaan keskittyä sisällön sijaan yhä enemmän strategiaprosessiin (Karlöf 2004, 121).

Ennakointia poliisissa kuvataan tällä hetkellä esimerkiksi tiedostamattomaksi. Arkiseksi ennakoinniksi mielletään esimerkiksi tulevaan viikonloppuun kohdistuva suunnittelutyö vaikkapa resursoinnin suhteen. Ennakoinniksi mielletään myös esimerkiksi megatrendien seuraaminen ja niiden peilaaminen tehtäviin päätöksiin. Suhtautumisessa poliisin omaan, systemaattiseen ennakointiin on kuitenkin nähtävissä runsaasti skeptisyyttä. Etenkin maailman muutosnopeuden arvioidaan johtavan siihen, että ennakointiaineisto olisi jo syntyessään vanhentunutta. Lisäksi ennakointiin käytettävä aika ja resurssit nähdään osin jonain ylimääräisenä, muusta strategisen johtamisen prosessista irrallisena työnä.

Toisaalta ennakointia myös edellytetään tehtäväksi. Välttämättömäksi se nähdään esimerkiksi silloin, kun on tehtävä poliisikoulutusta koskevia päätöksiä, joiden vaikutusaika päätöksentekohetkestä on useita vuosia eteenpäin. Ennakoinnin haluttaisiin ulottuvan olevan noin strategiakauden, eli neljän vuoden päähän tai aina kymmenen vuoden päähän saakka, mutta tätä pidemmälle ulottuvaa ennakointia ei aineistossa mainita. Toisaalta kymmenen vuoden päähänkin ulottuvan ennakoinnin hyödyllisyyttä kyseenalaistetaan aineistossa.

Tulevaisuuskuvan tuottaminen osana poliittisiin päättäjiin vaikuttamista ja oman agenda uskottavuuden tukemiseksi vaikuttaa myös olevan keskeinen motiivi. Turvallisuustoimialalle tyypilliseen tapaan etenkin uhkien haarukointi vaikuttaa olevan tämän vaikuttamistyön ja tulevien resurssien turvaamisen keskiössä.

"Eli kyllähän se ennakointi - - tolla tasolla [poliittisille päättäjiille viestittäessä] ja nimenomaan strategisella tasolla on ihan - - keskiössä"

Aineistossa korostuu poliisiyksiköissä tuotettavan tiedon merkitys tulevaisuuden toiminnan ohjauksessa. Tulos vastaa kansallisen ennakoinnin tutkimuksen (Pouu ym. 2020, 42) tulosta, jonka mukaan omassa organisaatiossa, eli omassa lähiympäristössä, tuotettu tieto nousi halutuimman ennakointitiedon joukkoon. Kuitenkin haastateltavien näkemyksissä painottui myös yhtenäistetyn tiedontuotannon tärkeys.

Se, että ennakoinnin perusteella tehtäisiin strategiseksi miellettyjä valintoja, vaikuttaa olevan kynnyksen takana, tai sitä ei ole edes mietitty, koska toimintakulttuuri on reaktiivinen suhteessa jo tapahtuneeseen.

(M)ut se et me lähettäis ihan - - kylmästi, et meillä on tulevaisuuden visio et tohon ollaan menossa ja koska näin on, ni meidän strateginen valinta on tämä ja sen saavuttaminen

edellyttää tätä ja tätä ja tätä ja et me oltais vielä siinä vaiheessa, et kun me ruetaan jotta juttua ajamaan, ni meidän täytyy ajaa sitä koska se - - perustuu siihen meidän tulevaisuuden näkymään, ni siinä vaiheessa me ei vielä olla.”

Aineistosta löytyy havainto strategisen debatin lisääntymisestä poliisissa viime vuosina. Tämän nähdään olevan alku muutokselle ja pohjustavan esimerkiksi ennakoinnin kaltaisten menetelmien käyttöönottoa. On myös poimittavissa haastateltavien havaitsema käänne, joka liittyy strategisen päätöksenteon tukena käytettävän tulevaisuustiedon tuottamiseen poliisissa. Poliisihallituksen analyysitoiminnon merkitys strategisen tiedon tuottajana tiedostetaan ja siltä odotetaan paljon. Toisaalta vallitsee ymmärrys siitä, että toiminto on ollut olemassa vasta joidenkin vuosien ajan ja kehitys on jatkuvaa.

”Täs ollaan menossa kyllä aikasempaan nähden hyvään suuntaan. Että se, voisko sen sanoa, että jossain vaiheessa tää oli enemmän ehkä sellasta mutua, tää poliisin - - tulevaisuuden arviointi. Et tässäkin on kyllä päästy enemmän - - oikeesti siihen - - hyvään tiedon keräämiseen ja sen - - analysointiin. - - (S)aattoi olla vähän niinkun heittoja, että oisko, voisko tapahtua tätä tai mitäs jos se onkin tällasta, - - tai ainakaan niis ei noussu aina ne hirveen vahvasti esille aina ne perustelut, et miks on päädytty johonkin.”

”Meillä ei oo ollu semmosta jäseneltyä tietokehikkoa tai mitä me käytetään tietolähteenä, millä tavalla me sitä käsitellään, miten me jalostetaan sitä ja missä vaiheessa me ollaan kypsiä käyttämään sitä päätöksenteon perusteena. [Analyysitoiminnot] ovat tuoneet siihen sitä kaivattua jäsenystä, niin uskon että tää saa tietyllä tavalla toivottua ryhtiä.”

”[J]os joku niitä [toimintaympäristön uhkia] pystyy pikkasen enemmän ennakoimaan, kun mitä me tässä lonkalta tehään, niin aina parempi”

Analyysitoiminnon perustaminen vaikuttaakin olleen lähes välttämätöntä, sillä esimerkiksi Virtanen ym. (2015, 48) näkevät, että se, että tietoa on käytettävissä valtavia määriä, edellyttää kontingenssiteorian hengessä nimenomaan sitä, että panokset kohdistetaan tiedolla johtamiseen. Informaatiosta - sen keräämisestä ja analysoimisesta - onkin tullut lähes jokaisen organisaation ydintoiminto (Choo 2002, 156). On tunnustettua, että tietoa on enemmän kuin tarpeeksi, mutta suuri osa siitä on tarpeetonta, mistä syystä yhä enemmän aikaa ja rahaa menee relevantin informaation seulomiseen ja analysointiin (Jalonen 2005, 63). Tämä on selvästi tunnistettu myös poliisiorganisaatiossa.

4.3 Tiedon oikeellisuus ja skenaarioiden hyödynnettävyys

Poliisin päätöksenteossa käytettävään materiaaliin, myös ennakkoinnin osalta, kohdistuu suuri vaatimus tiedon oikeellisuudesta ja jonkinlaisesta sisällöllisestä varmuudesta.

”Ja nyt jos, jos - - ennakointiasiat on - - kehityspisteessä, ni nythän niinku niiden sisällä ainaki kannattaa varmistaa se että, et se tieto mikä tavallaan tonne ylätasolle annetaan sielt ennakointimaailmasta, et se sit kulkee jonkun yhden suppilon läpi ja et se sitten varmistetaan se tiedon oikeellisuus ja sen laatu sit sitä kautta.”

