

”Jos sä nyt joka päivä järkytyt, niin sä oot väärässä paikassa”

VATI-poliisien resilienssin rakentuminen
poliisiorganisaation käytännöissä

Pro Gradu –tutkielma
Janina Tolvanen
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Johtaminen
Lapin yliopisto
2022

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Jos sä nyt joka päivä järkytyt, niin sä oot väärässä paikassa” – VATI-poliisien resilienssin rakentuminen poliisiorganisaation käytännöissä

Tekijä: Janina Tolvanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus__

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 67 sivua

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tämä tutkimus tarkastelee vaativien tilanteiden (VATI) poliisien ja poliisiorganisaation resilienssikäytäntöjä. Poliisien resilienssiä on aiemmin tarkasteltu vahvasti yksilön ominaisuutena. Tässä tutkimuksessa aiheeseen otetaan käytäntöteoreettinen näkökulma ja tutkimuskysymyksenä on tarkastella, millaiseksi VATI-poliisien resilienssi määrittyy poliisiorganisaation käytännöissä sekä miten käytännöt estävät ja/tai edistävät resilienssiä.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa sellaisia käytäntöjä, jotka ohjaavat resilienssiksi tukevaa toimintaa. Olen tunnistanut neljä resilienssikäytäntöä, jotka ovat sotilaskäytäntö, koulutuskäytäntö, virkamieskäytäntö ja johtamiskäytäntö. Sotilaskäytäntö kuvaa VATI-toiminnan vaativaa arkea, jossa resilienssi rakentuu taisteluissa selviytymiseksi. Sotilaanomaisen mentaliteetti auttaa haastavissa tilanteissa selviytymistä, mutta voi estää palautumista. Koulutuskäytännössä resilienssi nähdään yksilön ominaisuutena, jota on tavoitteena kehittää. Koulutuskäytäntö tukee yksilön resilienssikyvyn kehittymistä, mutta voi viedä katseen pois organisaation käytännöistä. Virkamieskäytännössä resilienssi muodostuu tasapainoilemiseksi virkamiestyön vaatimusten ja henkilökohtaisen persoonan välillä. Johtamiskäytännössä resilienssi on sitä, kuinka paljon yksilöitä tuetaan ja kuinka paljon heille annetaan omaa tilaa, sekä miten yksilöt sopeutuvat itsenäiseen suorittamiseen tai tuen saantiin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan havaita, miten käytäntöteoreettinen tarkastelutapa auttaa tarkastelemaan resilienssiä laajempina kokonaisuutena. Resilienssi ei rakennu pelkästään yksilön resilienssikyvyn kehittämisellä, vaan se rakentuu organisaation käytännöissä. Käytäntöjä tunnistamalla voidaan tarkastella estäviä ja edistäviä tekijöitä, ja tällä tavoin myös tukea yksilön ja koko yhteisön resilienssiä.

Avainsanat: resilienssi, käytäntöteoria, poliisi

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	5
1.2 Tutkimuksen rakenne	6
2. Mitä on resilienssi?	8
2.1 Resilienssi yleistajuisena määritelmänä	8
2.1.1 Resilienssi yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla	9
2.2 Resilienssi poliisissa	14
2.2.1 Resilienssin tukitoimet	17
2.3 Käytäntölähtöinen tarkastelu resilienssiin	19
3. Tutkimuksen toteutus	23
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi	23
3.2 Organisaation esittely	25
3.3 Laadullinen teemahaastattelu	27
3.4 Aineiston analyysi	29
3.5 Eettisyys ja luotettavuus	31
4. VATI-poliisien arki	35
4.1 Sotilaskäytäntö	37
4.2 Koulutuskäytäntö	43
4.3 Virkamieskäytäntö	49
4.4 Johtamiskäytäntö	54
5. Johtopäätökset	60
LÄHTEET	63

1. Johdanto

Jokainen meistä on kohdannut elämässään haastavia tilanteita. Oletko ikinä miettinyt, miten ihmiset selviävät vaikeista asioista? Mistä johtuu, että joillekin pienimmätkin haasteet tuntuvat maailman lopulta, mutta toiset selviävät jatkuvasti toistaan vaikeimmista tilanteista? Miten jotkut ihmiset kestävät vastoinkäymisiä ja haastavia tilanteita niin hyvin?

Oletko ajatellut, miltä tuntuisi joutua hengenvaaralliseen tilanteeseen? Miten reagoisit, säilyisikö toimintakykysi, miltä kehossasi tuntuisi, miten aistisit, ja ennen kaikkea, miten pystyisit palautumaan tilanteesta ja jatkaa normaalia elämää? Monelle nämä tilanteet ovat arkipäivää. Joka päivä Suomessa työskentelee tuhansia poliiseja, joille vaikeat ja jopa hengenvaaralliset tilanteet – tai niiden uhka – ovat arkipäiväistä työtä. Miten poliisit pystyvät kohtaamaan päivästä toiseen toistaan haastavampia tilanteita? Miten ihminen voi olla se, joka juoksee sinne, mistä muut ihmiset juoksevat pois? Ovatko poliisit synnynnäisesti muita kestävämpiä vai tekeekö koulutus ja työ heistä valmiita kohtaamaan nämä tilanteet? Mistä oikein on kyse?

Tässä tutkimuksessa puhutaan resilienssistä. Lyhyesti sanottuna resilienssiä voidaan kuvata esimerkiksi sanoilla psyykinen sietokyky, toleranssi, kimmoisuus, tokenemiskyky tai toipumiskyky (Joutsenniemi & Lipponen, 2015). Resilienssi voi Suomessa olla vielä arkikielissä monelle vieras käsite, mutta tieteellisessä maailmassa resilienssiin voi törmätä monesakin eri yhteydessä. Myös monella työpaikalla ollaan käsitteestä kuultu. Elämme alati muuttuvassa maailmassa, missä organisaatioilta – puhumattakaan työntekijöiltä – vaaditaan kykyä reagoida, muuttua ja palautua nopeasti sekä sopeutua ympäröivään maailmaan ja sen haasteisiin. On myös organisaatioita, joissa nämä kyvyt korostuvat erityisesti. Yksi niistä on poliisiorganisaatio.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan resilienssiä poliisiorganisaatiossa ja erityisesti VATI-poliisien toiminnassa. Resilienssi, toimintakyky ja stressin hallinta ovat aiheita, jotka ovat viime vuosina nostaneet suosiotaan niin poliisiorganisaatiossa kuin poliisia käsittelevissä akateemisissa tutkimuksissa. Oma tutkimukseni tuo uuden avauksen tälle kentälle.

Aikaisemmissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa painotus on ollut vahvasti yksilön resilienssissä ja sen kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa haluan kuitenkin tarkastella isompaa kokonaisuutta; yhteisöä ja organisaatiota yksilöiden ympärillä. Vaikka aiemminkin ollaan puhuttu organisaation resilienssistä, pureudutaan tässä tutkimuksessa aiheeseen uudesta näkökulmasta. Tutkimukseni on käytäntöteoreettinen tutkimus ja resilienssiä ei tässä tutkimuksessa tarkastella ominaisuutena tai sen kehittämisenä, vaan katse käännetään arjen toimintaan ja käytäntöihin. Miten resilienssi oikeastaan näyttäytyykään, kun katse siirretään pois yksilön ominaisuuksista ja aihetta tarkastellaan jokapäiväisen arjen tasolla, osana ympäröivää maailmaa ja organisaatiota?

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Miksi sitten on tärkeää tutkia resilienssiä ja miksi juuri poliisikontekstissa? Aihe ei ole pelkästään ajankohtainen, mutta myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Poliisi on viranomainen, jonka toiminnalla on merkitystä meidän kaikkien elämään. Hyvinvoivat ja toimintavalmiit poliisit ovat meidän kaikkien etu; yksilöinä ja yhteiskunnan tasolla. Tämän merkitys korostuu entistä enemmän vuosi vuodelta; toimintaympäristö on vahvassa muutoksessa. Mediassa ja tutkimuksissa on tullut ilmi, miten Suomeen on rantautumassa uusia uhkia. Viime vuosina ollaan puhuttu väkivallan ja aseiden lisääntymisestä, jengiytymisestä, terrorismista yms. Poliisi on se, joka näihin uhkiin vastaa ja on eturintamassa taistelemassa uusia uhkia vastaan, joka päivä. Tätä tutkimusta kirjoittaessa yhtälöön lisättiin myös poliisien yhteistoimintaneuvottelut. Suomen poliisijärjestöjen liiton teettämä kysely (2020) tuotti myös huolestuttavaa dataa; vastaajista 58% kokee, että työviihtyvyys on heikentynyt, poliisin valvonnassa työskentelevistä 52% mielestä työturvallisuus on heikentynyt viimeisen kahden vuoden aikana ja yli 80% katsoo, että liian vähäinen henkilöstömäärä aiheuttaa uupumusta merkittävästi tai melko paljon. Tässä, jos missään, vaaditaan resilienssiä; niin yksittäisiltä poliiseilta kuin koko organisaatiolta. Siksi onkin tärkeää tarkastella poliisiorganisaatiota ja sen käytäntöjä. Kuten Kokkinen (2020) toteaa *skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* –julkaisussa; erilaiset fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn kohentamisen keinot, joita kehitetään laajassa yhteistyössä eri tahojen kesken, lisäävät työpaikkojen resilienssiä käytännössä. Jos

tämä tutkimus antaa edes hieman uusia näkemyksiä toiminnan kehittämiseen, poliisien hyvinvointiin tai ihmisten ymmärrykseen aiheesta, koen sen jo voitoksi.

Tutkimuksen tavoitteen voikin jakaa karkeasti kahteen osaan; teoreettinen avaus tutkimuskentälle ja kehitysmahdollisuus käytännön työhön. Tutkimukseni on käytäntöteoreettinen tutkimus, joka keskittyy tarkastelemaan arjen käytäntöjä ja analysoimaan toiminnan ja rakenteiden suhdetta. Tässä tarkastelutavassa resilienssiä ei lähestytä niinkään ominaisuutena, jota halutaan kehittää, vaan tarkastelun kohteena on resilienssin rakentuminen arjen työssä. Tutkimuskysymykseni on: **Millaiseksi VATI-poliisien resilienssi määrittyy poliisiorganisaation käytännöissä sekä miten käytännöt estävät ja/tai edistävät resilienssiä?** Teoreettinen lähestyminen tarkoittaa sitä, että erittelen käytäntöjä, jotka ohjaavat sellaista toimintaa, mitä yleisten määritelmien mukaan voidaan tulkita resilienssiksi. Tarkoituksena on tunnistaa erilaisia käytäntöjä, ja tarkastella sitä, miten eri käytännöt estävät tai edistävät resilienssiä. Uuden tarkastelutavan ansiosta voidaan vahvistaa jo aikaisemmin tuotettuja tuloksia, nostaa esiin vähemmälle huomiolle jääneitä asioita ja mahdollisesti löytää myös uusia yhteyksiä asioiden välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa käsitystä ja ymmärrystä; tuoda vaihtoehtoisia tapoja tarkastella asioita. Käytäntölähtöisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda myös tärkeää tietoa organisaation toimijoille. Suuntaamalla katseen käytännön toimeen saadaan tuotettua tietoa arjen asioista, joita analysoimalla voidaan tarkastella toimintatapoja, niiden toimivuutta ja esimerkiksi muutoksien onnistumista. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa tietoa, mistä myös käytännön toimijat hyötyvät. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa organisaation sisäisten prosessien, rakenteiden ja toimintatapojen kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu seuraavasti: Aluksi tutustumme resilienssin määritelmiin ja erilaisiin teorioihin, jonka jälkeen katsomme, miten resilienssiä voidaan tarkastella eri tasoilla. Tämän jälkeen syvennymme tarkastelemaan resilienssiä poliisikontekstissa ja tutustumme aikaisempiin aiheen tutkimuksiin. Tarkastelemme myös erilaisia poliisissa käytettäviä tukitoimia, jotka liittyvät olennaisesti resilienssiin ja sen kehittymiseen.

Resilienssin määrittelyn jälkeen lähemme tarkastelemaan tutkimuksen teoreettista puolta. Tutustumme aluksi, mitä käytäntölähtöinen tutkimus tarkoittaa ja katsomme, miten poliisien resilienssiä voidaan tarkastella käytäntöteoreettisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen kerron tutkimuksen tieteenfilosofisesta kiinnittymisestä, menetelmällisistä valinnoista ja tutkimuksen tekovaiheista.

Tämän jälkeen pääsemme tutkimuksen ytimeen; tuloksiin. Tuloksiin olen nostanut neljä käytäntöä. Pääsemme tutustumaan, mikä on sotilaskäytäntö, virkamieskäytäntö, koulutusikäytäntö ja johtamiskäytäntö. Tarkastelemme, miten nämä käytännöt ja niiden erityispiirteet edistävät tai estävät resilienssiä.

Lopuksi pohdimme vielä, mitä tutkimus oikein toi esiin ja miten se suhteutuu aikaisempiin tutkimuksiin. Mitä opimme ja mitä voisimme oppia vielä tulevaisuudessa?

2. Mitä on resilienssi?

2.1 Resilienssi yleistajuisena määritelmänä

Resilienssi sanana ei ole suomen kielessä laajalti tunnettu. Resilienssi sanan alkuperä löytyy latinan kielisestä sanasta *resilio*, joka voidaan suomentaa kimpoamisena tai takaisin hyppäämisenä (Tossavainen & Peltonen, 2021). Englannin kielessä sana *resilience* taas on yleisesti käytössä myös arkikielessä. Resilienssi on sanana vakiintunut käyttöön, sillä tarkkaa suomenkielistä vastinetta ei sanalle ole löytynyt. Suomenkielisiä käsitteitä, jotka osittain vastaavat resilienssiä, ovat mm. psyykinen sietokyky, toleranssi, kimmoisuus, tokenemiskyky tai toipumiskyky (Joutsenniemi & Lipponen, 2015). Resilienssille ei ole myöskään vakiintunut tarkkaa määritelmää, vaan resilienssiä määritellään eri tavoin riippuen siitä, tarkastellaanko sitä esimerkiksi yksilön, organisaation vai yhteiskunnan ominaisuutena, prosessina vai käytäntönä. Hyvönen ym. (2019) määrittävät raportissaan, että resilienssi ei ole vastaus mihinkään tiettyyn uhkaan, vaan liittyy ensisijaisesti yleiseen kykyyn mukautua häiriö- ja kriisitilanteisiin niiden tarkasta luonteesta riippumatta. Yleistajuisessa merkityksessään resilienssi viittaa siis ominaisuuteen, jonka parantaa yksilön, organisaation, yhteiskunnan tai muun tarkasteltavana olevan kohteen mahdollisuuksia kestää ja sietää häiriötilanteen kielteisiä vaikutuksia (Hyvönen ym., 2019).

Resilienssiä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Resilienssin määritelmät ja käsitteen merkitys vaihtelevat käyttöyhteydestä ja toimintakulttuurista riippuen (Juntunen, 2014). Resilienssi voidaan yhdistää monen eri tieteenalan keskusteluun ja sitä voidaan myös ilmiönä tarkastella eri tavoin; esimerkiksi ominaisuutena tai prosessina. Martin-Breen ja Anderiesin (2011) mukaan resilienssi on viimeisten neljän vuosikymmenen aikana ollut yhä useammin käytetty termi monilla tieteenaloilla; etenkin psykologiassa ja ekologiassa. Termin käyttö on kuitenkin yleistynyt valtiotieteissä, liiketaloudessa, sosiologiassa, historiassa, katastrofis suunnittelussa, kaupunkisuunnittelussa ja kansainvälisessä kehityksessä. Termin jaettu käyttö ei kuitenkaan tarkoita yhtenäisiä resilienssin käsitteitä tai teorioita, vaan eri käyttötavat tuottavat erilaisia menetelmiä ja tulkintoja. (Martin-Breen & Anderies, 2011.) Siksi on-

kin tärkeää muistaa, että resilienssin määritelmä vaihtelee tieteenalasta ja kontekstista riippuen. Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että itse opiskelen johtamista, joten käytäntöteoreettinen määritelmäni pohjautuu yhteiskuntatieteiden sekä johtamis- ja organisaatiotutkimuksen käytäntöteoreettiseen lähestymiseen. Tarkastelen kuitenkin resilienssiä myös muiden tieteenalojen määritelmien mukaisesti. Kuten aihe ja tutkimukseni periaate muutenkin on, että kaikki rakentuvat vuorovaikutuksessa toisiinsa, on tämä otettava huomioon myös resilienssin määrittelyssä. Koen, että suuri osa resilienssin määritelmästä jää ulos, jos keskittyy vain tietyn tieteenalan määritelmään. Täten yhdistän johtamis- ja organisaatiokeskusteluihin myös esimerkiksi psykologian määritelmää, mutta pyrin kuitenkin pitämään kohdistuksen aiheeni mukaisena.

2.1.1 Resilienssi yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla

Kuten edellisestä tuli ilmi, voidaan resilienssiä tarkastella monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa olen tehnyt valinnan tarkastella resilienssiä seuraavan jaottelun mukaisesti. Resilienssistä voidaan puhua niin yksilöön, yhteisöön ja organisaatioon kuin yhteiskuntaankin liittyvänä ilmiönä (Kokkinen, 2020). Tämä tarkastelutapa auttaa pilkkomaan resilienssin pienempiin paloihin ja tätä kautta voimme myös nähdä eri tasojen vaikutuksen ja vuorovaikutuksen toisiinsa. Tämä kolmijako soveltuu omaan tutkimukseeni erinomaisesti. Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu yksilöiden kokemuksista ja kertomuksista. Erityisenä kiinnostuksena on kuitenkin yhteisö ja organisaatio yksilöiden ympärillä. Koska tutkimukseni kohde on turvallisuusviranomaisen, on sillä myös suora vaikutus yhteiskuntaan ja se on merkittävässä roolissa yhteiskunnan resilienssin rakentumisessa.

Yksilötasolla resilienssi on osa henkistä suorituskykyä, jota voidaan pitää yläkäsitteenä sellaisille toimintamalleille, taidoille, ominaisuuksille ja resursseille, jotka tukevat kykyämme vastata haasteisiin, palautua, oppia ja vahvistua (Hyvönen ym., 2019). Psykologiassa resilienssillä on pyritty arvioimaan yksilöiden traumaattisten kokemusten jälkeistä sopeutumiskykyä. Psykologiassa resilienssillä on eräänlainen kaksoismerkitys. Ensinnäkin se kuvailee ihmisten yleistä taipumusta vastoinkäymisistä palautumiseen (resiliency; huomio

henkisessä ominaisuudessa); toisaalta se viittaa yksilöiden sopeutumisprosessien empiiriseen tutkimiseen (resilience; huomio prosesseissa). Yksilö osoittaa resilienssiä, kun hän säilyttää toimintakykynsä henkilökohtaisesta kriisitilanteesta huolimatta ja kykenee jatkamaan elämäänsä mukautumalla uuteen tilanteeseen haavoittuvaisuuden kokemuksesta huolimatta. (Juntunen, 2014.)

Jotkut ehdottavat, että resilienssi edustaa henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat yksilön menestymisen tai että resilienssi on suhteellisen vakaa persoonallisuuden piirre, jolle on ominaista kyky selviytyä ja palautua vastoinkäymisistä. Vaihtoehtoisesti sitä voidaan pitää persoonallisuustekijänä, joka suojaaa elämän haitoilta ja negatiivisilta tunteilta sopeutuvuuden ja joustavuuden avulla. (Windle, 2011.) Vaikka resilienssi on määritelty persoonallisuuden piirteeksi, se on myös nähty prosessina, joka muuttuu ajan myötä (Fletcher & Sarkar, 2013). Resilienssitutkimuksessa ollaan siirrytty pois näkemyksestä, jossa resilienssiä ajatellaan yksilön sisäisenä ominaisuutena, yhden tekijän varaan rakentuvana ominaisuutena tai henkilökohtaisena taipumuksena. Psykologiassa resilienssi määritellään tavalisesti dynaamiseksi prosessiksi, joka synnyttää positiivista mukautumista tilanteessa, jossa koetaan merkittäviä vastoinkäymisiä (Juntunen, 2014). Keskeistä on ymmärtää, että yksilön resilienssikyky rakentuu monesta samanaikaisesti vaikuttavasta tekijästä. Resilienssi ei ole stabiili tila, vaan sitä voidaan tarkastella koko elämän läpi jatkuvana pitkäkestoisena prosessina. (Hyvönen ym., 2019.) Myös Joutsenniemi ja Lipponen (2015) tunnistavat, että resilienssi ei ole persoonallisuuden piirre tai yksilön ominaisuus, eikä mikään yksittäinen tekijä ole riittävä syytekijä resilienssille.

Resilienssi ei ole sosiaalisesta taustasta irroitettavissa oleva synnynnäinen kapasiteetti (Juntunen, 2014). Hyvönen ym. (2019) mukaan resilienssiä on syytä tarkastella suhteessa ympäristötekijöihin ja ennen kaikkea taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden kokonaisuutena, jota on mahdollista vahvistaa ja kehittää koko elämän läpi. Yksilöstä, lähipiiristä ja ympäristöstä kumpuavien suojaavien ja haitallisten tekijöiden vuorovaikutus jatkuu koko ihmiselämän ajan muuntaen resilienssiä kussakin elämäntilanteessa. Resilienssiä edistää yksilön henkilökohtaisten vahvuuksien lisäksi tekijät, jotka liittyvät esimerkiksi sosiaalisiin siteisiin ja ympäristön rakenteisiin. Myös Juntunen (2014) tunnistaa, että esimerkiksi työtilanne ja laajemat sosiaaliset resurssit ovat empiiristen tutkimusten mukaan resilienssiä vahvistavia tekijöitä. Myös resilienssiä heikentävät tekijät kumpusivat niin yksilön taipumuksista, kuormittavista ihmissuhteista kuin haitallisesta elinympäristöstä. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015.)

Tämän vuoksi resilienssiä on tärkeää tarkastella laajemmin kuin vain yksilön ominaisuutena. Jatkamme siis tarkastelua yhteisöresilienssillä.

Yhteisöllä on tärkeä rooli yksilön resilienssin muodostumisen kannalta. Ihmisen yksilölliset piirteet nousevat esiin sosiaalisissa suhteissa. Sosiaaliset suhteet ja yhteisöt joko tukevat tai tukahduttavat yksilöllisten resilienssipiirteiden ilmenemistä. (Hyvönen ym., 2019.) Etenkin johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa huomio kiinnittyy usein yhteisön resilienssiin. Yhteisö käsitteenä voidaan kuitenkin ymmärtää eri tavoin. Yhteisöresilienssistä puhuttaessa voidaan viitata organisaatioihin, pienempiin ryhmiin tai jopa naapurustoihin. Tässä tutkimuksena yhteisöstä puhuttaessa fokuksena on sekä organisaation että pienempien työyhteisöjen resilienssi.

