

**KOKEMUKSIA ULKOMAALAISSPOLIISIN
RESILIENSSISTÄ TOIMIVALTASIIRTOON
LIITTYVÄSSÄ MUUTOSPROSESSISSA**

Nina Similä
Pro gradu -tutkielma
Lapin yliopisto, YTK
Hallintotiede
2022

TIIVISTELMÄ

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Työn nimi: Kokemuksia ulkomaalaispoliisin resilienssistä toimivaltasiirtoon liittyvässä muutosprosessissa

Tekijä: Nina Similä

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro-gradu tutkielma x_Laudaturtyö _Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 84+2

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Ryhmän ja yksilön resilienssi on kyky säilyttää suorituskyky muutoksessa ja samalla oppia keinoja ylläpitää resilienssiä tulevia muutoksia ajatellen. Resilienssin avulla tuetaan organisaation mahdollisuutta toimia menestyksekkäästi muutosprosessista huolimatta. Julkiset organisaatiot kohtaavat muutosprosesseja myös toimintaympäristönsä ohjaamina. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla, mistä tekijöistä muodostuvat resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät muutosprosessissa ja millä keinoilla esimiehet pystyvät ylläpitämään ja edistämään yksikkönsä resilienssiä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on hankittu teemahaastattelun keinoin haastatteleamalla yhtätoista eri puolella Suomea työskentelevää ulkomaalaispoliisin kokenutta tutkijaa ja esimiestä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu resilienssin ja muutosprosessin lisäksi laajemmin henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja kontingenssiteoriasta. Aineiston analyysissa on käytetty sisällönanalyysia. Tutkimus osallistuu keskusteluun siitä, miten resilienssiä on mahdollista vahvistaa muutoksessa hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella.

Tutkimuksen tulokset toivat esille neljä resilienssiin kytköksissä olevaa tekijää, joille tutkimukseen osallistuneet antoivat merkitystä resilienssin taustalla. Näitä ovat: 1) ammatti-identiteetti, 2) ryhmäkoheesio, 3) yhteistoiminta ja 4) esimiestyö. Muutosprosessissa ulkomaalaispoliisissa resilienssiä heikensi eniten huono muutosviestintä. Resilienssiä vahvistettiin ryhmäkoheesiolla ja vuorovaikutusta **tukevalla esimiestyöllä**. Yhteistoiminnan näkökulmasta vahva poliisin ammatti-identiteetti näyttäytyi resilienssiä heikentävänä tekijänä. Tutkimukseni perusteella onnistunut muutosviestintä on muutosprosessia läpi käyvän organisaation tai osan kohdalla resilienssiä vahvistava tekijä. Lisäksi yhteistoiminnasta huolehtimisella vahvistetaan resilienssiä molemmille muutosta läpikäyville organisaatioille jatkossa. Tällöin myös ammatti-identiteetin uudelleen muokkaaminen vastaamaan muutoksen jälkeistä tehtävänkuvaa, on helpompaa. Tämän tutkimuksen arvona on tulosten hyödyntäminen julkisen organisaation muutosprosesseissa henkilöstön resilienssin näkökulmasta.

Asiasanat: Resilienssi, muutosprosessi, henkilöstövoimavarat, muutosviestintä

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimusaiheen kuvaus	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen eteneminen	7
1.3 Aiemmat tutkimukset.....	10
2 RESILIENSSI	15
2.1 Yksilön resilienssi	17
2.2 Ryhmä resilienssi	21
2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen resilienssin taustalla	23
3 MUUTOS	27
3.1 Muutosprosessit	27
3.2 Muutosprosessin ymmärtäminen	28
3.3 Kontingenssiteoria	32
3.4 Resilienssin johtaminen kontingenssimallin mukaisesti	34
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS	37
4.1 Laadullisen tutkimusotteen valinta.....	37
4.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelulla	39
4.3 Aineiston analysoiminen sisällönanalyysillä	42
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	43
5 TUTKIMUSTULOKSET	47
5.1 Ammatti-identiteetin kokemus ja sen tuottama kuormitus resilienssille	47
5.2 Ryhmäkoheesio sidoksissa resilienssiin	54
5.3 Resilienssin käsite yhteistoiminnan kontekstissa.....	59
5.4 Esimiehen tuki resilienssin taustalla	63
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7 LÄHDELUETTELO	74
LIITTEET	85

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen kuvaus

Työelämä on suunnannut katsetta resilienssiin sitä mukaan, kun käsite ei enää ole niin vieras eikä sidoksissa sen perinteiseen traumakontekstiin, kuten oli käsitteen laita vielä vuosia sitten. Tässä tutkimuksessa resilienssi sidotaan muutosprosessiin. Resilienssiominaisuudet muutoksessa kuvaavat sopeutumista ja oppimisprosessia tavoitteena säilyttää työkyky ajan saatossa vähintään samanlaisena, kuin se oli ennen muutosta. Resilienssi on eräänlaista nykyajan darwinismin oppia vahvojen selviytymisestä (Valli, 2020, 18).

Tämä tutkimus kertoo yksilön ja tiimin resilienssistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Myös poliisissa on herätty resilienssivalmennukseen pitkälti sen johdosta, että poliisi on sidoksissa tehtäviinsä eikä voi vaikuttaa toimintaympäristöstä kumpuaviin tehtäviinsä. Poliisin työssä erityisesti kuormittavina tekijöinä voivat olla vaikeasti ennakoitavat tilanteet ja tehtävät, organisaation ja toiminnan muutokset, tehtävien ja resurssien välinen epätasapaino tai erityiset kriittiset tilanteet (Hytönen, 2020). Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston ja varsinkin sille haettujen merkitysten myötä, on myös minulle, samaa työtä tekeväälle tutkijalle, avautunut uutta näkökantaa oman ammattiryhmän työn ymmärtämiseen.

Vuonna 2015 koko Eurooppa heräsi laajamittaiseen pakolaistulvaan, kun Lähi-Idän levottomuudet ja pääasiassa Syyrian sota laittoivat liikkeelle suuren massan pakolaisia, jotka pyrkivät kohti Eurooppaa (Jauhiainen 2017, 9). Edellä kuvattu laajamittainen maahantulo antoi lisäsykäyksen jo vuonna 2009 suunnittelutasolla käynnistyneelle selvitykselle siirtää ulkomaalaislupa-asioiden sekä turvapaikkaprosessin ensimmäinen vaihe sekä turvapaikkapäätöksen tiedoksianto Maahanmuuttovirastolle. Toimivallan siirrolla olisi merkittäväksi katsottavia vaikutuksia sekä työt luovuttavalle että ne vastaanottavalle virastolle. (HE 64/2016.)

Ennen vuotta 2016 Sisäministeriön hallinnonalalla oli maahanmuuttoon liittyviä tehtäviä Maahanmuuttoviraston lisäksi poliisilla ja Rajavartiolaitoksella. Kaikilla toimijoilla oli maahanmuuttoon liittyvissä tehtävissä oma selkeärajainen tehtäväkuvansa. Tulosoikeuden näkökulmasta ohjaava taho, Sisäministeriö, koki usean viranomaisen mallin haastavaksi. Toimivallan siirron myötä tavoitteena oli, että Poliisi ja Rajavartiolaitos voisivat jatkossa keskittyä paremmin omiin ydintehtäviinsä. Maahanmuuttovirasto maahanmuuton prosessiomistajuuden haltijana selkeyttäisi kuvaa maahanmuuttohallinnosta. Turvapaikkamenettelyn lisäksi toimivallan siirto koski laajemmin maahanmuuton kokonaisuutta, kuten oleskelulupa- ja kansalaisuusasioita, joita myös osin käsiteltiin poliisihallinnon lupasektorilla ennen prosessiomistajuuden muutosta. Toimivallan siirto edellytti muutoksia ulkomaalaislain lisäksi muihin säännöstelyä sisältäviin lakeihin. Siirtoa perusteltiin myös yhteneväisimmillä menettely- ja päätöskäytännöllä sekä tietopalvelu- ja analyysitoiminnon keskittymisellä Maahanmuuttovirastolle. (HE 64/2016.) Jo suunnitteluvaiheessa todettiin, että tiedonvaihto ja yhteistyö näiden kahden viranomaisen kesken tulisi olemaan tärkeä. Tehokkuusmekanismien ja tulosvastuullisuuden soveltaminen nousi julkisessa hallinnossa New Public Managementin myötä tärkeäksi kriteeriksi. Osa sitä hallinto-oppia on myös ajatella resurssin keskittämistä suhteessa tehtävään työhön. (Autionemi, 2021, 92.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön ja ryhmän mukautumiskykyyn sekä oppimisprosessiin muutosprosessissa. Sopeutumiskykyä on vaadittu ihmiseltä ja luonnolta jo kauan, mutta organisaatiomaailmaan sitä on sovellettu vasta kauan sen jälkeen, kun resilienssin käsitettä on avattu ensimmäisen kerran. Organisaatiotutkimuksessa organisaation resilienssistä on useita eri kuvauksia eräänlaisena sateenkaarikäsitteenä, mutta pääasiassa tavoitteena on kuvata responsiivisuutta ja uudistumiskykyä. Tiimiresilienssissä korostuvat yksilön ja tiimin välinen vuorovaikutus muutokseen sopeutumisen näkökulmasta. Resilienssi käsitettä käytetään monitahoisesti kuvaamaan selviytymistä niin mittakaavassaan suuren ongelman kuin työelämässä kohdattavan pienen vastoinkäymisen kohdalla. Resilienssillä tarkoitetaan kykyä palautua muutoksesta ja sopeutua muuttuviin tehtäviin. (Saari 2016, 235.) Tämä tutkimus kertoo resilienssin olevan tärkeä ominaisuus yksilön ja ryhmän kokiessa muutoksia työelämässä. Työelämään kuuluu suunniteltujen muutosprosessien lisäksi myös ennakolta arvaamattomat muutokset. Muutoksesta

selviytymisen prosessi pitäisi olla työntekijälle oppimiskokemus, joka luo pohjaa resilienssille myös tulevilla muutoksilla.

Monimutkaisista ja vaativista tehtävistä selviytyminen edellyttää proaktiivista otetta, nopeaa muutoksista toipumista ja sujuvaa muutoksiin sopeutumista. Mitä kompleksisempia tehtäviä työssään kohtaa, sen paremmin oppii kyvyn ennakoita negatiivisia vaikuttimia ja seurauksia. (Fay & Sonnentag, 2002, 239.) Näiden tekijöiden valossa on tarpeellista analysoida ja ymmärtää tekijöitä, jotka ilmentävät resilienssiä tai sitä heikentäviä tekijöitä. Resilienssi valtavirtaa tutkimusten saralla edustaa sopeutuminen traumaattisista kokemuksista. Tässä tutkimuksessa esitelty muutos ei ole samanlainen yksilön hyvinvointia uhkaava stressitekijä kuin maanjäristys tai sotatila. Työnkuvaan vaikuttava muutos on kuitenkin työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen sekä sitä kautta välillisesti organisaation toimintakykyyn vaikuttava tekijä. Kontingenssiteorian mukaan toimintaympäristö ja organisaatio ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja toimivan organisaation tunnistaa siitä, että se palvelee ympäristönsä vaatimuksia (Harisalo, 2021, 168). Resilienssiä tukevien ja heikentävien tekijöiden tunnistaminen työelämässä on tärkeää.

Tämän tutkimuksen tutkimuskohde, ulkomaalaispoliisi, on kompleksisessa toimintaympäristössä työtään tekevä poliisin yksikkö, joka toimintaympäristönsä luonteen vuoksi kohtaa paljon epävarmuustekijöitä ja äkillisiä muutostilanteita työssään. Suunniteltu työtehtävä voi saada uuden käänteen hetkessä esimerkiksi hallintotuomioistuimen päätöksen muuttaessa maasta poistamisen suunnan. Ulkomaalaispoliisin toimintaympäristönä ovat Eurooppaan ja ennen kaikkea Suomeen kohdistuva muuttoliike sekä siihen liittyvät kompleksiset ilmiöt. Tutkimuksellisesti tätä tutkimusta voi hyödyntää myös muu organisaatio, joka tunnistaa samankaltaisuuksia omassa toimen- tai tehtävänkuvassaan. Poliisin työssä muuttuvien tilanteiden ja henkisen kuormituksen kestäminen on työssä selviytymisessä jopa elinehto. Poliisiorganisaatiossa resilienssiä on tutkinut jo aiemmin Harri Gustafsberg osana organisaation päätöksentekoprosessia (Gustafsberg, 2018). Puolustusvoimien osalta vastaavaa tutkimusta edustaa Laura Vallin väitöskirja ”Kuolema kuittaa univelan”, joka käsittelee resilienssiä ihmisen toimintakykyyn vaikuttavana tekijänä (Valli, 2020). Tutkimukseni päätehtävä on pyrkiä nostamaan aineistosta esiin resilienssiä vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä muutoksen keskellä. Aineistosta nousevien merkitysten ja kokemusten kautta pyrin selittämään, miten muutosta elävän yksilön tai ryhmän resilienssiä olisi mahdollista vahvistaa hyvällä muutosviestinnällä ja henkilöstövoimavaroja johtamalla tavoitteena organisaation menestys. Resilienssi näyttäytyy yksilössä niin

ominaisuutena kuin johdettavissa olevana elementtinä, jotka osana henkilöstövoimavarojen johtamista, ovat aktivoitavissa yhdeksi merkittäväksi selviytymisen keinoksi muutosprosessissa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen kohteena on resilienssi, jota tarkastellaan yksilön näkemyksien kautta sekä yksilö-, että tiimin näkökulmasta. Tutkimus sijoittuu muutosprosessin kontekstiin ja tutkimuksen ilmiönä kuvataan resilienssiä. Muutosprosessina toimii toimivallan ja turvapaikkaprosessiin liittyneiden tehtävien siirrolla pois poliisilta Maahanmuuttovirastolle. Myös poliisin lupahallinnolle kuuluneet ulkomaalaisasiat siirtyivät muutoksen myötä Maahanmuuttovirastolle. Niitä ei tässä tutkimuksessa käsitellä, vaikka ne tulevat esille aineistossa yleisesti Maahanmuuttovirastolle siirtyneiden työkavereiden menetyksen kautta. Resilienssin kohteen näkökulmaa edustaa ulkomaalaispoliisien tutkintayksiköt Suomessa. Toimivallan siirto on muutos, jonka kautta ulkomaalaispoliisin resilienssikykyä mitataan. Jatkuvana muutoksena ja resilienssin testaajana tutkielmassa näyttäytyy kompleksinen ja alati muutosliikkeessä oleva toimintaympäristö maahanmuuton ympärillä. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä marginaaliryhmänä erityistehtävää suorittavan tiimin resilienssistä, valtion muutosprosesseista sekä muutoksen vaikutuksesta yksilön ja tiimin resilienssiin.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on sijoittaa tutkimus resilienssiä koskevaan tieteelliseen keskusteluun. Se tehdään esittelemällä tutkimuksen keskeiset käsitteet, järjestämällä tutkimukseen soveltuva kohdistettu haastattelujoukko ja selittämällä aineistoon verraten teoreettiset suhteet. Ulkomaalaispoliisiin liittyvät erityispiirteet muusta peruspoliisitoiminnasta työnkuvansa johdosta poikkeavana yksikkönä luovat uuden näkökulman ja viitekehyksen resilienssin tutkimiselle. Tutkimuksen käytännöllinen tavoite on tehdä ulkomaalaispoliisin tai muun vastaavan erikoisyksikön resilienssi näkyväksi ja sitä kautta aktivoida siihen vaikuttavia prosesseja ja taustatekijöitä edelleen. Välillisesti käytännöllinen tavoite on tuottaa ymmärrystä organisaation rinnakkaiselosta toimintaympäristönsä kanssa. Tällä tarkoitan niitä tekijöitä, jotka haastavat resilienssiä organisaation ulkoa.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teemahaastattelemalla ulkomaalaispoliisin tutkijoita. Suomessa ulkomaalaispoliisi vastaa erilaisista ulkomaalaisiin liittyvistä poliisitehtävistä, kuten maasta poistamisesta, ulkomaalaisvalvonnasta, erityisalaan liittyvästä rikosten esitutkinnasta sekä yhteistyöstä eri viranomaisten ja maahanmuuttajien kanssa. Erityisesti täytäntöönpantavat maasta poistot ovat yhteiskunnallisesti arkoja aihealueita ja henkistä sietokykyä koetteleva osa ulkomaalaispoliisin työtä.