Oikeellisuuden vaatimus saattaa selittää sitä, miksi esimerkiksi erilaiset tilastot ”riittävän luotettavina” ovat haluttavaa materiaalia erilaisten päätösten taustalle. Samaten haluttavaa materiaalia ovat siis jo aiemmin mainitut poliisiyksiköiden näkemykset tulevaisuudesta. Toisaalta ristiriitaisesti toivottaisiin tuotettavan kootusti valtakunnallista ennakointimateriaalia, jotta yksikkökohtaisen intuition merkitys vähenisi.

Paljolti kiireen tai yksinkertaisesti jaksamattomuuteen vuoksi on rajoituksia sille, millaiseen materiaaliin ollaan valmiita perehtymään ja etenkin sen osalta, mihin ei olla valmiita perehtymään. Näin ollen toinen ennakointityöhön kohdistuva vaatimus ei ole sisällöllinen, vaan tekninen. Ennakointiaineisto katsotaan kiinnostavaksi, mikäli sitä määrittäviä tekijöitä ovat lyhyt formaatti ja selkeät johtopäätökset, sekä mielellään kuvalliseen muotoon työstetyt tulokset. Toisaalta tällaista formaattisidonnaisuutta myös kritisoidaan aiemmin kuvatun strategisen johtajuuden nimissä, kuten luvun 4 johdannossa kuvataan.

Hiltunen (2012, 226–227) puhuu voimakkaasti skenaariotyöskentelyn puolesta osana strategiaprosessia, ja kutsuu skenaarioiden avulla tuotettua strategiaa ”tulevaisuuskestäväksi”. Hänen mukaansa se on tapa testata, kuinka työn alla oleva strategia toimii tulevaisuuden haasteissa. Lindroos ja Lohivesi (2010, 52) näkevät, että vaaditaan luovuutta, uskallusta ja älyllisiä irtiottoja, jotta strategiaprosessissa ei päädytä toistamaan sitä, mikä on jo tehty. Tutkimuksessa ei selvinnyt, onko poliisiorganisaatioissa hyödynnetty skenaarioita nykyisen strategian taustalla, tai oliko omien päätösten tulevaisuuskuvantaminen ylipäänsä kuinka tunnettua organisaation tasolla. Syrjän (2019, 64) tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että ainakaan rikostorjunnan strategioiden luomiseen ei hyödynnetä skenaariotyöskentelyä.

Nostin teemahaastatteluissa esiin skenaariotyöskentelyn mallina ennakkoinnista. Esimerkki nousi Koronan vuosi (STIV) -ennakointiraportista, jossa tätä mallia oli hyödynnetty. Osalle haastateltavista skenaariot ovat tuttuja, mutta niiden hyödyllisyydestä ei aineistossa ole yksimielisyyttä, sillä

siinä on tunnistettavissa epätietoisuutta skenaarioiden toteutustavasta ja selkeää epäluuloa niiden vaihtoehtoisuutta kohtaan.

”(K)ai vaihtoehtomallitkin [skenaariot]” on ihan ok, mut - - kyl nekin on lopulta vaan parhaita arvauksia, et sen takii mä en nyt ihan vakuuttunu oo siitä, et onks sellanen niinku erottelu sitte.. jos, jos pystytään selkeesti sanomaan että, että jos teet näin niin tapahtuu todennäkösesti noin tai jos et tee ni sit tapahtuu näin, ni sehän on ihan hyvä.”

Nimenomaan vaihtoehtoisuus vaikuttaakin olevan suurin syy, miksi skenaarioita ei aina koeta hyödyllisiksi; tilausta kuitenkin olisi sille, että ennakoinnissa voitaisiin tuottaa yksi kuva tulevasta, mikä tosin on vastoin tulevaisuuden tutkimuksen metodologiaa (Kamppinen ym. 2003, 26–27). Yhden tulevaisuuden valinnalla alettaisiin pian olla ennustamisen, eikä enää ennakoinnin polulla, mikä on suuri riski, sillä yksittäisiin ennusteisiin uskomisessa on se vaara, että niihin keskittyessä muutos pääsee yllättämään entistä kovemmin (Hiltunen 2012, 46). Nimenomaan tätä pyritään ennakoinnin keinoin - esimerkiksi juuri skenaarioilla - välttämään.

4.4 Henkilöstö – hyödyntämättömin voimavara

Jonkinlainen vastaus organisaation tulevaisuustiedontarpeeseen vaikuttaa olevan henkilöstön osaamisessa, joka koetaan alihyödynnetyksi. Aineettoman pääoman johtamista poliisissa koskevassa tutkimuksessaan Mensonen (2012, 203) näkee, että organisaatiossa, jossa henkilöstön aineetonta pääomaa ei hyödynnetä, menetetään paljon luovuutta tiedon ja toimintatapojen valuessa vain käskyinä ylhäältä alaspäin. Vuorelan (2019, 155) haastateltava on tulkinnut, että jopa strategisen johdon päätöksentekovalta rajoittui edellisen poliisiylijohtajan aikaan, joten tämän näkemyksen valossa voidaan pitää uskottavana sitä, että myöskään muun henkilöstön ääni ei ole päässyt erityisen hyvin kuuluviin. Tähän johtopäätökseen on päätynyt myös Mensonen (2012, 212) joka oman aineistonsa perusteella kritisoi aidon vuorovaikutuksen puutetta poliisin johtamisessa.

Aineistosta nousee erityisen vahvana käsitys siitä, että henkilöstön osaamista käytetään vähemmän, kuin siinä on potentiaalia ja vastauksia tulevaisuuskytymyksiin(kin) uskotaan löytyvän henkilöstön keskuudesta. Vaikka pääosin aineistossa ei esiinny minkäänlaista kritiikkiä sitä kohtaan, että strategia on edelleen perinteinen ”johdon strategia”, on siinä viitteitä myös uteliaisuudesta henkilöstön hyödyntämistä kohtaan.

”Mua huvittais kokeilla sellasta, että mä antaisin tehtävän henkilöstölle. Elikkä se lähtisikin niin sanotusti henkilöstöstä; ne jalostais, pohtis ja sit se lähtis nousemaan niinkun esimiestasolle, päällikölle ja sitte sitä käsiteltäis siellä, sitten lähtis palaute alaspäin. Eli jos se lähtis kerrankin toisesta suunnasta.”

”Meilläkin on jumalattoman koulutettu henkilöstö ihan konstaapelitasolla, ni meillä on sensoreita vaikka kuinka paljon. Sitä tietoo pitää kerätä.”

Aineistossa nousee myös kriittinen arvio siitä, miksi tilanne on tämän kaltainen; vaikka muutos on käynnissä, pidetään poliisissa valitsevaa keskustelukulttuuria jossain määrin rajoittuneena – aivan edellisen vuosikymmenen alkuun saakka poliisista käytyyn yhteiskunnalliseen keskusteluun koettiin osallistuneen vain korkeimman johdon tai vain poliisiylijohtajan, eikä henkilöstöllä toisaalta ole ollut luonnollista, vaikuttavaksi koettua kanavaa viestiä ideoitaan eteenpäin.

Poliisin sisäinen puhekulttuuri voi edelleen osaltaan olla ruokkimassa tätä ilmiötä. Tapa, jolla suorit-tavan tason työntekijöistä poliisipääällikkötasolla puhutaan, voi kehuksikin tarkoitettuna olla paikoin vähättelevä. *Maijakuski* tai *lapiomies* -nimitysten käyttöä paheksutaan aineistossa, sillä yhä use-ampi poliisi itse asiassa on korkeakoulutettu.