Organisaatiolle on tärkeää toimia ja sopeutua muuttuvissa toimintaympäristöissä. Organisaatioiden on jatkuvasti kyettävä kehittämään prosesseja, päivittämään informaatiota, pysymään reflektiivisenä ja oppia uutta. Nämä prosessit tulee sovittaa organisaation haasteisiin, tarpeisiin ja toimintaympäristöön. (Gustafsberg, 2018.) Resilienttejä organisaatioita yhdistävät suunnitelmallisuus, varautuminen ennakkoon sekä kyky toimia vaativassa, uudentilanteessa (Kokkinen, 2020). Hamelin ja Välikankaan (2003) mukaan strateginen resilienssi ei ole vastaus kertaluontoiseen kriisiin, eikä takaiskusta toipumista. Kyse on jatkuvasta ennakoinnista ja sopeutumista semmoisiin tekijöihin, jotka voivat vaarantaa organisaation toimintaa (Hamel & Välikangas, 2003). Resilientti organisaatio on sellainen, joka kykenee sopeutumaan, selviytymään ja menestymään äkillisten muutosten edessä (Harcourt ym., 2018). On huomattu, että resilientit organisaatiot eivät kärsi passiivisesti kriiseistä, vaan resilienssi antaa heille mahdollisuuden hyödyntää kriisien tarjoamia mahdollisuuksia (Hu, Zhang & Yang, 2020). Tämä vaatii organisaatiolta ketteryyttä, koordinoitua ja nopeaa oppimista. Pelkkä yksilöiden mukautumiskyky ei riitä, vaan tarvitaan yhteisön kykyä toimia ja uudistaa organisaation toimintaa yhdessä (Malinen ym., 2020; Kokkisen, 2020 mukaan).

Keskustellessa organisaatioiden ja yhteisöjen resilienssistä huomion kohteena on usein se, miten resilienssiä voidaan kehittää. Hamel ja Välikangas (2003) ovat tunnistaneet neljä haastetta, joihin resilienssiä kehittävän organisaation tulisi vastata. Nämä ovat kognitiivinen, strateginen, poliittinen ja ideologinen haaste. Kognitiivinen haaste tarkoittaa sitä, että on oltava tietoinen muutoksista ja pohdittava niiden vaikutusta organisaatiolle. Organisaation on oltava vapaa kieltämisestä, nostalgiaa ja ylimielisyydestä. Strateginen haaste on kykyä

luoda uusia vaihtoehtoja kuoleville strategioille. Poliittisessa haasteessa on kyettävä kohdistamaan resursseja vanhoista asioista ja prosesseista tulevaisuuden kokeiluihin. Ideologinen haaste on jatkuvaa ja mahdollisuuksiin perustuvaa uudistamista, jaksottaisten ja kriisilähtöisten uudistumisen sijasta. Vaikka organisaation resilienssin rakentamiseen ei ole yksinkertaista reseptiä, ovat näihin neljään haasteeseen vastaaminen Hamelin ja Välikankaan mukaan hyvä lähtökohta.

Resilienssin kehittämiseen organisaatioissa ja yhteisöissä on havaittavissa kaksi painopistettä. Jotkut näkevät organisaation resilienssin kehittyvän yksilöiden resilienssiä kehittämällä ja joissain tutkimuksissa painopiste on enemmänkin organisaation rakenteiden ja toimintojen kehittämisessä. Gustafsberg (2018) kävi väitöskirjassaan keskustelua siitä, voidaanko yksilöitä kouluttamalla ja heidän resilienssiään parantamalla kehittää ja parantaa organisaation resilienssiä. Gustafsberg tunnisti myös organisaation rakenteelliset tekijät ja käytännöt, mutta pääpaino hänen tutkimuksessaan on kehittää resilienssiä yksilöiden koulutuksen kautta. Hänen mukaansa yksilöiden resilienssi on merkittävä tekijä jokaisella organisaation tasolla. Gustafsberg tunnistaa, että organisaation resilienssi kasvaa yksilöiden resilienssin kehittyessä. Kokkinen (2020) taas lähestyy organisaatioiden ja yhteisöjen resilienssiä enemmän rakenteellisten tekijöiden näkökulmasta. Hänen mukaansa työpaikkojen, työryhmien ja tiimien sekä yksilöiden resilienssiä voidaan edistää kehittämällä sitä tukevia työkaluja ja toimintamalleja. Nämä voivat liittyä muun muassa poikkeamien arviointiin ja ennakkointiin, normaalitoiminnasta ja poikkeamatapauksista oppimiseen, henkiseen toipumiseen ja palautumiseen sekä organisaation yhteiseen oppimiseen, toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Kokkinen korostaa jatkuvan oppimisen tärkeyttä, jolla voidaan löytää keinoja, jolla edistetään mm. innovointia, tiedonvaihtoa ja reflektointia. Hän kuitenkin toteaa, että tarvitaan lisää tietoa resilienssin kehittämisestä, jotta organisaatiot saavat konkreettisia ja näyttöön perustuvia työkaluja, joilla voidaan kehittää resilienssiä. Kokkinen mukaan erilaiset fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn kohentamisen keinot, joita kehitetään laajassa yhteistyössä eri tahojen kesken, lisäävät työpaikkojen resilienssiä käytännössä.

Myös johtamisen merkitys organisaatioiden resilienssissä on huomattu. Gustafsberg (2018) pitää ennakkoluulottomien johtajien merkitystä tärkeänä organisaation resilienssin kehittämisessä. Myös Hamel ja Välikangas (2003) tunnistavat ennakkoluulottomuuden merkityksen organisaation resilienssin rakentumisessa. Heidän mukaansa organisaatioiden ja johta-

jien on siirryttävä asioiden kieltämisestä asioiden ennakkoluulottomaan kohtaamiseen. Tämän avuksi ollaan esitelty kolme tapaa. Ensimmäisenä johtajien tulisi vieraillla niissä paikoissa, missä muutokset tapahtuvat, eikä kuulla asioita kolmansien osapuolien kautta. Toiseksi on löydettävä organisaatiosta ne ihmiset, joilla on hyvä näkemys organisaation toiminnasta ja mahdollisista huonoista seurauksista. Näitä ihmisiä ei saa vaimentaa. Lopuksi on hyväksyttävä se, että strategiat vanhentuvat väistämättä ja muutos on välttämätön osa tulevaisuutta. (Hamel & Välikangas, 2003.) Johtajuuden voidaan katsoa olevan tukijärjestelmä, joka hyödyntää resurssit parhaaseen mahdolliseen käyttöön saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Virran ja Gustafsbergin (2018) mukaan organisaation tulisi tarjota yksilölle ympäristö, jossa soveltaa, vahvistaa ja kehittää potentiaalia. Sommer, Howell ja Hadley (2015) ovat myös huomanneet, että parhaassa tapauksessa tiimin johtajat tarjoavat resursseja ja ohjeita, joita etenkin etulinjan työntekijät – joita myös poliisit ovat – tarvitsevat kriiseihin vastaamiseksi.

Koska tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan poliiseja - yhteiskunnan turvallisuudesta vastaavia viranomaisia - on syytä sivuta myös **yhteiskuntaresilienssiä**. Hyvösen ym. (2019) mukaan resilienssi kuvastaa yhteiskunnan kykyä säilyttää toimintakykynsä ja kehittyä, vaikka se altistuisi kriiseille tai häiriötekijöille. Yhteiskuntaresilienssille ei ole kuitenkaan valmista, vain yhtä olemassa olevaa indikaattoria, eikä sitä pysty yleensä selvittämään sellaisenaan suorasti, esimerkiksi kyselyjen kautta. Siksi sitä on selvitettävä epäsuorasti muita indikaattoreita hyödyntäen. Suomalaisen yhteiskunnan sopeutumis- ja kriisinkestokykyä pidetään yleensä korkeana, sillä täällä yleiset vakauten ja demokratian tilaan liittyvät muutujat ovat kansainvälisten vertailujen perusteella varsin hyvällä tasolla. Tutkimustiedon perusteella yhteiskunnallinen resilienssi on korkeampaa silloin, kun ihmisten perustarpeet tulevat riittävästi tyydytetyiksi, varallisuuserot eivät ole valtavia, luottamus julkiseen hallintoon on verrattain korkea ja osallistuminen päätöksentekoon sekä yhteiskunnan kehittämiseen on mahdollista. (BIOS siirtymäpolitiikan kojelauta.)

Resilienssi on ottanut paikkansa myös turvallisuuskeskusteluissa (Gustafsberg, 2018). Resilienssi on viimeisten vuosien aikana liitetty entistä syvällisempään turvallisuusajattelun muutokseen, jolloin se on saanut yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden strategisen tason perusteita uudelleen määritteleviä piirteitä. Viranomaisten rooli turvallisuuden tuottajana korostuu kansalaisten turvallisuuskäsityksiä hahmottaneissa kyselyissä. Sisäisen turvallisuuden kannalta keskeisiin turvallisuustahoihin, kuten palo- ja pelastustoimeen, poliisiin sekä

hätäkeskuksiin, luotetaan vahvasti. (Jantunen, 2014.) Poliisit ovat keskeisessä roolissa puhtaassa kokonaisturvallisuudesta. Kokonaisturvallisuuden piiriin on nähty kuuluvan varautuminen, häiriötilanteiden hallinta ja niistä toipuminen. Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta resilienssin eri tasojen väliset suhteet ovat keskeisessä roolissa. Yhtäältä resilienssin instituutiot tukevat yksilön resilienssiä sekä kriisitilanteissa että niihin valmistaututtaessa ja toisaalta yksilön resilienssi kanavoituu koko yhteiskunnan ominaisuudeksi. Voidaan siis nähdä, että poliisit sekä yksilöinä että organisaationa ovat rakentamassa yhteiskunnan resilienssiä. Poliisilla lainvalvojana on rooli vastata, mukautua ja selvittää yhteiskunnan kriisejä tai häiriötekijöitä. Resilientisti toimiva yhteiskunta sekä edellyttää että edistää eri toimijoiden yhteistoimintakykyä. Siksi myös resilienssin eri tasot on ymmärrettävä erillisinä, mutta samalla erottamattomasti toisiinsa kytkeytyvinä verkostoina. (Hyvönen ym., 2019.)

2.2 Resilienssi poliisissa

Resilienssin kasvanut suosio turvallisuuskeskusteluissa näkyy myös poliisiorganisaatiossa ja poliisiin liittyvissä tutkimuksissa. Poliisien tehtävänä on reagoida kriittisiin tapahtumiin; heidän odotetaan olevan henkisesti ja fyysisesti valmistautuneita sekä henkisesti läsnä ratkaisemaan tapaukset tehokkaasti (Johnson, Russo & Papazoglou, 2019). Poliisi onkin ammattiryhmä, missä resilienssin merkitys on kiistaton.

Poliisin työhön liittyy monenlaisia asioita, jotka voidaan nähdä haastavana. Poliisin työ on moraalisesti haastavaa, sillä he kohtaavat jatkuvasti moraalisia dilemmoita (Blumberg ym., 2019). Poliisit kohtaavat myös esimerkiksi vuorotyön ja pitkien työvuorojen takia väsymystä, joka voi vaikuttaa päätöksentekoon ja tilannetietoisuuteen (Andersen ym., 2018). He kohtaavat jatkuvaa stressiä, työskentelevät arvaamattomissa tilanteissa ja heidän on noudatettava tarkkoja käytäntöjä (Andersen ym., 2017).

Vaikka suurin osa poliisien työstä liittyy ei uhkaaviin tilanteisiin, on välttämätöntä valmistaa poliisit pahimpiin mahdollisiin tilanteisiin (Blumberg ym., 2019). Riski joutua näihin tilanteisiin on erikoisryhmään kuuluvalla poliisilla vielä suurempi. Erikoisryhmät koostuvat po-

liisilaitoksen virkamiehistä, joilla on tarvittavat taidot, varusteet ja koulutus reagoimaan korkeimman riskin tapahtumiin. Tämänlaiset tapahtumat voivat olla aktiivisia ampumistilanteita, panttivankitilanteita tai haastavia kiinniottoja. Nämä tapaukset vaativat usein keskimääräisiä parempia taitoja ja koordinoitua tiimityöskentelyä. Ryhmän jäsenet käyvät erikoisosaamista vaativia koulutuksia ja fyysisiä sekä henkisiä testejä. Erikoisryhmän jäsenillä on samat paineet kuin muillakin poliiseilla, kuten organisaation johtamis- ja yhteisön paineet ja vuorotyö, mutta tämän lisäksi myös erityisen stressaaville ja traumaattisille tilanteille altistuminen ja muut vaarat, joille heidät on erityisesti koulutettu ja varustettu. (Planche ym., 2019.)

Poliisien resilienssiin ja etenkin sen kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyen on Suomessa tehty mielenkiintoisia tutkimuksia (esim. Andersen ym. 2015b; Andersen & Gustafsberg, 2016). Vaikka yhteisö- ja yhteiskuntaresilienssiä on osassa tutkimuksista sivuttu (esim. Gustafsberg, 2018) on tarkastelu kuitenkin enimmäkseen keskittynyt yksilöresilienssiin. Tutkimukset ovat toimineet poliisien resilienssikoulutuksen pohjana, joka on havaittavissa tutkimusten painotuksesta. Poliisien resilienssiin keskittyvät tutkimukset painottavat yksilön resilienssikyvyn kehittämistä ja kouluttamista. Tarkemmin fokus on etenkin yksilön fysiologisissa stressireaktioissa ja niiden hallinnassa. Tutkimuksissa resilienssi on pilkottu enimmäkseen haastavissa voimankäyttötilanteissa toimimiseen, erityisesti tilannetietoisuuteen (situational awareness) ja päätöksentekoon (decision making). Lähtökohdat tutkimuksissa on kehittää yksilöä hallitsemaan kehon stressireaktioita, jotta yksilö kykenee toimimaan paremmin haastavissa tilanteissa.

Kun ihminen kohtaa mahdollisen uhan, käynnistyy kehossa sarja automaattisia fysiologisia prosesseja. Fysiologisen stressivasteen aikana sympaattinen hermosto (SNS) aktivoituu ja parasympaattinen hermosto (PNS), joka vastaa kehon rauhoittamisesta, heikentyy. Fysiologiset reaktiot stressin aikana voivat joko parantaa tai vähentää psykologisia tekijöitä, kuten tilanteen hallintaa tai päätöksentekoa. Kohtuullinen määrä SNS aktivoitumista on hyödyllistä optimaaliselle suoritukselle kriittisessä tilanteessa. Näihin hyötyihin kuuluu mm. valppaus, keskittymiskyvyn parantuminen ja aistien herkistyminen. Jos yksilö kokee tilanteen erittäin uhkaavana, nousee myös SNS tasot entisestään. Kun SNS tasot nousevat merkittävästi, puhutaan usein silloin fight or flight – tilasta tai nykypäivänä fight-flight or freeze -tilasta. Tällöin kehossa tapahtuu paljon fysiologisia vasteita kuten esimerkiksi sykkeen nou-

sua. Kyseinen tila voi väärentää myös havaintoja. Näihin vääristymiin voi kuulua esimerkiksi ajantajun tai näkö- ja kuulohavaintojen heikkeneminen. Tällöin käytetään usein termiä putkinäkö. Putkinäkö voi johtaa siihen, että poliisi voi keskittyä yhteen uhkaavaan tekijään, mutta ei havaitse muita mahdollisia uhkaavia tekijöitä ympäristössä. Stressivasteeseen kuuluu siis sekä psykologiset että fysiologiset aspektit. Psykologiseen aspektiin kuuluu yksilön arvio uhkaavasta tilanteesta. Fysiologinen aspekti vastaa tähän uhan asteeseen aktivoimalla sympaattisen hermoston vastaamaan uhkaan. (Andersen & Gustafsberg, 2016.)

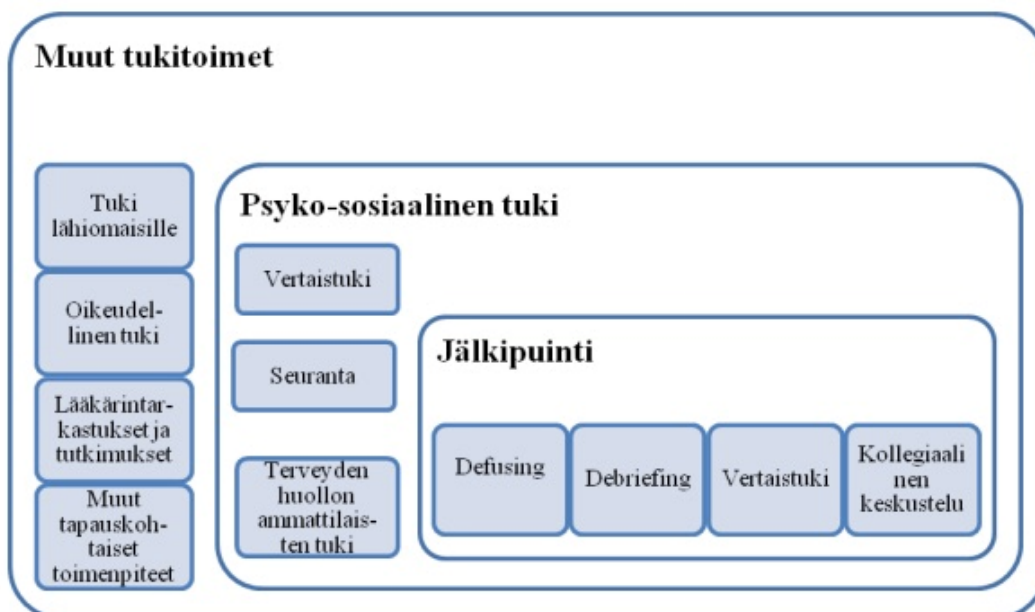
McCraty ja Atkinson (2012) käyttivät hengitystekniikoita keinona auttaa poliiseja säätelemään fysiologista stressivastetta. He havaitsivat, että resilienssikoulutusta saaneet poliisit suoriutuivat paremmin työtehtävistä (esim. arviointi ja päätöksenteko) kuin poliisit, jotka eivät olleet saaneet koulutusta. Arnetz ja kollegat (Arnetz ym. 2013; Arnetz ym. 2009) testasivat rentoutusharjoituksia yhdistettynä henkisten taitojen harjoitustekniikoihin. Osallistujat kuuntelivat kuvauksia kriittisten tapahtumien skenaarioista ja samanaikaisesti heitä kehoitettiin soveltamaan rentoutustekniikoita ja visualisoimaan itsensä kriittiseen ympäristöön ratkaisemaan tilanne. Tutkijat havaitsivat molemmissa tutkimuksissa (Arnetz ym., 2013; Arnetz ym., 2009) resilienssikoulutuksen saaneiden parantuneen työn suorittamisessa (esim. tilannetietoisuus) verrattuna ryhmään, joka eivät olleet saaneet koulutusta. Andersen ja kollegat (Andersen ym. 2015b) sovelsivat Arnetzin ym. resilienssitekniikoita Suomen VATI –ryhmän jäseniin. Tutkijat havaitsivat, että osallistujat paransivat fysiologisia reaktioitaan (esim. sykettä) kriittisessä altistuksessa viiden koulutuspäivän ajan. (Andersen ym., 2015a.) Gustafsberg ja Andersen (2016) tutkivat parantaisitko resilienssikoulutus yhdistettynä voimankäyttökoulutukseen poliisin suoritusta ja turvallisuutta kriittisissä skenaarioissa. He käyttivät mittaustekniikoina sydämen sykettä, verenpainetta, ulkopuolisia arvioitsijoita ja itsearviointia. Poliisit, jotka saivat resilienssikoulutusta, osoittivat merkittävästi parantunutta tilannetietoisuutta, yleistä suorituskkyä ja tekivät enemmän oikeita voimankäyttöpäätöksiä kuin vertailuryhmän poliisit, jotka eivät olleet saaneet koulutusta. Erityisesti koulutuksen saanut ryhmä havaitsivat enemmän mahdollisia uhkia ympäristössä, mikä salli heidän tehdä parempia päätöksiä. (Andersen & Gustafsberg, 2016.)

2.2.1 Resilienssin tukitoimet

Edellä esiteltyjen tutkimusten pohjalta on kehitetty resilienssikoulutus **iPREP**. iPREP muodostuu sanoista The International Performance Resilience and Efficiency Program. iPREP metodi kehitettiin alun perin parantamaan tilannetietoisuutta ja päätöksentekoa voimankäyttötilanteissa vaativien tai uhkaavien tilanteiden alla (Gustafsberg, 2018). iPREP opettaa poliiseille tietoisuutta kehon psykologisiin ja fyysisiin stressireaktioihin. Harjoittelussa tunnustetaan, että henkiset ja fyysiset reaktiot eivät tapahdu itsenäisesti ja molempiin on puututtava harjoittelussa. Jokainen käytös ja taito, joka suoritetaan stressaavassa tilanteessa, on oltava poliisille automaattinen reaktio, joka voidaan suorittaa ajattelematta. Koulutuksessa on luotava todellisia suoritumahdollisuuksia, jotta koulutuksen soveltamista voidaan arvioida asianmukaisesti. (Andersen & Poplawski, 2020.) iPREP-koulutusmenetelmä suunniteltiin psykologisten ja biologisten tietojen sekä näyttöön perustuvien tieteellisten menetelmien perusteella opiskelijoiden oppimisen ja taitojen maksimoimiseksi. Harjoittelu lisää sekä fyysistä että psykologista stressin sietokykyä. Fyysisiin etuihin kuuluu esimerkiksi stressikemiallisten reaktioiden hallitseminen. Psykologisiin etuihin kuuluvat ahdistuksen vähentäminen, luottamuksen lisääminen kykyihin ja psykologisten reaktioiden tunnistaminen. Näillä eduilla on myönteisiä vaikutuksia myös pitkäaikaiseen terveyteen. (Andersen ym., 2017.)

iPREP-koulutusmenetelmää testattiin aluksi opettajien ja kouluttajien kanssa. Tavoitteena oli opettaa poliiseille taitoja, jotka auttavat parantamaan henkistä sekä fyysistä terveyttä, rakentaa henkisiä selviytymismenetelmiä, parantaa työn suorituskykyä sekä alentaa kynnystä avun ja tuen hakemiseksi. (Virta & Gustafsberg, 2018.) iPREP-menetelmä integroitiin poliisien peruskoulutukseen Suomessa keväällä 2015 (Gustafsberg, 2018).