Rakensin tutkimuskysymyksen käsitteiden resilienssi ja muutosprosessi ympärille. Tässä tutkimuksessa esitetty muutosprosessi toimii kontekstina ryhmän resilienssille. Tutkimuksessa esiteltyä muutosta eli maahanmuuttohallinnon tehtävien siirtoa poliisilta Maahanmuuttovirastolle, voidaan perustella sen ajallisen sopivuuden ja aihealueen selkeyden johdosta. Toimivallan siirto näyttäytyy moniulotteisena muutosprosessina. Siinä on mukana piirteitä, joissa johtaminen ja organisaation kontingenssitekijät näyttäytyvät resilienssin taustalla. Tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä saman toimialan ympärillä toimivien kahden erillisen organisaation työn yhteensovittamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on saada esille ulkomaalaispoliisin kokemuksia ja näkemyksiä resilienssistä muutoksen aikana ja sen jälkeen.

Tutkimustehtävänä on vastata siihen, millaiseksi resilienssi koetaan ryhmän sisällä, mistä tekijöistä muodostuvat ryhmän resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät ja millä keinoilla yksikön esimiehet pyrkivät ylläpitämään ja edistämään johtamansa yksikön resilienssiä muutoksen aikana sekä sen jälkeen. Tutkimuksen kohteen näkökulmaa edustavat ulkomaalaispoliisin kokeneet tutkijat ja lähijohto eli ryhmänjohtajina toimivat ylikonstaapelit.

Tutkimuskysymyksen on:

Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia yksilöllä on yksilön ja tiimin resilienssistä muutoksen aikana ja sen jälkeen?

Tutkimuskysymyksen avulla haettiin vastauksia ryhmän resilienssin esiintymiseen muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Miten yksilö ryhmässä kokee sen, mitkä ovat olleet toimivaltasiirron aikana resilienssiä heikentäviä ja mitkä vahvistavia tekijöitä?

Työn teoreettisia lähtökohtia on henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työ kytkeytyy kontingenssiteoriaan.

Ryhmät ja tiimit ovat nykyisin erottamaton osa työmaailmaa. Yksilöresilienssin lisäksi ymmärrys tiimiresilienssistä ja sen vahvistamisesta on nostanut päätään tutkimuksessa. Resilienteistä yksilöistä koostuva ryhmä ei aina ole resilientti ryhmä. Muutosjoustavista yksilöistä koostuva ryhmä voi kärsiä johtamishäiriöistä, olla riitaisa tai muusta syystä kykenemätön työskentelemään yhdessä tai ryhmässä voi olla jäseniä, jotka eivät pysty tukemaan toisiaan (Alliger 2015, 177). Tämä tutkimus on osa sitä tutkimuskenttää, jossa organisaation ulkoapäin käynnistynyt muutos haastaa yksilön ja ryhmän resilienssiä. Tutkimus on osa sitä keskustelua, jossa resilienssi tulee nähdä tärkeäksi tekijäksi muutoksenhallinnassa organisaation tai sen osan toimintakyvyn turvaajana. Muutos voi muistuttaa tilannetta, joka ei ole hallittavissa. Resilientti yksilö tai ryhmä kokee kriisin tai muutoksen haasteena, jolle voidaan luoda merkitys ja uhritumisen sijaan osallistua muutokseen aktiivisesti (Poijula, 2018, 17). Yhden työntekijän hyvä resilienssi ei aina auta ryhmää selviytymään muutoksesta. Toisin ajateltuna resilientti yksilö ei aina ymmärrä, kuinka muutos tai paine voi olla jollekin yksilölle iso taakka, kun se itselle on ominaisuus, joka kantaa työkuorman tai muutoksen yli ilman suuria ongelmia. Tapa rakentaa vuorovaikutusta ja antaa merkitystä työyhteisön ihmissuhteille synnyttää resilienttiä työkuultuuria (Lipponen 2020, 271).

Tutkimuksessa on kuusi päälukua. Johdannossa lukijalle esitellään tutkimusaihetta, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Johdanto esittelee myös aiheen yhteiskunnallisen ja tutkimuksellisen aukon sekä esittelee aiempaa ajankohtaista tutkimusta resilienssistä.

Toinen ja kolmas pääluku esittelevät teoreettista keskustelua pääkäsitteiden osalta. Pääkäsitteiden esittelyn aloittaa resilienssi, jota esitellään tutkimuksellisesti relevanttien alalukujen alla niin, että tutkimustulokset ja esitelty resilienssin näkökulmat keskustelevat toistensa kanssa. Resilienssiä avataan kirjallisuudessa esiteltyillä käsitteillä. Yksilön ja ryhmän resilienssi ovat luonteva jatkumo resilienssin käsitteelle. Luvun päättää henkilöstövoimavaroihin liittyvät lähtökohdat resilienssin taustalla. Muutos esitellään ensin muutosprosessina ja sen jälkeen muutosprosessin ymmärtämisen kautta. Silloin, kun päivittäinen tapa tehdä työtä muuttuu, työntekijän ymmärrys muutoksen syistä ja tarpeista on osa muutoksen sisään ajamista. Viestintä on vahva osa muutoksen ymmärtämistä ja siihen

sitoutumista. Hallintotieteen tutkimuksena kytken tutkimuksen kontingenssiteoriaan ja johtamiseen kontingenssimallin mukaisesti.

Neljäs luku kuvaa tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Tässä luvussa esittelen menetelmällisen toteutuksen, aineiston hankinnan ja käsittelyn eri vaiheissaan.

Viides luku kuvaa tutkimuksen tuloksia neljällä alaluvulla, jotka kuvaavat aineostosta nousseita teemoja. Näitä teemoja ovat ammatti-identiteetin kokemus ja sen aiheuttama kuormitus resilienssille, ryhmäkoheesio resilienssin taustalla, resilienssi yhteistoiminnan kontekstissa ja esimiehen tuki resilienssin taustalla. Kuudes pääluke on omistettu johtopäätöksille, jossa pohdin tutkimuksessa nousseita teemoja, esitän tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja ehdotan jatkotutkimuskohteita.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Monitieteellinen resilienssitutkimus piirtää resilienssiominaisuudelle erilaisia analyyseja riippuen kontekstista. Sosiaalityön ja psykologian tutkimuksissa yksilöresilienssin piirteiden tutkimus sijoittuu usein kriisien jälkeiseen aikaan. Yliyksilöllinen resilienssi taas on korostuneesti esillä yhteiskunnallisten kokonaisuuksien tutkimuksissa. Katastrofitutkimuksen parissa kontekstina näyttäytyvät fyysinen infrastruktuuri ja erilaiset järjestelmät. (Hyvönen ym. 2019, 5-6.) Resilienssitutkimus sijoittui sen varhaisessa vaiheessa tyypillisesti uhan ja kriisin maailman jälkeiseen aikaan. Tämän rinnalla resilienssi on alkanut esiintymään tutkimuksissa myös sopeutumisen resilienssinä kontekstissa, joka kattaa häiriöt, muutokset ja hetkellisetkin epävarmuudet. Kokonaisturvallisuuden käsitteeseen kuuluu olennaisesti resilienssiajattelu ja turvallisuusuhkien ymmärtäminen yhä kompleksisempina kokonaisuuksina. Resilienssitutkimus, joka sijoittuisi tieteellisessä keskustelussa yhtä aikaa muutosprosessiin sekä erityisen muutos herkässä toimintaympäristössä työskentelevään ryhmään, ei ole aiemmin juurikaan huomioitu tutkimuskohde. Hallintotieteen resilienssitutkimusta edustaa muun muassa Laura Vallin väitöstutkimus Tampereen yliopistolle.

Tutkimusten valtavirtaa edustavat ne tutkimukset, joissa yksilön resilienssi ja sen taustatekijät ovat keskiössä. Tiimin resilienssiä ja sen ilmentymistä on käsitelty aiemmissa tutkimuksissa muun muassa sekä yksilön psykologisten vahvuuksien että sosioekologisten

verkostojen yhteyksien kautta. Työ- ja organisaatiotutkimuksessa resilienssikäsite on suhteellisen uusi, mutta samalla vakiintunut käsite. Resilienssin tutkimiselle tyypillistä on tarve sijoittaa tutkimus ajallisesti pitkälle ajalle, tämän selittää käsitteen kestävyyttä tutkiva piirre. (Poijula, 2018, 35 & Saari, 2016, 235.) Viimeaikaisemmasta tutkimuksista pääasiassa vasta 2010-luvulta alkaen löytyy myös yksikön tai ryhmän resilienssiä käsitteleviä tutkimuksia.

Gucciardi ym. (2018) toteavat yksikön resilienssin kirjallisuuden kärsivän edelleen teorian hajanaisesta kehityksestä ja käsitteellisestä epäselvyydestä. Gucciardi ym. (2018, 731) tuovat esiin interventiotutkimuksen, jossa testattiin muutosjohtajuutta keskeisenä tekijänä tiimi resilienssin suhteen. Gucciardin ym. (2018, 730) mukaan yksikön resilienssin tutkimus edellyttää sen kontekstin huomioimista, jossa muutosprosessi tai haasteet koetaan. Näin ollen toimintaympäristössä esiintyvät vastoinkäymiset, muutokset ja haasteet on selvitettävä tapaus kerrallaan saadaksemme arvion siitä, mistä erillisistä tekijöistä yksikön resilienssiprosessi muodostuu.

Gucciardin toteamuksen mukaisesti myös Liu ym. (2017, 112) toteavat käsitteen epäselvyyden ja käsitteen mittaamisen kulkevan käsi kädessä toistensa kanssa. Resilienssin mittauksissa suurimman painoarvon saa psykologisen sietokyvyn painottaminen. Rajoituksena edellä mainitussa on resilienssin sijoittaminen yksilön ominaisuudeksi muiden muuttujien muun muassa resilienssin kontekstin jäädessä mittausten ulkopuolelle (Liu ym. 2017, 112). Talat ja Riazin tutkimuksessa (2020) esiintyy taiteen alalta lainattu termi *bricolage*, joka voidaan määritellä tiimityöskentelyssä eräänlaiseksi improvisaatioprosessiksi, jossa käytetään vastoinkäymisten kohdalla kaikkia sovellettavissa olevia keinoja kohdatessa uusia ongelmia ja mahdollisuuksia. Tämä termi on usein sovellettavissa resurssirajoitteisiin tilanteisiin (Talat & Riaz, 2020, 247).

Kansainvälisistä tutkimuksista Liu, Reed ja Girard (2017) toteavat tutkimuksessaan ”Advancing resilience: An integrative, multi-system model of resilience” heti alkuun resiliensseistä luotujen mallien olevan riittämättömiä kuvaamaan käsitteen moniulotteista luonnetta. Resilienssi käsitteen epäyhtenäinen määrittely vaikeuttaa havaintojen vertaamista keskenään ja edelleen sen ymmärtämistä, mitkä tapahtumat ja ominaispiirteet vaikuttavat resilienssin syntymiseen ja miksi juuri valitut tekijät mahdollistavat resilienssin verrattuna muihin tekijöihin. Liu ym. esittelevät tutkimuksessaan uuden kestävyysmallin, jota he kutsuvat nimellä MSMR malli. He haluavat luoda uuden

näkökulman käsitteelle kumotakseen aiempia käsitettä koskevia rajoituksia. Liun ym. esittelemä kestävyysmalli resilienssille koostuu ydinkestävyydestä, yksilön sisäisestä joustavuudesta, jonka voidaan katsoa olevan sisäisesti syntynyttä ominaisuutta ja erilainen eri henkilöillä sekä ulkoisesta sietokyvystä, joka kontekstualisoi olosuhteet sosioekologisesta ympäristöstä. Tutkimuksen päätelmänä esitellään aiemmasta poikkeava malli, joka tunnistaa resilienssin interaktiivisen luonteen kolmiportaisten, pallomaisten rakenteiden avulla. Mallin ydin keskittyy resilienssin fysiologiseen perustaan, sisäinen resilienssi, pallokehän toinen kehä, tunnistaa ne yksilölliset tekijät, jotka usein johtuvat yksilön psykologisesta resilienssistä ja ulomainen kehä korostaa sosioekologiaa yhteyksiä, joissa resilienssiä kehitetään ja helpotetaan ajan myötä (Liu ym. 2017, 111-117).

Kansainväliset resilienssitutkimukset kiinnittyvät usean tieteenalan ympäristöön. Niissä ilmenee usein resilienssin sijoittaminen talouteen ja turvallisuuteen. Organisaation resilienssin tutkimus on edelleen hajanaista ja organisaation joustavuuden sekä sietokyvyn käsitteellistämistä on edelleen hyvin vähän yksimielisyyttä. (Ma ym. 2018, 247.) Useimmat organisaation menestystekijöihin liittyvät tutkimukset sijoittuvat resilienssin sijaan organisaatioiden ominaisuuksiin, prosesseihin ja resursseihin (Duchek, 2020, 216). Talat ja Riaz (2020) toteavat tiimiä koskevista resilienssitutkimuksista niiden olevan vähemmistönä verrattuna yksilö- ja organisaatiotutkimuksiin (Talat, & Riaz, 2020, 28). Näin ollen ne mekanismit, joiden avulla tiimit palautuvat haitta- ja muutostapahtumista, eivät ole vielä selitettävissä ja ymmärrettävissä tutkimuksen puutteellisuuden johdosta.

Kotimaisessa tutkimuksessa resilienssi tutkimuksen aiheena ei ole enää viime vuosina ollut tavatonta, tosin väitöstutkimuksissa resilienssi tutkimisen esiintyvyys on vielä vähäistä. Pro gradu töissä resilienssiä on tutkittu kauppatieteen alan opinnäytetöissä ja kasvatustieteissä erityisesti lasten ja nuorten ongelmista vähäosaisuuteen liittyvissä opinnäytetöissä. Poijula (2018) toteaa resilienssin tutkimuksessa olleen tähän mennessä neljä aaltoa. Ensimmäinen aalto keskittyi yksilön resilienssiin ja siihen, millaiset tekijät saavat aikaan resilientin yksilön. Toisen aallon tutkimus keskittyi resilienssi prosesseihin. Näissä tutkimuksissa haluttiin selvittää, miten toimivat ne prosessit, jotka edistävät resilienssin vahvistumista. Kolmannessa aallossa ymmärrettiin resilienssin olevan dynaaminen käsite, joka ei vaan ole olemassa vaan jota voidaan edistää väliintulolla. Neljännen aallon tutkimuksessa resilienssi liitettiin ekologiseen systeemiin. Vähitellen käsitteen tutkimus alkoi yhdistää tieteenaloja. Viides aalto on jo käynnissä ja sen tarkoituksena on laajentaa käsitettä edelleen monitasoisempaan suuntaan. (Pojula, 2018, 36.)

Hallintotieteen parissa resilienssitutkimus on vielä vähäistä. Käsitteen historiallinen kytkentä psykologiaan on vaikuttanut tutkimuskentässä siihen, että resilienssin tutkiminen johtamisen psykologiassa on ollut luontevampaa kuin sijoittaa resilienssin tutkimus hallintotieteeseen, jossa resilienssikytkennät sijoittuisivat muutokseen, organisaatioiden maailmaan ja johtamiseen. Hallintotieteessä resilienssiä ovat tutkittu resilienssipotentiaalinen johtamisen näkökulmasta (Valli, 2020) ja resilienssin merkityksestä voimavarana ja työkyvyn ylläpitäjänä työhyvinvoinnin näkökulmasta (Saari, 2016).