”Must tuntuu, että me aliarvioidaan henkilöstöä edelleen, vaikka me puhutaan valmenta-vasta johtamisesta ja valmentavasta työotteesta - - meillä on aika fiksuu porukkaa töissä, et ei se viisaus aina päällikössä asu, et kyl se tulee tuolta niinku koko porukasta.”

Karlöf (2014, 127) kuvaa strategian syntyyn johtavaa prosessia ”älylliseksi matkaksi”, jolle myös poliisissa pääsevät vain harvat ja valitut, vaikka nimenomaan prosessiin osallistuminen tuottaisi lo-jaaliutta valittua strategiaa kohtaan ja motivaatiota sen toteuttamiseen. Koska koko poliisin henki-löstö on liian suuri koottavaksi strategiatyön tueksi koottavaan tulevaisuustietoprosessiin, olisikin suositeltavaa joko nimetä jonkin verran edustajia aidosti mukaan tai koota henkilöstön näkemyksiä kyselyin tai syvähaastatteluin (Karlöf 2014, 128). Samalla on kuitenkin huolehdittava, että he koke-vat virka-asemastaan riippumatta olevansa aidosti puhevaltaisia hierarkkisessa yhteisössä ja stra-tegiatyö on aidon dialogista (Laine ja Vaara 2011, 36) tavalla, joka arvottaa henkilöstön johdon rin-nalle määrittelemään organisaation asemaa ja tulevaisuutta ja riisuu poliisin strategialta johdon strategian viitan. Mensonen (2012, 211) katsookin, että osallistuminen on hedelmällistä, jos kes-kusteluyhteyttä johdon ja henkilöstön kanssa saadaan edistettyä ja hierarkkisista eroista johtuvia aitoja madallettua.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Poliisissa toimintakulttuurin operatiivisuus nakertaa strategista tasoa, vaikka on viitteitä siitä, että tämä suunta on hieman muuttunut tai muuttumassa, ja nimenomaan strategian avulla poliisin johtamista on viime vuosina saatu yhtenäistettyä. Päivittäisjohtamisen yhä korostuessa ongelmaksi muodostuu, että organisaatio vaikuttaa vain reaktiivisesti vastaavan ympärillään muuttuvaan maailmaan, eikä ennakkoinnin periaatteiden (esim. Kamppinen ym. 2003, 25) mukaisesti yritä itse muokata omaa tulevaisuuttaan tai toimintaympäristöään visionsa suuntaan pitkällä aikajänteellä, vaan keskittyy akuuttien ongelmien ratkaisemiseen (esim. Rannisto 2005, 173).

Tulipaloja sammuttaessa huomiotta jää myös invarianssi, eli se, että kaikki ei tosiasiallisesti muutu koko ajan (esim. Hiltunen, 2012, 76). Tällöin myöskin muuttumattomina tai ennustettavina pidettyjen asioiden seurauksiin vastaaminen jää pitkäjänteisen suunnittelutyön ulkopuolelle. Poliisiorganisaatiossa voikin kulttuurisesti olla taipumusta tutkimuksessa tunnistettuun ja ilmeisen yleisinhimilliseen tapaan yliarvioida lyhyen aikavälin muutosten merkitystä ja samalla aliarvioida pitkän aikavälin muutoksia ja ennen muuta niiden tunnistamisen tarvetta (Hiltunen, 2012, 24). Toinen selitysvaihtoehto on, että nykyinen tempoileva resurssimalli voi ajaa strategiseen turhautumiseen, jossa liiallinen suunnittelu nähdään ajan hukkana siksi, että esimerkiksi hallituskausien välisistä poliittisista painotuseroista ja rahoituksen ennakoimattomuudesta johtuen moniin toivottuihinkin uudistuksiin ei voida sitoutua yli budjettikauden – yritetään vain pitää nenä jotenkin pinnalla.

Yhtäläisesti Kansallinen ennakointi 2020 -tutkimuksen (Puru ym. 2020, 50) kanssa, myös tässä opinnäytetutkimuksessa ennakointi näyttäytyi hyödyllisimpänä niille, joilla oli asiasta omakohtaista kokemusta. Tämän opinnäytteen haastattelussa nousikin esiin myös Vuorelan (2019, 159) tutkimushaastateltavien kuvaama tilanne, että Poliisi YAMK -koulutuksen, tai muun aiemman päällystötutkinnon jälkeen poliisin johdolle ei ole olemassa jatko- tai täydennyskoulutusta. Poliisin johtotehtäviin voi nousta hyvinkin erilaisilla taustoilla, joten osalla strategiseen johtoon kuuluvista voi olla hyvin niukasti, jos lainkaan koulutusta käsitteelliseen strategiseen ajatteluun (*eml.*). Myös Syrjän (2019, 72) tutkimuksessa nousee esiin havainto yhtenäistetyn käsitteistön puutteesta, mitä tulee poliisissa tehtävään analyysiin. Onkin kiinnostava pohtia, millainen vaikutus tällä on johtamiseen ylipäänsä ja voiko esimerkiksi kokemus siitä, että strategian tueksi tuotettavaan ennakointimateriaaliin ei ole aikaa paneutua, johtua siitä, ettei sen merkitystä tai tarkoitusta tosiasiallisesti mielletä? On kuitenkin merkillepantavaa, että esimerkiksi Virtanen ja Stenvall (2019, 72–78), listatessaan julkiselta johtajalta vaadittavia ominaisuuksia, nimeävät ensimmäisenä nimenomaan käsitteellisen ajattelun kyvyn; heidän mielestään se on avain merkityksellisten ja merkityksettömien asioiden erottamiseen johtamistyössä.

5.1 Ennakoinnin laatuvaatimukset

Siihen nähden, kuinka intuitiivisen kuvan nykyisen strategian takana olevasta tulevaisuuskäsityksestä saa, on kiinnostavaa, kuinka suuret laatuvaatimukset analysoituun tietoon - ja etenkin tuotettavaan ennakointitietoon - aineiston perusteella kohdistuu. Jotta sitä oltaisiin halukkaita hyödyntämään, sen laadulta ja esitystavalta odotetaan jopa epärealistisen paljon. Samalla kääntöpuolena on se, että jollei tätä tietoa ole käytettävissä tai jos olemassa oleva ennakointidata jätetään käyttämättä, päätöksenteko perustuu **ainoastaan** intuitioon, tai jonkinlaiseen kollektiiviseen intuitioon, vaikka strateginen päätöksenteko ei saisikaan perustua ”uskomuksiin, vaan pätevien henkilöiden luoviin ratkaisuihin” (Mensonen 2012, 203). Pahimmillaan päätöksenteko voi kuitenkin perustua menneisyyteen, jonka perusteella tehtävää päätöksentekoa esimerkiksi Taleb (2010, 74) karsastaa, sillä pahimmillaan perustamalla toimintansa siihen, mitä on jo tapahtunut, tulee täysin yllätyksi uuden ilmetessä.