Sillä resilienssi käsittää myös vaikeista asioista tai tapahtumista palautumisen ja arkeen palaamisen, on syytä tarkastella myös poliisiorganisaatiossa käytettäviä **jälkihoidollisia toimenpiteitä**, joiden tavoitteena on tukea vaikeiden tilanteiden käsittelyä ja niistä palautumista. Vaativat ja traumaattiset tilanteet aiheuttavat työntekijöille jälkireaktioita. Tavallisia jälkireaktioita voivat olla muutaman mainiten mm. vaikeus palata takaisin arjen työhön, mieleen tunkeutuvat muistot, ahdistus, unihäiriöt, ärtyneisyys, syyllisyyden tunne ja arvojen muuttuminen (Dyregrow, 1994, 211; Järvelinin 2011 mukaan). Seuraavassa kuvassa on esitelty poliisin tukitoimia Järvelinin (2011) mukaan.



Jälkipuinti, Järvelin 2011

Poliisissa käytettävät jälkitoimet jaotellaan usein välittömästi tapahtuman jälkeen tapahtuvaan defusingiin ja 1-3 päivää myöhemmin pidettävään debriefingiin. Defusing on välitön kokemuksia purkava keskustelu. Se on yleensä pienryhmäistunto, jonka tarkoituksena on tarjota mahdollisuus välittömään kokemusten, mielikuvien ja tunnelatausten purkuun. Defusingin tarkoituksena on välitön traumaperäisten oireiden ja reaktioiden lieventäminen, kokemusten normalisointi ja sosiaalisen tukiverkoston vahvistaminen. Defusingin tarkoituksena on myös arvioida tarve debriefingille. (Järvelin, 2011.)

Debriefing on keskustelua ja analyysia kokemuksesta, arvioimalla ja integroimalla saatuja kokemuksia tietoisuuteen. Debriefing tarjoaa mahdollisuuden tutkia ja ymmärtää tapahtumaa ja kokemusta, keskustella siitä, mikä meni hyvin, ja tunnistaa se, mitä voitaisiin tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Se on tilaisuus keskustella ja analysoida kokemuksia, ymmärtää tapahtunutta ja integroida saadut kokemukset suorituskyvyn parantamiseksi tulevaisuudessa. Kokenut vetäjä auttaa osallisia tunnistamaan ja tutkimaan suorituskyvyn aukkoja ja korjaamaan niitä tulevan suorituskyvyn parantamiseksi. (Gardner, 2013.)

Jälkitoimet voivat sisältää kuitenkin muutakin kuin pelkästään defusingin ja debriefingin. Jälkitoimet voivat käsittää muutakin kuin tunnepuoleen liittyvää purkua, kuten esimerkiksi taktista purkua, jossa keskitytään työn operatiivisiin ja taktisiin seikkoihin. Jälkitoimien järjestely ja niihin suhtautuminen ovat myös huomioonotettavia asioita. Ihmisten kokemuksiin

vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi purkukeskustelun vetäjä tai ryhmän kokoonpano. Esimerkiksi painottelu sen välillä, onko vetäjä ulkopuolinen vai ei, voi olla ongelmallista. Poliisi on organisaationa omaleimainen, tai ainakin poliisissa työskentelevät uskovat niin. Tämä omaleimaisuus tarkoittaa mm. sitä, että poliisi käyttää ammattisanastoa, jota ulkopuoliset eivät ymmärrä. (Järvelin, 2011.) Järvelinin tutkimus kuitenkin osoitti, että tapauksissa jälkihoitovastuu jäi liiaksi niiden varaan, jotka olivat mukana myös varsinaisessa tapahtumassa. Näiden henkilöiden ei tulisi olla jälkitoimenpiteistä vastaavia toiminnan tekijöitä vaan toiminnan kohteita. Tällöin Järvelin ehdotti, että Suomessa pitäisi luoda järjestelmä, jossa on mahdollista, että jälkitoimista tulee vastamaan sellainen henkilö, joka ei ole ollut mukana tapahtumissa. (Järvelin, 2011.)

2.3 Käytäntölähtöinen tarkastelu resilienssiin

Kuten aikaisempia tutkimuksia tarkastellessa tuli ilmi, on poliisien resilienssiä tarkasteltu pääasiassa yksilölähtöisesti ja ajattelemalla, kuinka tehdä yksilöistä mahdollisimman resilienttejä. Organisaation ja yhteisön resilienssin rakentumisessa on fokus usein ollut myös resilienssien yksilöiden vaikutuksessa ja osittain hallinnollisten prosessien tarkastelussa. Tässä tutkimuksessa otan uuden tarkastelutavan aiheeseen, eli käytäntölähtöisen näkökulman. Käytäntölähtöistä tarkastelutapaa resilienssiin tässä kontekstissa ei ole vielä otettu ja tämän vuoksi päätin lähteä lähestymään aihetta juuri tällä näkökulmalla. Käytäntötutkimuksessa on kyse tehtäväorientoituneesta tutkimuksesta tai tutkimusprosessista, jonka lopputuloksen tulisi olla sellainen, että se avaa prosessiin osallistuville toimijoille uutta ymmärrystä ja näkökulmaa kehittämisen kohteena olleeseen ilmiöön tavalla, joka edistää hyvinvointia, osaamista ja ilmiön hallintaa (Satka ym., 2016). Oma tutkimukseni nojautuu käytäntöteoreettiseen näkökulmaan, joka tarkoittaa sitä, että pyrin tunnistamaan, miten resilienssi rakentuu toiminnassa, ja millä tavoin poliisiorganisaation käytännöt (eli totunnaiset tavat toimia) ohjaavat resilienssiä toimintaa; estämällä tai edistämällä sitä. Tarkoituksena ei ole siis vähätellä aikaisempaa tutkimusta aiheesta tai väittää, että tämä tarkastelutapa olisi millään tavalla pätevämpi kuin edelliset. Tarkoituksena on laajentaa käsitystä ilmiöstä ja sitoa uusi näkökulma jo tehtyihin tutkimuksiin. Tällä tavalla voidaan vahvistaa jo esiin tulleita seik-

koja, nostaa tarkastelun kohteeksi vähemmälle huomiolle jääneitä asioita tai jopa tuoda jotain seikkoja esiin, joita aiemmin ei ole osattu huomioida. Vaikka käytännön ja tutkimuksen yhdistäminen samaan käsitteeseen voi yhteiskuntatieteellisessä perinteessä olla jossain mielessä provosoiva yhdistelmä, tämän käsitteen etuna on, että se suuntaa toimijoiden katseet arkipäivän tapahtumiin ja legitimoii ajankohtaiset ja myös pienet kysymykset (Satka ym., 2016). Käytäntö ja käytäntölähtöinen tarkastelutapa voivat olla tieteellisellä tasolla monelle vieras asia. Tämän vuoksi ennen näkökulman yhdistämistä omaan tutkimukseeni on aluksi tarpeen määritellä, mitä on käytäntö ja mitä tarkoittaa käytäntölähtöinen tarkastelutapa.

Käytännöstä voidaan puhua useissa eri merkityksissä, mikä voi tehdä maallikkojen ja tutkijoiden, mutta myös eri teoriaperinteestä tulevien tutkijoiden välisen kommunikaation haastavaksi. Käytännöstä voidaan puhua arkikielen merkityksessä, jolloin ollaan kiinnostuneita ihmisten arkisista tekemisistä ja kokemuksista. Toisaalta siitä voidaan puhua myös tutkimuksen lähestymistapana, jonka mukaan arjen toistuvilla paikantuneilla käytännöillä on rakenteellisia seuraamuksia. (Katila, 2015.) Käytännöllä on myös erilaisia määritelmiä. Katilan (2015) mukaan suosituimmiksi määritelmiksi ovat muodostuneet Schatzkin (2001) ja Reckwitzin (2002) määritelmät. Schatzkin mukaan käytäntö on ruumiillistunutta materiaalisesti välittyntä ihmisen toimintaa, joka organisoituu yhteisesti jaetun käytännöllisen ymmärryksen ympärille (Katila, 2015). Reckwitz määrittelee käytännön rutiininomaiseksi toiminnaksi, joka koostuu useammasta toisiinsa liittyvästä elementistä: ruumiillisesta ja mentaalista toiminnasta, materiaalisista esineistä ja niiden käytöstä, tiedoista, taidoista ja tunteista. Shove ym. (2012) ovat yksinkertaistaneet Reckwitzin kaavion kolmeen pääelementtiin: materiaaleihin, osaamiseen ja merkityksiin. Materiaalit käsittävät asioita, tekniikoita ja aineellisia kokonaisuuksia. Merkitykset liittyvät symbolisiin merkityksiin, ideoihin ja pyrkimykseen, kun taas osaaminen sisältää taitoa, tietotaitoa ja tekniikkaa. Yhteenvedon voidaan todeta, että käytäntö on rutiininomaista käyttäytymistä, joka koostuu useasta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä. Käytäntö muodostuu elementtien yhteen kietoutumisesta, jolloin sitä ei voida jäljittää yhteenkään yksittäiseen elementtiin. (Katila, 2015.)

Kun olemme määritelleet mitä käytäntö on, seuraavaksi katsomme, miten käytäntöä voidaan tarkastella. Feldmanin ja Orlikowskin (2011) mukaan käytäntöä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: empiirisesti, teoreettisesti tai filosofisesti. Empiirisessä näkökulmassa tarkastellaan mitä käytännössä ja käytännön toiminnassa oikeasti tapahtuu. Käytäntö nähdään ilmiönä, missä toiminta rakentuu, tulee todelliseksi ja tulokset saadaan aikaiseksi.

Empiirisessä lähestymistavassa pyritään kaventamaan kuiluja teorian ja käytännön välillä luomalla ymmärrystä organisaation arjesta. Siinä tarkastellaan miten ihmiset ymmärtävät asioita, miten he toimivat käytännössä ja mitä he saavat toiminnallaan aikaan. Empiirisen lähestymistavan tarkoituksena on luoda tietoa arjen todellisesta toiminnasta ja tuottaa hyötyä erityisesti tutkimuskohteena olevalle organisaatiolle. Tarkoituksena on tuoda esiin arjen toimintaa ja tätä kautta luomaan ymmärrystä sekä ideoita, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Käytäntölähtöisissä tutkimuksissa empiirinen painotus näkyy usein toiminnan kuvaamisena. Teoreettisessa lähestymistavassa tarkastellaan mikä ohjaa päivittäistä toimintaa. Lähestymistavassa keskitytään käytäntöihin, mitkä ymmärretään todellisuutta rakentavina asioina ja ilmiöinä. Näiden vaikutuksesta toiminnalle ollaan kiinnostuneita. Teoreettisessa lähestymistavassa pyritään selvittämään ja selittämään rakenteiden ja toiminnan suhdetta. Käytännön nähdään tämän näkökulman mukaan muodostavan ja muokkaavan todellisuutta. Teoreettisessa lähestymistavassa ihmisen toimintaa pyritään ymmärtämään käytäntöjen kautta. Filosofinen näkökulma painottuu sosiaaliseen todellisuuteen. Tämän lähestymistavan mukaan sosiaalinen totuus rakentuu käytännöistä. Kyse on siis siitä, että käytäntöjen nähdään muodostavan ja luovan todellisuutta. Tämä todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Orlikowski, 2015.)

Nyt kun olemme tarkastelleen käytännön määritelmää sekä käytäntölähtöisen tarkastelutavan näkökulmia, on aika pohtia, miten käytäntölähtöinen tarkastelutapa näyttäytyy omassa tutkimuksessani. Oma tutkimukseni kiinnittyy teoreettiseen lähestymistapaan. Teoreettisen lähestymistavan lisäksi tutkimuksessani on nähtävissä empiiristä lähestymistapaa. Empiirinen lähestymistapa on toiminnan kuvausta. Tutkimuksessani empiirinen lähestymistapa kiinnittyy tulosten narratiivisuuteen. Päästäksemme käytäntöihin sisälle olen käyttänyt empiiristä ja narratiivista tapaa johdattaa lukija aiheeseen. Tämä kuvaus antaa lukijalle käsityksen arjesta ja arjen käytännöistä. Tämän jälkeen tutkimus painottuu teoreettiseen näkökulmaan. Teoreettinen lähestyminen tarkoittaa sitä, että erittelen käytäntöjä, jotka ohjaavat sellaista toimintaa, mitä yleisten määritelmien mukaan voidaan tulkita resilienssiksi. Tarkoituksena on tunnistaa erilaisia käytäntöjä, ja tarkastella sitä, miten eri käytännöt estävät tai edistävät resilienssiä. Tarkastelussa tulee esiin myös toiminnan ja rakenteiden suhde. Ero aikaisempiin tutkimuksiin (esim. Andersen & Poplawski, 2020) on se, että aiemmin asiaa on tarkasteltu siten, että yksilöitä harjaannutetaan resilienssiin toistojen ja koulutuksen myötä. Tässä tutkimuksessa kyse on siitä, että yksilön toimintaa tarkastellaan laajemmin ja fokus on siinä,

millaiset organisatoriset käytännöt tuottavat resilienssiä ja millä tavalla. Samalla voidaan myös huomata juurikin se, miten käytännöt voivat myös estää resilienssiä.

Käytäntölähtöisen tarkastelutavan hyödyt on tunnistettu johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa. Poliisien resilienssitutkimuksissa ei ole kyseistä lähestymistapaa vielä käytetty, joten se mahdollistaa uuden näkökulman aiheeseen. Laineen (2009) mukaan organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, jotka osin tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa toimintaan ja tilanteisiin. Käytäntöjä voidaan tarkastella eri tasoilla. On mahdollista tarkastella ns. ilmeisiä käytäntöjä, esimerkiksi palaverikäytäntöjä, työpajoja tms. tai käytäntöjä, jotka eivät ole niinkään ilmeisiä. Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan vähemmän ilmeisiä käytäntöjä. Laineen mukaan nämä ovat toiminnan taustalla vaikuttavia, toimintaa tuottavia ja ajassa rakentuneita tapoja orientoitua työhön ja tehdä sitä. Käytännöt eivät siis niinkään ole toimijoiden näkyvää toimintaa, vaan kulttuurisesti ja historiallisesti uusintuvia toiminnan säännönmukaisuuksia ja tapoja, joita pyritään jäljittämään näkyvän toiminnan ja ilmiänsuuntavasta ja muodosta. (Laine, 2009.)

Käytäntölähtöinen tarkastelutapa voi avata myös ymmärrystä siihen, miksi muutoksien toteuttaminen on vaikeaa. Kuten jo aiemmin sivusin, eivät käytännöt ole usein ilmeisiä. Sen sijaan ne 'ohjaavat' osin tiedostamatta toimintaa, josta suurin osa onkin tavanvaraista ja totunnaistunutta. Suuntaamalla huomio ja muutos ilmeisiin käytäntöihin ei välttämättä saada haluttua lopputulosta aikaiseksi. Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota arjen toimintaan, taustalla vaikuttaviin käytäntöihin. Ei esimerkiksi riitä, että poliiseille on olemassa resilienssikoulutus, jos muut käytännöt estävät sen toteutumista. Yksittäinen toimija ei helposti voi vaikuttaa käytäntöihin ja niiden muuntumiseen, vaikka käytännöt pysyvätkin yllä vain toimijoiden toiminnassa ja muuntuvat vain toimijoiden toiminnan kautta. Tämä tekee ymmärrettäväksi sitä, miksi suunnitellut muutokset on usein vaikea toteuttaa. Huomion kiinnittäminen vähemmän ilmeisiin käytäntöihin mahdollistaa sen, että johto ja muut toimijat voivat tunnistaa sekä oman että muiden toiminnan taustalla vaikuttavia ja toimintaa suuntaavia käytäntöjä. Käytäntöjen tunnistaminen auttaa myös ymmärtämään, että toimintaa ei aina voi selittää toimijoiden intentioilla ja motivaatioilla, vaan pikemminkin käytännöillä, joita toimijat kantavat mukanaan. (Laine, 2009.)

3. Tutkimuksen toteutus

3.1 Sosiaalinen konstruktionismi

Tutkimukseni tieteenfilosofinen suuntaus on sosiaalinen konstruktionismi. Käytän sosiaalisen konstruktionismin ymmärtämisenä Burrin (2015) taustoitusta ja sen pohjalta rakennan omaa ymmärrystäni lähestymistapaan ja sidon sen omaan tutkimukseeni. Sosiaalinen konstruktionismi on termi, jota käytetään viittaamaan joukkoon teoreettisia lähestymistapoja, jotka haastavat taustalla olevat valtapSYkologian oletukset ja tutkimuskäytännöt. Sosiaalisen konstruktionismin keskeinen lähtökohta on, että meidän maailman tuntemus, mukaan lukien ymmärryksemme ihmisistä, on pikemminkin ihmisen vuorovaikutuksen tuote kuin havaittavissa oleva ulkoinen totuus. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ilmiöistä ja asioista ei voi olla yhtä objektiivista totuutta. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan on olemassa useita näkökulmia sekä versioita, ja erilaisia tapoja ymmärtää maailmaa ja minkään niistä ei voida sanoa olevan totuus. (Burr, 2015.) Tämä maailman kuva sopii tutkimukseeni, sillä tutkimuksella ei ole tarkoitus tuottaa yhtä objektiivista totuutta, vaan kuvata ihmisten kokemuksia ja heidän teoillaan rakennettua käytäntöä. Tutkimuksessa ei etsitä oikeita tai vääriä vastauksia, vaan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä (resilienssi) tarkastelemalla sitä ihmisten tuottaman todellisuuden kautta.

Diskurssi on sosiaalisen konstruktionismin sydämessä. Sosiaalisen konstruktionismin makrotaso nojautuu vahvasti Michel Foucaultin työhön joka väittää, että diskurssit ovat laajalti vallitsevia tapoja puhua tai muuten edustaa (kuten kuvat, kirjalliset materiaalit, elokuvat ja jopa rakennukset ja muut tilat) ihmisiä tai asioita, ja nämä diskurssit rakentavat ja ylläpitävät ymmärrystämme ihmisistä ja asioista sosiaalisessa elämässä. Sosiaalisen konstruktionismin mikrotasolla viitataan jokapäiväiseen kielelliseen käytäntöön, etenkin puhuttuun kieleen. (Burr, 2015.) Sekä makro-, että mikrotason diskurssit ovat keskeisessä osassa myös omaa tutkimustani. Tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan käytäntöjä sekä arkipäiväistä toimintaa. Käytäntöjä ja arjen tapahtumia rakennetaan diskursseilla ja ne ovat merkittävässä osassa

tilanteen ja käytäntöjen muodostumisen kannalta. Myös tutkimuksen teko ja analyysi rakentuvat diskurssien pohjalta. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelujen välityksellä, joissa haastateltava välittää omia kokemuksia ja todellisuuttaan puhutun kielen kautta ja tämän kautta haastateltava ja tutkija rakentavat vuorovaikutuksessa yhteistä ymmärrystä ja käsitystä aiheesta. Burrin (2015) mukaan ihmiset rakentavat vuorovaikutuksessa merkitystä itsestään ja tapahtumista, jotka ovat merkittäviä heille. Tämän pohjalta tutkija myös analysoi ja tekee johtopäätöksiä aiheesta, ja näin ollen luo omaa tulkintaa diskursseista ja ilmiöstä.

Sosiaalinen konstruktionismi haastaa valtavirran psykologian lähestymistavan tutkimukseen ja kritisoi laboratoriokokeita (Burr, 2015). Sosiaalinen konstruktionismi tukee myös tältä osin omaa lähestymistapaani aiheeseen. Poliisien resilienssiä on tutkittu testiolosuhteissa ja erilaisia mittauksia tekemällä (esim. Andersen & Gustafsberg, 2016). En väitä, että tämä olisi huono asia tai millään tavalla väärä lähestymistapa asiaan. Oma tutkimukseni kuitenkin lähestyy aihetta käytäntölähtöisestä näkökulmasta, joka sitoutuu sosiaalisen konstruktionismin ajatuksiin hyvin. Käytäntölähtöisessä tarkastelutavassa keskitytään sosiaalisesti tuotettuun todellisuuteen, aivan kuten sosiaalisessa konstruktionismissa. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole saada tuloksia mittaamalla tai testaamalla, vaan analysoida käytäntöjä ja tuotettua totuutta. Tarkastelen puheessa tuotettuja käsityksiä toiminnasta ja sen pohjalta erittelen käytäntöjä, jotka tuottavat ja estävät resilienssiä toimintaa. Sosiaalinen konstruktionismi ja käytäntölähtöisyys siis tukevat toisiaan.

3.2 Organisaation esittely

Koska kaikki eivät välttämättä ole täysin tuttuja poliisimaailman kanssa, koen alkuun tarpeelliseksi avata hieman poliisiorganisaation rakennetta, toimintaa ja erilaisia käsitteitä.



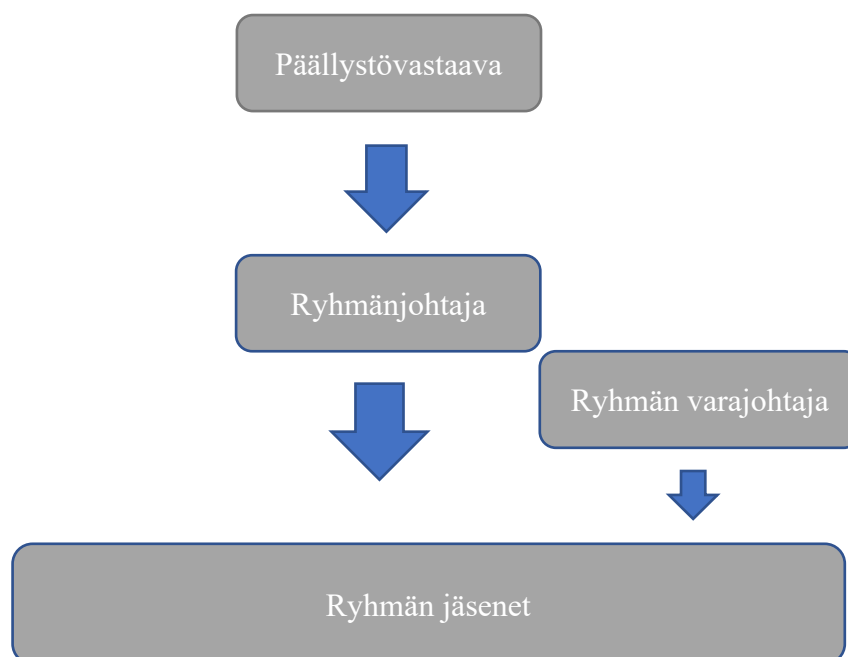
Kuva: Polamk.fi

Suomessa kaikki poliisit suorittavat saman peruskoulutuksen. Poliisiksi voi tällä hetkellä valmistua vain Poliisiammattikorkeakoulusta Tampereelta. Tutkinto antaa valmiudet työskennellä vanhempana konstaapelina esimerkiksi valvonta- ja hälytystoiminnan tai rikostorjunnan tehtävissä. Poliisiammattikorkeakoulussa voi myös suorittaa täydennyskoulutusta, esimerkiksi alipäällystön erikoistumisopintoja, jotka antavat kelpoisuuden työnjohtotason esimiestehtäviin, kuten ylikonstaapeliksi. Poliisin ylemmän AMK –tutkinnon suorittanut voi taas työskennellä päällystötehtävissä, esimerkiksi komisariona tai ylikomisariona. Päällystötehtävissä painotus on johtamistehtävissä. (Polamk.fi.)