Laura Vallin (2020) on tutkinut yksilön resilienssiä hallintotieteen väitöskirjatutkimuksessa Tampereen yliopistolle. ”Kuolema kuittaa univelan; tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalinen johtamisesta kriisinhallinnan toimintaympäristössä”. Valli tutki Puolustusvoimain tavanomaista vaativammassa ympäristössä resilienssiä yksilön kokemusmaailmasta käsin sisällyttäen tutkimukseen myös johtamistaidollisen näkökulman. Tutkimus käsitteli yksilön resilienssiä ja sen ilmenemismuotoja paineen alla. Valli totesi tutkimuksensa keskeisen löydöksen ja johtopäätöksen olevan yksilöiden ja ryhmien yllätyksellinen resilienssikyky tutkimusorganisaatioissa olosuhteissa, jossa tuli esille väsymystä sekä aika ajoin ilmenevää merkityksettömyyden tunnetta. Valli nimesi tällaisen resilienssikyvyn resilienssipotentiaaliksi ja totesi muutoksen altistavan yksilön oppimiselle. (Valli, 2020, 260.)

Tiina Saari toi resilienssitutkimuksensa organisaatiotasolta yksilötasolle työelämän kontekstissa. Saaren (2016) tutkimus resilienssistä voimavarana sijoittuu haastavien asiantuntijatehtävien maailmaan aikapaineistetussa työympäristössä. Ulkopuolinen kiire tuo painetta ja stressiä sekä uhkaa työn organisoimista hallitulla tavalla huolimatta siitä, että työ osataan tehdä. Saaren tutkimuksessa todettiin resilienssien toimintamallien tunnistamisen ja niiden tukemisen auttavan hallitsemaan työtä häiritsevistä taustavaikuttamista huolimatta. Tutkimuksen yhteenvedossa todetaan olevan eduksi, jos työntekijä aktiivisesti omaksuu keinoja, joilla selättää ulkopuolinen aikapaine. Näillä keinoilla, kuten esimerkiksi työn suunnittelulla ja ajan hallinnan kehittämällä, lisätään työhyvinvointia resilienssin kehittyessä ohessa. Resilienssin kehittämisen jäädessä puhtaasti työntekijälle ilman organisatorista tukea, kasvaa taakka yksilölle liian suureksi (Saari, 2016, 241).

Harri Gustafsberg on tutkinut vuonna 2018 yksilön resilienssiä organisaation resilienssin osatekijänä. Väitöskirjan nimi ”Do people get shot because some cops panics?”: Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training

program, kuvaa tutkimuksen sijoittumista organisaatioympäristöltään poliisiin. Empiirisessä tutkimuksessa Gustafsberg on tutkinut poliisin erikoisryhmää ja sen työssään kokemaa psykologista kuormaa. Tutkimuksessa todetaan, että jos toimijoiden toimintakykyä ja resilienssiä vakavasti kuormittavissa työtilanteissa saadaan parannettua, sitä kautta myös organisaatioiden toimintakyky ja tehokkuus kasvaa (Gustafsberg, 2018).

2 RESILIENSSI

Tutkimuksen kohteen aineiston tuottamien kokemusten ja merkitysten kautta tutkimuksen aiheelle, resilienssille, on kytkettävissä neljä pääkäsitettä; resilienssi, muutos, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kontingenssiteoria.

Tarkastelen tutkimuksen kohdetta, resilienssiä, eräänlaisena keskiössä olevana käsitteenä muille pääkäsitteille. Resilienssi tässä tutkimuksessa ymmärretään niin yksilön kuin ryhmän resilienssissä ja sitä koetellaan muutoksessa. Resilienssi on purettu osiin siten, että käsitteen tarkastelun lisäksi avataan resilienssitutkimuksen historiaa hallintotieteen ja muiden soveltavien tieteiden parista, yksilöresilienssiä, tiimiresilienssiä ja resilienssin kytkemistä muutokseen. Resilienssiin liittyen tutkimuksissa on todettu yksilön resilienssin ja optimismin edistävän sitoutumista organisaatioon ja sitä kautta parantavan työn tuloksellisuutta (Lipponen 2020, 270.)

Sanana resilienssi on johdettu latinan kielen sanasta re-salire, joka tarkoittaa lähelle samaa kuin hypätä (Mcewen 2011, 2). Holling C.S:n luomaa resilienssin määritelmää systeemin kyvystä käsitellä muutosta ja systeemiin tullutta häiriötä voidaan pitää vahvana otteena käsitteen luomistyön alkuvaiheista. Holling näki resilienssin eräänlaisena sulattamona systeemin toiminnallisen ylläpidon turvaamiseksi silloin, kun häiriötekijät uhkaavat ottaa vallan. Holling vertasi systeemiä ekologiasta tuttuun lähestymistapaan ja tutkittuun tietoon systeemin tasapainopyrkimyksistä (Holling 1973, 18.) Laine ja Keskinen kuvaavat tutkimuslyhennelmässään Hollingin määritelmää resilienssistä systeemin taidoksi selviytyä joko nopeasti uhkaavasta tai pitkän ajan kuluessa ilmenevästä häiriötilasta (Laine & Keskinen, 2018, 1). Ekologinen tutkimus oli ensimmäinen tutkimusalue, joka käsitteli resilienssiä kuvatessaan ekosysteemiä. Kuten Hollingin käsite jo osoittaa, resilienssiä teoreettisena käsitteenä on käytetty kattavammin ekologisen systeemin kuvauksessa ja psykologiassa.

Suomessa resilienssi sanalle ei ole suomenkielistä vastinetta. Poijula (2018) toteaa olevan helpompaa määritellä se, mitä resilienssi ei ole, kuin hakea vaihtelevien määritelmien kautta kompromissiratkaisua termille. Yksimielisyyttä ei ole siitäkään, onko resilienssi prosessi, yksilöllinen piirre, kehitystulos vai kaikkien näiden yhdistelmä. (Pojjula, 2018, 18.) Resilienssi määritelmän supistaminen lyhyeen kuvaukseen on vaikeaa johtuen siitä, että resilienssille on useita eri määritelmiä käsitteen monitieteellisestä taustasta johtuen.

Yhteistä määritelmille on ajatus vastoinkäymisistä toipumisesta ja sopeutumisesta muutokseen (Nieminen ym. 2017, 11.) Afifi toteaa, että huolimatta laajasta tutkimusmäärästä, joka on keskittynyt tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka edistävät resilienssiä, yhdistävät teoreettiset rakenteet puuttuvat edelleen (Afifi, 2018, 5). Poijula (2018) toteaa, ettei resilienssi ole saavuttanut yhtä kansainvälisellä tasolla olevaa määritelmää ja kuvaa määritelmää sanalla sateenvarjokäsite tarkoittaen sillä sen monipuolista soveltavuutta.

Suurin osa resilienssin lähestymistavoista kuvaa käsitettä erilaisilla painopisteillä sijoitettuna trauman jälkeiseen toipumisreittiin tai prosessiin. (Liu ym. 2017, 11.) Tutkimukset ovat osoittaneet tärkeitä tuloksia resilienssistä kaootisten kriisien aikana, vähemmän on tuotu esille tuloksia arkipäiväisempien ja jatkuvien tilanteiden, kuten etukäteen suunniteltujen muutosten yhteydessä esiintyvistä resilienssistä (Malvini Redden, Clark, Tracy & Shafer, 2019, 501). Kohtakankaan (2019) tutkimuksessa viitataan resilienssin käsitteellä joustavuuteen, joka ilmenee fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn ylläpitämisessä tilanteissa, joissa joudutaan kohtaamaan haaste, riski tai trauma (Kohtakangas, 2019, 64). Joka tapauksessa kohdatun haasteen on oltava tasaväkinen selviytymisvoimavarojen rinnalla, sillä jokaisella on murtumispisteensä ja jaksamisellakin on rajansa (Pojjula, 2018, 18). Liun ym tutkimuksessa (2017) todetaan käänteinen seikka resilienssistä. Näyttää siltä, että seikat, jotka testaavat ja koettelevat resilienssiä, voivat yhtä lailla myös sitä vahvistaa (Liu ym. 2017, 113).

Resilienssiä käsitteenä voidaan soveltaa kuvaamaan toipumisen ja kestävyuden avaintekijyyttä yksilön lisäksi organisaatioon, systeemiin ja kulttuuriin (Pojjula, 2018, 23). Resilienssiin tarvitaan sekä toipumista että kestävyttä. Toipuminen on näistä kahdesta resilienssiin yleisesti liitetty peruseräite ja se viittaa tasapainotilan löytämiseen, alkuperäisen tasapainon saavuttamiseen. Jos pelkkä toipuminen olisi resilienssin kannalta riittävää, pelkän selviytymisen katsottaisiin riittävän. Resilientti yksilö kuitenkin myös arvioi, suunnittelee ja tekee tiedostettuja valintoja kehittyäkseen. (Pojjula, 2018, 30.)

Tässä tutkimuksessa keskiössä resilienssin taustalla on muutokseen sopeutumisen resilienssi, sitä ei voida soveltaa traumaan tai kriisiin siten kuten psykologisen resilienssin käsitettä. Sitä vastoin resilienssi tässä tutkimuksessa on resilienssin kehittämistä, siihen vaikuttavat seikkoja, muutosjoustavuutta ja oppimista kuvaava resilienssikäsite.

2.1 Yksilön resilienssi

Psykologiassa resilienssin käsitteellä kuvataan yksilön kykyä selviytyä traumaista ja kriiseistä. Resilientin yksilön ominaisuuksissa esiintyy muun muassa korkeaa kognitiivista kykyä, psykologista vahvuutta, hyvää itsetuntoa ja toivon tunnetta (Hornor, 2017, 385). On yllättävää, että resilienssille ei ole luotu johtavaa ja yksimielistä käsitettä, jota voitaisiin soveltaa työelämään eri tieteenalojen piirissä. Psykologian piirissä yksilön resilienssiä käsitellään ikään kuin komponenttien avulla sen sijaan, että muodostettaisiin käsitteestä kokonaiskuvaa. Tällaisia yksilöön liitettäviä komponentteja ovat esimerkiksi optimismi, itsetunto, sosiaalinen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset resurssit ja luovuus. Psykologisella resilienssillä on joka tapauksessa yhteys siihen, kuinka yksilöt kohtaavat työpaikkansa stressitekijät ja välttävät epäsuotuisat seuraukset kuten uupumuksen, ahdistuksen ja merkityksettömyyden tunteen. Edellä esiteltyjen komponenttien mukaan on herkästi tulkittavissa, että resilienssi olisi yksilöllä osittain sisäsyntyistä. Sitä joko olisi tai ei olisi. Positiivisen psykologian resilienssi käsite on saanut osakseen kritiikkiä sen johdosta, että se ei huomioi riittävällä tavalla yksilön mahdollisuutta kasvattaa resilienssiään prosessina tai yksilön kasvutarinana (Poijula, 2018, 247-248).

Allinger (2015) toteaa artikkelissaan joidenkin yksilöiden olevan luontaisesti resilienttejä ja toipuvan vakavistakin koettelemuksista ilman, että ne jättävät suurempia traumoja elämänselkään. Poijula kuvaa tätä resilienssin suuntausta henkilöorientoituneena lähestymistapana, jossa tutkimuksella pyritään kuvaamaan resilientin yksilön eroa vähemmän resilienteistä ja samalla selvittämään, mikä aiheuttaa erottaa heidät (Poijula, 2018, 23.)

Resilienssin rakentumisen voidaan nähdä myös yksilön resurssina, voimavarana, joka on otettavissa käyttöön silloin, kun sitä tarvitaan. Voimavaran on luonnollisesti oltava olemassa joko yksilön voimavarana luontaisesti tai ajan kanssa prosesseissa kehittyneenä. Resilienssin kontekstisidonnaisuus tarkoittaa sen sijoittumista siihen ympäristöön, jossa sitä kulloinkin tarvitaan. (Valli, 2020, 43.) Näin ollen se ei ole tässä mielessä kiinteä käsite vaan sen tulisi olla varioiva kulloisenkin kohdatun ja koetun riskin mukaan. Yksilön elimistön tulisi osata sopeuttaa resilienssiä tilanteiden muuttuessa aina vaadittuun tarpeeseen. Kansankielellä sanottuna tämä voisi tarkoittaa, ettei ole tarvetta antaa kauhalla, jos lusikallinen riittäisi.

Yksilö, joka on muutosjoustava työnsä tai opiskelunsa suhteen, voi olla heikko kestäämään stressiä ja muutoksia siviilielämässään (Southwick ym. 2015.) Valli toteaa Allingerin (2015) tavoin osan yksilöistä olevan enemmän joustavampia kuin toiset, vaikka resilienssi ei yksilöön suoranaisesti äidinmaidon mukana siirrykään. Jokaisessa yksilössä on ominaisuuksia, jotka tukevat resilienssin nousemista esiin tarvittaessa. (Valli, 2020, 42-43). Yksilön tulisi aktiivisesti ja aloitteellisesti reagoida ja käynnistää resilienssi niissä tilanteissa, joissa tunnistaa tarpeen selviytymiselle (Saari, 2016, 235).

Jos yksilöllä on resilienssiä, hänellä on oltava myös kyky hakeutua sen piiriin, silloin kun tilanne sen vaatii (Kohtakangas, 2019, 64). Pietikäinen kuvaa resilienssiä tilannesidonnaisena toimintatyylinä, jossa on nähtävissä vuorovaikutuksellisia elementtejä yksilön oppimishistoria sekä hänen kohtaamansa tapahtumat (Pietikäinen, 2017, 182). Southwick ym. taas kuvaavat yksilön resilienssin olevan ominaisuuden lisäksi polku, prosessi tai jatkumo. Useimmilla määritelmillä viitataan resilienssin olevan jotain, joka nostaa tasoa lähtötilanteesta. Resilienssi voi yhtä lailla olla positiivisen lisäksi neutraali tapa selviytyä tai sietää (Liu ym. 2017, 113). Vastoinkäymisiä ja koettelemuksia verratessa, äärimmäisyyksiin altistuminen ei näyttäisi olevan resilienssiä vahvistava tekijä. Ääritapauksissa yksilö joko altistuu liian vähän tai vaihtoehtoisesti hukkuu kuorman alle. Myös ajallisella kuormituksella on vaikutuksensa. Jos yksilö saa resilienssiä vahvistavia koettelemuksia ajallisesti pidemmällä periodilla, niillä voidaan olettaa olevan vahvistava vaikutus resilienssin kehittymiseen. Sitä vastoin kerralla kohdattu raskas kuormitus yksittäisenä tapahtumana ei ole resilienssiä vastaavalla tavalla vahvistava tekijä. (Liu ym. 2017, 112.)

Kovoor-Misra määrittelee resilienssin kasvavan ja muuttuvan haasteiden myötä. (Kovoor-Misra, 2020, 129.) Joka tapauksessa resilienssiä on kehitettävissä kuitenkin vain, jos me koemme takapakkeja ja esteitä matkallamme ja pääsemme niistä oppimaan (Mcewen, 2011, 3). Jos resilienssi kasvaa tapahtumien myötä oppimiskyvyksi, onko se ominaisuutena vastaavasti käytettävissä myös estävänä tekijänä jo ennen varsinaista stressireaktion syntymistä? Suojamekanismi ja resilienssi näyttäisivät nivoutuvan toisiinsa siten, että yksilö voisi myös suojautua tietyiltä riskeiltä tietoisesti (Valli, 2020, 44). Ennalleen palautumisen ja suojautumisen lisäksi yksilö voi haastavan kokemuksen jälkeen kehittää paremman toimintakyvyn, joka voi nostaa hyvinvointia ja arvostusta elämään mittavasti. Selviämisellä ja ratkaistuilla haasteilla voi olla merkittävän positiivinen vaikutus kohdatessa uudelleen tulevia haasteita ja resilienssiä koettelevia tapahtumia. (Kohtakangas, 2019, 64-65.)