Jonkinlainen kynnys vaikuttaa olevan myös ennakointiin oleellisesti liittyvään mielikuvituksen (Hiltunen 2019, 11) käyttöön tai ainakin sen käytön sanallistamiseen osana vakavasti otettavaa johtamista. Väistämättä tulevaisuuskäsitys, eli paras arvaus, joka tapauksessa syntyy jonkun päässä, mutta kun sen ei ääneen lausuta olevan mielikuvituksen tuotetta, uskottavuus - jos näin halutaan sanoa - pysyy päätöksenteossa korkeampana. Ikään kuin uskotellaan, että tulevaisuuteen kohdistuvassa päätöksenteossa olisi saavutettavissa jokin varmuus tulevasta muulla tavoin kuin kuvittelemalla. Hiltunen (2012, 270) näkeekin eräänlaisen ”totisuuden ja vakavuuden” tapana kätkeä organisaation haavoittuvuutta. Tämän voi hyvin ajatella pätevän nimenomaan tulevaisuustiedon edessä. Kysymys kuuluu kuitenkin, tullaanko tällä, sinänsä ymmärrettävällä arastelulla sulkeneeksi pois joitain tiedonhankinnan tapoja, tai ajaako vakavasti otettavuuden vaatimus siihen, että päätöksenteossa ei uskalleta ottaa loikkaa kohti monipuolisempaa tiedonhankintaa ja analyysia? Mielikuvituksen karsastamisesta on kirjallisuudessa karvaita esimerkkejä. Esimerkiksi Silver (2014, 453) kuvaa lähteisiinsä perustuen, että 11.9.2001 tapahtuneiden kaksoistornien iskun ennalta estämisessä suurin epäonnistuminen oli mielikuvituksen puute. Onkin ironista, että tiedontuotannon uskottavuuden vaatimus voi lopulta tuottaa epäuskottavaa päätöksentekoa.

5.2 Ennakointi epämukavuuden lisääjänä

Haastatteluissa nousi esiin jatkuva kiireen tunne ja toisaalta joidenkin haastateltavien kohdalla ilmenevä vastenmielisyys (pitkien) tekstien ja raporttien lukemiseen. Tästä seuraa väistämättä kysymys, kokeeko päätöksentekijä, ilman systemaattista perehtymistäkin, olevansa riittävän perillä maailman muutoksesta ja valmiina tulevaisuutta koskevaan, strategiseen linjanvetoon? Voiko kyse olla Talebin (2010, 45) esittämästä väitteestä, että ns. eliittiin kuuluva kokee aina tietävänsä paremmin kuin ne, jotka eivät kuulu eliittiin?

Yksilöintuition keskeistä roolia ei aineiston perusteella kuitenkaan nähdä yksinomaan ongelmallisenä. Onkin mahdollista, että ihmisen sisäsyntyinen tulevaisuusorientaatio ohjaa myös poliisiorganisaatioissa toimijoita kokemaan oman tulevaisuuskyvykkyytensä niin suureksi, ettei tulevaisuusymmärryksen lisäämiseen organisaatiossa tarvitse välttämättä uhrata juurikaan ”ylimääräisiä” resursseja. Tällaisessa ajattelussa ei kuitenkaan tunnusteta sitä, että asiat, jotka nyt näyttävät toitaalisina yllätyksinä, voisivat ennakkoinnin menetelmin menettää yllätysarvoaan ja tulla näkyviksi jo heikkoina signaaleina. (Kaivo-Oja 2003, 247-248).

Kysymys kuuluukin, mistä aineksista kumpuaa aineistossa paikoin havaittava riittävyyden tunne ja toisaalta ennakkoinnin tarpeen vähättely? Aineistossa mainitaan megatrendien seuraaminen esimerkkinä käytännön ennakkoinnista. Megatrendi kuitenkin on tulevaisuustutkimuksen käsitteistössä jotain, joka juurin nyt on olemassa ja joka juuri nyt vaikuttaa meihin. Sen sijaan sen vaikutusta tulevaisuudessa voi vain yrittää ennakoida; osa niistä vaimenee, osaa vaikuttaa kauankin. (Hiltunen 2012, 79) Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei ole tarkasti yksilöitävissä, millaisiin megatrendeihin poliisin tulevaisuuskäsitys nojaa, eikä esimerkiksi ilmastonmuutoksen tai väestön vanhenemisen kaltaisten megatrendien vaikutusta nyt ja myös tulevaisuudessa liene tarpeen kiistää, mutta on kiinnostava kysymys, koetaanko nimenomaan juuri megatrendien seuraaminen, vastoin ennakkoinnin periaatteita, riittäväksi ennakkoinniksi? Toisaalta kansallinen ennakointi 2020 -tutkimus (Puru ym. 2020, 50) kuvaa myös, että ennakkoinnin käsitteistö ei ole kaikille selvä, mikä saa vahvistusta myös tästä opinnäytetutkimuksesta, mistä syystä ei voida vetää liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä tosiasiallisesta ennakkoinnista pelkästään sillä perusteella, mitä termejä asioista käytetään.

On kuitenkin relevantti kysymys, kuinka pitkiäkin dokumentteja, tutkimuksia ja muuta materiaalia varta vasten tulevaisuusorientaatiolla läpi kahlaavat analyytikot selkeine tehtävänantoinen ja menetelmineen saisivat päätöksentekijät vakuuttuneiksi oman aineistonsa relevanssista ja hyödynnettävyydestä? Ongelmallista on, jos päätöksentekijöitä ei motivoi perehtyminen esimerkiksi skenaarioiden kautta kuvattuihin vaihtoehtoisiin tulevaisuuspolkuihin. Tällöin eletään vastoin ennakkoinnin sisäänrakennettuja periaatteita siinä uskossa, että mahdollisia maailmoja on vain yksi (Kamppinen ym. 2003, 26). Yhden mallin vaatimuksella myös ikään kuin luovutetaan valta mallin laatijalle, joka kertoo, millä tavoin tulevaisuus makaa edessä ja näin syöttää ilmeiset strategiset valinnat päätöksentekijöille. Toisaalta, jos tulevaisuustietoa tuotetaan, mutta siihen ei luoteta siksi, ettei varmaa tietoa voi olla olemassa, kaikki jatkuu kuin aina ennenkin. (Kuten Kuosa 2012, 19) Ennakoinnissa strategisten päättäjien tehtäväksi jää valita, millaisia toimia tarvitaan, jotta tulevaisuus ohjautuu haluttuun suuntaan (esim. Vuorela 2019, 219) ja ennakkoinnin ammattilaisten tehtävä on tehdä näitä suuntia, mahdollisia maailmoja, päättäjille näkyviksi.

Skenaarioihin suhtautumisessa voi toisaalta olla kyse myös organisaation säilyttävästä strategiaorientaatiosta. Mikäli strategiassa ei koeta tehtävän valintoja, joilla on omaa toimintaympäristöä muuttava vaikutus, ei näiden valintojen seurauksi tai kauaskantoisia vaikutuksia välttämättä koeta tarpeelliseksi ennakoida esimerkiksi juuri skenaarioharjoituksilla. Säilyttävän strategiaorientaation näkökulmasta strategiset valinnat saattavat näyttää suorastaan ilmeisiltä, kun pyrkimyksenä on vastata siihen, mitä on jo tapahtunut (Vuorela 2019, 219).