Poliisissa on mahdollisuus hakeutua myös erilaisiin erikoistehtäviin. Yksi erikoistehtävistä on poliisin erikoisryhmissä työskentely. Suomessa poliisilla on valtakunnallinen valmiusyksikkö Karhu (Federal Special Response Team) sekä alueellisia erikoisryhmiä (Regional Special Response Team). Alueellisista erikoisryhmistä käytetään nimitystä VATI-ryhmä, joka tarkoittaa vaativien tilanteiden erikoisryhmää. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu VATI-ryhmästä ja sen jäsenistä. Koska kyseessä on erikoisryhmä, on sen toiminnasta tietoa julkisuudessa rajallinen määrä. Julkista tietoa kuitenkin on, että VATI-ryhmät koostuvat erityiskoulutuksen saaneista poliiseista, jotka toimivat vaativimmilla ja vaarallisimmilla poliisitehtävillä. Nämä tehtävät voivat olla esimerkiksi vaarallisten henkilöiden kiinniottoa tai tehtäviä joihin liittyy aseita tai muita riskitekijöitä. VATI-ryhmät toimivat alueellisesti Suomen

poliisilaitoksilla, pois lukien Helsingin poliisilaitos, jolla on oma aiemmin mainittu valmiusyksikkö Karhu. VATI-ryhmän jäsenet voivat toimia normaalisti poliisin kenttätehtävissä. He kuitenkin harjoittelevat enemmän ja monipuolisemmin kuin normaalit kenttäpoliisit. VATI-poliiseilla on myös koulutuksensa myötä monipuolisempaa kalustoa, kuten panssaroituja autoja tai erikoisempia aseita ja muita työvälineitä.

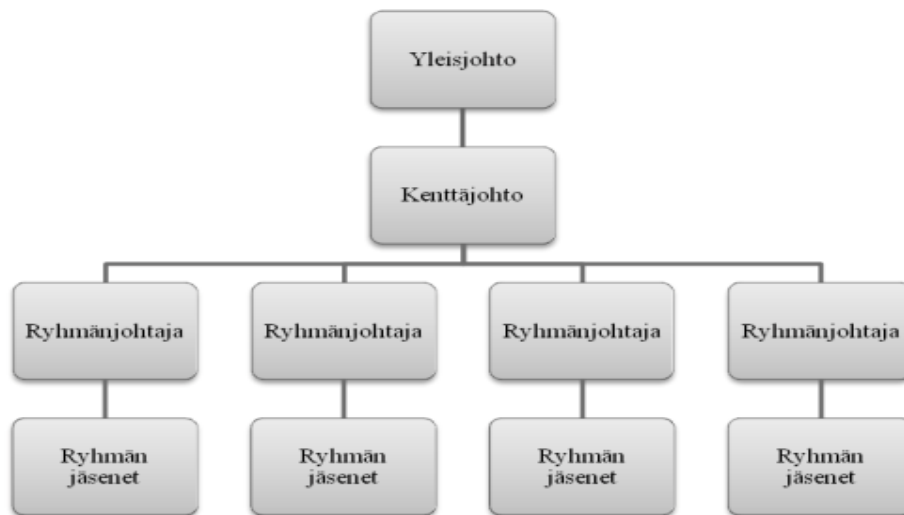
Poliisiorganisaatio on perinteisesti melko hierarkkinen. Organisaatiossa on selkeät johto- ja alaisuudet. Organisaatio on jakautunut poliisilaitoksesta riippuen hieman eri tavoin, mutta pääkohdat ovat usein samat. Alla olevassa kaaviossa on hahmoteltu yleistasolla VATI-ryhmän rakennetta. Ryhmän rakenne voi olla erilainen poliisilaitoksesta riippuen, mutta alla oleva kaavio on lähin yleispätevä malli, jolla toimintaa voidaan hahmottaa ulkopuolisillekin. On kuitenkin siis muistettava, että hierarkia ja tehtävät voivat organisoida hieman eri tavoin laitoksesta riippuen. Päälystövastaavan yläpuolella on myös vielä poliisilaitoksen johtoa, mutta arjen tasolla hahmottelu on yleispätevästi alla olevan kaaviokuvan mukainen.



Päälystövastaava toimii mm. johtamis- ja kehittämistehtävissä. Ryhmänjohtaja toimii yleensä paitsi operatiivisena ryhmänjohtajana, myös ryhmänsä palkkaesimiehenä sekä pääkouluttajana. Ryhmänjohtaja toimii yleensä tehtävillä tilannejohtajana tai toimintaryhmänjohtajana. Ryhmänjohtaja ei kuitenkaan ole aina työvuorossa, joten monesti tähän tehtävään

asetetaan kokenut VATI-ryhmän jäsen. VATI-ryhmän jäsenillä on usein koulutuksensa, kokemuksensa ja soveltuvuutensa kautta johtamisominaisuuksia, joita esimerkiksi tilannejohtajat tai kenttäjohtajat hyödyntävät.

Kun mennään tehtäville, löytyy erilaisista tilanteista myös erilaisia toimijoita ja rooleja. Alla on Järvelinin kaavio vaativien tilanteiden tilanneorganisaatiosta. Tämäkin kuvio esittää toimintaa yleisellä tasolla. Mitä lähemmäs mennään tilanteita, alkaa tilanteesta riippuen erottumaan erilaisia rooleja. Tässä vaiheessa on kuitenkin riittävä ymmärtää, että poliisin johtamisjärjestelmä ja tilanteissa toimiminen on suunniteltua ja kurinalaista. Se on tärkeä elementti työssä ja organisaation käsittämisessä.



Vaativien tilanteiden tilanneorganisaatio, Järvelin 2011

3.3 Laadullinen teemahaastattelu

Tutkimuksen haastateltavina toimii seitsemän VATI-ryhmän jäsentä. Haastateltavat ovat iältään 30-44 vuotiaita. He ovat työskennelleet poliisiina 5-18 vuotta, joista VATI-ryhmässä 2-11 vuotta. Haastateltavina on ryhmän ns. rivijäseniä, mutta myös ryhmän johtoon kuuluvia poliiseja. Yksityisyyden ja toiminnan turvaamiseksi en lähde yksilöimään haastateltavien työpaikkoja tai -asemia tarkemmin.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimaastoon. Haastattelu ei etene tarkkojen valmiiksi mietittyjen kysymysten kautta, vaan ennalta suunniteltujen väljempien teemojen kautta. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa teemojen puhumisjärjestys on vapaa ja teemoista voidaan puhua eri laajuudella eri haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu mahdollistaa vastaamisen vapauden, joka antaa tilaa haastateltavien puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelujen tarkoituksena oli lähteä lähestymään aihetta, eli resilienssiä, arjen työn ja käytäntöjen kautta. Tätä varten päätin lähteä rakentamaan haastattelut siten, että käymme haastattelussa läpi arjen konkreettista työtehtävää. Kandidaatintutkielmaa tehdessä huomasin, että jos haastattelussa pyytää haastateltavaa kertomaan jostakin arjen tapahtumasta, ei heille yleensä tule haastattelutilanteessa mieleen mitään konkreettista tapahtumaa. Tästä viisastuneena päätin antaa haastateltaville etukäteistehtävän. Ennen haastatteluja pyysin haastateltavaa miettimään ja valitsemaan 1-2 työtehtävää, jotka ovat heidän omasta mielestä ollut jollakin tavalla haastavia tai vaativia. Tarkempaa määritelmää, mikä on haastava tilanne en heille antanut, vaan valinta perustui heidän omaan kokemukseen haastavasta tehtävästä. Tällä etukäteistehtävällä varmistin sen, että haastattelussa meillä on tilanne/tilanteita, jota voimme lähteä käymään läpi.

Ennen haastattelua haastateltaville ei kerrottu tutkimuksen tarkkaa aihetta. Tämä valinta sen vuoksi, että se ei ohjaisi haastateltavien vastauksia tai he eivät lähtisi miettimään, mitä pitäisi vastata. Haastateltaville kerrottiin kuitenkin, että tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää heidän toimintaa ja arjen työtä. Heille kerrottiin, että haastattelussa keskustellaan heidän työstä ja heidän on oltava valmis avaamaan myös esimerkiksi henkistä puolta ja sitä mitä päässä liikkuu tehtävien aikana. Ennen haastattelua tehtiin myös selväksi, että heidän ei tarvitse osata tai tietää mitään erityistä, vaan tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on heidän aidot kokemukset ja ajatukset.

Haastateltavien valikoituminen perustui heidän omaan vapaaehtoisuuteen ja halukkuuteen. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, yksityisyyden tur-

vaamisesta, luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta. Itse haastatteluissa lähdimme lähestymään aihetta haastateltavien valitsemien esimerkkien kautta. Lähdimme purkamaan tapahtumaa kronologisessa järjestyksessä. Haastattelussa ei oltu kiinnostuneita tehtävien yksityiskohdista, operatiivisesta toiminnasta tai muusta tiedosta, joka voisi olla jollain tavalla salassa pidettävää. Keskustelun kohteena oli haastateltavien kokemukset ja ajatukset. Emme keskittyneet niinkään tehtävien faktoihin, vaan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin työstä, organisaatiosta ja arjesta. Olin kiinnostunut haastateltavien tunteista, aistimisista, asioiden käsittelytavoista, vuorovaikutuksesta ja muista heidän havainnoimista asioista. Erityisesti tartuin kiinni asioihin ja teemoihin, jotka voidaan yleisesti ajatella resilienssiin liittyväksi. Arjen tapahtumat ja tunteet etenivät haastateltavien puheissa luonnollisesti organisaation suuntaan, kun pyysin heitä pohtimaan, mistä tietyt käyttäytymismallit voisivat olla peräisin. Tätä kautta pääsimme haastatteluissa sulavasti keskustelemaan myös organisaation toiminnasta ja rakenteista yksilökokemusten lisäksi.

3.4 Aineiston analyysi

Kun aineisto on kerätty, alkaa sen analyysivaihe. Laadulliselle tutkimukselle ei ole yhtä tiettyä analyysitapaa, vaan valinta on tutkijan oma ja sen tulee vastata tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuteen. Tutkijalla on tutkimusta tehdessään aina tietynlaiset silmälasit päässään, joka määrittää mistä tutkija on kiinnostunut ja minkälaisia havaintoja hän tekee. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen pyritään kokoamaan selkeä ja ymmärrettävä kuvaus aineiston analyysiprosessin eri vaiheista. (Puusa & Juuti, 2011.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysitavaksi olen valinnut yhdistää narratiivisuuden ja teema-analyysin. Maitlis (2012) on nostanut hyvin esiin, miten narratiivisuus voi sisältää teema-analyysin. Narratiivisessa tutkimuksessa toiminnan ja ilmiöiden sekä niiden merkityksen nähdään rakentuvan kertomuksissa. Narratiivit ovat kriittisessä roolissa muodostaessaan ihmisten kokemuksia ja identiteettiä. Niiden kautta ihmiset muodostavat, kuvaavat ja ymmärtävät kokemuksiaan. Teema-analyysi on yksi yleisin narratiivinen analyysimuoto.

Siinä tutkitaan tarinan sisältöä ja keskitytään siihen mitä on sanottu, ei niinkään miten on sanottu. Teema-analyysin tavoite on tunnistaa narratiivin avainteemat tunnistamalla teemoja, jotka ovat yhteisiä kaikissa tarinoissa. Teema-analyysi on erityisen arvokas lähestymistapa, kun tutkija haluaa ymmärtää narratiivin välittämän sisällön ja etenkin kun tutkija toivoo korostavansa avaintekijöitä, jotka antavat narratiiville painon. Teema-analyysi tarjoaa tehokkaan ja joustavan tavan tutkia keskeisiä elementtejä yksilöiden luomissa narratiiveissa. (Maitlis, 2012.)

Organisaatiot ovat täynnä narratiiveja ja laadullisen tutkijan on lähes mahdotonta tehdä tutkimusta ilman niihin törmäämistä (Maitlis, 2012). Näin on myös tässäkin tutkimuksessa. Haastattelujen perusta oli haastateltavien kertomukset eli tarinat omista työkokemuksistaan. Puusan ja Juutin (2011) mukaan usein analyysin kohteena on se, miten haastateltavat henkilöt kokevat tai tulkitsevat jonkun asian. Näitä kertomuksia lähdettiin purkamaan ja analysoimaan erilaisten teemojen kautta. Narratiivisuus kietoutuu hyvin myös sosiaaliseen konstruktionismiin ja sen aatteisiin. Narratiivit muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja todellisuudessa. Tarinat eivät ole objektiivinen totuus, vaan yksilöt ymmärtävät ja tulkitsevat niitä omalla tavallaan.

Aineiston analyysi alkaa aineiston huolellisella läpikäynnillä. Haastattelut kuunnellaan, litteroidaan ja luetaan useaan otteeseen. Maitlisin (2012) mukaan analyysi alkaa ryhmittelemällä narratiivit tekijän mukaan. Teemoittelu taas alkaa sillä, että tekstistä havaitaan ja erotellaan tutkimusongelman kannalta relevantit aiheet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että samaa tarkoittavat tai samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, jonka jälkeen tämä kategoria nimetään. Tämän jälkeen samanlaisia alakategorioita yhdistellään ja niistä muodostetaan yläkategorioita, joka taas nimetään kategoriaa kuvaavalla käsitteellä. Tätä kategorioiden muodostamista jatketaan ja loppuvaiheessa tutkija yhdistää kaikki yläkategoriat yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Tarkoituksena on nostaa aineistosta esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. (Puusa & Juuti, 2011.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä oli olennaisena osana tunnistaa resilienssin lisäksi myös käytännöt. Käytännöt ovat rutiininomaista käyttäytymistä, joka koostuu useasta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä. Käytäntö muodostuu elementtien yhteen kietoutumisesta, jolloin sitä ei voida jäljittää yhteenkään yksittäiseen elementtiin. (Katila, 2015.) Lähdin etsimään aineistosta asioita, jotka ohjaavat ajattelua ja toimintaa. Tunnistin käytäntöjä siitä, mitkä ovat totuttuja tapoja

toimia ja ajatella, mitkä ovat muodostuneet toistojen ja ajan myötä. Teemoittelun myötä tunnistin neljä käytäntöä: sotilaskäytännön, koulutuskäytännön, virkamieskäytännön ja johtamiskäytännön. Näitä käytäntöjä aloin analysoida tarkemmin Katilan (2015) ja Laineen (2009) käytäntöjen tunnistamisen pohjalta. Olin kiinnostunut siitä, miten käytännöissä tulee esiin kehollisuus, materia, historia, osaaminen, tunteet, tavoitteet, aistiminen, tietäminen ja piilevät arvot. Nämä teemat auttoivat tunnistamaan käytäntöjä - totuttua tapaa toimia ja ajatella - jotka ohjaavat toimintaa.

Analyysin onnistumisen edellytyksenä on jatkuva vertailu ja vuoropuhelu aikaisemman tutkimuksen, aineiston keruun ja analyysin välillä (Maitlis, 2012; Puusa & Juuti, 2011). Tämä on edellytys sille, että tutkija tietää mihin asioihin hän aineistossa kiinnittää huomiota ja osaa nostaa aiheen kannalta relevantit ilmaukset ja ilmiöt esiin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa vaiheissa ja monesti rinnakkaisesti eri menetelmin, jolloin myös analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Vuoropuhelu aineiston keruu- ja analyysivaiheiden välillä lisää tutkimuksen joustavuutta mahdollistaen muutosten tekemisen jo empiirisen aineiston keruuvaiheessa. (Puusa & Juuti, 2011.)

3.5 Eettisyys ja luotettavuus

Koen suurta mielenkiintoa poliisiorganisaatiota ja sen tutkimista kohtaan. Voin sanoa olevani kasvanut poliisien ympäröivänä ja aikuisiällä myös itsekin ajautunut organisaatioon töihin. Mielenkiintoni opintojen ja organisaatiossa työskentelyn saatossa on kasvanut entisestään ja tämän vuoksi olen myös tekemäni tutkimukset sijoittanut poliisikontekstiin. Kandidaatintutkielmani kirjoitin poliisien työuupumuksesta, joka avasi oven tieteelliseen maailmaan ja nyt pro gradun -tutkimusprosessin myötä olen innokkaana kahlannut tietäni entistä enemmän keskusteluun resilienssistä organisaatiokontekstissa ja erityisesti poliisiorganisaatiossa.

Mielenkiintoni ja kokemukseni poliisiorganisaatiosta vaatii tietysti ajatustyötä oman position määrittämisessä tutkijana. Positio vaatii kriittistä tarkastelua, mutta tuo myös etua minulle tutkijana. Erityisenä etuna koen mielenkiinnon aiheita kohtaan. Tämä innostaa minua

tutkijana tekemään mahdollisimman hyvää tutkimustyötä ja tutustumaan aiheeseen laajasti. Olen kiinnostunut etsimään tietoa aiheesta ja olen lukenut aiheeseen liittyvää keskustelua laajalti. Kokemukseni poliisiorganisaatiosta tukee myös tätä tutkimustyötä. Koska olen ollut organisaation jäsenenä, on minulle kertynyt kokemusta ja tietoa sen toiminnasta. Uskallan väittää, että poliisitoiminta on minulle tutumpaa kuin vaikkapa täysin ulkopuoliselle ihmiselle. Organisaatiokulttuuri, -rakenne ja johtamisjärjestelmät ovat tulleet tutuksi ja tämä on suuressa roolissa tutkimuksen kontekstin ymmärtämisessä. Ollessani osana organisaatiota ja vuorovaikutuksessa poliisien kanssa olen havainnoinut heidän työtään, kokemuksiaan ja ongelmakohtia. Näillä tiedoilla on huomattavasti helpompi lähteä suunnittelemaan omaa tutkimusprosessia. Tämä auttaa siinä, että osaa suunnata tutkimustaan ja tutkimuskysymystään olennaisiin seikkoihin.

Toki on myös huomioitava, että omat kokemukset vaikuttavat ja ohjailevat tutkimusprosessia. Haasteena voi monesti olla, miten tutkija osaa ottaa tarpeeksi etäisyyttä aiheesta, jos on organisaatiossa sisällä. Koen, että ongelman ratkaisu lähtee liikkeelle oman position tiedostamisesta. On osattava tunnistaa omat mielipiteet ja kokemukset. Tämä ei kuitenkaan ole niin ongelmallista mitä helposti voi ajatella. Tutkija on aina tutkimuksessa yksi tutkimuksen osallistujista. Ei ole siis mahdollista, että tutkija olisi täysin objektiivinen hahmo. Tutkijaa ohjailee myös yhtä lailla omat kokemukset ja oma todellisuus. Tutkija on aina osana vuorovaikutusta esimerkiksi haastatteluissa ja osana luomassa todellisuutta ja merkityksiä. Tämän vuoksi onkin siis hyvä arvioida tutkimusta muilla keinoin, ei vaan tuijottamalla tutkijan positiota. Itse koen, että tutkimuksen luotettavuudesta kertoo paremmin läpinäkyvyys, perusteltavuus ja tutkimusprosessin avaaminen.

Tutkimusta ja tutkimusprosessia on syytä myös tarkastella eettisestä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tekeminen on lähtenyt liikkeelle täysin tutkijan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tutkimus ei ole tilaustyö eikä sen tekemistä ohjaile mikään taho. Tutkimuksen intressinä on tuoda esiin poliisien omia aitoja kokemuksia ja näiden kautta tarkastella ilmiötä ja mahdollisesti kehittää toimintaa ja poliisien hyvinvointia. Tarkoituksena ei ole tuottaa millekään taholle edullisia vastauksia tai tietoa, vaan tuoda läpinäkyvästi esiin ilmenneet seikat.

Tutkimusprosessiin osallistuminen on perustunut täysin vapaaehtoisuuteen. Haastateltavat ovat itse päättäneet suostua osallistumisesta haastatteluihin. Haastateltaville on kerrottu tutkimusprosessista, tutkimuksen tarkoituksesta, yksityisyydestä, luottamuksellisuudesta ja muista tärkeistä tekijöistä. Haastateltavat ovat saaneet kertoa haastatteluissa omia kokemuksia ja mielipiteitään sen verran kuin he haluavat. Ennen haastatteluja on tehty myös selväksi, että jos jostain aiheesta ei halua puhua, sen saa sanoa ja haastattelu voidaan joko keskeyttää missä vaiheessa tahansa tai jatkaa toisesta teemasta.

Koska tutkimuksen aiheena on turvallisuusviranomaisen ja vieläpä sen erityistoiminta, tuo se mukanaan erityisiä haasteita. Aiheen valinnasta ja tutkimussuunnitelman laatimisesta asti on pitänyt ottaa huomioon salassapitoasiat ja muutenkin seikat, jotka takaavat sen, että tutkimusprosessi ei vaaranna toimintaa millään tavoin. Yksi tutkimuksen keskeisistä periaatteista onkin ollut se, että toiminta ei saa vaarantua millään tavalla, eikä esiin tuoda mitään seikkoja, jotka eivät kuulu julkisuuteen. Organisaation, yhteisön ja yksilöiden turvallisuus on minulle tutkijana erittäin tärkeä asia. Koko tutkimusprosessin tarkoituksena on kehittää toimintaa, ei vaarantaa sitä. Tutkimuksen teosta on informoitu eri tahoja organisaation sisällä. Tutkimussuunnitelma on toimitettu kirjallisesti toiminnasta vastaaville johtajille ja pyydetty heiltä tutkimuslupaa sen mukaisesti, mikä on ollut ajanmukainen ohjeistus. Tutkimusprosessi on saanut organisaatiossa positiivisen vastaanoton ja informaatiota on jaettu eteenpäin tahoille, jotka ovat sidoksissa tutkimusprosessiin ja sen haastateltaviin.