Resilienssi ei ole siis vain selviytymistä, vaan se sisältää oppimisen mekanismin, joka muuttaa myös suhtautumisen muutoksiin rakentavammaksi. Resilienssin ja muutokseen asennoitumisen välillä on toisiaan ruokkiva yhteys. Muutosprosessi voi vahvistaa yksilön valmiuksia resilienssivarastoihinsa parantamalla tietoja, taitoja ja valmiuksia kohdata seuraava kohdalle sattuva haaste tai muutos. Prosessin on pysyttävä käynnissä pystyäkseen ylläpitämään kapasiteettia resilienssiin ajan myötä. Yksilön tai ryhmän kohdatessa uusia uhkia tai haasteita, (Kovoor-Mistra, 2020, 129.) Resilientti yksilö ikään kuin kerää tietovarantoa aiemmin kokemastaan selviytymisen elementeistä haastavissa tilanteissa ja jatkossa ottaa tarvittavat työkalut käyttöön aktiivisesti itse kohdatessaan samankaltaisen tilanteen. Resilienttejä toimintatapoja on mahdollisuus kehittää proaktiivisesti. (Saari, 2016, 235-236.) Kohtakangas toteaa yksilön omaavan koherenssiteorian mukaisesti vastustusvoimavaroja, jotka auttavat yksilöä vastaamaan jännitteisiin ja stressitilanteisiin. Vastustusvoimavarat opitaan kokemusten kautta ja niitä pystytään myös tietoisesti oppimaan ja hyödyntämään. (Kohtakangas, 2019, 63.) Alla esitellyn kuvion mukaisesti resilienssi ja positiivinen muutoskokemus pyörittävät eräänlaista ”verenkiertoa” ja ruokkivat toinen toisiaan oppimisprosessina.

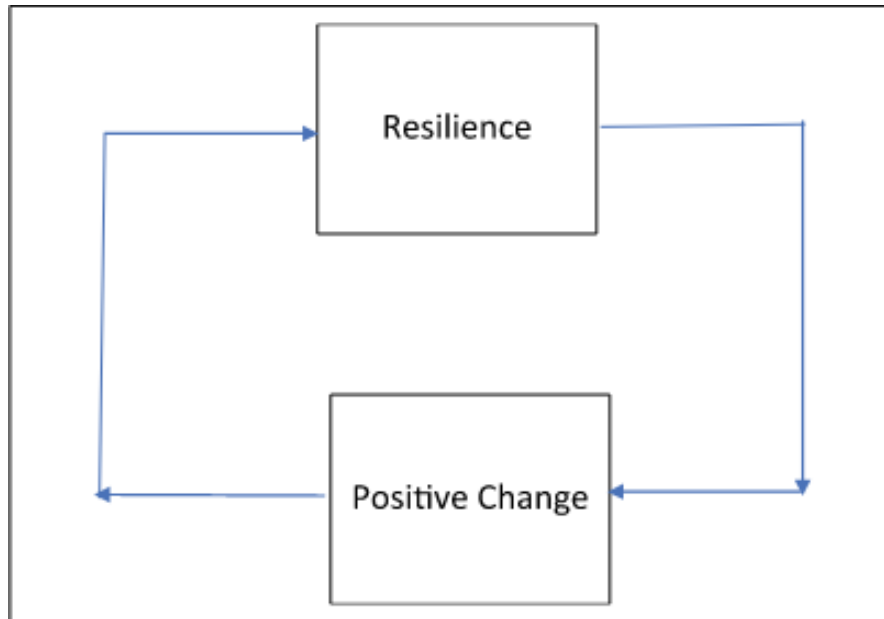


Figure 1. The relationship between resilience and change.

Kuvio 1 Resilienssiprosessi, jolla kehitetään kykyä resilienssiin ja positiiviseen muutossopeutumiseen (Kovoor-Mistra, 2020, 129).

Afifi (2018) tuo tutkimuksessaan esille ihmisten välisen viestinnän merkityksen yksilön resilienssille. Vuorovaikutuskyky- ja kanavat eivät normaalisti ole suoranaisesti resilienssin käsite, ne ymmärretään suppeasti viestintäprosesseihin kuuluvaksi, mutta edistävät niitä tekijöitä, jotka ovat yksilön resilienssin taustalla muun muassa stressitekijöitä helpottamassa. Tutkimuksessa on havaittu yksilön joustavuuden stressitilanteissa olevan parempi tilanteissa, jossa yksilö kokee olevansa hyväksytty tai rakastettu perheessä tai ryhmässä. Kuitenkin kuten aiemmin on huomattu, resilienssin suhteen on todettava, että pelkästään helppojen elämänvaiheiden läpi kulkemalla ei resilienssin kehittäminen onnistu. Tämä sama seikka todettiin myös Afifin tutkimuksessa toteamalla, että negatiiviset tapahtumat voivat tarjota myös tilan kasvattaa kestävyyttä. Kuitenkin resilienssin vahvistumiselle näyttää olevan hyvä kanava purkaa vuorovaikutuksessa stressiä ja pahaa oloa. (Afifi, 2018, 5-6.) Jälleen voidaan todeta kansankielen termein, että ”se mikä ei tapa, vahvistaa”.

Ammatillisen stressin tiedetään heikentävän työelämässä suoriutumista ja jaksamista. Stressin määrittely on kontekstisidonnaista yhtä lailla kuin resilienssin kohdalla. Stressireaktioita esiintyy jatkuvasti lievista stressireaktioista kovaan ja pitkäkestoiseen

stressiin. Ammatillinen stressi syntyy yksilön oman arvioinnin kautta stressitekijöihin ja niissä on yksilöllisiä eroja. Korkea työperäinen stressi heikentää työkykyä. Työelämään sijoitetuista psykologisen resilienssin tutkimuksista useat sijoittuvat sairaalamaailmaan, jossa stressin aiheuttajat ovat vaikeissa kokemuksissa potilastyössä. Rees, Breen, Cusack ja Hegney (2015) toteavat tutkimuksessaan psykologisen resilienssin olevan keskeisen tärkeä ymmärtää silloin, kun rakennamme käsitystä yksilön reagoinnissa työpaikan stressitekijöihin. (Rees ym. 2015, 4-5.) Zhun ja Lin (2021, 1) toteavat työntekijän uralla olevan muitakin resilienssiä haastavia vaikuttimia kuin yksilön kokema stressi, kuten yhtä aikaa esiintyviä epävarmuustekijöitä ja haasteita. Zhun ja Lin tutkimuksessa tuotiin esille aiempien tutkimusten keskittyminen organisaation itsensä luomiin raameihin kuten johtamiseen ja työkuulttuurin elementteihin sietokyvyn vaikuttamina. Henkilön persoonallisuus ja proaktiivisen käytöksen vaikutukset yksilön joustavuuteen muutoksissa ovat tutkimuksissa vähemmistönä. Resilienssin todetaan olevan suuremmassa merkityksessä selviytymiseen ja sopeutumiseen muutoksista pitkälläkin aikavälillä kuin kokemuksen ja koulutuksen tuoman edun (Zhu & Li 2021, 1-2).

2.2 Ryhmä resilienssi

Nykyisin useassa julkisyhteisön organisaatiossa resurssit on kohdennettava tehokkaasti. Yksiköiltä ja ryhmiltä edellytetään itseohjautuvaa ja joustavaa työtapaa. Allingerin ym. (2015, 178) mukaan ihanteellinen resilientti ryhmä tai tiimi on kapasiteetiltaan resilientti, vaikkei kohtaisikaan haasteita. Resilienssin puute saa tiimin näyttämään näkymättömältä. Kuinka rakentaa joukkue, joka toimii vaikeuksien keskellä ja kehittää itsestään jopa vahvemman kuin ennen haasteita, vaikeuksia tai muutoksia? Ryhmän resilienssiä ei suoraan voi verrata joukkoon resilienttejä yksilöitä. Joustava yksilö voi selviytyä vastoinkäymisistä keinoilla, jolla on suuri vaikutus yksilön henkilökohtaiselle selviämiseen tai suorituskyvyille, mutta samaan aikaan samat selviytymisen keinot voi vahingoittaa tiimin rakennetta. Morgan ym. määritelmä tiimin joustavuudesta lähtee suojaamisajattelusta, jossa resilienssi nähdään psykososiaalisena prosessina, joka suojaa ryhmää sen kokemilta negatiivisilta kokemuksilta. Gucciardin ym. lopputulema tiimi resilienssin määritelmälle on lopputulos ajan kuluessa syntyneestä dynaamisesta ihmisen ja tilanteiden vuorovaikutuksesta. Tiimiresilienssiä ei haluta esitellä ominaisuutena, ei kapasiteettina eikä prosessina. Se koostuu yksilön ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. (Gucciardi ym 2018, 732-735.) Sitä vastoin Wang ja Li ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan erittäin resilienteillä työntekijöillä olevan enemmän

henkilökohtaisia resursseja ja tämän piirteen auttavan sitoutumisessa työhön ja työyhteisöön (Wang ym. 2017, 700).

Resilientti käsitteen siirtämistä psykologisen tutkimuksen traumakokemuksista työelämään voidaan pitää onnistuneena. Työelämässä yksilöiden, organisaatioiden ja tiimien kyky reagoida haasteisiin ja muutospaineluihin edellyttää resilienssiä. Tiimien on kohdattava työelämän haasteet ja ratkaistava ne itseohjautuvalla tavalla. Riskien poistaminen tiimien työympäristöstä ei ole ratkaisu, resilienssin kehittäminen työyhteisössä sitä vastoin on. (Saari 2016, 233.) Tiimit ovat alttiita riskeille ja tiimistressin lähteille, jotka voivat johtua niin organisatorisista kuin sosiaalisista ongelmista (Čavrak ym. 2019, 258). Organisaation tai tiimin resilienssi voi nähdä epävarmuuden myös mahdollisuutena kerätä tietoa ja oivalluksia. Ulkoiset haasteet seuraavat toinen toisiaan ja tiedon kerääminen auttaa näkemään, mikä keino toimii parhaiten silloin, kun resilienssiä koetellaan taas. (Lim ym. 2020, 82.)

Soili Paananen ja Kaisa-Maria Peltokorpi toteavat sotilasjohtamista käsittelevässä tutkimuksessaan resilienssin asemoinnin sotilasjohtamisessa kuuluvan yleisesti psykologian puolelle ja käsitteenä se on useimmiten liitetty yksilön kyvykkyydeksi johtamisen näkökulmasta. Sotilasjohtamisessa tiimiresilienssi nähdään yksilön ja joukon välisenä suhteena yhtenä johtamisen elementeistä. Tiimiresilienssi on hyvän ilmapiirin luomista, luottamuksen rakentamista ja yhteenkuuluvuuden vahvistamista siten, että johdettavat saavat vahvuutta toisiltaan tilanteissa, joissa resilienssiä mitataan. Tiimiresilienssi näyttäytyy vuorovaikutussuhteena, jossa tietoisuus ryhmän muiden jäsenten tarpeista, käsityksistä ja tavoitteista ohjaa sopeuttamaan tiimin toimintaa tilanteisiin. (Paananen & Peltokorpi, 2015, 154-155.) Cooke, Wang ja Bartram (2019) toteavat tutkimuskiinnostuksen kohonneen työntekijöiden resilienssialuetta kohtaan. Tästä huolimatta on vain vähän tietoa siitä, kuinka ryhmän sosiaalinen tuki vaikuttaa työntekijöiden kykyyn kohdata haastavat tilanteet. On esitetty, että työntekijät, jotka kokevat työyhteisössään emotionaalista hyvinvointia, toimisivat paremmin kuin työntekijät kokiessaan tunnevajetta. Sosiaalinen tuki on keskeinen resurssi työpaineista selviytymisessä. Sosiaalisen tuen määritelmänä Cooke ym. tarjoavat apua, jonka ihminen saa keskustelemalla ongelmistaan ja tilanteista muiden ihmisten kanssa. Tiimiresilienssissä oletuksena tälle tuelle voisi olla yhteinen ymmärrys ongelmasta tai tilanteesta, johon tuen tarve on. Ryhmäresilienssi voitaisiin nähdä vuorovaikutustaitona, jota voi kehittää ja valjastaa tiettyjen HRM-käytäntöjen avulla. (Cooke ym. 2019, 696, 700.) Cavrakin ym. (2019) tutkimuksessa todetaan tiimin kyvyn

kestää ja päästä voitolla stressaavista tapahtumista ja haasteista piilevän tiimiresilienssissä. Tiimiresilienssiä voidaan kuvata tiimin reagointia tuottavalla tavalla ja ilman pitkäaikaista notkahdusta merkittävään muutokseen, joka muutoin häiritsisi olotilaa tai aiheuttaisi negatiivisen seurauksen työtehoon. Resilienssitutkimuksen mukaan tiimin resilienssiosaamista voi kehittää muun muassa seuraavilla toimintatavoilla, joilla näyttäisi olevan parantava vaikutus resilienssiin; yhteisöllisyys, osaaminen, sitoutuminen, viestintä, koordinointi ja harkinta. Myös positiivisen käyttäytymisen voiman on todettu olevan merkittävä tekijä tiimiresilienssin ylläpitämisessä. Tiimin resilienssiä taas heikentää alati muuttuvat toimintatavat ja prosessit sekä ne tiimin jäsenet, jotka poikkeavat tiimin tavoitteiden eteen työskentelystä. Yksittäinen työntekijä voi riittävällä tavalla heikentää tiimin motivaatiota päästä tavoitteeseen, johon kaikki muut ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet. (Čavrak, 2019, 258-260.) Negatiivisuus tarttuu ja heikentää tiimin hyvinvointia. Kompleksisessa ja verkostoja arvostavassa työympäristössä työprosessien tehostamisen taustalla eivät pelkästään perinteiset tuottavuustekijät enää ole ratkaisun avaimia. Työssä selviytymisen arvo syntyy vuorovaikutuksessa luomalla yhteisiä merkityksiä työlle (Rauramo, 2012, 111). Resilienssi on nostettu yhdeksi ratkaisun avaimiksi ja sen osatekijät ovat mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Kommunikaatioperspektiivistä katsottuna resilienssi muodostuu tarinankerronnan, viestien, rutiinien, iskulauseiden ja verkostojen kautta. Resilientin työryhmän kohdatessa haasteita, nousevat esiin niin sanotut identiteettiankkurit, joilla tartutaan kiinni vahvistaviin sosiaalisiin siteisiin ja kehitetään haasteesta huolimatta positiivisia tunteita. Tällä Malvini Redden ym. kuvaavat tutkimuksessaan myös sitä, että resilienssi, muutosta kokeva ryhmä kommunikoi siitä, mitä tarkoittaa olla joustava muutoksen edessä. (Malvini Redden ym. 2019, 505.)

2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen resilienssin taustalla

Human Resources Management (HRM) käytänteet kattavat kaikki ne organisaatiotoiminnot, joilla pyritään ylläpitämään ja kehittämään organisaatiossa olevia inhimillisiä pääomia. Pyrkimyksenä on parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja suorituskykyä, millä taas voidaan katsoa olevan vaikutusta yksilön sietokykyyn kestää työssä eteen tulevat epäsuotuisat tilanteet. Henkilöstöjohtaminen on parhaimmillaan työnantajan tarjoama resurssi kasvattaa organisaatiossa työskentelevien yksilöiden resilienssiä. Salminen ym.

(2019) toteavat akateemisen kiinnostuksen kasvaneen henkilöstöhallinnon ja resilienssin välisestä suhteesta. Tukeva työympäristö ja sosiaaliset verkostot työelämän sisällä ovat omiaan vahvistamaan yksilön resilienssiä. (Salminen ym. 2019, 75-79.) Koska henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään myös tuottavuuteen kunkin yrityksen mittapuulla arvioituna, kehittämällä työntekijöiden osaamista, sitoutumista ja kestävyyttä, on mahdollista nostaa myös operationaalista tuottavuutta (Kohtakangas, 2019, 27). Resilienssin vahvistaminen organisaatiossa vaatii ymmärrystä myös resilienssiä haastavista tekijöistä. Ympäristön muutos on alati jatkuvaa ja sitä ei sovi kieltää. Haitalliset tapahtumat voivat olla väistämättömiä kohdattavia organisaatioissa. Organisaation resilienssin edistäminen henkilöstövoimavaroja johtamalla on organisaation tietoista järjestämistä kohti sopeutuvaa ja muutosta kestäväää organisaatiota (Nieminen ym. 2017, 17-18).