On myös mahdollista tehdä tulkinta, että ennakointiin ja ehkä strategiaankin suhtaudutaan jonkinlaisena säännöllisesti, sovitusti toistuvana projektina ennemmin kuin jatkuvasti käynnissä olevana prosessina, joka alati muuttuvassa ympäristössä vaatii jatkuvaa uteliaisuutta ja oppimista. Tämä päätelmä saa tukea myös Kansallinen ennakointi 2020 -tutkimuksen tuloksista (Puru ym. 2020, 51), joissa ennakoinnilta toivotaan pitkäjänteisyyttä hankeluonteisuuden sijaan. Projektiajattelussa, ”strategiaprojektin” tueksi toivotaan tietoa, joka selkeästi auttaa määrittelemään tavoitteet ja laatimaan niiden saavuttamiseksi vaaditut suunnitelmat, tai joka jopa vasta jälkikäteen rationalisoi tehdyt päätökset. Vastoin kontingenssiteorian periaatteita (Hatch 2018, 38) siis ikään kuin ajatellaan, että muuttujia on rajallinen määrä ja sitä kautta on löydettävissä yksi oikea vaihtoehto toiminnalle, vaikka ennakoinnin metodologia ei tätä toimintatapaa tuekaan, koska kyse on jatkuvasta monitoroinnista. Projektiluontoisuus voisi selittää myös sitä, miksi henkilöstön hyödyntäminen strategiatyössä on jäänyt vähäiseksi; onhan projekti nopeampi saada ”maaliin”, mitä vähemmän siinä on osallistujia.

Voi olla, että ennakoinnin menetelmin tuotettu tieto, kuten juuri skenaariot, saatetaan nähdä strategiaprosessia hankaloittavana tietokokonaisuutena; jonain, joka pikemminkin tuottaa epäselvyyttä ja epävarmuutta – suorastaan epämukavuutta – vaikka toiveena olisi, että sen avulla voitaisiin suoraan nähdä, millainen ratkaisu on oikea ja mikä väärä. (Kuten Lindgren ja Bandhold 2009, 31) Tämä saattaa johtaa ajatukseen siitä, että jos ennakointi ei tarjoa varmoja vastauksia, se on turhaa ja organisaatio voi aivan hyvin olla myös ennakoimatta. Päätös kuitenkin johtaa vain siihen, että organisaatio kohtaa yhä enemmän ”villejä kortteja” eli totaalaisia yllätyksiä, sillä karkeakin aavistus on johtamisen kannalta parempi, kuin totaalinen tiedollinen musta aukko. (Silver 2014, 429)

Askel lienee otettavana myös siinä, että ennakoinnin menetelmin tuotettu tieto mielletään nimenomaan *tiedoksi*. Vieläpä tiedoksi, jota voidaan ja kannattaa hyödyntää osana tietojohdoista poliisitoimintaa ja strategista päätöksentekoa; olkoonkin, että sen yksi ainesosa on mielikuvitus. Tietyssä mielessä hyvin vakiintuneesti näin jo toimitaankin myös poliisissa, mutta sitä ei nimetä ennakoinniksi: Taleb (2012, 29) käyttää esimerkkinä riskienhallintaa, joka on vakiintunut osa minkä tahansa vakavasti otettavan organisaation arkea, vaikka se onkin ”tulevaisuudessa sattuvan tapahtuman tutkimusta” ja perustuu yhtä lailla kuviteltuun käsitykseen siitä, mitä kaikkea voisikaan tapahtua.

Kaikkiaan haastateltavilla on kuitenkin käsitys, että poliisin tämänhetkisen ylimmän johdon tahtotila on ollut voimakkaasti uudistaa paitsi strategiaprosesseja, myös niihin liittyvää analyysiä viimeksi kuluneiden vuosien aikana – ennakointi mukaan lukien. Tähän kuuluu myös (paikallistason) strategisten päättäjien laajempi osallistaminen prosesseihin. On omalla tavallaan lohdullista, että poliisin kaltaisessa linjaorganisaatiossa tapahtuvat toimintatavan muutokset etenevät väistämättä vähintäänkin jalkautuvina tehtävänantoina. Ennakointiin siis suhtaudutaan ainakin ei-torjuvasti; ehkä osin uteliaasti ja kysyvästi. Tällä perusteella näenkin, että systemaattisen ennakkoinnin laajempi hyödyntäminen poliisin strategiatyössä olisi vähintäänkin mahdollista. Onkin organisaation johdon käsissä, jääkö havainto heikoksi signaaliksi hyvästä suunnasta, vai vahvistuuko se poliisin strategiatyön valitsevaksi käytännöksi.

”Oon toiveikas, että isossa kuvassa asia on jo ostettu.”

6 POHDINTA

Sukellus ennakoinnin maailmaan on ollut antoisa, ensin käytännön tekijänä ja nyt tutkijana, selvittä-mässä sitä, millaista käyttöä ennakoinnin tuotteille poliisissa voisi olla. Halusin lähteä selvittämään sitä, millaiset asenteet ennakointia kohtaan meillä poliisiorganisaatiossa vallitsevat ja onko enna-koinnin tiellä joitain esteitä, joita tulisi ylittää? Itse ennakointityötä tehneenä olin tietenkin vakuuttu-nut menetelmän hyödyllisyydestä ja joukkoistetun tulevaisuusajattelun eduista suhteessa yksilölli-seen olettamiseen, se täytyy tunnustaa. Tästä tietoisena ohjasin kuitenkin itseäni suhtautumaan avoimesti haastateltavien näkemyksiin ennakoinnista ja pohtimaan syitä heidän asenteisiinsa.

Olen tyytyväinen prosessin kulkuun; sain ohjaajikseni toivomani tutkimuksen ammattilaiset, aiheeni osoittautui sillä tavoin mielenkiintoiseksi, ettei työn tekemisen motivaation kanssa ollut missään vai-heessa hankaluuksia. Sain haastattelupyyntöihini myönteisen vastauksen kaikilta kontaktoimiltani henkilöiltä, ja vaikka konkreettisestikin he olisivat voineet olla monessa paikassa yhtä aikaa, he va-litsivat antaa tulensa opinnäytteeni valmistumiselle antamalla aikaansa käyttööni, mistä olen vilpit-tömän onnellinen. Vastauksista paistoi myös aito pohdinta ja terve itsekriittisyys, joten siltä osin koen, että haastatteluissa vallitsi luottamuksellinen tunnelma, jonka uskon edistäneen vastausten käytettävyyttä ja luotettavuutta.

Nähdäkseni valittu menetelmä, laadullisen tutkimuksen lajiin kuuluva haastattelututkimus oli oikea vaihtoehto tutkimuksen tekotavaksi. Sillä tavoin oli mahdollista pyrkiä löytämään syitä, asenteita ja vaikuttimia, joita muilla tavoin olisi ollut nähdäkseni mahdoton tavoittaa. Samalla tutkimustilanteet olivat vuorovaikutteisia tavalla, johon muulla menetelmällä ei olisi voinut päästä. Pääsin esittämään tarkennuksia ja täydennyksiä, sekä reflektomaan aiemmissa haastatteluissa nousseita teemoja analyysin tueksi. Haastateltavien määräksi muodostui 7, mikä on alkuperäisen suunnitelman raa-meissa ja tutkimusluvan mukainen. Toki aina voi pohtia, olisiko lisähaastatteluissa noussut jokin villi kortti tai uusi näkökulma, joka olisi muuttanut asetelmaa, mutta kaiken kaikkiaan aineiston ana-lyysin vaiheessa aineiston vaikutti mielestäni siinä määrin kylläiseltä, että siitä oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä, sillä uusia näkökulmia ei vaikuttanut nousevan.