Tutkimuksesta olen pyrkinyt tekemään mahdollisimman luotettavan mm. läpinäkyvyydellä ja tutkimusprosessin sekä sen lähtökohtien avaamisella. Yksi suosittu menetelmä laadullisen tutkimuksen arviointiin on Lincolnin ja Gubanin (1985) neljä kriteeriä (Eriksson & Kovalainen, 2016; Mandal, 2018). Nämä ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), varmistettavuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability).

Uskottavuus viittaa sanansa mukaisesti tutkimustulosten uskottavuuteen. Tämä esiintyy muun muassa tutkittavien käsitysten ja tutkijan tulkintojen vastaavuutena. Uskottavuutta olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt lisäämään muun muassa käyttämällä paljon suoria lainauksia haastatteluista. Olen myös tarkistuttanut poliisiorganisaatioon ja sen rakenteeseen liittyviä seikkoja muutamalla alan ammattilaisella. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin tietyin ehdoin. Tulosten siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltaisia eri kontekstit ja ympäristöt ovat. Tämän tutkimuksen metodeja

pystyy hyödyntämään myös toisessa kontekstissa. Tulosten kanssa on muistettava organisaation ja VATI-ryhmän omaleimaisuus. Suurin osa haastateltavista on työskennellyt uransa aikana eri poliisilaitoksilla ja tuloksista on huomattavissa, miten käytännöt ovat pääsääntöisesti samankaltaisia, vaikka ympäristö olisikin eri. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon ja nostettava esiin tuloksien kontekstisidonnaisuus, siten, että se selviää myös lukijalle. Varmistettavuus tarkoittaa sitä, että ulkopuolinen pystyy seuraamaan tutkimusprosessin tekoa, valintoja ja johtopäätöksiä. Tätä olen pyrkinyt toteuttamaan tutkimusprosessin eri vaiheiden avaamisella, suorilla lainauksilla ja huolellisilla metodivalinnoilla. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että lukijan tulee pystyä seuraamaan tutkimuksen ratkaisuja ja tuloksia, ja arvioimaan niitä. Tutkimuksen olisi myös hyvä keskustella aikaisempien tutkimusten kanssa ja saamalla niistä tukea tulkinnoille. Vahvistettavuutta olen pyrkinyt lisäämään tutkimusprosessin avaamisen lisäksi ulkopuolisilla lukijoilla. Ohjaajani lisäksi tutkimusta on lukenut kaksi poliisiorganisaation asiantuntijaa, ja tämän lisäksi olen käynyt aiheesta ja tuloksista keskustelua henkilöiden kanssa, jotka ovat aiheen kanssa tekemisissä työssään. Olen pyrkinyt myös suhteuttamaan omia tuloksiani aikaisempiin tutkimuksiin ja tarkastellut tuloksien yhtenäisyyksiä sekä eroavaisuuksia. (Mandal, 2018.)

4. VATI-poliisien arki

Ennen kuin alamme tarkastella käytäntöjä, sukellamme seuraavan tarinan avulla VATI-poliisin työpäivään. Seuraava tarina ei perustu mihinkään oikeaan poliisitehtävään, eikä tarina ole yhden ihmisen kertoma. Olen koostanut tarinan kaikkien seitsemän haastateltavan puheista ja heidän oikeita lainauksia käyttämällä olen luonut fiktiivisen tarinan. Tämä voisi olla kuitenkin mahdollinen oikea esimerkki VATI-tehtävästä ja haastateltavien kielenkäyttö tuo tarinaan autenttisuutta.

Kun tehtävä on todella haastava – vieläkin haastavampi kuin normaalit poliisitehtävät – vastaavat tehtävään vaativien tilanteiden ryhmän poliisit. Tehtävät voivat liittyä väkivallan uhaan, aseelliseen vastarintaan tai vaikkapa vaarallisen henkilön kiinniottoon.

”Päivä oli ihan tavanomanen, oli tämmönen kevät-viikonloppu, ilma oli tosi hieno ja lämmin. Siinä valmistauduin, oli tämmönen tuplayö-viikonloppu tulossa ja viideltä alkoi työvuoro. Mul on tullu semmonen tapa pukea ja mä teen sen aina samassa järjestyksessä, ja se on mulle niinku semmosta preppiä. Menee pukukaapille, vaihtaa vaatteet, laittaa liivit, sit laittaa joko siviilit, haalarit tai maastokamat, sit ottaa radion, tarkistaa et on akkua, ottaa vara-akun, laittaa varustevyön, sit ottaa aseensa ja sitten ajoneuvolle, ja varastolle, ja sit taas sama homma kaikkien muiden aseitten suhteen. Kuri toteutuu kaikella tavalla. Mä asettelen ne sinne aina samalla tavalla ja ne on niinkun aina jjiirissä. Sit mulla on hyvä ja varma olo ja se on mulle semmosta valmistautumista, et sit mennää.

Me oltiin viemässä putkalle kolmenelosta (*päihtynyt henkilö*) justiin sinne lepäilemään meille, kun tuli radiosta keikka. Siinä tuli eka vaan, häke huikkas nopee, et paikassa X ammutaan. Sit kaikki vaan jäi siihen, mul jäi virkamerkit ja kaikki, levähti siihen paikalle ja samantien autoon, et ei siinä niinkun kerenny ees mieltii, et hei ketkä lähtee, vaan me pidettiin itsestään selvänä, et mehän nyt mennään sinne.

Siin tuli semmonen intuitio molemmille, et tää on oikee. Mä muistan, kun mun partiokaveri, joka on todella pitkän linjan konstaapeli, en oo ikinä nähny, et hän ajoi niinkun todella kovaa. Ajo niinkun niin paljon kun ikinä se auto kulki. Mä vedin siinä välitilassa varusteita päälle.

Matkaa oli kuitenkin jokunen kymmenen kilometriä sinne kohteeseen niin kyllä siinä kerkes käymään läpi, että mitä jos. Ja vähän niitä suunnitelmia jo läpi siinä matkalla, et mitä lähettään tekemään, kateltiin vähän karttoja ja paikkoja, ja semmosta mitä nyt etukäteistiedustelua voi yleensä tehdä. Et ihan tämmösiä työasioita, et ei siin kerkee oikeestaan mitään muuta pohtimaan, et se on hyvin semmosta operatiivista, et jos ajatellaan, et oliko mulla jotain tunteita niin ei. Mietin vaan sitä tehtävää.

Jätkät rupes varustautuu siellä kokoontumispaikalla, ja ittel oli kamat päällä, niin oli semmonen ”no vittu mennäänmennäänmennään et kestääkestää”. Tämmönen taistelumoodi oli päällä, et eihän sitä silloin huomaa, että sul oli varmasti niinkun niin sanotusti sykkeet ihan sopivalla tasolla. Must tuntuu, et sillä hetkellä mä näin todella tarkasti ja varsinki kuulo, et mä pystyin niinkun tommonen kesäinen metsä, et kylhän sieltä kuuluu kaikkia ääniä, et sanotaan 10-20 metrin välein mä pysähdyin ja sit mä vaan kuuntelin, et mä pystyn sillä jo sanomaan, et kukaan ei ainakaan kävele tossa metsässä, et aistit oli niinkun todella super viritetty tai ainakin tuntu siltä. Siinä oli, kun se tuli sen aseensa kanssa, niin mä olin jo siinä mielessäni miettiny, et jos se nyt kääntyy mua kohti niin ei oo hirveesti muuta vaihtoehtoo, kun käyttää ite ampuma-asetta ensin. Mutta onneks ei näin käyny.

Siinä sit sen jälkeen puhutettiin asianosaisia ja varmistettiin et heil on kaikki kunnossa ja ohjattiin sitte heille oikeet viranomaset sitä asiaa hoitamaan terveydenhuollon puolelta ja sosiaalipuolelta. Ja sen jälkeen se oli meidän osalta siinä. Toki pidettiin siinä pienet puheet, et mitä kellekki tuli keikasta mieleen ja semmonen pieni purkutalaisuus, mut ei nyt mitään semmosta virallista, et lähinnä siin mejän kokoontumispaikalla pidettiin kaikkien kesken semmonen miittinki. Siinä sit kysyttiin, et tarviiko jotain purkukeskustelua, johon muistaakseni sanoin et ”en todellakaan tarvii, et eiköhän tää ollu tässä”.

Siitä tulikin sit seuraava tehtävä, et sai sieltä kiukulla ajaa seuraavaan paikkaan, et siinä sitä sitten nopeesti lataa ajatuksensa uudella tavalla. Niin se hauskesti usein tossa poliisityössä menee, et eka tapahtuu jotain tollasta, mut sit pitääki jo mennä seuraavaan paikkaa.”

4.1 Sotilaskäytäntö

Sotilaskäytäntö kuvaa VATI-arjen kovaa ja kurinalaista puolta. Painopiste on itse toiminnassa – erityisesti vaativissa tehtävissä. Resilienssi muodostuu sotilaskäytännössä taisteiluissa selviytymiseksi. Pääpaino on siinä, miten yksilöt toimivat vaarallisissa tilanteissa ja miten niistä selviydytään.

Jos joku täällä traumatisoituu jostain poliisitehtävästä, mikä nyt ei ole sitä lähellä, et mentäis harmaalle alueelle ja odotettais sotaa ja taisteltais pieniä vihreitä miehiä vastaan, et puhutaan ihan normaalista poliisityöstä, niin on ehkä niinkun valinnu väärän alan ... et jos sä nyt joka päivä järkytyt, niin sä oot väärässä paikassa, sun ei kuulu olla tässä paikassa, se on niinkun liikaa ihmismielelle.

”Poliisi: kaikkien aikojen turvaaja”, ”poliisi on ystävä”... - fraaseja, joita käytetään usein kuvaamaan poliisin työtä. VATI-poliisien kanssa keskustellessa sanasto on kuitenkin hyvin erilaista. He käyttävät itsestään ja toisistaan muun muassa sanoja *taistelija* ja *sotilas*. Työssä puhutaan *taistelumoodista, sodan usvasta ja sotasuunnitelmista*. Töissä ”miehet ajaa hienoilla panssariautoilla ja käyttävät rynnäkkökiväärejä”. Haastateltavien kanssa työstä keskustellessa vilisee myös paljon sota-aiheisia sanontoja, kuten ”juokseva upseeri herättää pakokauhua” ja ”poliisi voi hävitä sen yhen taistelun, mut sota pitää aina voittaa”.

Tästä johtuen olen päätenyt nimittämään ensimmäistä käytäntöä sotilaskäytännöksi. Siinä missä poliisi voidaan arkipäiväisemmin nähdä auttajan roolissa, on VATI-poliiseilla taistelija-identiteetti. VATI-poliisit vetävät puheissaan rajaa VATI-toiminnan ja normaalin poliisitoiminnan välille. VATI-toiminta nähdään sotilaallisena; oma ryhmä on tärkeä, tunteita ei näytetä, eikä niistä puhuta. Keikalle ollaan aina valmiina ja mitä vaarallisempi tehtävä, sen parempi.

Osalle meistä semmonen munkkimainen elämäntapa tulee tästä, et ei tarvitse erikseen niinku hakee, vaan sä oot aina valmis niinkun sun kuuluu olla. On niinkun joku agenda, minkä takia sängystä nousta, vaik ei haluttais.

Sotilaskäytännön mukaisesti arjessa painottuu erityisesti VATI-tehtävät. VATI-poliisien arjen suola ei ole niinkään yleisimmät poliisitehtävät, kuten eräs haastateltavista toteaa: *”mitä erikoisimmilla ja tavallaan ehkä vähän jännemmillä tehtävillä ollu lähempänä sitä toiminnan ydintä, niin sitä luotaan työntävämpää se perus juopon ajo on”*. VATI-poliisit haluavat olla toiminnan keskiössä ja tehtävän vaarallisuus ei vähennä intoa lähteä tehtävälle, päinvastoin. VATI-toiminta ei ole pelkästään työ, vaan myös elämäntapa. Haastateltavien mielestä työllä pitää olla agenda ja tavoite. *”Semmonen odottelu jossain tai kaikki tietää, et tää on joku ihan höpöhöpö, et me ollaan ihan turhaan täällä, et tän vois hoitaa kuka tahansa, niin semmosilla ehkä pientä turhautumista”*. Kuten sotilaat, arvostavat myös haastateltavat toimintaa. Sotilaskäytännössä tavoitellaan sotilaan identiteettiä. Sotilas haluaa olla siellä missä tapahtuu ja hänen odotetaan toimivan tilanteessa kuin tilanteessa. Resilienssillä tavoitellaan mentaliteettia, jolla selviydytään vaativammistakin taisteluista. Resilienssin rakentumista voidaan tukea konkreettisin keinoin, mistä yksi on valmistautuminen.

Jos meen millekään tommoselle tehtävälle, jossa on niinkun vaikka aseuhka, niin mä jätän kaikki mun henkilökohtaset, esimerkiks oman puhelimen ja lompakon, ja tämmöset henkilökohtaset tavarat, niin mä tietosesti jätän ne sinne autoon. Et mä en siellä niitä tarvitse.

Resilienssiä tehdään ja rakennetaan arjessa eri tavoin, tavoitteena arjessa selviytyminen. Tätä selviytymistä voidaan luoda hyvällä valmistautumisella tehtäville. Yksilöillä voi olla omia rituaalejaan, joita he toteuttavat. Nämä rituaalit alkavat jo työvuoron aloituksessa, jolloin puetaan ja pakataan tavarat. Haastateltavilla on omia tapoja pukeutumiseen ja pakkaamiseen, jonka he tekevät joka kerta samalla tavalla. Tämä toimii jo valmistautumisena työvuoroon ja odottaviin haasteisiin. Myös keikan tullessa pyritään tekemään valmistautumista kyseiseen tehtävään. Tähän sisältyy tiedon hankinta, suunnitelmien tekeminen ja ”henkilökohtaisen minän” -pois sulkeminen. Valmistautumisella tuetaan resilienssin rakentumista; valmistautumisrituaaleilla häivytetään henkilökohtaista persoonaa ja kaivetaan ”työminä” esiin, joka on valmiina taistelemaan odottavia haasteita vastaan. Henkilökohtaiset tunteet ja arjen murheet eivät lähtökohtaisesti nähdä kuuluvan työpaikalle tai työidentiteettiin. Työyhteisössä ei juurikaan tunteista keskustella.

Aika vähän keskusteluu tämmösestä ”miltä tuntuu, miltä nyt tuntuu”, et tommosta peruskaduntallaajaa ehkä vähän kylmäkiskosempia ihmisiä ollaan siinä mielessä, että ihan hirveesti ei tuntemuksista tai tommosista puhuta.

Haastatteluissa toistui monessa kohtaa sama teema; tunteista ei puhuta. Tehtäville valmistautuessa ja tehtäviä hoitaessa tunteet työnnetään sivuun ja keskitytään tehtävän operatiiviseen hoitamiseen. Myöskään tehtävien jälkeen ei tunteita näytetä. Vaativan tehtävän jälkeen esimiehen kanssa keskustelu voi kuulua esimerkiksi: ”se vähän siinä kyseli, et onko kaikki ok. No tietenkään kaikki siinä sano, että on ok, et ei siinä niinku mitää, et se on varmaan aika päivänselvää.” Päivänselvää on siis se, että tehtävä ei tunnu pahalta, tai ainakaan sitä ei sanota ääneen. Tunteita ja niiden näyttämistä ei nähdä kuuluvaksi VATI-poliisin työhön. Yhteisössä kytee vahva kulttuuri, missä tunteet ovat heikkous ja tietynlainen kylmäkiskoisuus nähdään hyvän poliisin merkinä.

Tunteiden sivuun työntämisellä voidaan tavoitella useaakin asiaa. Sillä voidaan suojella omaa mieltä ja persoonaa, mihin palaan tarkemmin virkamieskäytännössä. Toisaalta tunteiden sivuun työntämisellä sotilaskäytännössä voidaan tavoitella myös täydellistä keskittymistä työtehtäviin. Tunteet eivät häiritse keskittymistä, jolloin esimerkiksi aistien merkitys korostuu. Aistiminen on ikään kuin tunteita edeltävä ei-tiedostettu vaihe: kuulen tai näen tilanteen ja toimin. Vasta jälkikäteen voi ajatella, että aistittu signaali synnytti esimerkiksi pelon tai aggression tunteen.

VATI-poliisin työssä kehoisuus ja materia ovat olennaisessa osassa. Myös ulkopuoliset pystyvät tietyissä tilanteissa erottamaan VATI-poliisin varusteistaan. Mutta miten raskaat varusteet, panssariautot yms. vaikuttavat resilienssiin sotilaskäytännössä?

Muutenkin semmosta harjautumista, ihan jo varusteiden käyttö, et eihän tommonen normi kenttäkonstaapeli, niin kuinka monta kertaa vuodessa se vetää taktisen liivin päälle? Niin harjoituksissa ja sit, no okei, ne lisääntyvät kokoajan ne keikat, mut se voi hyvinkin sattuu, et se tekee sen pari kertaa vuodessa. Et se sun oma toimintakyky ne kamat päällä... Et ei oo vaan se, et on vitusti hienoja camo-välineitä, vaan kyl niitä pitää pystyy myös käyttää.

VATI-poliisin työssä olennaisessa osassa ovat myös kehollisuus, materia ja diskurssi. Nämä myös rakentavat sotilaskäytäntöä. Kuten jo luvun alussa kerroin, käytetään arjessa paljon sota-aiheisia sanoja. Diskurssilla rakennetaan työtä kuvaamaan enemmän sotilaallista toimintaa, verrattuna esimerkiksi perinteiseen poliisin auttajan rooliin. Diskurssilla luodaan myös aiemmin mainittua sotilaan mentaliteettia, joka luo myös resilienssiä sotilaskäytännön mukaiseksi. Myös materia on osaltaan rakentamassa sotilaallista ulkomuotoa ja tukemassa taisteluissa selviytymistä. VATI-poliiseilla on erikoisempia varusteita kuin normaaleilla konstaapeleilla. Arjessa on mukana esimerkiksi rynnäkkökiväärit ja panssariautot. Varustuksella vedetään myös rajaa juurikin sotilaallisen VATI-toiminnan ja normaalin poliisityön välillä. Materia tulee puheissa esiin VATI-toimintaa nostattavana tekijänä ja myöskin resilienssiä rakentavana. Keho varustetaan erikoisvarusteilla, mikä nostattaa taistelija-tunnetta.

Kehollisuus ja fysiologisten reaktioiden vaikutus arjen toimintaan on tunnistettu aikaisemmissa poliisiin liittyvissä resilienssitutkimuksissa (esim. Andersen & Gustafsberg, 2016). Usein puhutaan siitä, miten mielellä yritetään säädellä kehon stressireaktioita (Andersen & Gustafsberg, 2016). Käytäntölähtöisesti tarkastellessa kehollisuus tulee esiin myös sotilaskäytännössä, joskin hieman eri tavalla. Sotilaskäytännössä edellä mainittu materia näyttelee osaa kehollisuudessa ja resilienssin rakentumisessa. Kuten aiemmin mainittu, VATI-poliisit käyttävät erikoisvarustusta keskimäärin useammin kuin normaalit kenttäpoliisit. Keho puetaan uniformuun ja aseistetaan, joka sulkee muun ulos ja tekee kehosta 'voittamattoman'. Niin sotilaskäytännössä kuten myös aikaisemmissa resilienssitutkimuksissa (esim. Andersen & Gustafsberg, 2016) myös aistit ovat hyvin virittyneet. Kun sotilaskäytännössä kaikki muu on kehosta suljettu ulos, kuten henkilökohtaiset asiat ja tunteet, aistimiselle jää paremmin tilaa. Haastateltavien puheissa puhutaankin usein "taistelumoodista". Yksi haastateltavista kuvaa, että: *"kroppa menee semmoseen taistelumoodiin, et ei siin oo mitään, ei väsyä, ei oo nälkä, ei oo vessahätä, et keskittyy vaan siihen mitä on tekemässä."* Materia ja kehollisuus sotilaskäytännössä luovat osaltaan taistelijaa, joka heijastuu myös resilienssin rakentumiseen.

Resilienssin olennainen osa-alue on myös se, miten pystyy palautumaan haastavista ja vaikeista tilanteista. Sotilaskäytännössä resilienssi nähdään kuuluvaksi valmiutumiseen ja toiminnassa selviytymiseen, mutta palautumisaspektia ei juurikaan huomioida. Valmistautu-

minen nähdään tärkeänä, itse toiminta tärkeimpänä, mutta palautumisesta ei puhuta. Palautumiseen liittyy syvälle juurtuneita ajatusmalleja, joilla on organisaatiossa pitkä historia. Poliisissa on kuitenkin käytössä jälkihoidollisia toimipiteitä – kuten esimerkiksi purkukeskusteluja – jotka ovat tarkoitettu tukemaan poliisien palautumista ja hyvinvointia.

Siis talon debriefingei on, defusing tilanteita on. Itse en oo nähny semmosesta mitään hyötyä. Taktisessa purussa on hyötyä, koska sä tiität mitä muut toimijat teki ja oliko tilannekuva niinkun oikea, ... et siin on niinkun hyötyä, siin on järkee.

Purkukeskusteluista ja jälkihoidollisista toimenpiteistä keskustellessa haastateltavien kanssa on puheet värikkäitä. Purkukeskustelujen ympärillä on negatiivinen stigma. Kuten aiemmin huomattu, ei poliisiyhteisössä puhuta tunteista, joten tilaisuudet, joissa on tarkoitus purkaa tuntemuksia, eivät herätä suurta suosiota. Purkukeskusteluista kannattavia henkilöitä kuvataan muun muassa sanoilla *henkiparantaja* ja *emeritusparantaja*.

Vaikka jälkihoidolliset toimenpiteet voivat herättää joissain henkilöissä negatiivista kannatusta, ei asia ole niin mustavalkoinen. Osa haastateltavista kuitenkin tunnistaa jälkihoidollisten toimenpiteiden tärkeyden ja merkityksen. Huomattavissa on kuitenkin, miten tiukassa jälkipurun ympärillä oleva negatiivinen stigma on. ”*Siel on nuorii jätkii, jotka yhtäkkii, et hitto hänkin on ajatellu, et hänenkin pitäis käydä puhumassa jollekin, et tosi hyvä, et otit asian puheeks, kun ei hän oo viittiny sanoo kellekkää, ku ei tiedä miten porukka ottaa sen*.” Vaikka jälkipurun hyöty tunnistettaisiin, se ei ole asia, mistä puhuttaisiin yhteisössä äänekäästi. Vallitseva kulttuuri ja käytännöt ovat liian vahvoja.