Yksi henkilöstövoimavarojen näkökulmista on henkilöstöjohtajuus esimiehen roolina ja ennen kaikkea käytännön johtamistyönä, joka pitää sisällään muun muassa henkilöstön motivoimista, arvioimista, ryhdikästä päätöksentekoa, kestävyuden kehittämistä ja palkitsemista. Lähijohtajille osoitetaan usein tehtäviä niin henkilöstöjohtamisen kuin managerialismin puolelta. Samaan aikaan on kannettava huolta työntekijöistä, olla lähestyttävä esimies sekä tunnettava prosessit, huolehdittava niiden sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Työelämän muuttuminen haastaa henkilöstöjohtamista lähiesimiestasolla. Paine on olla uskottava ja vahva johtaja alaisten silmissä ja samalla tukea johdettavia saavuttamaan päämääränsä ja pitämään yllä työkykynsä. Organisaation odotukset henkilöstöjohtamiselta kohdistuvat epäsuorasti organisaation toimintakyvyn ylläpitämiseen. (Kohtakangas, 2019, 28-29.) Organisaatioiden toimiessa yhä enemmän muuttuvassa ympäristössä, huonot henkilöstöjohtamisen käytänteet heikentävät organisaation vuorovaikutuksen ja oppimisen ilmapiiriä, joka olisi juuri resilienssille suotuisa ilmapiiri.

Silloin kun ihmisten voimavarat halutaan saada tehokkaasti käyttöön, management johtamisen sijaan ihmislähtöinen johtaminen vapauttaa ihmisillä olevia voimavaroja luovasti käyttöön. Asioiden johtamisessa pyritään pysyvyyteen, ihmisten johtamisessa korostetaan muutosta. (Markkula, 2011, 11.) Työyhteisöjen maailma ei ole enää muuttumaton, ennemminkin voi todeta muutosten olevan yhä kompleksisempia ja päällekkäisiä toistensa kanssa. Joustavuutta pidetään toivottavana organisaation ominaisuutena erilaisten vastoin käymisten käsittelemiseksi (Ma ym. 2017, 247.) Huolimatta siitä, että ihmiset ovat yrittäneet luoda työmarkkinoille ja organisaation johtamiseen tehokkaan järjestelmän, jolla

hallita ja tehdä tulosta, syntyy kuitenkin olosuhteita, jotka ovat ei-toivottuja. Näissä tilanteissa resilienssi on ainutlaatuinen elementti niin selviytymisen kuin kasvun kannalta. (Lim ym. 2020, 77.)

Yksilö ei voi olla työyhteisössään kiinnittymättä työyhteisöönsä. Työyhteisö odottaa yksilöltä sopeutumista vastavuoroisuuteen ja vastavuoroisuuden tuloksena onnistumista työyhteisön määrittämien tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisöllisyys voidaankin nähdä työntekijän omien yksilöllisten tavoitteiden muokkaamiseksi yhä lähemmäs työyhteisön tavoitteita aina sinne asti, kunnes yhteisön tavoitteet ovat ensisijaisessa roolissa yksilön tavoitteisiin nähden. (Suhonen ym. 2019, 75, 79.) Sanonta ”rivit rakoilevat” voisi kuvastaa ongelmia yhteisöllisyydessä niissä tapauksissa, joissa yksikön tavoitteet olisivat määräävä tekijä työyhteisön tavoitteiden rinnalla. Työyhteisöllä tavoite voisi olla esimerkiksi kilpailussa selviytyminen ja tuloksen tekeminen kun taas yksilöillä tavoitteet voisivat olla moninaiset ilman yhteistä johtolankaa. Resilienssi mielletään toisinaan virheellisesti organisaatiossa kyvyksi tehdä tulosta vaikeina aikoina. Resilienssi on nostettu organisaatioiden selviytymisessä käsitteiden joustavuus ja ketteruus rinnalle. Resilienssi erottuu erityisesti odottamattomien uhkien ja kriisien kohtaamisessa sekä niihin sopeutumisessa, kun taas joustavuus ja ketteruus ovat yhdistettävissä paremmin päivittäisten ongelmien ja muutosten käsittelemiseen. (Duchek, 2020, 216.)

Suhonen ym. (2019, 84) toteavat työyhteisön koostuvan ryhmistä ja tiimeistä. Tiimeiltä odotetaan yhteistyöosaamista, joka tarkoittaa asiantuntijuuden maksimointia jakamalla tietoa ja näkemyksiä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tämäkään ei yksin riitä varmistamaan tiimin toimintaa. Tarvitaan kyky myös toisten osaamisen tunnistamiseen ja arvostamiseen. Näiden taustalla on saavuttaa yhteiset tavoitteet työryhmänä. Ryhmän tuottama positiivinen efekti yksilölle tuottaa parhaimmillaan voimakkaan sosiaalisen tuen tunteen ja tätä kautta kestävyuden kokea myös muutoksia, jotka yksilölle yksin olisivat vaikeammin kohdattavia. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on rakentaa ryhmä sellaiseksi, että siellä ovat yhtä aikaa läsnä hyvät vuorovaikutusprosessit, luottamus kaikkiin ryhmän jäseniin ja tätä kautta vahva ryhmäidentiteetti. (Suhonen ym. 2019, 84-88.) Henkilöstöjohtamisen haasteena on tunnistaa ne yksilöt, joilla joustavuus on niin alhainen, että hän ahdistuu epäsuotuisien tapahtumien jälkeen ja vaikuttaa tiimitovereihinsa tavalla, joka on vaarassa heikentää ryhmän resilienssiä. Negatiivisten ja myrkyllisten tunteiden korrelaatio työvoiman resilienssiin on ilmeinen ja tällä yhteydellä on kiistatta vaikutusta henkilöstön hyvinvoinnin kautta myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Lim ym. 2020, 78.)

Organisaation menestys edellyttää henkilöstöltä samaan suuntaan ponnistelua. Esimiestoiminnan osalta tämä tarkoittaa tarkkailevaa otetta tiimin mielipideilmaston kehittämisessä. Tarkkailevasta otteesta esimies siirtyy aktiivisesti ohjaamaan ryhmän vuorovaikutusta siihen suuntaan, joka on yhtä aikaa tarkoituksenmukainen kehittymisen kannalta ja tavoitteellinen pahimpien ongelmien välttämiseksi. Tavoitteena on saada ryhmään me-henki, joka näkyy ulospäin ryhmän tapaa toimia yhdessä. (Kesti & Pietiläinen, 2019, 158-159.) Paasivaara toteaa yhteisöllisyyden olevan joko virallista tai epävirallista vuorovaikutusta työyhteisössä. Yhteisöllisyyttä ei synny ilman, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Me-henki muodostuu ylpeydestä työhön ja työyhteisöön. Yksilön on koettava työnsä arvostusta ja yhtä lailla yksilön työpanoksen on oltava merkityksellistä työyhteisölle. Kokemukset ylpeydestä olla ryhmän jäsen, kaikkien osaamisen arvostuksesta ja tulevaisuuteen suuntaavasta ajattelusta, ovat myönteisen yhteisöllisyyden merkkejä. Merkityksellisyyttä tukee johdon antama palaute hyvästä työstä. Yhteisöllisyys voi olla myös kielteistä, jolloin työilmapiiri voi olla liiallista samanmielisyyttä edellyttävää. Tällöin yksilön oma identiteetti on vaarassa tulla hukatuksi ja ryhmän eheys on määräävä tekijä. Vaihtoehtoisten toimintatapojen esiin tuominen tukahtuu. (Paasivaara, 2012, 77-79.)

3 MUUTOS

3.1 Muutosprosessit

Muutos on läsnä organisaatioissa jatkuvasti. Enemmistö muutoksista tapahtuu niin pienessä mittakaavassa, ettei niiden tukemiseen tarvita tietoisia prosessia. Aika, jolloin organisaatiot elivät seestyneessä tilassa, on enää muisto. Jatkuva muutos on hallinnut valtavirtana jo kauan eikä tälle ole muutosta näkyvissä. Organisaation lisäksi muutos voi koskettaa yksilöä ja ryhmää. Jos muutosta tarkastellaan prosessina, sillä kuvataan tapahtumaketjua, joka alkaa vanhasta irrottautumisella ja uuteen oppimalla. Näin ollen muutoksessa voidaan puhua useista prosesseista kohti tavoiteltua muutostilaa. (Juppo 2011, 30-31.)

Burke (2018, 23-24) toteaa muutoksen sisällön olevan eri asia kuin muutosprosessi. Eron ymmärtäminen on tärkeää, koska kysyttäessä mikä muuttuu, vastauksena on visio tai suunta. Kysyttäessä, miten muutos tapahtuu, vastaus sisältää toteutuksen ja sopeuttamisen. Prosessin selittäminen on muutoksen suunnittelun, laukaisemisen, toteutuksen ja ylläpitämisen avaamista. Nyholmin (2008, 60) mukaan käsite muutoskohde on erotettava käsitteestä muutosprosessi. Organisaatiota koskevat muutokset voidaan luokitella muutoskohteen- ja asteen mukaan. Karkea luokitus jakaa muutokset kolmeen luokkaan, ennakoivaan, reagoivaan ja kriisimuutokseen. Vaikka muutosprosessi käsitteenä viittaa osittaisesti etenevään ja lineaariseen muutokseen, se harvoin etenee kaavailun mukaisesti ja ilman ongelmia. Edelleen muutosprosessi sanana antaa kuvan siitä, ettei sen eteneminen tapahdu ilman toimeenpanijoita, ihmisiä. Tällöin toimijat prosessissa vaikuttavat sen kontekstiin. Samoin muutosprosessi viittaa eräänlaiseen kerrostumaan, jossa ei palata vanhaan, vaan ikään kuin rakennetaan edellisen päälle kerrostumaa. (Turpeinen & Koskela, 2017.)

Muutosprosessi on jokaisessa organisaatiossa yhtä omalaatuinen kuin muutosta käyvä organisaatio itse. Se, mikä sopii toiselle, ei sovi toiselle. Samoin muutosprosessi näyttää erilaiselta katsojan perspektiivistä nähden. Johto ja keskijohto näkevät muutosprosessin eri silmin kuin ruohojuuritason työntekijät. Kriittinen tekijä muutosprosessissa on muutosjohtaminen ja muutokseen osallistaminen. Ne työntekijät, jolla on valmiudet vaikuttaa muutosprosessiin, ovat avaintekijöitä muutoksessa onnistumisessa. Heitä ei tällöin tulisi sulkea pois prosessista vain taustatekijöiksi. (Luhtasela ym. 2017.) Muutosten ravisuttamisessa työyhteisöissä kaivataan johtamista, jossa ihmiskeskeisyys, ihmisten tunteiden ja pelkojen ymmärtäminen olisivat osa johtajuuden osaamiskenttää (Kohtakangas,

2019, 12). Se vakiintunut järjestys, mikä on totuttu näkemään julkishallinnon virkamiesten työkuivissa, on muuttunut viimeistään uuden julkisjohtamisen mallin myötä kohti kilpailukykyisempää ja muutoksiin sopeutuvampaa kokonaisuutta. Henkilöstö on muutoksissa strateginen resurssi. Virkamiesten on muutosten myötä ollut muun muassa totuttautuminen moniammatillisiin tiimeihin. (Peltonen, 2020, 258.)

Rationaalis-lineaarisen ajattelumallin mukaan muutosta uskotaan hallittavan siten, että se on suunniteltavissa etukäteen ja toteutettavissa suunniteltujen vaiheiden kautta. Tämä on vallitseva projektimallinen tapa toteuttaa muutosprosesseja valtiohallinnossa. Rationaalis-lineaarinen malli on kuitenkin saanut kritiikkiä lineaarisuudestaan. Malliin kriittisesti suhtautuvat näkevät muutosprosessin enemmän päällekkäisyyksien kautta toteutuvana, yllätyksellisenä ja kompleksisena prosesseina, jota ei voi ajatella ohjattavan puhtaasti rationaalisesti (Hirvonen 2019, 33-37.) Näin ollen toimintaympäristöstä tulevat muutosohjurit voivat olla organisaatiolle yllättäviä ja kompleksisia eikä niiden kanssa voi tuudittautua puhtaasti rationaalis-lineaarisen mallin taakse.

3.2 Muutosprosessin ymmärtäminen

Tässä tutkimuksessa resilienssin kontekstina on muutosprosessi. Muutos testaa tässä tutkimuksessa resilienssiä. Hallintotieteen keskeinen aihe on pyrkiä ymmärtämään organisaatioiden muuttumisen taustaa ja syitä, niihin liittyviä prosesseja ja tapahtumien ketjuja. Organisaatioiden muutokset ovat aikaa myöten muuttuneet yhä monisyisemmäksi. Organisaatioiden kehittymisen myötä pyrkimyksenä on ollut kehittää myös ihmisiä ja näiden työuria organisaatioissa, toimintoja prosesseissa, tapahtumaketjuja organisaatioissa ja niihin kytkeytyneissä verkostoissa. Hallintotiede on hakenut ymmärryksen vahvistamiseksi apua muilta tieteenaloilta saavuttaakseen kattavamman ja ulottuvamman perspektiivin monimutkaiselle muutokselle. (Lammassaari, 2014, 34.)

Muutosaloitteet häiritsevät vakiintunutta rutiinia työelämässä. Ne aiheuttavat epävarmuutta ja vaativat sopeutumista uusiin työtapoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Samalla muutosaloitteet tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen ja uuden hallintaan sekä työolojen parantamiseen. Tämä paradoksi herättelee ymmärtämään, kuinka yksilöt selviävät

muutosprosessien vaativista tapahtumista ja kaiken sen keskellä ylläpitävät toimintaansa ja myötävaikuttavat muutoksessa onnistumisessa. (Mukerjee ym. 2021, 1144-1145.)

Tämän tutkimuksen muutoksen keskiössä on perustella muutoksen tarve niille osapuolille, jotka muutoksen joutuvat läpikäymään. Huolimatta siitä, että muutos on jatkuvaa ja suunniteltua, sen kokemusmaailma tarvitsee perustelut, jotka ovat hyväksyttävissä. Nykyiset organisaatiot ovat alati muuttuvan ympäristön ja yleisen muutoksen jatkumon keskellä eli muutos on nähtävä jatkuvana olotilana organisaatiossa (Nieminen ym. 2017, 25). Tämä ei poissulje muutoksen perustelemisen tarvetta. Jatkuva organisaatiomuutos nähdään elintärkeänä organisaation kehittämisen tapana (Kantola ym. 2021, 23). Burken (2018, 7) mukaan ulkoiset toimintaympäristön tekijät ohjaavat poikkeuksetta muutosta. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksen nopeus yllättää ja haastaa muutoksen itsessään, koska ulkoisessa ympäristössä tapahtuva muutoksen vauhti aliarvioidaan. Koska muutos näyttää olevan väistämätöntä, organisaation työkuulttuurin on oltava sopeutuvaista muutokselle. Työkuulttuurin sopeutuvaisuudessa kysymys on tunnepuolen komponenteista, jotka joko helpottavat tai estävät muutoksen toteutumisen. Burken (2018) työkuulttuurin tulkinnassa on viitteitä resilienssiajatteluun. (Burke, 2018, 23.)