Prosessi haastoi minua tutkimuksen tekijänä. Hetkittäin tuntui, että olin aineiston analyysin kanssa menettää uskoni omiin kykyihini. Ohjaajieni kannustus, ja erityisesti tutkija Ossi Heinon tark-kanäköinen, hienovarainen, mutta sinnikäs tapa käydä menetelmäkeskusteluja kanssani, johtivat minut takaisin oikeille urille. Ajatusten järjestelyssä keskiössä olivat myös analyysiin kytkeytyvät muistiinpanot, joita tein sekä muistikirjaan että sähköisesti koko prosessin ajan, samaten kuin teo-riakirjallisuuden tinkimätön haravoiminen läpi koko prosessin. Kun varsinainen tulosten ja johtopää-tösten kirjaaminen käynnistyi, oli lopulta aivan selvää, kuinka edetä, kun teoria ja keräämäni ai-neisto kävivät ensin päässäni ja sittemmin paperilla vuoropuhelua. Tätä opinnäytettä ei ole tehty

nopeasti tai erityisen ekonomisesti ja opintopisteisiin suhteutettuna tuntimäärät ovat ylittyneet kirkaasti. Se on kuitenkin ollut välttämätöntä kokonaisuuden kannalta ja ajatusten järjestämisen vuoksi. Siitä huolimatta parantamisen varaa jäi vielä; kirjallisuutta etenkin strategiaprosessiin ja ajatteluun liittyen on saatavilla loputtomasti, mutta jossain vaiheessa ei vain enää ollut mahdollista hankkia käsiinsä jokaista kiinnostavaa teosta - joskus vain on pakko saada valmista.

Hankalinta työssä on ollut kommunikoida vaihtelevia näkemyksiä, eli väistellä halua vetää johtopäätös johonkin suuntaan, vaikka mukana on se jokin vastakkainen näkemys. Laadulliseen tutkimukseen kun kuuluu myös se, että poikkeavakin näkökulma huomioidaan, koska kyse ei ole sen tarkastelemisesta, millainen vastaajajoukko tilastollisesti on jotain mieltä (Vilkkä 2021, 150). Olen kuitenkin pyrkinyt uskollisesti esittämään tuloksissa myös näitä poikkeavia näkemyksiä, enkä väitä, että aineisto olisi yksimielistä, ellei sellaista johtopäätöstä voi rehellisesti tehdä. Pidin kuitenkin välttämättömänä nimenomaan rohkaistua tekemään johtopäätöksiä aineiston perusteella, enkä ainoastaan toistamaan yksittäisten haastateltavien lausumia, sillä tätä kautta nähdäkseni syntyy tutkimuksellisuus journalismin sijaan. Toiveeni on, että työstä välittyy sen taustaksi tehty ajatustyö ja johtopäätökset näyttäytyvät pohdittuina, eivätkä ainoastaan sen toistamisena, mitä haastateltavat ovat sattuneet sanomaan.

Pyrin nostamaan teoriaosuudessa esiin aineistoa, joissa strategia ja ennakointi käyvät käsi kädessä, sillä se muodosti nähdäkseni hedelmällisen maaperän tarkastelulle siten, että ennakointi ei muodostunut itseisarvoksi, mitä se ei tokikaan ole, vaan osaksi systemaattista prosessia, jolla vakavasti otettava organisaatio luotaa tulevaisuuttaan ja strategiaansa siihen perustuen. Myös ennakkoinnin ja ylipäänsä analyysin merkitystä korostavat, ihmisen ajattelua kuvaavat teoriat kulkivat luontevana osana teoriakehikkoa.

Henkilökohtaisesti olen erityisen kiinnostunut strategioista ja ennen muuta strategiaprosesseista, joista tämän tutkimuksen aineistossa myös olisi ollut runsaasti materiaalia, mutta joka loppuvaiheessa rajautui lopullisesta työstä pois. Saman kohtalon koki myös tiedollisiin prosesseihin kytkeytynyt aineisto, jolla ei ollut suoraa liitännäistä ennakkointityöhön. Tämä rajaus tapahtui melko myöhäisessä vaiheessa, sillä oli suuren kynnyksen takana ”tappaa kultasensa”, joissa myös oli innostavaa tutkittavaa ja jonka eteen oli ehtinyt tehdä päiväkausien työn. Jälkikäteen ajateltuna ratkaisu oli kuitenkin oikea, sillä keskittymällä yhteen, selkeästi rajattuun teemaan toivon, että työtä voidaan hyödyntää poliisihallinnossa tavalla, joka ainakin aiheuttaa pohdintaa ennakkoinnin teemoista ja menetelmistä sekä sen hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä.

Poliisi organisaationa vaikuttaa nykyisen poliisiylijohtajan aikana kokeneen sekä analyysin että strategian suhteen eräänlaista ammattimaistumista tai ryhdistäytymistä. Kuitenkin vallitsevana kult-

tuurina vaikuttaa, huvittavaa kyllä, olevan tyystin toisen viranomaisen toimintatapa: eräänlainen palokuntamentaliteetti, jossa akuuttien tulipalojen sammuttaminen määrittää päiviä, eikä väliin jäävinä katveaikoina välttämättä ole halua tai energiaa miettiä käsitteellisesti ja laajasti. Olisi mielestäni kiinnostava jatkotutkimuksen aihe, voiko näin selvästi tunnistettavissa oleva asia liittyä ylipäänsä meihin poliisiksi hakeutuneisiin ihmisiin, ominaisuuksiimme ja tapaamme toimia, sekä meistä rakentuvaan organisaatiokulttuuriin? Vai onko kyse vain siitä, että työelämä on osoittanut tämän suhtautumistavan välttämättömäksi?

Kiinnostavaa on tehdä ajatusleikki esimerkiksi haastatteluissa paljon esiin nousseen koronapandemian osalta. Se nimettiin usein kaiken muuttaneeksi ilmiöksi, jolla olisi voinut olla strategiaa tyhjentävä vaikutus. Tätä kirjoitettaessa pandemian merkitys on hiipumassa, eikä se rokotteiden vuoksi nimenomaan tautina vaikuttane enää kauaakaan arjen sujumiseen. Sen sijaan sen seurauksilla voi olla kauaskantoisiakin vaikutuksia poliisin työn näkökulmasta, esimerkiksi nuorten pahoinvoinnin lisääntymisen kannalta – tämä ei kuitenkaan ole sillä tavalla uusi asia, etteikö esimerkiksi nuorten syrjäytyminen olisi ollut jo vuosia agendalla poliisin työhön vaikuttavana ajurina. Näin ollen voi pohdita, mikä muutoksen suuruus oikeasti on? Pitkässä jatkumossa kaksi vuotta pandemian kourissa on lyhyt aika, mutta vuosikymmeniä käsillä olleeseen syrjäytymiseen emme vielä ole keksinyt ratkaisuja.