Joskus nuorena poliisina niitä vähän, et miks näitä nyt järjestetään ja vähän tämmönen vanhan liiton ajattelutapa, et kovat miehet ei tarvii mitään tommosta, mut onhan se ollu täysin typerä ajatus. En sano, et sillon muutama vuosi sitten oisin ajatellu näin, mutta aika semmonen neutraali suhtautuminen, et jos itelle ois jotain debriefingiä tarjottu, niin oisin varmaan osallistunu siihen. Ihan niinkun neutraali suhtautuminen. Mut tän (vaarallisen tehtävän) jälkeen kaikki debriefing -jutut, niin mä suosittelen kaikille kaikkee, niinkun työterveyden kautta saatavilla olevat psykiatrasta apuu, psykoterapiaa, mitä siellä onkaan saatavilla, niin mä kyllä suosittelen kaikille. Et sillon kun ajatus oli, mäkin olin 2000-luvun

alussa, ois hävettäny mennä psykiatrille juttelee jossain työasioissa ”voi helvetti heikko yksilö”, mutta nythän mä ajattelen niin, että se on täyttä typeryyttä olla menemättä. Jos sulla on tällöinen palvelu työnantajan kautta, jossa sä saat helpotusta, et se on fiksumennä, ei siin oo mitään hävettävää. Et kyllähän ajatukset on paljon muuttunu siitä, kun alotin poliisin hommat, mitä se nyt on niinku henkisen avun suhteen, et siin on aika iso ero kyllä.

Vaikka kylmäkiskoisuuden ja tunteettomuuden kulttuuri on vahva, on havaittavissa kuitenkin halua muutokseen. Kun uralla tapahtuu traaginen tapahtuma, voi myös ajatusmaailma muuttua. Yllä oleva kertomus on poliisin suusta, jonka ura ja elämä muuttui erittäin vaarallisen ja traagisen tapahtuman seurauksena. Hänen ajatukset toiminta- ja ajatustavoista eroavat vahvasti suurimmasta osasta haastateltavista. Osassa muidenkin haastateltavien kertomuksissa on havaittavissa halua käytäntöjen muuttamiseen. Mutta mistä se johtuu, että muutosta ei tule, vaikka halua olisi?

Haastattelija: No mistä sä koet, että tää machokulttuuri on tullu tai miten se pysyy hengissä?

Kyl mä niinkun veikkaan, et ihan organisaatio tekee sen, et ollaan poliiseja ja käydään keikoilla ja kylhän se niinkun jonkun näkönen, semmonen tota, ollaan äijiä... En mä tiä vaikee sanoo, yhteiskuntahan sen varmaan paljolti määrittää. Mut kyl meil varmaan primitiivi puolella on paljon asiaa, että sit toi vielä, kun ollaan VATI, ollaan vaativien tilanteiden erityisosaajia tai muuta, niin kyl se varmaan sekin ruokkii. Ja nuoremmat kattoo vanhemmilta mallii. Et omalla tavalla meidän pitäis olla se herkkä porukka, jotka aina nyyhkii keikan jälkeen ja tuoda myös se puoli siihen, et vois niinku sanoo, et hei se on ihan ok, jos itkettää välillä tai jotain. Emmä tiä, että hirveen vaikee sanoo mistä se tulee, mut kyl mä sanon, et jokaisen pitäis käydä säännöllisin väliajoin tuol psykologin juttusilla, et on aika rankkoja keikkoja.

Yhteisön rooli on merkittävä, niin käytäntöteoreettisesti, poliisiyhteisössä, kuin resilienssin rakentumisessa. Yhteisö ja rakenteet ohjaavat tiettyyn tapaan ajatella ja toimia. Käytäntöteorian mukaan yhteisö myös määrittää, mikä on sallittua toimintaa. Yhteisö rakentaa toiminnallaan käytäntöjä ja käytännöt taas ohjaavat toimintaa jatkossakin. Kun mennään vielä

VATI-ryhmään - pieneen erikoisryhmään - jossa toiminta pitkälti perustuu ryhmässä toimimiseen ja harjoitteluun, korostuu yhteisön merkitys entistä enemmän.

Yhteisön merkitys on tunnistettu myös resilienssin rakentumisessa ja kehittämisessä. Sosiaaliset suhteet ja yhteisöt joko tukevat tai tukahduttavat yksilöllisten resilienssi-irteiden ilmenemistä (Hyvönen ym., 2019). VATI-ryhmässä yhteisön tuki voi tukea resilienssin kehittymistä luomalla yhteisöllisyyttä ja luottamusta, jotka antavat tuen kehittää toimintaa. Samalla yhteisö voi kuitenkin tukahduttaa resilienssin kehittymistä esimerkiksi kieltämällä palautumisen merkityksen. Yhteisö on tukemassa yksilöä toiminnassa, mutta toiminnasta palautuminen jää yksilön omalle vastuulle.

Tässä luvussa olen käynyt läpi mikä on sotilaskäytäntö ja miten sotilaan mentaliteetti näkyy VATI-poliisin työssä ja millaista resilienssiä se on rakentamassa. Tässä luvussa on huomattu, miten ajatusmallit ja käytännöt kytevät syvällä organisaatiossa. Mutta mistä nämä käytännöt ovat muodostuneet? Ovatko VATI-poliisit koulutettu sotilaiksi? Seuraavaksi otamme tarkempaan tarkasteluun koulutuksen. Pääsemme tarkastelemaan, miten koulutus näyttäytyy resilienssin kehittämisessä ja millaisia seikkoja koulutuskäytäntö pitää sisällään.

4.2 Koulutuskäytäntö

Koulutuskäytännössä tarkastellaan, miten resilienssin rakentumiseen voidaan vaikuttaa koulutuksen kautta. Koulutuskäytännössä resilienssi nähdään yksilön ominaisuutena ja taitona, jota on pyrkimys vahvistaa. Tässä luvussa tarkastelemme, miten koulutuksessa toimitaan, ajatellaan, tunnetaan, ja millaisia vaikutuksia kaikella tällä on resilienssin rakentumiseen – ja miten nämä heijastuvat arjen työhön.

Kaikki niinkun perustuu koulutukseen ... Pointti tässä on se, en mä osaa omaa henkistä suorituskykyä arvioida, mut väitän, että kaikki se perustuu siihen, et on treenattu näitä asioita ja sillon kun on treenattu, se mindsetti on pitäny olla kohillaa. ... Mulla tuli niinkun selkärangasta ne toimintamallit. En mä usko, et mä mitenkään henkisesti oon ketään merkittävästi parempi, vaan se tulee sieltä treenin kautta - selkärangasta - ne toimintamallit.

Sillä resilienssi nähdään yleisesti sekä ominaisuutena että prosessina, jota voidaan kehittää, liittyy siihen olennaisesti koulutus ja harjoittelu. Myös haastatteluissa toimintakykyä pohdittaessa nousi esiin moneen otteeseen koulutuksen merkitys. Koulutuksella on merkittävä rooli resilienssin kehittämisessä, joten siksi onkin mielenkiintoista tarkastella koulutuskäytäntöä tarkemmin. Tässä luvussa ei ole tarkoituksena esittää faktoja koulutuksesta ja sen sisällöstä, eivätkä kommentit edusta koulutuksen virallista linjausta. Tarkoituksena on tarkastella haastateltavien kokemusten pohjalta resilienssin kouluttamisen käytäntöä ja tarkastella, millainen kouluttamisen käytäntö on, millaista resilienssiä se rakentaa ja mitä muita käytäntöteoreettisia teemoja aiheeseen liittyy.

Koulutuskäytännössä resilienssinä pidetään henkilökohtaista kykyä selviytyä haastavista tilanteista. Koulutuksessa ja yleisestikin poliisiorganisaatiossa haastavat tilanteet käsitetään usein tehtävinä, joihin liittyy väkivallan uhkaa tai hengenvaaraa. Osittain tunnustetaan myös henkisesti haastavat tehtävät, kuten vaikeat päätöksenteot tai esimerkiksi lapsiin liittyvät tehtävät. Koulutuksella tavoitellaan resilienssikyvyn kehittymistä. Resilienssin kehittymistä tavoitellaan useilla eri keinoilla, joita käsitellen tässä luvussa. Koulutuskäytäntö käsittää resilienssin yksilön kykynä, mutta tunnistaa kuitenkin resilienssin prosessinäkökulman ja tunnustaa sen, että kyky on kehitettävissä ja resilienssiä on mahdollista kouluttaa yksilöille. Seuraavaksi katsomme, miten tätä koulutusta toteutetaan.

”Mun mielest se oli tosi hyvin järjestetty koulutus, et eka hajotettiin meijät ja epäonnistumiset haettiin meille, et varmasti saadaan sykkeet kohoomaan ja hommat menee vituilleen, ja sen jälkeen käytiin läpi vähän, et mist on kysymys ja käytiin teoriapaketit ja sit laitettiin seurantavehkeet päälle, siis sykemittarit ja systeemit, ja sit me käytiin läpi, et miten me voidaan missäkin tilanteessa rauhoittaa itemme ... Et kun mieli pysyy mukana tämmösessä niin sithän sä oot sen herra.”

Poliisiammattikorkeakoulussa on järjestetty viime vuosina PREP-koulutusta, mikä keskittyy vahvasti resilienssin kehittämiseen. Koulutuksen tavoitteena on opettaa poliiseille taitoja, jotka auttavat parantamaan henkistä sekä fyysistä terveyttä, rakentaa henkisiä selviytymismenetelmiä, parantaa työn suorituskykyä ja alentaa kynnystä avun ja tuen hakemiseksi (Virta & Gustafsberg, 2018). Kuten sosiaalisen konstruktionismin ja käytäntöteorian mu-

kaan, asiat tulevat vasta olemassa oleviksi käytännöissä. Koulutuksen alkuperäiset tarkoitukset ja tavoitteet eivät automaattisesti siirry muuttumattomina käytäntöön. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksella voi olla tietyt tavoitteet ja tieteelliset taustat, mutta se, miten koulutusta toteutetaan käytännössä, on suuressa osassa siinä, mitä osallistujat oppivat ja miten he taas siirtävät opittuja asioita käytäntöön. PREP-koulutuksen alkuperäiset tavoitteet (=resilienssin kehittyminen) eivät siis automaattisesti siirry koulutuksen osallistujille, vaan suuressa osassa on se, mitkä ovat koulutuksen käytännöt. Tämän vuoksi käytänteoreettinen lähestyminen on mielenkiintoinen tarkastelutapa myös koulutukseen, koska sillä pystytään arvioimaan, miten tavoitteet toteutuvat arjessa.

Koulutuskäytännössä resilienssiä rakennetaan erilaisilla harjoitteilla. Harjoituksissa käydään läpi erilaisia tilanteita sekä skenaarioita ja opetellaan toimimaan näissä tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Resilienssikoulutuksen perusta on aikaisemmissa tieteellisissä tutkimuksissa (esim. Arnetz ym., 2013; Arnetz ym., 2009; Andersen ym., 2015b; Gustafsberg ja Andersen, 2016), joissa pääpaino on tilannetietoisuuden (situational awareness) ja päätöksenteon (decision making) kehittämisessä. Nämä teemat ja tutkimuksissa esiintyvät termit ovat sisäistetty myös haastateltavien kokemuksissa. Haastateltavat puhuvat siitä, miten koulutustilanteissa tavoitteena on mm. saada putkinäköä rikki, halutaan nopeita reaktioita, teräviä havaintoja ja päätöksentekoa aseenkäytöstä.

Kaksi asiaa, mitkä haastateltavat ovat koulutuksesta erityisesti sisäistäneet, ovat hengitysharjoitukset ja mielikuvaharjoitteet. Hengitysharjoitukset ja mielikuvaharjoitteet ovat toimintamalleja, joita opetellaan koulutuksessa ja joita suurin osa haastateltavista myös soveltaa arjen työssä. Nämä harjoitteet toimivat koulutuksessa työkaluina resilienssin rakentamisessa. Hengitysharjoitusten tarkoituksena on rauhoittaa kehoa ja sen kautta mieltä, jonka avulla säilytetään toimintakyky ja työturvallisuus tehtävillä. Hengitysharjoituksia käytetään myös valmistautumiseen ja palautumiseen. Hengitysharjoitukset tukevat resilienssin ydintä, itse sanan latinan kielistä merkitystä; kimpoamista tai takaisin hyppäämistä (resilio). Hengitysharjoitukset toimivat keinoina, millä yksilö voi toteuttaa tilanteiden ja tilojen välillä ”hyppimistä”. Mielikuvaharjoitteita käytetään taas lähinnä tehtäville valmistautuessa. Mielikuvaharjoitteiden tarkoituksena on käydä läpi toimintaa ja näin minimoida yllätykselliset reaktiot. Mielikuvaharjoitteet auttavat säilyttämään resilienssiksi käsitettävän toimintakyvyn

ja minimoidessaan yllätyksellisyyttä, niiden avulla pyritään pitämään mieli ja keho mahdollisimman tasaisena. Kehollisuuden yhteys resilienssiin korostuu vahvasti juuri koulutuskäytännössä.

Kyllähän mullakin on ne tärinäkokemukset silloin ollu alussa, et ne tulee varmasti kaikilla ... et ei todellakaa oo sillein, et ois mitenkää immuuni, et mullaki on kypärähihnat katkennu, kun oon laittanu kypärää päähän, kun on niin paljon jännittäny.

Koulutuksen tutkimus- ja teoriapohja on luonut kehon fyysisille reaktioille suuren roolin resilienssin mittaamisessa ja kehittämisessä. Koulutuksen yksi keskeisemmistä osista on mitata kehon stressireaktioita ja opetella hallitsemaan niitä. Koulutuksessa mitataan kehon sykkeitä, rauhoitetaan kehoa ja mieltä hengitysharjoituksilla, harjoitetaan aisteja ja tuntemuksia... Haastateltavat ovat koulutuksessa oppineet analysoimaan, milloin omat sykkeet ovat punaisella, keltaisella tai vihreällä. Kehoa kuulostellaan herkällä korvalla ja esimerkiksi tärinä kielii stressistä ja jännityksestä. Resilienssi rakentuu siis toiminnaksi rauhoittaa ja tasata omaa kehoa, jolloin myös mieli pysyy rauhallisena, tätä kautta toiminta ja tällä pystytään suoriutumaan tehtävistä. Resilienssin käsite voi kuitenkin tästä syystä jäädä osittain kapeaksi. Koulutuksen rakentama resilienssikäsitys näyttäytyy usein seuraavan laisena; mitä rauhallisempaan saat pidettyä kehosi vaarallisessa tilanteessa, sitä paremmin pystyt havainnoimaan ja tekemään päätöksiä. Resilienssin mittaaminen ja arvioiminen on koulutuskäytännössä hyvin paljon kehollisuuteen perustuvaa. Koulutuksessa korostuukin usein puhuttu ”mieli-keho-yhteys”, verrattuna esimerkiksi ympäröivän maailman tai sosiaalisuuden korostamiseen.

Siinä missä arjen työssä, esimerkiksi sotilaskäytännössä, ei tunteista puhuta, on koulutuskäytännössä tunteet esillä. Koulutuksessa erilaisten tunteiden läsnäolo on normaalia ja poliisit suhtautuvat itseensä ja toisiinsa inhimillisemmin. Koulutuksessa poliisien ei tarvitse olla valmiita ja virheettömiä, vaan myös erehdyksiä sallitaan; toisin kuin arjen työssä.

Niin kun kaikessa muussakin oppimistapahtumassa, että lehmä on märehdiväinen ja ihminen erehtyväinen. Aina voi oppia jotain. Ei oo semmosta kytää tai muussakaa ammatissa oo syntyny, mikä voi täsmälleen tietää.

Koulutuskäytäntö on kuitenkin tunteiden osalta kaksijakoinen asia. Päälimmäisenä käytäntöä tarkastellessa voidaan huomata, miten koulutuksessa erehtyminen ja toimintakyvyn menettäminen on hyväksyttävää, siinä missä arjen tehtävillä sitä taas ei sallita. Koulutuksessa voi myös puhua siitä, millaisia tunteita erilaiset asiat herättävät. Osaltaan koulutuksella voidaan myös tavoitella sotilaan kovan kuoren hajottamista. Aiemmin ilmi tullut ”machokulttuuri” ei kuulu koulutukseen, vaan koulutuksessa voi olla jopa tarkoituksena hakea epäonnistumisia tai no-win tilanteita (no-win / lose-lose scenario). Osana koulutusta voi olla oppia käsittelemään epäonnistumisia ja negatiivisia tunteita. Koulutuksen onkin tarkoitus luoda ympäristö, missä näitä tunteita voi käsitellä turvallisesti, ja missä niistä voi oppia. Koulutuskäytäntö voi rakentua sellaiseksi, että siinä opetellaan tapoja käsitellä ja purkaa tunteita, eikä vaan padota niitä kuoren alle. Koulutuksessa on hyväksyttävää analysoida omia tunteitaan ja sanoa ääneen, millaisia reaktioita asiat herättivät.

Tarkemmin koulutuskäytäntöä tarkastellessa voidaan kuitenkin löytää toinenkin puoli. Koulutuksessa voidaan huomaamatta pitää onnistumisena ja tavoitteena myös tunteettomuutta ja reagoimattomuutta. Koulutuksesta rakentuu usein kuva, missä poliiseista on tarkoitus kouluttaa mahdollisimman ”resilienttejä” ja tietyllä tavalla vahvistaa yksilön ”kuorta” siten, että tunteet eivät vaikuta toimintaan. Koulutuskäytäntö voi täten rakentua sellaiseksi, että tunteita yritetään häivyttää. Onnistumisena voidaan koulutuksessa pitää sitä, että haastavat tilanteet eivät aiheuta näkyviä tunteita ja reaktioita. Tässä käytännössä on hiuksenhieno raja siinä, miten tunteita kanavoidaan oikein. Tunteet eivät saa näkyä toiminnassa, mutta niiden kokemiselle ja käsittelylle pitäisi löytää selkeästi tilaa toiminnan ulkopuolelta.

Koulutuskäytäntöön sisältyy myös erilaisia asenteita. Koulutus voidaan poliisien keskuudessa ottaa vastaan eri tavoin ja siihen voi liittyä myös epäilyksiä. Kaikki eivät välttämättä koe koulutusta tärkeänä ja sen vaikutusta resilienssin kehittymiseen kyseenalaistetaan. Vaikka käytännöt muuttuvat hitaasti, voidaan koulutuskäytännössä tunnistaa osittaisia muutoksia ajattelutavoissa.

Ennenhän nää on ollu semmosia, et mitäs tämmöstä paskaa nyt oikeen koulutetaan, kun tähän hengitysharjoituksia ja tämmösiä, mut se on niinkun avannu jääräpäisimmätki silmät, et siitä ihan oikeesti on hyötyä.

Kaksi keskeisintä haastetta koulutuskäytännössä, mitkä nousevat esiin ovat yksilöiden luotto elämäkokemukseen ja organisaation panostus koulutukseen. Varsinaista resilienssikoulutusta (PREP) on järjestetty vasta muutamia vuosia. Koulutukseen liittyy asenteita ja ennakkoluuloja, vaikkakin muutosta on tapahtumassa. Osa haastateltavista tunnistaa resilienssikoulutuksen hyödyt, osa luottaa yleiseen elämäkokemukseen. Elämäkokemuksesta puhuttaessa voidaan nähdä yhteyksiä aikaisemmin käsiteltyyn sotilaskäytäntöön. Koulutus voidaan nähdä turhana, koska luotetaan enemmän siihen, että vaikeat kokemukset hiovat yksilöä; ”*hard times create strong men*”. Vaikka resilienssikoulutuksen hyötyjä aletaan tunnistaa toimeenpanevan tason keskuudessa, ei koulutusta välttämättä oteta vielä yhtä suurella tärkeydellä johdon keskuudessa. Haastateltavat pitivät koulutuksen sisältöä lähtökohtaisesti hyvänä, mutta hyvä sisältö ei riitä, jos koulutuksen järjestämiseen liittyvät käytännöt eivät toimi. Seuraava esimerkki kuvastaa juurikin tätä ongelmaa.

Oon puhunu esimiehille, et tämmönen ois hyvä, mut se vaatii vaan aikaa, et sitä pitäis saada sitä käyttöaikaa siihen. Kankeetahan se on ja hidasta, et jos miettii, et 2010 on tää ryhmätoiminta ja muistaakseni silloin oli tää, et meillekin järjestettäis säännölliset psykiatritapaamiset, et silloin puhuttiin siitä, mut esimiehet katto, et se on ihan turhaa hommaa. Hyvin vähän sitä on niinkun nostettu ja itte ainakin kannattasin sitä enemmän, mut valitettavasti, kun yläkerrassa ei tiedetä mikä on järkevää, niin alakerran on turha ruinata.

Yllä olevasta lainauksesta on havaittavissa se, miten resilienssikoulutusta ei välttämättä mielletä vielääkään perinteiseen koulutuskalenteriin sopivaksi sisällöksi. Vaikka henkinen hyvinvointi ja toimintakyvyn kehittäminen nostavat vuosi vuodelta suosiota, on silti rakenteellisia tekijöitä, jotka estävät kehitystä. On huomattavissa, miten rakenteelliset tekijät voivat estää resilienssin kehittymistä, esimerkiksi juurikin rajoittamalla koulutusta ja siihen käytettäviä resursseja. Tämä on tärkeä seikka, mikä tulee ilmi juurikin käytäntölähtöisesti työtä ja arkea tarkastellessa. Koulutus näyttää olevan kehittynyt, mutta pelkästään rakenteiden ja arjen suhteita tarkastelemalla voimme huomata käytäntöön liittyviä piileviä ongelmia.

Vaikka resilienssikoulutus kuuluu nykyään poliisien peruskoulutukseen, on poliisiorganisaatiossa suuri enemmistö, jotka eivät ole koulutusta käyneet. Miten organisaatio ja johto pitävät huolta siitä, että jo olemassa olevan henkilöstön koulutus toteutuu? Riittääkö yksi koulutus vai tulisiko kertausta järjestää useammin? Vaikka poliiseille olisi kehitetty kuinka hyvä ja toimiva, tieteelliseen näyttöön ja käytännössä toimivaksi todettu koulutus, ei se siirry osaamiseksi ja kehittymiseksi, jos arjessa ei anneta mahdollisuutta toteuttaa sitä ja antaa mahdollisuutta uusien tapojen muodostumiseen.