Muutoksen ymmärtäminen on rajoitettua siitä huolimatta, että se olisi tavoitteellista ja tietoisesti johdettua. Muutoksen taustapyrkimyksenä on päästä tavoiteltuun visioon, jota on suunniteltu ja valmisteltu huolellisesti. Edellä todettu poissulkee sellaisen muutoksen, joka on suunnittelematonta ja etenemisessään asteittaista. (Burke 2018, 1.) Perinteisesti muutokset, jotka toteutetaan organisaatiotasolla tai laajemmin, ovat toteutettu siten, että johto päättää uuden mallin toteutuksesta ja henkilökunnalle jää omaksumisen rooli. Huolimatta muutoksen vauhdista tai muutoksen koosta tai siitä, onko kyseessä prosessien hienosäätö vai perustavanlaatuisen muutos organisaation arvoihin ja järjestelmiin, muutos merkitsee astumista pois vallitsevasta tilasta (Kovoor-Misra, 2020, 129). Muutokset ovat usein monimuotoisia, mutta siitä huolimatta toteutuksessa vähemmälle jää muutoksen kohteena olevien yksilötoimijoiden oma toimijuus ja siihen suuntautunut sopeutumisen paine (Turpeinen & Koskela, 2017, 198). Astuminen pois vallitsevasta tilasta näkyy työntekijöiden lisäksi myös organisaatioiden ulkopuoliselle toimijoille. Työntekijöille muutoksen ymmärtäminen alkaa sopeutumisella muuttuneisiin töiden järjestelyihin ja tehtävien osa-alueisiin. On siedettävä epävarmuutta oman työtehtävän sisällöllisen muutoksen myötä sekä omaksuttava valtasuhteiden muutokset. Hetkittäinen oman tulevaisuuden kyseenalaistaminen muutoksessa ei ole harvinaista ja kuluttaa energiaa oman

tilan omaksumiseen sen sijaan, että energia kanavoituisi oman työn suorittamiseen. Mikäli yksilön omaksumat muutosta ohjaavat mallit ovat työntekijän omista lähtökohdista rakennettuja sen sijaan, että organisaatio olisi tukenut yhtenäistä muutokseen sopeutumisen mallia, annetaan jokaiselle muutokseen sopeutuvalla lupa käsitellä muutos omista lähtökohdistaan käsin. Tällöin tulkinnat ja merkitykset saattavat olla enemmän muutokseen sopeutumista haittaavia kuin muutokseen sopeutumista tukevia. (Peltoniemi, 2018, 37-38.)

Suunnittelussa muutoksessa taustalla on usein tehokkuusajattelu, jolla haetaan hyötyä ja arvoa niin organisaatiolle itselleen kuin sen sisässä toimivalle henkilöstölle, asiakkaille ja kumppanuustoimijoille. Organisaatiomuutosten taustalla on usein tuottavuuden ja tehokkuuden ajurit. Ymmärrystä muutosprosesseihin on luotu erilaisilla malleilla ja ohjeistuksilla, mutta onnistuneimmilla malleillakaan ei ole onnistuttu keskittymään siihen, kuinka muutos koetaan osallistuvien toimijoiden keskuudessa. (Lunkka ym. 2017, 150.) Brown ja Osborne (2005) kokoavat yhteen suunniteltujen muutosten sudenkuoppia toteamalla lähestymistapojen olevan liian optimistisia suunnitelmalliseen muutokseen. Huolimatta siitä, että muutostarve tulee organisaation toimintaympäristöstä tai ylemmän tahon määräämänä, hankkeet toteutetaan suunnitelmallisesti uskoen siihen, että ylhäältä alaspäin johdettu muutos toimii ilman, että yhteisöä, jotka toteuttavat muutoksen käytännössä (Brown & Osborne, 2005, 38.) Mitä enemmän organisaation työryhmät ovat mukana suunnittelemassa ja implementoimassa muutosprosessia, sitä todennäköisemmin ne omaksuvat muutoksen sen vastustamisen sijaan (Burke 2018, 121-122). Schulz-Knappe ym. (2019) toteavat tutkimuksessaan onnistuneen muutoksen taustalla olevat ratkaisevat tekijät. Positiiviset asenteet ja tuki työntekijöiden keskuudessa nousevat keskiöön muutoksessa onnistumisessa, kun taas epäonnistumisen taustalla on usein riittämätön viestintä ja puutteellinen tieto. Tutkimuksista on tunnistettu kolme lähestymisnäkökulmaa muutosprosessissa onnistumiseen. Ensimmäinen niistä esittelee työntekijän persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet, jolloin ne henkilöt, jotka pelkäävät tuntematonta ja ovat skeptisiä, vastustavat herkästi muutosprosessia. Toinen näkökulma keskittyy työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen, jolloin luottamus organisaatioilmapiiriin nousee ratkaisevaksi tekijäksi muutokseen sopeutumisessa. Kolmas näkökulma koskee muutosprosessin sisäistä viestintää, jolloin sisäinen viestintä toimii liimana, joka pitää organisaatiota yhdessä muutosten aikana. (Schulz-Knappe ym. 2019, 670-671.)

Malvini Redden ym. (2019) nostavat esille muutoksen implementoinnin ja arvioinnin suunnitellun muutoksen onnistumisen suhteen. Muutos tulkitaan menestykseksi usein sitä

kautta, että sen etukäteen määritelty tavoite on saavutettu. Vivahteikkaat pienemmät osatulokset ja projektin tai muutoksen kohteen eteneminen tavoitteesta eteenpäin jäävät usein onnistumisen arvioinnin ulkopuolelle. Vallitsevat tutkimukset keskittyvät usein muutoksen suunnitteluun jättäen kysymysmerkkejä elementeistä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistuneeseen levittämiseen ja ylläpitämiseen. Muutoksen onnistumisessa keskeinen elementti on vuorovaikutuksen olemassaolo ja sen elossa pitäminen niin muutosta suunniteltaessa, muutoksen aikana kuin sen jälkeen tavoitteiden ylläpitämisen aikana (Malvini Redden ym. 2019, 502). Muutoksen implemonti tapahtuu työyhteisössä ja on luonnollista, että Malvini Redden ym. tutkimuksessa tarkoitetut metaforat rakentuvat työyhteisön sisällä. Muutoksen negatiivista suhtautumista kuvaavina metaforina esiintyi muun muassa ilmaisuja ”byrokrania” ja ”tuuman paksuinen paperityö”. Hyvinkin jäsennellyt muutoshankkeet ovat luonnostaan vaikeita ja vaativat työyhteisöltä resilienssiä. Negatiiviset kehykset ovat organisaatioissa tapahtuville muutokselle tavanomaisempia kuin niihin suhtautuminen myönteisesti. Tämän ymmärtäminen on elintärkeää muutosta johtavalle, kritiikki itsessään tarjoaa monia mahdollisuuksia mihin tarttua (Malvini Redden ym. 2019, 519).

Virtanen ja Wennberg (2005, 27) esittävät kysymyksen siitä, mitä tapahtuu, jos muuttumattomuudelle annetaan valta sen sijaan, että rakenteita tai toimintamalleja ei muuteta vastaamaan ajan henkeä. Muuttumattomuus muutospaineista huolimatta ei ole ihanne, se aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä organisaation sisällä että asiakasrajapinnassa. Tästä seikasta huolimatta muutoksen ymmärtäminen on toisinaan vaikeaa. Laurila (2017, 32-33) esittelee tutkimuksessaan muutoksen tarpeen organisaatioissa entiteettinäkökulmasta keskittyen kuvaamaan muutoksen kontekstuaalista ulottuvuutta. Kontekstinäkökulma mahdollistaa syiden kartoittamisen organisaatioiden muutokselle ja silloin taustaa etsitään sisäisiin ja ulkoisiin muutostekijöihin, olosuhteisiin, jotka nostavat esiin muutoksen tarpeen. Tässä vaiheessa on syytä piirtää raamit ulkoiselle toimintaympäristölle, joka Laurilan (2017, 33) mukaan voidaan määritellä miksi tahansa organisaation ulkopuoliseksi tekijäksi, jolla on vaikutusta organisaation toiminnalliseen suoriutumiseen. Makrotasolla esimerkkeinä voivat olla poliittiset, lainsäädännölliset ja taloudelliset tekijät. Jos näistä on tarvetta edetä vielä kuvaavampiin esimerkkeihin, niitä voisivat olla lainsäädännön muutokset, kulttuuristen arvojen muutokset tai talouden suhdannevaikutukset. Laurilan esittelemä raamitus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen muutoksen taustan ymmärtämiseen. Muutos toteutettiin tarkoituksena keskittää maahanmuuttotoimijuus yhdelle viranomaiselle. Tämän tutkielman

kohteena oleva muutos on lainsäädännön muutoksen kautta turvapaikka-asioissa viranomaisten ydintehtäviin pohjautuvaa työnjaon muutos, jossa muutoksen aika, tavoitteet ja roolit on täsmällisesti mietitty.

Ennakoivan muutoksen kohdalla on aikaa sopeutua muutostarpeisiin havahduttamalla organisaation ajoissa kohtamaan muutosprosessi. Muutosprosessissa tarkoituksena on johtaa muutosta ja istuttaa muutos sen tavoitteiden mukaisesti organisaatioon. Tämä tutkimuksen taustalla olevan muutoksen liikkeelle sysäsi eräänlainen differentiaatio pyrkimys, jolla luotiin rakenteellinen ratkaisu maahanmuuton parissa toimiville viranomaisille toimia oman erityispiirteensä mukaisissa tehtävissä ulkoisen toimintaympäristön alati muuttuessa. Integraatio puolestaan on tässä muutoksessa prosessi, jolla suunnataan tietyn organisaation erikoistunut työpanos siten, että panos hyödyttää mahdollisemman hyvin kokonaisympäristöä. Tahtotilana on rationaalinen työnjako kompleksisessa toimintaympäristössä. (Mattila ym. 2021, 171-172.)

3.3 Kontingenssiteoria

Kontingenssiteoria on organisaatioteoria, jonka mukaan toimintaympäristössä tapahtuvat usein laajat yhteiskunnalliset muutokset haastavat organisaation toimintaedellytyksiä. Yhteiskunnalliset muutokset nähdään kontingenssitekijöinä, joihin organisaation on vastattava tilannekohtaisesti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Mekaanisen organisaatorakenteen on korvannut avoin systeemi, joka edellyttää joustavuutta ja tilannekohtaista johtamista reaktion ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Sisäinen organisoituminen muuttuu sen mukaan, mikä on organisaation tehtävä toimintaympäristön asettamissa puitteissa. Pysyvyys ja jäykkä rakenne ei ole kontingenssiteorian mukainen ihanne organisaatiossa, vaikka organisaatiolla voidaankin uskoa olevan luontainen pyrkimys säilyttää tasapainotila. Tasapainotila ei ole kuitenkaan sama kuin staattisuus, dynaaminen tila on kuvaavampi pyrkimys kuvattaessa organisaation tavoitetilaa (Toivanen, 2017, 207-208, Niukko & Kallio, 2006, 20.)

Organisaatioiden kilpailukyky on suorassa yhteydessä niiden valmiuteen vastata ympäristöstä eteen tuleviin haasteisiin. Mikä on se organisaation tekijä, joka edistää sen menestymistä? Selvää on, että toimiva vuorovaikutus ympäristön kanssa on organisaatiolle

kilpailuvaltti, olipa se aktiivista vaikuttamista ympäristöön tahi sopeutuvaa reagointia ympäristön kanssa. (Puonti & Kohtamäki, 2018, 261.) Muutoksen hyväksyminen on ratkaisevaa mille tahansa organisaatiolle silloin kun tavoitteet ovat selviytyä ja onnistua kulloisessakin toimintaympäristössä. Organisaatiot käyvät kovaa kamppailua elintilasta erilaisten kilpailutekijöiden ravisuttaessa niitä. Elintilan kamppailusta eivät voi välttyä julkisetkaan organisaatiot, niiden kamppailu käydään julkisen talouden vaihtelussa ja lainsäädännön muutoksissa (Laurila, 2017, 1).

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio on poliisi, jolle organisaationa on tyypillistä toiminnan suunnittelu ohjattujen raamien puitteissa. Poliisin tehtävät ovat lakisääteisiä, mutta se on kuitenkin organisaatio, jolle tehtävät määräytyvät suoraan toimintaympäristöstä. Ulkomaalaispoliisin toimintakenttänä on epävakaa maahanmuuttoympäristö, joten tässä suhteessa ulkomaalaispoliisi on toimijana riippuvainen ympäristötekijöistään ja sieltä nousevista ilmiöistä. Harisalo (2021, 150) toteaa kontingenssiteoreetikkojen hakevan selitystä ympäristön olosuhteista organisaatioiden kyvylle selviytyä ja mukautua.

Oakland ja Tanner (2007, 5) esittelivät tutkimuksessaan kontingenssiteorian suuntaisia ajatuksia luokittelemalla muutostekijöitä ulkoisiin ja sisäisiin muutostekijöihin. Huolimatta siitä, luokitellaanko muutos ulkoisen vai sisäisen ajurin mukaan, Oaklandin ja Tannerin mukaan taustalla on poikkeuksetta ulkoisen muutostekijän paine myös silloin, kun ajatellaan tietoisesti sisäisten ajureiden ajavan muutosta eteenpäin. Tämä itsessään voi haastaa muutoksen tekijän huomaamaan toimintaympäristön muutoksen ajaneen ohi suunnitellusta muutoksesta organisaatiossa. Kontingenssiteorian mukaan organisaatiot tulisi ymmärtää tulkinnallisiksi järjestelmiksi, jolloin muodollisen järjestelmä on vaihtoehtona huono. Tulkinnallisuus syntyy, kun ei asioista vastaavien henkilöiden tuntemukset ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat läsnä vuorovaikutuksessa. Muodollista järjestelmää ihannoivat organisaatiot näkevät rakenteen roolin ihmisen ominaisuutta korostetumpana, jolloin epävarmuuden, ennakoimattomuuden ja muutoksen käsitteleminen on heikompa. Orgaanisessa rakenteessa ihmiset toimivat verkostoissa ja hyödyntävät kulloinkin käytettävissä olevaa tilanteeseen istuvaa tietoa ja vielä siten, että tieto on hajautettua eikä kuulu vain ylimmän johdon haltuun. (Harisalo, 2021, 151-153.)

3.4 Resilienssin johtaminen kontingenssimallin mukaisesti

Edellisessä kappaleessa esitelty kontingenssiteoria on organisaatioteoria, mutta myös johtamista voidaan käsitellä kontingenssiteorian kautta. Tällöin johtamisen ajatellaan olevan tietyissä ympäristöissä ja tilanteissa eri tyyppistä. Resilienssiä edellyttävät tilanteet ovat tilanteita, joissa stabiili tila on järkkynyt joko muutoksen tai kriisin aiheuttamana. Muutos voi näyttäytyä pienenä organisaation kriisinä, joka uhkaa organisaation elinkelpoisuutta ja jolle on ominaista hetkellinen ratkaisukeinojen epäselvyys. Tällöin myös johtajuudelta odotetaan herkkyyttä ja tilannetajua. Organisaation kriisissä johtajuus on kriittinen tekijä, jossa sosiaalinen vaikuttaminen on osa tilannekohtaista johtamisen prosessia. Resilienssi nähdään usein yksilön ominaisuutena, mutta se voidaan nähdä myös aktivoitavissa olevana johtamisen elementtinä. Resurssina, joka on olemassa ja johtamisen avulla käyttöön otettavissa ja yhdistettävissä yhä uudelleen eri olosuhteissa johtamisen keinoin. Organisaation tai sen osan sosiaalinen pääoma ja ihmisten väliset suhteet nousevat merkittäviksi elpymisen lähteeksi, jolla laukaista resilienssi käyttöön. Epävarmuuden aikana johtajuuskäyttäytyminen, joka viestii turvallisuutta, huolehtii jatkuvuudesta ja viestii tilanteen vaatimaa näkemystä, ennustaa nopeampaa toipumista muutoksesta toipumisesta kuin johtajuus, jolla varmistetaan ennen muutosta luotujen käytänteiden noudattaminen. (Teo ym. 2017, 137-138.)