Toinen keskeinen havainto oli se, että Suomen suuruus maana määrittää keskeisesti ajattelua ja niinpä poliisiyksiköissä tehtävä tiedontuotanto on avainasemassa kaikessa tietojohdoisessa tekemisessä. Mielestäni olisikin oman tutkimuksensa aihe, kuinka toimintaympäristön tulevaisuutta tarkasteleva materiaali kussakin poliisiyksikössä tuotetaan ja kuka, ja millaisin metodein, tekee käytännön työn? Poliisin analyysitoimintoja yhtenäistävää ohjeistusta on viime vuosina annettu, mutta tulevaisuuskuvan muodostamiseen sekään ei anna yksiselitteistä ohjetta. Aihetta on käsitelty myös Juha Syrjä väitöstutkimuksessaan (2019, 78-84), mutta osin hänenkin vaikutuksestaan tilanne on tutkimuksen tekemisen jälkeen muuttunut poliisin analyysitoiminnan kehittyttyä, joten paikallinen tarkastelu voisi avata kiinnostavia näkökulmia.

Henkilöstön roolin korostaminen alihyödynnettynä voimavarana oli itselleni yllätys sen vuoksi, että yksimielisyys siitä oli niin suurta ja sama havainto vaikuttaa toistuvan tutkimuksesta toiseen. Kuitenkaan tämä ei ole näkynyt strategiaprosessissa. Olisikin mitä suuremoin lopputulos tälle tutkimukselle, jos henkilöstön aito osallistaminen näkyisi seuraavassa strategiasyklissä. Pohdittavaksi jää kuitenkin se, pitäisikö myös poliisin asiakkaita, eli yhteiskuntaa, jollain tavoin myös osallistaa painopisteiden suunnitteluun? Ja vaikka teoriasta joitain ehdotuksia nousikin, tämän työn valmistuttua kysymys kuuluu, kuinka saada poliisin strategiset päätöksentekijät luottamaan ennakkoinnin menetelmällä tuotettavaan materiaaliin, joka – ihan objektiivisestikin ajatellen – on **vähintäänkin** yhtä hyvää, kuin yksilöiden intuitiivinen tulevaisuusolettaminen.

LÄHTEET

Tutkimuskirjallisuus

Ahokas, Marja (n.d.): Leon Festinger 1957: A Theory of cognitive dissonance. Artikkele Helsingin yliopiston avoimen yliopiston verkkosivulla. <https://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/sosiaalipsykologia/festinger.htm> Viitattu 28.9.2021.

Choo, Chun Wei (2002): Information Management for the Intelligent Organization. Information Today Inc., New Jersey.

Gigerenzer, Gerd ja Selten, Reinhard (1999): Rethinking rationality. Artikkele teoksessa: Gigerenzer, Gerd ja Selten, Reinhard (1999): Bounded rationality. The Adaptive Toolbox. The MIT Press, Cambridge ja Lontoo.

Haapanen, Niina (2016): Strategiatyö poliisihallinnossa. Poliisihallinnon strategiatyön nykytila ja poliisihallinnolle tyypillinen strategiaprosessi. Tampereen yliopisto.

Hakaniemi, Jussi (2012): Analyysitoiminta ja päätöksenteko paikallispoliisissa. Tietojohtoisen poliisitoiminnan sovelluksia. Tampereen yliopisto.

Harisalo, Risto (2008): Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere.

Harisalo Risto (n.d): Päätöksenteon rationaalisuus – realistinen vai epärealistinen tavoite? Päivämäärämätön artikkeli Hallintoakatemia-verkkosivulla. <https://hallintoakatemia.fi/risto-harisalo-paatoksenteon-rationaalisuus-realistinen-vai-eparealistinen-tavoite/> Viitattu 7.9.2021.

Hatch, Mary Jo (2018): Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. 4th Edition. Oxford University Press, Oxford.

Heino Ossi, Huotari Vesa, Laitinen Kari (toim.) (2020): Varautuminen eilen – varautuminen huomenna. Puheenvuoroja Suomesta. Poliisiammattikorkeakoulun julkaisuja 136. Tampere.

Hiltunen, Elina (2012): Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum, Helsinki.

Hiltunen, Elina (2019): Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo, Jyväskylä.

Holma, Aulikki (2005): Tietämys strategian perustaksi – Tietojohtaminen ammattikorkeakoulussa. Artikkele teoksessa: Holma Aulikki (toim.): Tiedosta tuottava. Strategisen tietojohtamisen kysymyksiä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 39.

Jalonen, Harri (2015): Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Artikkele teoksessa: Virtanen Petri, Stenvall Jari ja Rannisto Pasi-Heikki (toim.) (2015) Tiedolla johtaminen. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Kamppinen, Matti ja Malaska, Pentti (2003): Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Artikkele teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toimittaneen: Kamppinen Matti, Kuusi Osmo ja Söderlund Sari. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki 2003.

Kamppinen Matti, Malaska Pentti ja Kuusi Osmo (2003): Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Artikkele teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toimittaneen: Kamppinen Matti, Kuusi Osmo ja Söderlund Sari. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki 2003.

- Kaivo-oja, Jari (2003): Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa. Artikkeliteoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toimittaneen: Kamppinen Matti, Kuusi Osmo ja Söderlund Sari. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki 2003.
- Kaplan, Robert S. ja Norton, David P. (2009): Strategiaverkko. Suomentaja: Kirsti Iivonen. Talentum, Helsinki.
- Karlöf, Bengt (2004): Strategian rakentaminen. Sisältö ja vaiheet. Suomentaja: Maarit Tillman. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kuosa, Tuomo (2012): The Evolution of Strategic Foresight. Navigating public policy making. Gower Publishing limited, Surrey, England.
- Laamanen Tomi, Kamensky Mika, Kivilahti Terhi, Kosonen Paavo, Laine Kalle ja Lindell Martin (2005): Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. WSOYpro, Juva.
- Lahti Ari (1999): Tulevaisuuden tutkiminen poliisihallinnossa. Tampereen yliopisto.
- Laine, Pikka-Maaria ja Vaara, Eero (2011): Strategia kuuluu henkilöstölle! Artikkeliteoksessa (toim.) Mantere Saku, Suominen Kimmo ja Vaara Eero (2011): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro, Helsinki.
- Laitinen, Kari (2013): Poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi Raportti poliisitoiminnan kehittämishankkeesta POKEHasta. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2013.
- Lauttamäki, Ville (toim.) (2006): Uhkien ennakoimista ja hyvinvoinnin kehittämistä. Raportti vuosien 2003–2006 aikana toteutetun Tulevaisuus ja turvallisuus: Poliisin toimintaympäristö muutoksessa (POLTU) -hankkeen kulusta ja tuloksista. Länsi-Suomen lääninhallituksen julkaisusarja nro 3/2006.
- Lindgren, Mats ja Bandhold, Hans (2009): Scenario planning. The Link between future and strategy. Palgrave MacMillan, Alankomaat.
- Lindroos, Jan-Erik ja Lohivesi, Kari (2010): Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Mannermaa, Mika (1997): Poliisin strategia – strategiatyöskentelyn loppuraportti 1996. Sisäasiainministeriön julkaisusarja, 1/1997. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-734-095-8> Viitattu 13.9.2021.
- Mensonen, Hannu (2012): Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa. Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana. Tampereen yliopisto.
- Niiniluoto Ilkka (2003): Alkusanat teokseen Tulevaisuudentutkimus. Toimittaneen: Kamppinen Matti, Kuusi Osmo ja Söderlund Sari. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.
- Nilsson Måns, Jordan Andrew, Turmpenny John, Hertin Julia, Nykvist Björn ja Russel Duncan (2008): The use and non-use of policy appraisal tools in public policy making: an analysis of three European countries and the European Union. Artikkeliteoksessa Policy Science, helmikuu 2008, Springer. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-008-9071-1>. Viitattu 16.9.2021.
- Parkkonen, Pinja ja Vataja, Katri (2019): Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakoimisen arviointiin. Artikkeliteoksessa Tulevaisuudentutkimus ry:n Futura-lehdessä 1/2019. Verkkoaineisto sivunumeroinen: <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakoimisen-arviointiin/#johdanto> Viitattu 1.9.2021.