4.3 Virkamieskäytäntö

Virkamieskäytännössä yksilöä ohjaa lait ja yhteiskunnan asettamat normit. Poliisi ei työssään toteuta omia tahtotilojaan, vaan sopeuttaa toimintansa sen mukaisesti, mitä yhteiskunta virkamieheltä odottaa. Tämä voi aiheuttaa yksilölle moraalisia dilemmoja tai näkemyseroja. Virkamieskäytännössä resilienssi on kykyä tasapainoilla oman persoonan ja virkamiespersoonan välillä.

Tässä ollaan töissä ja kaikki on virkamiehiä, että jonkun näkönen käyttäytymisvelvollisuus on kuitenkin olemassa työpaikalla.

Poliisin työssä ei usein ole henkilökohtaisille mielipiteille tilaa. Poliisi on virkamies, jota ohjaa lait ja säännöt. Lait ja säännöt tuovat velvoitteita, mutta voivat myös keventää yksilön vastuuta. Lait ja säännöt voivat myös aiheuttaa näkemyseroja ja konflikteja yksilössä sekä yhteisössä. Seuraavana käytäntönä on virkamieskäytäntö. Tässä luvussa tarkastelemme mikä on virkamieskäytäntö ja minkälaiseksi resilienssi tässä käytännössä rakentuu.

Virkamieskäytännössä resilienssi on kykyä toimia objektiivisesti ja ammattimaisesti tilanteessa kuin tilanteessa. Kyse on siitä, että töissä ei toteuteta itseään ja omia tahtotilojaan, vaan organisaation ja yhteiskunnan. Virkamiehen on kyettävä toimimaan annettujen lakien ja sääntöjen mukaan, eikä omille tunteille ja mielipiteille ole tilaa. Virkamiestä ei mikään

saa hetkauttaa tai suututtaa, vaan yksilön on kyettävä toimimaan ilman henkilökohtaisia mielipiteitä ja tunteenpurkauksia. Kuten kandidaatintutkielmassani (Tolvanen, 2020) haastateltava totesi; ”*sen haalarin, kun vetää päälle niin se on semmonen suojakuori, et asiat vaan, se on niinku tefloni, et ei niinku jää kii.*” Resilienssi ei ole siis pelkästään kykyä toimia ja sopeutua erityisen vaativissa ja hengenvaarallisissa tilanteissa, vaan kykyä muokata omaa toimintaa ja persoonaa joka päivä arjessa ja vastata yhteiskunnan vaatimuksiin. Virkamieskäytännössä resilienssi ei ole hengestä taistelemista tai arjessa sotimista, vaan toimintaa, millä voidaan häivyttää henkilökohtaista persoonaa ja tunteita työstä. Arjessa resilienssiä tehdäänkin muun muassa vetämällä rajaa työ-minän ja vapaa-ajan persoonan välille. Vapaalla toteutetaan omaa persoonaa, arvomaailmaa, mielipiteitä ja tahtotiloja, kun taas työpersoonan tehtävänä on toteuttaa virkamiehelle annettavia tehtäviä. Henkilökohtaiset arvot ja mielipiteet eivät suoranaisesti ohjaa tai määrittele toimintaa, vaikkakin ne taustalla vaikuttavat. On kuitenkin muistettava, että ihminen ei pysty ikinä toimimaan täysin objektiivisesti, vaikka se pyrkimyksenä olisikin. Usealle haastateltavista konkreettisena apukeinona työ- ja vapaa-ajan persoonan erottamiseen toimii työvuoroon valmistautuminen. Vuoron alussa, kun siviilit jätetään pukukaappiin, jätetään samalla sinne myös vapaa-ajan persoona. Kun haalarit vedetään päälle ja varustaudutaan, virittäydytään samalla myös työmoodiin.

Haastattelija: No miten sä vaihat sen, sulla on ollu vähän aikasemmin mindsetti; sä oot aatellu, että sä ammut ihmistä ja heti sen jälkeen sä meet paikalle, missä sun pitää olla se empaattinen, lohduttava poliisi perheelle, joka kokee kriisiä, niin miten sä teet sen?

Niin se on hyvä kysymys se. Ei siinä niinku, sitä joutuu tässä työssä tekee hyvin usein, et niinkun vaihat nopeesti sitä moodia...Et kyllä siinä tietysti semmonen pieni hengittely siinä ennen kun pimpotetaan ovikello oli ihan paikallaan.

Poliisin työssä joudutaan tasapainoilemaan erilaisten tilanteiden välillä ja vaihtaa asennoitumista nopeallakin aikataululla. Arjessa voidaan hyppiä tilanteiden ääripäästä toiseen ja poliisin odotetaan suoriutuvan jokaisesta annetusta tehtävästä vaatimusten mukaisesti. Haastateltavien kanssa puhutaankin usein ”switchistä”. Poliisin on pystyttävä säätelemään omia tunnetilojaan kuin katkaisijaa kääntämällä. Virkamieskäytännössäkin näkyy hyvin re-

silienssi sanan alkuperä; takaisin hyppääminen tai kimpoaminen (resilio). Virkamieskäytännössä resilienssi on hyppimistä ääripäiden välillä, säilyttäen mahdollisimman neutraalin suhtautumisen asioihin ja ilmiöihin.

Töissä oikeestaan edustaa jotakin muuta. On se sitten ulkoset tunnusmerkit tai siviilit, mut joka tapauksessa, enhän mä silloin toteuta itseäni siinä, vaan niinkun jotakin muuta, niin enhän mä voi tietenkään suhtautua, jos mulle on uskottu joku tehtävä, tai niinkun puhumatakaan luotettu toisia alaisia, niin enhän mä voi sillä tavalla vasurilla suhtautua siihen tai silleen niinkun puolivaloilla, mitä taas niinkun vapailla voi helpostikki tehdä.

Virkamieskäytännön mukainen neutraalin suhtautumisen tavoittelu kumpuaa pitkälti yhteiskunnan ja organisaation määrittelemistä odotuksista ja vaatimuksista. Yhteiskunta on luonut odotuksen millainen poliisin tulisi olla ja miten hänen pitäisi käyttäytyä. Poliisiorganisaatiolla on myös odotuksensa ja vaatimuksensa poliisin ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Tämä alkaa jo poliisien valintaprosessista; millainen henkilö on sopiva poliisin ammattiin. Havaittavissa on myös ammattiylpeyttä. Poliisi on ammatti, joka on jatkuvasti arvostelun alla. Haastateltavat kuitenkin ovat ylpeitä työstään ja heille on tärkeää säilyttää poliisin hyvä maine. Maineen säilyttäminen ei ole tärkeää pelkästään yhteiskunnan silmissä, vaan myös organisaation sisällä. Seuraava lainaus kuvaa ristiriitaa yksilön ja yhteisön välillä.

Kun mä näin sen asian silleen kirkaana, et tää on se, miten kuuluu tehdä, tää on se mitä poliisille kuuluu tässä asiassa, ja tota, toiset näki, et poliisille kuuluu sen toisen poliisin pelastaminen, vaikka siellä olis pelastajia paikalla. Et ehkä semmonen enemmän, et ihmettelen, et miks tavallaan osa näistä, ne jotka niinkun kaikista kriittisimmin mua kohtaan, niin miks he ei nää tätä miten mä niinkun ajattelen tätä, et mitkä ne minun perusteet on. Et en mä nää ikinä syytä tässä työyhteisössä lähtee inttämään kenenkään kanssa tai taistelemaan jostakin mielipideasiasta, koska siinä se ei johda mihinkään, se johtaa korkeintaan kovempaan riitaan tai pahottaa mielensä.

Virkamieskäytännössäkään ei juuri tunteita näytetä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin muutamia asioita, joissa tunteet ovat arjessa mukana. Virkamieskäytännössä tunteet liittyvät lähinnä juurikin äsken mainittuun ammattiylpeyteen sekä ristiriitoihin. Piileviä tunteita voi

havaita liittyen siihen, miten poliisin työhön liittyy paljon arvostelua ja mielipiteitä siitä, mikä on oikein ja väärin. Arvostelu voi herättää virkamiehessä negatiivisia tunteita, mutta virkamieskäytöksen mukaisesti näitä tunteita ei saa näyttää, etenkin ulkopuolisille. Tämä vaatii virkamiehiltä resilienssiä. Arvostelun kohteeksi joutumista vältelläkseen työasioista puhutaan usein pelkästään oman lähipiirin - oman ryhmän - sisällä. Mutta myös organisaation sisällä yksilö voi joutua vertaistensa arvostelun kohteeksi. Yksilön valinnat ja päätökset voivat aiheuttaa kitkaa ja arvostelua yhteisön sisällä. Myös tämä voi aiheuttaa samankaltaisia negatiivisia tunteita yksilössä, mutta kuten aikaisemmassakin; ulospäin ei näytetä, että arvostelu herättää tunteita. Virkamiehen resilienssi on kykyä häivyttää tunteensa ja olla kuin teflonia; mikään ei siihen jää kiinni. Mutta miten tämä onnistuu, kun kyse on kaikista vakavimmasta – toisen ihmisen hengestä ja terveydestä?

Haastattelija: No mites tommosessa, se on kuitenkin aika iso henkilökohtanen vastuu, ampumispäätökset ja tämmöset, niin miten sä niinkun käsittelet tai tuut toimeen noin ison vastuun kanssa?

En oo koskaan ajatellu sitä tolleen. Että ehkä se on tavallaan se aseenkäytön edellytys se, mikä on se eniten päänvaivaa aiheuttava juttu, ja sitten, jos kyse on hätävarjelusta, nii sit se on silleen selkeetä, et kansalaisia ja muita ihmisiähän siinä suojellaan ja se on se oikeushyvä minkä takia tätä tehdään.

VATI-poliisin työssä tulee eteen paljon tilanteita, joissa yksilö joutuu tekemään vaikeitakin päätöksiä. Päätöksiä joudutaan usein tekemään nopealla aikataululla ja ne harvoin ovat yksiselitteisiä. Päätöksenteolla on aina myös seurauksensa. Päätöksiä arvioidaan ja ne voivat johtaa jopa rikosoikeudelliseen vastuuseen. Tavoittelemalla virkamiesmäistä käyttäytymistä sekä vetämällä rajaa oman persoonan ja työpersoonan välille voidaan myös tavoitella henkilökohtaisen vastuun keventämistä. Haastateltavat kokevat, että työssään he toteuttavat muiden tahtotiloja, eikä omiaan, joka myös voi auttaa oikeuttamaan tekoja. Tästä painavin esimerkki ja VATI-poliiseille tyypillinen tilanne on aseenkäyttö. Aseenkäyttö on suuri vastuu, mutta esimerkiksi yksi haastateltavista ei ole ajatellut, että se on hänen henkilökohtainen vastuunsa, vaan hänellä on perusteet, joiden mukaan hän toimii. Vaikka yksilö voi tehdä päätöksen aseenkäytöstä itse tilanteessa, ei hän välttämättä koe sitä omaksi vastuuksi. Vaikka poliisi edustaa työssään organisaatiota, yhteiskuntaa ja oikeushyvää, voi hän joutua

loppupelissä vastaamaan itse yksilönä päätöksistään ja vastaamaan seurauksiin. Vaikka poliisit tiedostavat asian, omassa mielessä valintoja perustellaan kuitenkin yhteiskunnan ja organisaation säännöillä; ei omilla tahtotiloilla.

Mä meen sinne tehtävälle hoitamaan mun työtä ja on se työ-minä ja siihen ei kuulu oikeestaan semmoset niinkun ei ole olemassa sillä hetkellä sosiaalisia suhteita tai niinkun se on vaan helpompaan niin. Ja mä teen sen näin.

Virkamieskäytäntöön ja sen rakentamaan resilienssiin piiloutuu sisälle normeja. Yhteiskunta ja organisaatio on määrittänyt normin; millainen virkamiehen pitää olla. Virkamiehen pitää olla aina objektiivinen sekä tasainen, eikä huonoja päiviä sallita. Poliisilla on käyttäytymisvaatimukset, jotka näkyvät arjessa. Poliisilta ei sallita standardeista lipsumista, ei huononaakaan päivänä. Oletus on se, kun vedät haalarin päälle, käyttydyt sen mukaisesti. Virkamiehellä on myös poikkeuksellista valtaa. Poliisin työssä voi pahimmillaan joutua päättämään toisen ihmisen hengestä ja terveydestä. Tämä on normi, joka kuuluu poliisin työhön ja yhteiskunta luottaa siihen, että poliisi pystyy sen tekemään. Tämä on kuitenkin myös suuri henkilökohtainen vastuu. Virkamieskäytännössä tätä vastuuta häivytetään henkilökohtaisesta persoonasta ja vastuu siirretään yhteiskunnalle ja organisaatiolle. Poliisi on virkamies, joka toteuttaa muiden tahtoa.

Kuten esimerkiksi sotilaskäytännössä, ei virkamieskäytännössä resilienssi ole pelkästään kykyä toimia ja palautua hengenvaarallisista tilanteista, vaan resilienssi on sopeutumista joka-päiväiseen tasapainotteluun ja arjen konflikteihin. Resilienssi on henkilökohtaisen persoonan ja virkamiespersoonan välillä tasapainottelua ja selviytymistä näkemyseroista ja konflikteista. Virkamieskäytännössä korostuukin erityisesti resilienssin aspekti; kyky sopeutua. Virkamiehen on sopeuduttava tilanteeseen kuin tilanteeseen, joka on suuri taakka kannettavaksi. Virkamiehetkin ovat yksilöitä ja ihmisiä.

4.4 Johtamiskäytäntö

Poliisiorganisaation johtamiskäytännöt eroavat huomattavasti esimerkiksi yritysmaailmasta. Organisaation hierarkkisuus ja VATI-poliisien erityinen työ tuovat johtamiseen erityispiirteitä. Johtamiskäytännössä resilienssi on sitä, kuinka paljon yksilöitä tuetaan ja kuinka paljon heille annetaan omaa tilaa, ja myös sitä, miten yksilöt sopeutuvat itsenäiseen suorittamiseen tai tuen saantiin. Eri johtamiskäytännöillä voidaan sekä edistää että estää yksilön ja yhteisön resilienssin kehittymistä.

Todennäköisesti on aika vaikeee olla esimies tämmöselle porukalle, missä on niinkun, sanotaan, et suhteellisen toiminnallisia ihmisiä, osa tosi karismaattisia tommosia persoonia ... niin sitten olla se paperia työntävä pukumies, joka kertoo mitä äijien pitää tehdä, niin se on varmasti vaikeee rooli.

Johtaminen on asia ja ilmiö, joka kietoutuu kaikkeen tekemiseen ja toimintaan. Jokaisella yksilöllä on omia kokemuksia johtamisesta ja johtaminen tulee esiin jokaisen poliisin arjessa eri tavoin. Myös aiemmin esittämiini käytäntöihin liittyy tietysti myös osaltaan johtaminen. Johtaminen on kuitenkin niin kompleksinen ja mielenkiintoinen kokonaisuus poliisiorganisaatiossa, että se vaatii vielä tarkempaa tarkastelua. Jokaisessa organisaatiossa, yksikössä ja ryhmässä on omanlaisia johtamiskäytäntöjä. Monet – kuten osa haastateltavista – yhdistävät johtamisen myös henkilökemioihin. Johtaminen on kuitenkin lisäksi riippuvainen ympäröivästä maailmasta, tilanteista ja resursseista. Siksi onkin mahdotonta erottaa johtaminen yksittäiseksi, erilliseksi asiaksi, vaan on tunnistettava se, miten johtaminen kietoutuu kaikkeen toimintaan ja arjen tapahtumiin. Sillä tutkimukseni sijoittuu suhteelliseen pieneen kohderyhmään, mahdollistaa se kuitenkin johtamiskäytäntöjen tarkastelun. Vaikka jokaisella haastateltavalla on kokemusta erilaisista johtajista ja johtamisesta, on havaittavissa kuitenkin organisaatiolle ja VATI-toiminnalle ominaisia piirteitä ja käytäntöjä. Johtamiskäytäntöä ovat luomassa esimiehet läpi organisaation. Vaikka eri esimiestasoilla voi olla erilaisia rooleja yksilön arjessa, ovat kaikki johtamisrooleissa toimivat osaltaan luomassa johtamiskäytäntöä. Tässä luvussa onkin tarkoitus nostaa esiin yhteneväisiä seikkoja johtamisesta juuri VATI-ryhmän ja resilienssin rakentumisen silmin. On kuitenkin hyvä pitää mielessä aiheen kompleksisuus ja kontekstisidonnaisuus.

Poliisiorganisaatio on tietyllä tavalla hyvin sotilaallinen ja hierarkkinen organisaatio. Organisaatiossa on selkeät asemat ja roolit, ja vastuunjako on määritelty. Myös poliisitehtävillä on selkeät johtamis- ja toimintamallit. Vaikka johtamisjärjestelmä voi näyttää usein hyvin määrättyltä ja kankealta, on siinä kuitenkin mahdollisuus vuorovaikutukselle. Eräs haastateltava kuvasi kaksi ääripäätä asiassa; *tehtäväpaikalla tää, jolla on niinkun eniten valtaa tehdä tää päätös, niin ei oo kuunnellu sitä, ketä on eniten koulutettu, et tota on niinkun täysin vedetty raksi sen jätkän päälle, joka tietää asiasta eniten, et näin ei kannata tehdä. Sitten on vaan todettu, et mulla on enemmän natsoja, mä päätän. Näin on siis keskustelukulttuuri silloin, jos ei oo sitä henkilökemiasa. Sitten taas tota jos on henkilökemiat kunnossa, niin sit on niinku päästää hyvinkin suunnitelmissa sopuun mikä niinkun on järkevää. Etenkin VATI-ryhmän kanssa voi olla hakemista, mikä on oikea positio vuorovaikutuksen ja hierarkian välillä. On löydettävä sopiva tasapaino siihen, miten paljon ryhmälle annetaan omaa tilaa toimia, mutta milloin he jäävät liikaa oman onnensa nojaan. Tämä tasapaino ei ole aina helppo löytää, mikä aiheuttaakin yksilöille ja ryhmälle vaihtelevia tilanteita*

Porukka oli sen verran itseohjautuvaa, et ei siinä sen kummempaa ohjaamista tarvinnu. Et ei tarvinnu jokaista kengänkärjen asentoa siellä määrittää.

VATI-ryhmään kuulumisen tuo mukanaan omanlaista dynamiikkaa. Ryhmä toimii tiiviisti ja heillä voi olla koulutuksensa vuoksi erityisiä tapoja tehdä asioita. Eräs haastateltavista kertoi, miten hän on kokenut, että laitoksen johdon arvostus VATI-ryhmän osaamista kohtaan on korkea, jonka vuoksi heillä on vapautta toteuttaa osaamistaan. Tämä rakentaa itseohjautuvuutta, ratkaisukykyä sekä vastuuta. Itsenäisyys voi johtaa myös siihen, että on pärjättävä yksin ja useista hyvinvointia tukevista toimista voi tipahtaa myös ulkopuolelle. Johtamiskäytännössä poliisien resilienssi rakentuu yksin pärjäämiselle. Vaikka yksilöllä on vertaisia ympärillä, saattaa tuki päällystötasolta usein jäädä vähäiseksi. Organisaatiossa vallitsevat johtamiskäytännöt antavat VATI-ryhmälle tilaa toimia itsenäisesti. Joissain tilanteissa ajatusmaailma kallistuu kuitenkin siihen, että VATI-ryhmä on kokenut ja ”kova” porukka, joka ei tarvitse apua. VATI-porukka kyllä pärjää keskenään ja kestää.

*Haastattelija: Kyseliks sulta kukaan, esimies tai kukaan, missään vaiheessa niinkun muuten, kun tossa ns. ammatillisessa mielessä, että oliks tää keikka sulle jotenkin vaikee ja otitks kukaa siitä sun henkisestä puolesta koppii ollenkaa vai olettiks ne vaan et kyllä nyt *nimi* pärjää, *nimi* on kokenu?*

Joo ei ottanu.

Ajatus, että VATI-poliisit pärjäävät, tulee arjessa ilmi enimmäkseen tehtävien jälkeen. Tässä tutkimuksessa seitsemän poliisia kertoivat minulle uransa haastavimmista kokemuksista. Vain kahdelle heistä järjestettiin tehtävän jälkeen jälkipurkua. Muiden kohdalla kukaan ei ottanut asiasta koppia tai sitten he jäivät purkukeskusteluista syrjään. Haastateltavat kuitenkin hyväksyivät tämän asian lähtökohtaisesti ilman kyseenalaistamista; tämä ilmiö ei ole mitenkään uutta ja näin on käynyt usein ennenkin. Vallitsevat käytännöt ohjaavat siihen, että on normaalia käsitellä itse vaikeat asiat, eikä niistä puhuta esimiehille. Erityisen vaativat tehtävät saavat tietenkin enemmän huomiota, mutta kuka määrittelee, mikä on erityisen vaativa tehtävä? Yksilölle se ei ole aina aseellinen tehtävä tai hengenvaara, vaan tehtävän vaativuuden voi määritellä henkilökohtaiset taustat. Nämä ovat usein yksilölle kaikista mieleenpainuvimpia tehtäviä, mutta myös tehtäviä, joihin harvoin saa esimiestasolta tai organisaatiosta tukea. Silloin kun tukea kuitenkin saa, on se poliisille tärkeää ja mieleenpainuvaa.

*Haastateltavan kommentti erittäin haastavan tehtävän toipumisprosessista:
"Tuki koko poliisiorganisaatiolta oli kyllä käsin kosketeltava, mikä jeesas kyllä paljon toipumisessa"*

Vaikka ulospäin ei usein siltä näytä, myös VATI-poliisit kaipaavat tukea, johtamista ja palautetta. Vaikka tätä ei usein toiminnalla välitetäkään ulospäin, on se asia, mitä yksilöt arvostavat suuresti. Haastateltavat pitävät merkittävänä hyvää keskusteluyhteyttä ja luottamusta esimiehiin päin. Eräs haastateltavista totesikin, että kun yläkerrasta (päällystöesimiehet) luotetaan häneen, niin samalla tavalla hänen pitäisi luottaa heihin. Haastateltavat pitävät myös esimiehiltä saatua hyvää palautetta ja tukea suuressa arvossa. Vaikka hyvästä palautteesta harvoin muille kerrotaan, jää se vahvasti yksilön mieleen. Useat haastateltavat kertoivat saaduista palautteistaan. Palautteet ovat jääneet heille mieleen sanantarkasti ja heistä on

huomattavissa se, miten he ovat hyvästä palautteesta ylpeitä; vaikka sitä ei tietenkään suoraan sanotakaan.