Fiedler (1972) toi kontingenssiteoreettiseen johtamisajatteluun muuttujaelementin, jonka mukaan organisaation tai ryhmän tehokas johtaminen on ehdollinen kahdesta muuttujasta. Nämä muuttujat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Muuttujat ovat johtajan motivointisysteemi ja tilanteen suotuisuus johtamiselle. Mallin lähestymistavat ovat tehtäväorientoinut ja ihmiskeskeinen lähestymistapa. Teorian mukaan johtajat toimivat eri tilanteissa eri tavalla. Sen selvittämiseksi, millainen johtajan suorituskyky on paras missäkin tilanteessa, on tarpeen luokitella johtajatyypit ja tilanteet. Fiedlerin mukaan tilanteet voidaan luokitella valta ulottuvuuden mukaan ja valta edelleen tilanteen suotuisuuden mukaan. Tiivistetysti Fiedlerin kontingenssimalli kuvaa johtajuutta siten, että tehtäväkohtaisesti motivoituneet johtajat toimivat parhaiten silloin, kun tilanne suo heille valtaa paljon, kun taas ihmissuhdemotivoituneet johtajat silloin, kun tilanne suo heille valtaa keskinkertaisesti. (Fiedler, 1972, 454-455.)

Fiedlerin mallia resilienssin johtamisessa haastaa Housen (1971) polku-maali -teoria (path-goal theory), joka kehitettiin johtamisen malliksi päivittäisjohtamiseen kuvaamaan sitä,

kuinka esimiehet voivat vaikuttaa alaistensa motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Lyhyesti tiivistettynä polku-maali -teoria on tehtävä- ja henkilölähtöinen esimiesteoria. Teorian mukaan johtajan käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn. Teorian polku käsite viittaa esimiehen rooliin opastaa alaisia käyttämään tilannekohtaisia polkuja kulloisenkin tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin myös johtajan on käytettävä tilannekohtaisesti johtamisessaan sellaisia käyttäytymismalleja, jonka kulloinen tilanne edellyttää. Esimiehen tehokkuus on riippuvaista siitä, kuinka tämä pystyy täydentämään sitä ympäristöä, jossa alaiset joutuvat työskentelemään. Esimiehen rooli on tarjota sellaisia kognitiivisia työkaluja, joilla edetään työtavoitteisiin. Jos ympäristö ei tarjoa selkeitä yhteyksiä työtavoitteisiin pääsyssä, on esimiehen tehtävä rakentaa polku, jolla alaiset saavuttavat tavoitteet. Polku-maali -teoriassa ympäristö on muuttuva tekijä, johtajan käyttäytyminen on riippumaton muuttuja.

House esitti mallissaan kaksi johtajaluokan käyttäytymismallia; polkutavoitetta ohjaava käyttäytyminen ja alaisten tyytyväisyyteen tähtäävä käyttäytyminen. Esimerkkinä polkutavoitetta ohjaavasta johtamisesta kuvaavat johtajan viestintä siitä, mitä alaisilta odotetaan, työn suunnittelu ja koordinointi ja selkeät toimintatavat, joilla työtä tehdään. Esimerkkeinä alaisten tyytyväisyyteen tähtäävästä johtamiskäyttäytymisestä on alaisten tarpeiden ja mieltymysten huomioiminen ja psyykkisesti turvallisen työympäristön luominen. Esimiehen toiminta pyrkii alaisten itseluottamuksen rakentamiseen ja stressin ja turhauman vähentämiseen. Osallistavalla johtamiskäyttäytymisellä esimies konsultoi alaisiaan ja ottaa huomioon heidän ehdotuksiaan tehdessään päätöksiä. Tiivistetysti Housen polku-maali -teoriassa johtajien tulisi vaihtaa tapansa johtaa tilannesidonnaisesti. (House, 1996, 325-327.)

Yleisesti voidaan todeta kontingenssisuuntautuneiden johtamismallien noudattavan samaa kaavaa kumoamalla tavan ajatella tai määritellä johtamista yhdellä ainoalla tehokkaalla tavalla. Johtaminen on sidoksissa alaisiin ja tilanteisiin. Ympäristö ja tilanteet ohjaavat johtamista. Johtajan tehtävänä on valita edellä mainituista tekijöistä riippuen tehokas johtamistapa, joka on opittavissa. (Aaltio, 2008, 92.) Aiemmin olen esitellyt resilienssin olevan niin yksilön ominaisuus kuin opittavissa oleva piirre. Kontingenssiteorian mukaan myös hyvä johtaminen on mahdollisuuksien mukaan opittavissa oleva toiminto. Oppimisen tie on yhteistä sekä kontingenssiteorian mukaisille johtamisteorioille kuin resilienssille. Resilienssiasenne työssä on ratkaisevaa, toisaalta sen puuttuminen heikentää työpanosta.

Poijulan (2018) mukaan harvat saavat resilienssin syntymälahjanaan, useimmilla se syntyy ajan kuluessa ja oppimalla siihen (Poijula, 2018, 148).

Kontingenssiteorian mukaan johtaminen vaikuttaa johdettavien työsuorituksiin ja tuloksiin joko negatiivisesti tai positiivisesti. Ympäristöstä kumpuavat tilannetekijät asettuvat vuorovaikutukseen yksilöiden kanssa. Esimiestyön tehokkuus kumpuaa kontingenssiteoreettisessa johtamisessa edellä mainitun vuorovaikutuksen ymmärryksestä ja sen hyödyntämisestä johtamiseen. (Aaltio, 2008, 92.)

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS

Tutkimuksessa jaottelen tutkimusprosessin seuraaviin vaiheisiin:

- 1) aiheen valinta
- 2) teoriaan ja kirjallisuuteen perehtyminen
- 3) tutkimusmenetelmän valinta
- 4) aineiston kerääminen haastatteluilla
- 5) aineiston litterointi ja analysointi
- 6) tulokset ja kirjoitustyö.

Tämän kappaleen alla esittelen ensimmäisessä alaluvussa tutkimusotteen valintaa. Toisessa alaluvussa kuvataan teemahaastattelua ja aineiston hankkimista. Kolmannessa alaluvussa esitellään aineiston analysoimista sisällönanalyysilla ja lopuksi tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

4.1 Laadullisen tutkimusotteen valinta

Tutkimuksessani olen päätenyt laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus korostaa ihmistä havaintojen tekijänä sekä havaintojen ja merkitysten kytkemistä kulloiseenkin asia- ja paikkayhteyteen. (Ronkainen ym. 2013, 83.) Kananen (2017) toteaa laadullisen tutkimuksen etsivän vastauksia kysymykseen: ” Mistä ilmiössä on kyse?” ja vastaavan samalla kysymyksellä siihen, onko tutkimukseen lähdettäessä mukana teoriaa, joka tutkimusta rajaa ja kehystää. Ei ole, koska silloin tuota kysymystä tuskin esitettäisiin, koska ilmiö tunnettaisiin etukäteen (Kananen, 2007, 32-33.) Vaikka laadulliseen analyysiin liitetäänkin usein vapaus luoda oma tutkimuspolkunsaa, tämä ei vapauta tutkijaa vaihtoehtojen kurinalaisuuden ymmärtämisestä. Vapaus on sen ymmärtämistä, että vaihtoehtoja rajaa perustelujen ja uskottavuuden häkki. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 74,95.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on rajoitettu verrattuna siihen, mitä voidaan käyttää määrällisessä tutkimuksessa. Laajan aineiston hallinta kävisi vaikeaksi haettaessa

aineistosta käsitteellisiä merkityksiä. Ronkaisen ym. (2013) mukaan laadullisen tutkimuksen sisään sijoitetaan tätä nykyä useita suuntauksia ja näin se ei nimenä kuvaa mitään suppeaa tai pelkistettyä tutkimustraditiota, joka olisi kuvattavissa lyhyesti (Ronkainen ym. 2013, 83). Valinta tutkimusotteelle ei tässä tutkimuksessa tuota vaikeuksia ja tätä perustellaan sillä, että tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena on prosessi tai ajallisesti rajallinen tapaus, jolle pyritään luomaan merkityksiä ja jota pyritään ymmärtämään. Ymmärrys koskee vain tätä yksittäistä tutkimuskohdetta, vaikkakin se voi tuottaa ymmärrystä myös muihin vastaaviin tapauksiin ja tätä kautta herättää kiinnostuksen tutkia niissä esiintyviä ilmiöitä.

Laadullisen tutkimuksen etuna voidaan pitää tutkimuksen eri elementtien joustamista ja muotoutumista tutkimuksen edetessä (Valli & Aaltola, 2015, 74-75). Näin ollen laadullinen tutkimus on prosessina etenevä sen johdosta, että tutkimusongelma ei yleisesti ottaen ole valmis tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy ja jalostuu tutkimuksen edetessä. Edellä mainitun ymmärtäminen vaatii tutkijalta joustavaa asennetta, koska laadullisen tutkimuksen edetessä, tulee tutkijalla olla valmius uudelleenlinjauksiin (Valli & Aaltola, 2015, 74.) Aineiston keruun ja teorian tulisi käydä vuorovaikutusta toistensa kanssa, jolloin ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole tutkimuksen edetessä lopullisia käsitteitä (Valli & Aaltola, 2015, 79). Laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto on yleensä tekstimuotoon litteroitu haastatteluaineisto, tutkimuspäiväkirja, dokumenttiaineisto tai internetin blogikirjoitukset, sanomalehtikirjoitus, kertomus tai elämäkerta (Valli & Aaltola, 2015, 109). Tässä tutkimuksessa laadulliseen tutkimusotteeseen valintaa puoltaa määrälliseen tutkimusotteeseen verrattuna sen parempi soveltuminen aineiston käsittelyyn. Tutkijalla on positio tutkimuskohteeseen. Positiolla tässä tapauksessa tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen sekä roolista tutkittaviin (Ronkainen ym. 2013, 72). Positiosta on syytä olla tietoinen. Tutkimuksen tekijän esiymmärrys aiheesta on ollut vaikuttimena tämän työn taustalla. Omat kokemukset ulkomaalaispoliisin yksikön tutkinnanjohtajana ovat nostaneet esiin halun ymmärtää lisää niistä havainnoista, joita käytännön työn kautta on saanut kokea. Yhtä lailla tämä positio tuo haasteensa objektiivisuuteen.

Edellä esiteltyjen lähtökohtien perusteella katson laadullisen tutkimuksen olevan tämän tutkimuksen toteuttamiselle relevantti valinta. Tutkimuksella pyritään osoittamaan näkemysten ja kokemusten kautta resilienssitekijät valitun kohderyhmän kokemassa muutoksessa. On todettava, että käytettäessä määrällistä tutkimusta, kokemukset ja näkemykset eivät olisi tulkintoja luotaessa tässä tutkimuksessa samalla tavoin esitettävissä kuin käytettäessä laadullista tutkimusta. Ronkainen ym. (2013, 97) toteavat tulkinnallisen

laadullisen tutkimuksen keskiössä olevankin tutkijan ja tutkittavan vuoropuhelun ja ymmärryksen kautta syntyvä tulkinnallisuus, joka tässä tutkimuksessa on näyttäytynyt aineiston ohjaamana punaisena lankana määritettäessä tutkimustehtävää. Laadullinen tutkimus toimii ihanteellisesti siten, että aineiston avulla ei vain vahvisteta tutkijan omaa ennakkokäsitystä tutkittavasta aiheesta vaan vastaajien tuottaman käsityksen mukaan aineistosta voidaan hakea myös ajatusten ja ideoiden virittäjiä (Valli & Aaltola, 2015, 188).

Tutkimusta ohjaa hermeneuttinen ote, jossa tutkittavien ääni ja sille annettu ymmärrys ovat keskiössä. Hermeneutiikan peruskäsitteinä ymmärtäminen ja tulkinta ovat osa hermeneutiikalle luotua tulkintatieteen maailmaa. Ymmärtäminen voidaan tiivistää hermeneutiikassa sen kuvaamiseen, kuinka yksilö tekee ympäröivää maailmaa itselleen todelliseksi. Tulkittamisessa yksilö tulkitsee omaa olemassaoloaan, omaa elämäänsä. (Mäkinen, 2005, 102.) Haastatteluissa syntyneellä vuorovaikutuksella on pyritty avautumaan haastateltavan kokemuksille ja näitä kuvaamaan on analyysiin tuotu esille autenttiset ilmaisut, joissa tunnekuvaukset saavat näkyä.

4.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelulla

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on eräänlainen kompromissi tiukasti rajoissa pysyvän ja väljän sekä jäsentymättömän haastattelun välillä. Siinä haastateltavalla on lupa kuvata ennalta rajattua teemaa omaäänisesti ja haastattelussa edetään haastateltavan ehdoilla teemaa seuraten. Strukturoituun haastatteluun verrattuna teemahaastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelua on verrattu sipulin kuorimiseen siinä suhteessa, että ilmiötä avataan kuori kerrallaan kohti sipulin ydintä (Kananen, 2017, 97).

Aineiston saamiseksi haastattelut kohdistettiin Suomen ulkomaalaispoliisin poliisivirassa oleviin tutkijoihin ja lähijohtajiin. Valittujen haastateltavien kohdalla rajausta suoritettiin sellaisiin haastateltaviin, jotka ovat olleet ulkomaalaispoliisin tehtävissä sekä ennen toimivallan siirtoa Maahanmuuttovirastolle, muutosprosessin aikana että sen jälkeen. Haastateltavien kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteena oli saada heiltä tietoa, näkemystä ja kokemuksia tutkittavaan aihealueeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85). Haastattelussa vaihtoehtona oli haastatella päällystötason poliisimiehiä tai koota

haastateltavien joukko lähiesimiehistä ja miehistöstä. Päälystötason haastateltavien rajaaminen ulos haastatteluista oli tutkijan tietoinen ratkaisu. Valintaa perustellaan sekä pyrkimyksellä saada tutkimukseen lukumääräisesti riittävä määrä haastatteluja että pyrkimyksellä saada mahdollisimman monikielinen kokemusmaailma esille perustutkijoilta ja lähiesimiehiltä. Haastattelupyynnöt saatekirjeen (Liite 2) kera lähetettiin sähköpostitse. Ennen pyyntöä haastateltavia kartoitettiin kyseisen yksikön johtajien avulla, koska heillä oli tieto siitä, ketkä ryhmässä kuuluvat haluttuun kohderyhmään. Pyynnössä varmistettiin vielä, että haastattelupyynnön saanut henkilö on etukäteen rajattuun kohderyhmään sopiva. Haastattelupyyntö oli samalla virallinen suostumus osallistua haastatteluun. Pyynnössä ja sen liitteissä halusin myös kertoa haastateltaville tutkimuksen pääpiirteet ja haastatteluun suostumisen ehdot.

Haastateltavien määrä oli 11 haastateltavaa eri puolilta Suomea. Heistä kolme oli naista ja kahdeksan miestä. Kuusi haastatteluista oli lähiesimiehiä ja kuusi tutkijaa ilman esimiehen roolia. Haastatellut muodostivat kattavan leikkauksen koko Suomen laajuudelta niistä ulkomaalaispoliisin yksiköistä, joita Suomessa on. Tällä halusin mahdollistaa sen, että aineistossa tulee huomioitua leikkaus ulkomaalaispoliisista Suomen laajuudella ja aineisto olisi näiltä osin rikas ja runsas (Kananen, 2017, 128-129). Helsingissä sijaitsevasta ulkomaalaistutkintayksiköstä ei tutkimukseen saatu haastateltavaksi ketään pyynnöstä huolimatta. Helsingin yksikkö on Suomen suurin ja toimii maasta poistojen koordinoivana yksikkönä Suomessa.