Pouru Laura, Minkkinen Matti, Auffermann Burkhard, Rowley Christopher, Malho Maria ja Neuvonen Aleksi (2020): Kansallinen ennakointi Suomessa 2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2020. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Rowe, Michael (2014): Introduction to Policing (2nd edition), Sage, Lontoo.

Selten, Reinhard (1999): What is bounded rationality? Artikkele teoksessa: Gigerenzer, Gerd ja Selten, Reinhard (1999): Bounded rationality. The Adaptive Toolbox. The MIT Press, Cambridge ja Lontoo.

Silver, Nate (2014): Signaali ja kohina. Miksi monet ennusteet epäonnistuvat, mutta toiset eivät. Suomentaja: Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita, Helsinki.

Simon, Herbert (1976): Administrative behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization. 2. painos. Free Press, New York. https://www.academia.edu/34589107/ADMINISTRATIVE_BEHAVIOR_A_Study_of_Decision_Making_Processes_in_Administrative_Organization Viitattu 2.9.2021.

Syrjä, Juha Matti (2019): Providing Explicit Knowledge in an Experience-driven Culture: Levels of Professionalism in Intelligence Analysis and Its Role in the Law Enforcement Knowledge Management Apparatus. University of Portsmouth. <https://researchportal.port.ac.uk/en/studentTheses/providing-explicit-knowledge-in-an-experience-driven-culture> Viitattu 28.9.2021.

Söderlund, Sari ja Kuusi, Osmo (2003): Tulevaisuudentutkimuksen historia, nykytila ja tulevaisuus. Artikkele teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toimittaneen: Kamppinen Matti, Kuusi Osmo ja Söderlund Sari. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki 2003.

Taleb, Nassim Nicholas (2010): Musta joutsen. Suomentaja: Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita, Helsinki.

Taleb, Nassim Nicholas (2012): Antihauras. Asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä. Suomentaja: Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita, Helsinki.

Tetlock, Philip E. ja Gardner, Dan (2015): Superennustajat. Ennustamisen taito ja tiede. Suomentaja: Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita, Helsinki.

Vataja ja Parkkonen (2019): Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Sivunumeroimaton verkkoversio. <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/> Viitattu 2.9.2021.

Virta, Sirpa (2005): Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Virtanen Petri, Stenvall Jari ja Ranninen Pasi-Heikki (2015): Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Artikkele teoksessa: Virtanen Petri, Stenvall Jari ja Rannisto Pasi-Heikki (toim.) (2015) Tiedolla johtaminen. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari (2019): Julkinen johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Vuorela, Juha (2019): Strategisen johtamisen vapausaste. Tutkimus poliisipäällikön asemasta strategisena johtajana. Tampereen yliopisto, Tampere.

Vuorinen, Tero (2013): Strategiakirja. 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Wheeler, Gregory (2018): Bounded rationality. Artikkele verkkojulkaisussa Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/bounded-rationality/#BiasHeur> Viitattu 7.9.2021.

Menetelmäkirjallisuus

Alastalo Marja, Åkerman Maria ja Vaittinen Tiina (2017): Asiantuntijahaastattelu. Artikkeliteoksessa: Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo ja Ruusuvoori Johanna (2017): Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.

Alasuutari, Pertti (1999): Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Hyvärinen, Matti (2017): Haastattelun maailma. Artikkeliteoksessa Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo ja Ruusuvoori Johanna (2017): Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.

Juvonen, Tuula (2017): Sisäpiirihaastattelu. Artikkeliteoksessa: Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo ja Ruusuvoori Johanna (2017): Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.

Kananen, Jorma (2014): Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma (2017): Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (2010): Haastattelun analyysin vaiheet. Artikkeliteoksessa: Ruusuvoori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (2010): Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Ruusuvuori, Johanna ja Nikander, Pirjo (2017): Haastatteluaineiston litterointi. Artikkeliteoksessa: Ruusuvoori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (2010): Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Tuomi Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Painopaikka Latvia.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna (2021): Tutki ja Kehitä. PS-kustannus, Keuruu.

Muut lähteet

EU (2011): interconnecting Knowledge for the early identification of issues, events and developments (e.g. wild cards and associated weak signals) shaping and shaking the future of STI in the ERA. Hankkeen loppuraportti. Euroopan komissio. <https://cordis.europa.eu/project/id/225695/reporting> Viitattu 16.9.2021.

Hyytiälä, Hermanni ja Virtanen, Petri (2019): Mitä jos valtionhallinto siirtyisi tapauskohtaiseen organisoitumiseen? Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-jos-valtionhallinto-siirtyisi-tapauskohtaiseen-organisoitumiseen/> Viitattu 17.9.2021.

Seta ry (n.d.): Sateenkaarihistoria Suomessa. https://seta.fi/ihmisoikeudet/sateenkaarihistoria-suomessa/?gclid=CjwKCAjw6fCCBhBNEi-wAem5SO1w0tC4hGnnbEqcg9w3glKvUKwUsXS0cOsYdICuEBveRtmf6huwDaxoCVI8QAvD_BwE Viitattu 25.3.2021.

Yle 19.6.2017: Poliisi osallistuu ensimmäistä kertaa virkapuvussa Helsinki Pride -kulkueeseen: "Kannamme huolta vihariköksistä". <https://yle.fi/uutiset/3-9679274> Viitattu 25.3.2021

Yle 29.9.2021 Poliiseja saatetaan yhä vähentää – rikosoikeuden professori ihmettelee luottamuspulaa poliisijohdon ja ministerien välillä. <https://yle.fi/uutiset/3-12121457> Viitattu 30.9.2021.

LIITE 1

Tutkimushaastatteluissa käsitellyt teemat

1. Teema. Strategiaprosessi: Millaisilla sanoilla kuvailisit strategista päätöksentekoa poliisissa?
2. Teema. Tieto: Millainen tieto strategisessa päätöksenteossa ja strategiaprosesseissa ylipäätensä on oleellista ja mistä se tulee poliisissa?
3. Teema. Ennakointi: Strategisella ennakkoinnilla tarkoitetaan systemaattista tulevaisuudentutkimusta, jolla pyritään haarukoimaan mahdollisia tulevaisuuksia sillä ajatuksella, että tähän tulevaisuuteen voitaisiin organisaationa vaikuttaa ja varautua, kun todennäköisiä kehityskulkuja tunnistetaan ennalta. Miten kuvailisit poliisin tilannetta ennakkoinnin osalta? Oletko tutustunut koronaennakointiryhmän työhön?
4. Teema. Toiveet: Millainen tiedon tuottaminen hyödyttäisi parhaiten strategista päätöksentekoa?