Siellä tehdään töitä sen eteen, et meidän työ on mahdollisimman helppoo ja vaivatonta, ja sitte siellä oikeesti vastataan niihin murheisiin. Myös silleen, että ymmärretään, että meidän porukka on pieni ja se venyy aina äärimmilleen ja siel joka jätkä on valmis lähtemään millon tahansa ja sille annetaan arvoa. Sitten myös, itse oot ongelmissa aikataulujen ja muitten kanssa, niin sielt tulee joustoo, sielt tulee ohjeita, neuvoja ja erikoisen työaikojen ja erikoisen palkanmaksun sun muun, niin siellä tehdään ne asiat mahdollisimman helpoks. Mahollistetaan se meidän työ ja kyl mä koen sen niinkun tukevana ja kannustavana.

Yllä olevasta lainauksesta voidaan huomata myös johdon resilienssin rakentuminen. Myös johto sopeuttaa ohjaustaan, tekee taustalla töitä ja luottaa alaisiinsa. Toisaalta lainauksesta tulee ilmi myös se, että vaikka poliisit ovat valmiita itsenäiseen toimintaan, hakevat he myös välillä apua johtajilta. Lainauksesta tulee esiin myös hyvin johtamisen ja tuen vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Esimerkiksi resilienssin kehittämisoppaassa (Jormanainen & Koret, 2021) on nostettu esiin, miten poliisit kokevat esimerkiksi huonon johtamisen ja kiireen aiheuttavan kuormitusta ja stressiä. Oppaassa resilienssin kehittäminen nähdään kuitenkin yksilön henkilökohtaisena ominaisuutena, jota kehitetään koulutuksella ja toistoilla. Resilienssin kehittäminen olisi kuitenkin syytä tunnistaa laajempänä kokonaisuutena, joka rakentuu ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Kyse ei ole pelkästään siitä, miten johdetaan vaativia tilanteita, vaan siitä, miten johtajat ja organisaatio voivat helpottaa ja tukea arkea. Kun operaattoreilta helpotetaan arjen kuormaa, pystyvät he keskittymään itse toimintaan ja parantamaan toimintakykyä sekä resilienssiä.

Tuki ja johtaminen auttavat pärjäämään henkisesti vaikeissa tilanteissa. Johtajan tuella voidaan tukea vaikeissa tilanteissa pärjäämistä ja auttaa myös kehittämään sitä. Eräs haastateltavista on ollut vaikean tehtävän edessä, jonka hän meinasi kohdata yksin. ”Jälleen kerran ei ollu niinkun muita, et se oli niinkun, *toinen yksikkö* hävis sieltä kun pieru saharaan, paitsi tää ryhmänjohtaja ja siitä olen kyllä hänelle kiitollinen, ja sanoinkin hänelle jälkepäin, että hyvä että lähdit mukaan.” Johtajan tuki voi tukea selviämistä silloin, kun se on muutoin koetuksella. Toisaalta tuen puute voi myös kohtuullisissa määrin haastaa yksilöä ja sitä kautta rakentaa resilienssiä. Eräällä tehtävällä esimerkiksi johdon toimintakyky petti,

jolloin operaattori joutui ottamaan asiasta vetovastuuta. Tämä rakensi yksilön kykyä mukautua yllättäviin tilanteisiin ja lisäsi kykyä tehdä päätöksiä paineen alla. Tämänkaltaiset tilanteet voivat olla opettavia ja tarpeellisia tietyissä rajoissa. Tarpeellista on myös näiden tilanteiden jälkeen mahdollisuus käydä asia läpi. Näin voidaan varmistaa se, että tilanteesta seuraa oppimista, eikä liikaa henkistä kuormaa.

No se on aika monella keikalla käyny, et tää VATI-porukka on unohdettu siitä ja on esimerkiksi yhdellä keikalla kävi niin, et meidän jätkii oli siellä ja meidät unohdettiin kokonaan siitä briiffistä (debriefing), et meitä ei pyydetty sinne, eikä ne sit itse tunkeneetkaan sinne. Et se on niinkun semmonen, mikä niinkun toistuu hirveen usein ja sit omal tavalla, onko niinkun oikeesti, ajatteleeko meidän esimiestaso juurikin näin, että me ei tarvita mitään, kun ei ehkä itse olla oltu semmosilla keikoilla tai ei muisteta sitä, et kuinka rankkaa se voi välillä olla ja ei ehkä tiedetä, tunneta sitä, et mitä kumulatiivinen stressi tekee, et se on jopa todennäköstä, et siellä ei oo sitä tietoa siitä.

Resilienssin tukemiseen ja kehittämiseen liittyen on nostettu jo aiemmissa luvuissa esiin pilleviä normeja. Usein normit liittyvät siihen, että etenkin palautumisen aspektia ei nähdä ja suhtautuminen jälkihoidollisiin toimenpiteisiin on hieman skeptistä. Sama teema jatkuu myös johtamiskäytännössä. Enää ei ole kyse pelkästään siitä, että VATI-poliisit suhtautuvat epäilevästi eräisiin jälkihoidollisiin toimenpiteisiin, vaan heitä myös johdon puolesta unohdetaan näistä toimista. VATI-ryhmä on yllättävän usein ollut ”väliinputoaja”, ja ryhmä - joka syystä tai toisesta - unohdetaan ulkopuolelle. Tähän voi vaikuttaa organisaation kulttuuri ja historia. Kuten tässä tutkimuksessa on tullut ilmi, on VATI-poliisien imago sellainen, että he kestävät mitä tahansa. VATI-ryhmä myös haluaa usein käydä asioita läpi ryhmänä, ilman ulkopuolisia. Nämä kaikki arjen pienet asiat rakentavat ajan saatossa käytäntöä. Pääallystö voi olettaa, että VATI-ryhmä pärjää kyllä, he purkavat tilanteet keskenään, eivätkä he halua osallistua. Tässä päästään taas käytäntöteorian ytimeen; toiminnan ja rakenteiden suhteeseen. Toiminta vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja rakenteet vaikuttavat taas toimintaa. Käytännöt muodostuvat pienistä arkisista asioista, jotka ajan mittaan kasvavat koko organisaation ja yhteisön tavoiksi ajatella sekä toimia.

Fakta on kuitenkin se, että poliisit kohtaavat päivittäin lukuisia tehtäviä, eikä jokaiseen tehtävään voi jäädä kiinni tai järjestää jälkipurkua. Vaikka kyseessä onkin hierarkkinen organisaatio ja johtamiskulttuuri, kaivataan johtamiskäytäntöihin myös keskusteluyhteyttä ja joustavuutta. Hierarkkiset ja sotilaalliset johtamistavat eivät ole paha asia; niillekin on aikansa ja paikkansa. Kukaan haastateltavista ei ole sitä mieltä, että esimerkiksi keskellä vaativaa tehtävää alettaisiin käydä keskusteluja asioista, vaan johtamisjärjestelmä on selkeä ja sitä toteutetaan. Se on välttämätöntä tilanteiden hoitamiseksi. Keskusteluyhteyttä ja joustavuutta kaivataan kuitenkin arjessa, tehtävien ulkopuolella. Johtajien on kyettävä luomaan alaisille sellainen ilmapiiri, että henkilökohtaisesti vaikeista tapahtumista pystytään puhumaan. Ilmapiiri, missä myös jälkipurkua on hyväksyttävää pyytää olisi tärkeää. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kaipuu on havaittavissa, vaikka sitä ei suoraan osattaisi sanoittaa. Yksilöt ovat kiinnostuneita siitä, mitä heidän ympärillään tapahtuu ja he osaavat myös vaatia parempia johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä. Kyse ei kuitenkaan ole niin helposta asiasta kuin yhden esimiehen toimista. Käytännöt organisaatiossa ovat hyvin syvällä, joten yksittäisen ihmisen on vaikeaa muuttaa käytäntöjä ja ajatusmaailmaa. Käytännöt muuttuvat hitaasti, mutta muutos on kuitenkin mahdollista. Vaikka yksi ihminen ei organisaation käytäntöjä muuta, on jo yksikin avoin ja toimiva keskusteluyhteys plussaa.

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut VATI-poliisien resilienssiä käytäntölähtöisesti. Tutkimus on tuonut esiin erilaisia teemoja liittyen siihen, millaiseksi resilienssi rakentuu, millaisia vallitsevia käytäntöjä organisaatiossa on sekä toiminnan ja rakenteiden kompleksista suhdetta ja sen vaikutusta resilienssin rakentumiseen. Aikaisempiin tutkimuksiin peilaten sekä jatkotutkimusten kannalta haluan nostaa esiin kolme tärkeää teemaa, jotka omassa tutkimuksessani nousi pinnalle.

Resilienssin käsite on aikaisemmissa poliisiin liittyvissä resilienssitutkimuksissa vakiintunut. Resilienssin käsitettä ja merkitystä ei ole tarkasteltu kovin syvällisesti, vaan käsitteen määritelmä on otettu usein ”annettuna”. Aikaisemmissa resilienssitutkimuksissa ja poliisiorganisaatiossa resilienssi on jakautunut usein päätöksenteoksi (decision making) ja tilanetietoisuudeksi (situational awareness). Resilienssi on nähty yksilön ominaisuutena, jota halutaan kehittää, jotta poliisit selviävät vaativista tilanteista. Poliisimaailmassa vaativat tilanteet ovat myöskin vakiintuneet tietynlaisiksi; yleensä voimankäyttötilanteiksi ja aseelliseen uhaan. Siirtämällä katseen arkeen ja käytäntöihin, voidaan havaita, että resilienssi on myös paljon muutakin. Resilienssiä ei tarvita pelkästään väkivallan uhan alla, vaan jokapäiväiseen arjessa selviytymiseen. Resilienssi ei ole pelkästään stressireaktioiden hallitsemista, vaan se rakentuu organisaation käytäntöjen, kulttuurien ja vaatimusten kanssa tasapainoiluun. Resilienssi on paljon monialaisempi ilmiö ja kyse ei ole aina hengenvaarasta tai toimintakyvystä, vaan yhtä lailla resilienssillä on osansa yksilön henkisesti raskaiden asioiden ja tehtävien käsittelyssä sekä niistä palautumisesta. Tätä myöten katse kääntyy myös resilienssin tukemiseen. Resilienssiä ei vahvisteta vain koulutukseen ja voimankäyttötilanteisiin keskittymällä, vaan palataan takaisin resilienssin psykologisille juurille; sosiaalisiin siteisiin ja ympäristön rakenteisiin.

Usein voidaan lähteä miettimään sitä, miten yksilöistä tehdään mahdollisimman toimivia ja resilienttejä organisaatiolle. Itse haluaisin kääntää ajatuksen siten, miten organisaatiosta voidaan tehdä toimiva, jotta mahdollistetaan yksilön potentiaalin ja resilienssin esiin saaminen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ja poliisimaailman keskusteluissa fokus on ollut yksilön resilienssiominaisuuden kehittämisessä. On tärkeää kuitenkin kiinnittää huomiota myös yksi-

löö ympäröivään maailmaan. Gustafsberg (2018) sivusi, miten organisaation resilienssi vaatii sitä, että rakenteet, käytännöt ja hallinnolliset prosessit ovat toimivia. Tutkimukseni tuo esiin, miten sama pätee myös yksilöihin. Ei riitä, että fokus on pelkästään yksilöiden kehittämisessä. Organisaation rakenteiden ja käytäntöjen on kehityttävä myös. Tämä on olennaisessa osassa myös yksilöiden resilienssin rakentumisessa. Siksi tutkimuskenttään olisi tärkeää saada enemmän eri resilienssin tasoihin keskittymistä. Yksilöt ja koulutus voivat olla vaikka kuinka valmiiksi ja hyväksi hiottuja, mutta jos ympäröivä yhteisö, organisaatio ja käytännöt eivät tue resilienssiä, ei resilienssi voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan.

Tässä tutkimuksessa olen ottanut uuden tarkastelutavan jo tutkittuun aiheeseen; käytäntöteorian. Uusi teoreettinen lähestymistapa tuo aina lisäarvoa tutkimuskentälle. Uusilla lähestymistavoilla voidaan vahvistaa jo olemassa olevien tutkimusten tuloksia, kiinnittää huomiota vähemmälle huomiolle jääneisiin seikkoihin ja mahdollisesti löytää uusia tuloksia. Näen, että tutkimukseni toimii vuoropuheluna aikaisemmille tutkimuksille. Tuloksista on tunnistettavissa samoja teemoja, mutta tutkimus voi toimia myös hieman uudenaikaisena painotuksena vallitsevalle keskustelulle. Omalla tutkimuksella haluaisin näyttää sen, miten resilienssin käsitteen ja merkityksen laajuutta ei saisi unohtaa ja rajata liikaa. Haluaisin nostaa esiin myös sen, miten resilienssiä voi lähestyä enemmän arjen kautta, ei pelkästään ominaisuutena. Käytäntöteoreettinen tapa tarkastella asioita tuottaa arvokasta tietoa käytännön toimijoille. Kun katse on arjen käytännöissä, tulee esiin se, miten asiat oikeasti rakentuvat olemassa oleviksi. Ei riitä, että on hiottuja suunnitelmia ja strategioita, vaan asiat tulevat olemassa oleviksi vasta käytännöissä. Käytäntöjen ymmärtäminen voi auttaa organisaatiota näkemään todellista kuvaa arjen tilanteesta ja toimimaan apuvälineenä prosessien kehittämisessä ja muuttamisessa. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa nostaa usein esiin semmoisia seikkoja, jotka selittävät, miksi halutut asiat eivät toteudu. On ymmärrettävä, että syvällä olevat käytännöt voivat estää prosesseja. Samoin on myös tärkeää tunnistaa edistäviä käytäntöjä, jotka voi valjastaa asioiden ja prosessien tukijaksi.

Resilienssi ja poliisiorganisaatio ovat aiheita, joista riittää ammennettavaa. Aihe tuntuu vuosi vuodelta kasvattavan suosiotaan ja toimintaympäristön muuttuessa resilienssin merkitys korostuu. Aihe tarjoaa myös jatkossakin kiinnostavia tutkimuskohteita. Kuten aikaisemmatkin tutkimukset, ja myös omani, ovat keskittyneet tarkastelemaan poliisin erikoisryhmiä. On kuitenkin muistettava, että resilienssin merkitys ja etenkin resilienssikäytännöt voivat

olla hyvinkin eri näköisiä eri puolilla organisaatiota. Tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan resilienssiä juurikin vaarallisten tilanteiden kontekstissa. Erilaisia painotuksia resilienssille voi kuitenkin löytyä, jos tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi normaalit kenttäpoliisit tai rikostutkijat. Etenkin organisaation ja arjen käytäntöjen kannalta on tärkeää muistaa, miten eri kohderyhmissä käytännötkin voivat olla erilaisia. On myös muistettava tutkimuksen rajallisuus; tämä tutkimus on koostunut seitsemän yksilön kokemuksista. Tässä tutkimuksessa on keskitytty VATI-ryhmän erityislaatuisuuteen. Organisaatiolle ja sen toiminnan kehittämiseksi voisi olla kuitenkin perusteltua tarkastella piileviä normeja ja arjen käytäntöjä muussakin kontekstissa. Mahdollisimman laajan käsityksen saaminen auttaa toimintojen tarkastelussa ja näin ollen toiminnan kehittämisessä. Siksi ei voikaan sanoa, että joku resilienssitutkimus olisi toistaan tärkeämpi. Resilienssi ja poliisiorganisaatio ovat valtavan kompleksisia aiheita, joiden ymmärrykseen tarvitaan monia näkökulmia. Erilaiset tarkastellutavat eri painotuksilla tuottavat tietoa, mutta päämäärä on usein yhteinen. Kehittää yhteiskunnallisesti merkittävää ilmiötä; meidän turvallisuusviranomaistemme resilienssiä.

LÄHTEET

- Andersen, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Koskelainen, M., & Papazoglou, K. (2015a). *The Essential Role of Mental Preparedness in Optimal Functioning among the Police: Opening a Dialogue on an Understudied Topic*. National Defence University, Department of Leadership and Military Pedagogy Series. 16. 21-32.
- Andersen, J., Papazoglou, K., Koskelainen, M., Nyman, M., Gustafsberg, H., & Arnetz, B. (2015b). *Applying Resilience Promotion Training Among Special Forces Police Officers*. SAGE Open. 5. 10.1177/2158244015590446.
- Andersen, J. & Gustafsberg, H. (2016). *A Training Method to Improve Police Use of Force Decision Making: A Randomized Controlled Trial*. SAGE Open. 6. 10.1177/2158244016638708.
- Andersen, J., Gustafsberg, H., Collins, P., & Poplawski, S. C. S. (2017) *Performing under stress*. Gazette magazine (Vol. 79, No.1).
- Andersen, J., Di Nota, P., Beston, B., Boychuk, E., Gustafsberg, H., Poplawski, S., & Arpaia, J. (2018). *Reducing Lethal Force Errors by Modulating Police Physiology*. Journal of Occupational and Environmental Medicine. 60. 1. 10.1097/JOM.0000000000001401.
- Andersen, J. P., & Poplawski, S. (2020). *Evidence-based police training to improve performance, decision making and resilience*. Blue Line.
- Arnetz, B.B., Nevedal, D. C., Lumley, M.A., Backman, L., & Lublin, A. (2009). *Trauma resilience training for police: Psychophysiological and performance effects*. Journal of Police and Criminal Psychology, 24(1), 1–9.

- Arnetz, B.B., Arble, E., Backman, L., Lynch, A., & Lublin, A. (2013). *Assessment of a prevention program for work-related stress among urban police officers*. *International archives of occupational and environmental health*, 86(1), 79–88.
- BIOS-tutkimusyksikkö. Siirtymäpolitiikan kojelauta [verkkojulkaisu]. <https://kojelauta.bios.fi/>. Viitattu 17.2.2022.
- Blumberg, D., Schlosser, M., Papazoglou, K., Creighton, S., & Kaye, C.. (2019). *New Directions in Police Academy Training: A Call to Action*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16. 4941. 10.3390/ijerph16244941.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in Business Research*. Sage, London.
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W. (2011): *Theorizing Practice and Practicing Theory*. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013). *Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory*. *European Psychologist*. 18. 12-23. 10.1027/1016-9040/a000124.
- Gardner, R. (2013). *Introduction to debriefing*. In *Seminars in perinatology* (Vol. 37, No. 3, pp. 166-174). WB Saunders.
- Gustafsberg, H. (2018). *Do people get shot because some cops panic?: Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training program*. Suomen Mentoritiimi Oy.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9): 52–63.

- Harcourt, Horsfall, H., Ateke, B. & Walter,. (2018). *Customer-contact employee empowerment and resilience of quick service restaurants*. 1. 10.5281/zenodo.1147175.
- Hu, Y., Zhang, H. & Yang, P. (2020). *Resilience under Weiji: Evidence from Chinese listed companies*. *Management and Organization Review*, 16(4): doi: 10.1017/mor.2020.49.
- Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., & Liljeroos, J. (2019). *Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi*.
- Johnson, O., Russo, C., & Papazoglou, K. (2019). *Job Exposure & Occupational Challenges: The Importance of Mindfulness for Today's Law Enforcement Professional*. 1. 187-191.
- Jormanainen, I. & Koret, J. (2021). *Resilienssin kehittämisopas*. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. (2015). *Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu*. *Suomen lääkirilehti*, 70(39), 2515–2519.
- Juntunen, Tapio. (2014). *Kohti varautumisen ja selviytymisen kulttuuria? - Kriittisiä näkökulmia resilienssiin*.
- Järvelin, J. (2011). *Poliisin työturvallisuudenjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä. Kolme kouluampumistapausesimerkkiä*. Akateeminen väitöskirja.
- Katila, S. (2015). *Käytäntö: mitä se oikein tarkoittaa?* Teoksessa K. Räsänen, E-L. Apajalahti, E. Houtbeckers, G. Kallio, & A. Penttilä (Eds.), *Kopista ulos: tutkijat käytäntöteoreettisen tajun jäljillä* (pp. 130-159). (Aalto-yliopiston julkaisusarja, Kauppa + talous; Vol. 2015, No. 5). Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitos.

- Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä.*
- Laine, P-M. (2009). *Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen.* Liiketaloudellinen aikakauskirja, (3-4), 181-206. http://lta.lib.aalto.fi/2009/3-4/lta_2009_03-4_a3.pdf
- Maitlis, S. (2012). *Narrative analysis.* In Symon, G. and Cassell, C., (eds.) *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges.* Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 492-511
- Mandal, P. (2018). *Qualitative research: Criteria of evaluation.* International journal of academic research and development, 3(2), 591-596.
- Martin-Breen, P. & Anderies, JM. (2011). *Resilience: A Literature Review.* Bellagio Initiative, Brighton:IDS
- McCraty, R., & Atkinson, M. (2012). *Resilience training program reduces physiological and psychological stress in police officers.* Global Advances in Health and Medicine, 1(5), 44–66.
- Orlikowski, W. (2015). *Practice in research: Phenomenon, perspective and philosophy.* In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 33-43). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139681032.002
- Planche, K., Chan, J., Di Nota, PD., Beston, B., Boychuk, E.C., Collins, PI., & Andersen, JP. (2019). *Diurnal cortisol variation according to high risk occupational specialty within police: comparisons between frontline, tactical officers, and the general population.* Journal of Occupational and Environmental Medicine. doi: 10.1097/JOM.0000000000001591
- Poliisiammattikorkeakoulu, verkkosivut. www.polamk.fi

- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Laadullisen aineiston analyysi. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.* Helsinki: JTO, 114-125.
- Reckwitz, A. (2002). *Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing.* *European Journal of Social Theory* 5(2): 243–263.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [yläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 07.03.2021).
- Satka, M., Julkunen I., Kääriäinen A., Poikela R., Yliruka L., & Muurinen H. (toim.) (2016). *Käytäntötutkimuksen taito.* Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet. Helsinki.
- Sommer, S., Howell, J. & Hadley, C. (2015). *Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis.* *Group & Organization Management.* 41. 10.1177/1059601115578027.
- Suomen poliisijärjestöjen liitto (26.2.2020) Jäsenkysely
- Tolvanen, J. (2020). *Poliisien työuupumus.* Kandidaatin tutkielma. Lapin yliopisto.
- Tossavainen, A. & Peltonen, A. (2021). *Psyykinen valmennus.* Fitra.
- Virta, S. & Gustafsberg, H. (2018). *Innovation Management in Police Organisation.* *European Law Enforcement Research Bulletin*, (4 SCE), 189-195. Haettu <https://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/351>
- Windle, G. (2011). *What is resilience? A review and concept analysis.* *Reviews in Clinical Gerontology.* 21. 152 - 169. 10.1017/S0959259810000420.