Haastattelut tehtiin videoitse lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tehtiin henkilökohtaisen tapaamisen muodossa. Ennen varsinaista haastattelua toteutin yhden esihaastattelun, jonka tarkoitus oli testata teemahaastattelurungon toimivuutta jatkossa. Esihaastattelu tuotti tutkimukseen sellaista aineistoa, jonka katsoin soveltuvan tutkimuksen aineistoksi muiden sen jälkeisten haastattelujen kanssa. Videolle tehdyt haastattelut nauhoitettiin tallentimelle äänen osalta. Haastattelun aikana haastateltavalla ja haastatellulla oli näköyhteys toisiinsa. Haastateltavia pyydettiin etukäteen varaamaan rauhallinen paikka ja häiriötön tilanne haastattelun ajaksi. Tämä tiedostettiin etukäteen haasteeksi varsinkin lähiesimiehiä haastateltaessa sen johdosta, että heillä on operatiivisen johtamisen tehtävät harteillaan.

Haastatteluja ohjasi joustavuuden periaate, joka tarkoittaa oikean tasapainon löytämistä tiedon saannin turvaamiseksi. Vaikka haastattelijalla on tarkkarajainen teemaan liittyvä

kysymys haastattelun lähtiessä, se ei tarkoita sitä, etteikö haastattelussa olisi liikkumavaraa tehdä tilannekohtaisia ratkaisuja keskustelun ohjaamiseksi keskeisten asioiden äärelle. (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 84-85.) Haastateltavat olivat saaneet teemarunkoa ohjaavat kysymykset (Liite 1) etukäteen tutustuttavaksi. Etenkin resilienssi käsitteen ymmärtäminen varmistettiin ennen haastattelun jatkumista. Resilienssi käsite oli useimmille haastateltaville hieman vieras ja sen johdosta haastattelija oli teemoissa pysyen valmistautunut joustavaan kysymyksenasetteluun haastattelun kulun mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (1995) toteavat haastattelun olevan vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijalla on kaksitahoinen tehtävä helpottaa informaation kulkua ja motivoida haastateltavaa vaikeiden asioiden esille tuomisessa (Hirsjärvi ym. 1995, 84).

Haastatteluun vastaaminen oli vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Vaikka tutkimuskohde on suppeasti rajattu julkiseen organisaatioon lukeutuva yksikkö, voidaan yksikön resilienssin muodostumisen osatekijöitä hyödyntää laajemmin myös muilla työelämän sektoreilla. Samankaltaisia muutosprosesseja koetaan myös muualla. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden valikoida tutkimuskysymyksiin sopivia teemoja haastattelurunkoon sekä tuo väljyyttä mukailla teemoissa haastateltavien vastauksien mukaan. Haastattelujen pituudet olivat eri mittaisia siten, että lyhin oli 21 minuuttia ja pisin 38 minuuttia. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 112 sivua kirjoitettuna kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Nauhoitusten tuhoamisen osalta ajankohtana käytettiin tutkimuksen hyväksyntää.

Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samat teemat: resilienssi käsitteen ymmärtäminen, haastateltavan työura ja tausta ulkomaalaispoliisissa, resilienssi muutosprosessin eri vaiheissa ja lähiesimiehen rooli resilienssiin taustalla. Teemojen välillä pyrittiin liikkumaan kronologisesti ja haastatteluissa haluttiin pitää keskusteleva ilmapiiri. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltava kertoo teeman sisällä oman tulkinnan asiassa. Teemahaastattelussa tutkijan valitsemat teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen ja täten kysymyksiä ohjaa ilmiöstä jo hankittu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.) Haastattelussa ei pidä luottaa haastateltavien kertovan suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston kerääminen ja erityisesti sen käsittely vaativat analyysiin liittyvää hahmottamista jo aineistonkeruu vaiheessa unohtamatta teoreettisen keskustelun mukana kuljettamista taustalla koko ajan (Valli & Aarnos, 2018, 188.)

4.3 Aineiston analysoiminen sisällönanalyysillä

Empiirinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edetään havainnoista yleisimpiin väitteisiin tosin niin, että tutkijan muodostamat ennakkokäsitykset pakostakin määrittelevät tutkimusta (Autioniemi, 2021, 22-23). On esitetty väite, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ja teoria ovat vahvemmin sidoksissa toisiinsa, kun taas aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä suhde on väljempi (Autioniemi, 2021, 27).

Haastatteluista kertynyt aineisto oli runsas. Teemahaastattelun sisällöstä analyysia tehdessä voidaan tarkasteluyksikkönä käyttää joko yksittäisiä sanoja tai laajemmin teemaa, joka kuvaa merkitystä (Hirsjärvi ym. 1995, 117). Aineistolähtöisen analyysin periaatteita noudattaen aineisto analysoitiin ensin pelkistämällä tekstiä. Tällöin pyrkimys oli nostaa litteroidusta aineistosta analyysin kannalta tärkeimmät ja kuvaavimmat ilmaisut. Tämä tapahtui nostamalla esiin olennaisimmat alkuperäisilmaisut ja muodostamalla niistä pelkistetyt alakategoriat. Aineistosta muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja kaikkiaan 250 kappaletta. Pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin ryhmiin ja analysoitiin edelleen siihen saakka, kunnes aineisto alkoi kylläntyä. Asioiden merkitysten säilyminen nähtiin tärkeänä ja niiden katoamista varjeltiin. Alkuvaihe analyysista tehtiin puhtaasti aineistolähtöisesti. Analyysin jälkeen ryhmistä muodostui neljä erillistä yläkäsitetä. Yläluokiksi ja sitä kautta tutkimuksen alaluvuiksi muodostettiin seuraavanlaiset luokat; 1) ammatti-identiteetin kokemus resilienssin taustalla, 2) ryhmäkoheesio sidoksissa resilienssiin, 3) resilienssin käsite yhteistoiminnan kontekstissa ja 4) esimiehen tuki resilienssin taustalla.

Raportointi nousee laadullisessa tutkimuksessa ja sen luotettavuuden arvioinnissa suureen arvoon. Tutkija on työssään tulkinnan tekijä. Työstäessään samaa aineistoa toinen tutkija saattaisi esittää tuloksena toisenlaisen, vaihtoehtoisen tulkinnan. Tämä seikka luo vastuun raportoinnissa onnistumiseen, koska vain siten tutkija voi esittää lukijalle ne välineet, joilla lopputulokseen on päästy (Valli & Aaltola, 2015, 86.)

Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä analyysissä uutta teoriaa muodostetaan vertaamalla aineistosta luotua teoriaa pitkin prosessia alkuperäiseen aineistoon. Tulkinta ja päättely ovat työkaluja, joilla empiirisen aineiston avulla edetään pyrkimyksenä luoda käsitteellinen kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä yhdistämällä kokonaisuuteen aikaisempi valittu teoria (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, 127.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä on kolme vaihetta. Aineiston pelkistäminen on pilkkomista ja tiivistämistä, jossa tutkimustehtävä ohjaa aineistosta poimittavia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123.) Työtä jatketaan käsitteellistämiseen ja edelleen luokitukseen tavoitteena saada vastaus tutkimustehtävään. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksissa esitellään empiriasta noussut malli ja käsitteet sisältöineen johtoajatuksena aineiston ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 127).

Kirjallisuudessa Prior (2014) toteaa sisällönanalyysin yhdistämisen tekstiin ja dokumentaatioon olevan edelleen korostettua menetelmien viimeaikaissakin oppikirjoissa. Sisällönanalyysia on kuvailtu myös lähestymistapana asiakirjojen ja tekstien analyysiin, joka etsii sisällön ilmaisuja ennalta määriteltyjen luokkien perusteella. Weberin määritelmän mukaan sisällönanalyysi menetelmänä pyrkii tekemään kelvollisia päätelmiä tekstistä. Prior kuitenkin haluaa edetä sisällönanalyysin määritelmässä askeleen pidemmälle tuomalla määritelmään mukaan puheen analysoinnin, erityisesti haastatellun puheen analysoinnin (Prior, 2014, 359.)

Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä sekä eroja ajatuksena edetä analyysissä tiivistysten kautta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tähän tutkimukseen on haettu tutkimuslupa tutkimuskohteena olevan organisaation ohjeiden mukaisesti oikeusyksiköstä. Tutkimuksen toteuttamistavan takia tutkimus ei edellyttänyt lupaa Poliisihallitukselta. Tutkimusluvan jälkeen kartoitettiin haastateltavat ja lähetettiin heille kutsut tutkimushaastatteluun sähköpostitse. Kutsussa kerrottiin tutkielman tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Kutsussa avattiin tutkimukselle keskeisiä käsitteitä. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostiin tarkan haastattelupyynnön, jossa tehtiin selkoa myös haastatteluun liittyvistä eettisistä asioista. Haastattelun teema-alueet ja alustavat kysymykset, joihin haastateltavien toivottiin tutustuvan ennen haastattelua. Haastattelupyynnön toimitus suostumuksena haastatteluun osallistumiselle ja sen taustalla oli myös tutkijan intressi saattaa haastateltaville ymmärrys tutkimuksen lähtökohdista (Hirsjärvi ym. 1995). Haastateltavat saivat saatekirjeen, josta käy

ilmi vapaaehtoisuus ja se, että suostumus haastatteluun on myös peruutettavissa missä vaiheessa tahansa. Kutsuun vastanneiden kanssa sovittiin haastattelun tarkempi ajankohta ja tapa haastattelun toteuttamiselle videoitse.

Ennen haastattelun alkua painotin haastatteluun osallistuville, ettei haastattelun sisältöä luovuteta eteenpäin ja haastattelun litteroinnista voi nousta esille ainoastaan yksittäisiä alkuperäisilmauksia, joiden valinnassa ja tutkimukseen liitettäessä varjellaan haastateltavan anonymiteettiä jopa siten, että murreilmaukset, jotka viittaavat haastateltavan kotiseutuun, tullaan muuttamaan sellaiseen muotoon, ettei haastateltavan anonymiteetti ole pääteltävissä. Tällä halusin turvata sen, että saisin haastateltavat kertomaan ajatuksiaan ja näkemyksiään mahdollisimman vapautuneesti ilman pelkoa henkilön yhdistämisestä työpaikkaansa. Haastattelut nauhoitettiin ja tämä kerrottiin haastateltaville niin saatekirjeessä kuin haastattelun alussa. Haastateltaville kerrottiin myös se, että aineistoa käytetään vain tämän tutkielman tekemiseen. Haastatteluaineiston voidaan katsoa muodostavan tutkielman tekijälle eräänlaisen henkilötietorekisterin, jolloin haastateltavien tulee saada myös tietoa henkilötietojen käsittelystä ja aineiston hävittämisestä tutkielman valmistumisen jälkeen. Tutkimusaineiston joutumista ulkopuolisten käsiin varjeltiin siten, että litteroidut haastattelut tallennettiin omalle koneelle salasanan taakse vielä jopa niin, että ne nimettiin siten, ettei niistä pysty tulkitsemaan niiden olevan haastatteluja (Kuula, 2011, 88).

Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia (Hirsjärvi ym. 1995, 128). Luotettavuuden tarkastelu tulisi kuljettaa mukana koko tutkimuksen aikana ja usein vähemmälle huomiolle jäänyt tärkeä vaihe on tutkimuksen suunnitteluvaihe, jossa tutkimusasetelma luodaan. Tämä vaihe on luottamuksen osalta tärkeä sen takia, että jälkikäteen tehtävä työ luotettavuuden eteen ei enää ole mahdollista. Tämä on puute, joka voi johtaa koko työn hylkäämiseen. Tämä huomioiden tutkijan tulisi kantaa luotettavuuden arviointia mukana läpi työn väheksymättä mitään vaihetta siinä. Kananen teoksessa (2017) esitellään kuvio, jossa tutkija esittää itselleen luotettavuusmittarina välikysymyksenä: ”Onko oikein?” kysymyksen tutkimuksen kolmessa eri vaiheessa. Kananen on kuviossaan esitellyt kolme eri laatikkoa luottamuksen seurantaan. Nuo vaiheet ovat tutkimusasetelma, toteutus ja tulos. (Kananen, 2017, 174.) Pro gradu työn etenemisessä tutkijan oman arvioinnin sekä näytön tukena on seminaarityöskentely ja työn ohjaajan ohjaava tuki. Luotettavuusarvioinnissa kysymys on totuudesta ja objektiivisuudesta. Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen parissa. Tästä johtuen kriitikot eivät katso käsitteiden soveltuvan laadullisen tutkimuksen tarpeiden pariin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat käsitteiden sisällön olevan tärkeämpiä kuin sanojen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160-161.)

Tässä tutkimuksessa kohteena oli yksilön ja tiimin resilienssi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kokemuksia resilienssistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan teemahaastattelulla ja sopivan lähdeaineiston avulla. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on luottamuksen arvioinnin kohteena tässä tutkimuksessa, voidaan todeta, että sitä pyrittiin vahvistamaan sillä, että haastatteluteemat ovat olleet tämän tutkimuksen aineiston antajille samanlaiset (Liite 1.) ja jokainen haastattelutilanne pyrittiin teemassa pysyen toteuttaa lähes samanlaisena haastateltavasta riippumatta. Molemmilla osapuolilla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun riittävällä tavalla. Haastattelut toteutuivat kaikki etukäteissuunnitelmien mukaisesti. Tutkimuksen prosessi on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, että se olisi toistettavissa eli siirrettävissä toiseen vastaavaan tutkimukseen, joka käsittelee vastaavaa tapausta. Näin olleen tutkimus olisi uusittavissa tarvittaessa. Teemahaastattelussa haastattelutilanne on ainutkertainen. Tämä asettaa haastattelulle suuret paineet tulosten ja todellisuuden vastaavuuden tavoittelussa. Haastattelussa tulisi pyrkiä tavoittelemaan haastateltavilta tutkimuksen ilmiön kuvaukselle mahdollisimman aidot ja autenttiset kokemukset ja ajatukset. Osa luotettavuudesta muodostuu haastattelijan hyvästä aihetuntemuksesta teemahaastattelussa. (Hirsjärvi ym. 1995, 129.) Tämä varmistamiseksi tutkimuksen haastatteluissa pidettiin huolta siitä, että huolimatta joustavuuden ilmapiiristä, kysymysten merkitys säilytettiin kaikissa haastatteluissa samana.

Validiteetin suhteen voidaan tutkimukselle esittää kysymys siitä, tutkiiko se sitä, mitä sanoo tutkivansa. Ovatko tutkimuksen tuottamat käsitteet aineiston perustelemia ja onko tieto tuotettu siten, että tutkimus on pätevää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaajana? Yhtä lailla tulee tarkastella sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavana olevien ihmisten ilmiölle luomia merkityksiä eikä tutkija ole omalla tulkinnallaan kävellyt niiden yli. (Ronkainen ym. 2011, 131.) Tässä tutkimuksessa on pyritty nostamaan esiin kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä ja tähän soveltuu laadullinen tutkimus määrällistä tutkimusta paremmin. Teemahaastattelulla on mahdollisuus tuottaa riittävän yksityiskohtainen empiirinen aineisto aineistoanalyysiin. Aineistoanalyysi on kuvattu tarkasti ja aineistoa kuvaa riittävän laaja alkuperäisilmaisujen käyttö tulososiossa. Tutkijan tekemän tulkinnan luotettavuus eli jäljittäminen on pyritty riittävällä tavalla varmistamaan.

Samassa organisaatiossa työskentelevänä minulla oli hyvä yhteys haastateltaviin. Tiesin keneen toimijoista olla yhteydessä ja pyytää kartoittamaan puolestani haastatteluun sopivia henkilöitä. Haastattelutilanteissa näkyi motivaatio ja haastateltavien kiinnostuneisuus tutkittavaan aiheeseen. Asemani samaa työtä tekevänä poliisina mahdollisti luottamuksen ja molemminpuolisen ymmärryksen haastattelun aikana. Tutkijan asema ei kuitenkaan ole tällaisessa tapauksessa ongelmattonta. Haasteensa tuo tutkijan yhteys tutkimuskohteeseen, liiallinen subjektiivisuus voi muodostaa riskin. Samaan aikaan kuin haastateltava voi kokea luottamusta haastattelijaa kohtaan, voi tilanne näyttäytyä myös toisin eli haastattelijan positio organisaatiossa voi muodostaa yhtä lailla tilanteen, jossa haastateltava ei puhu niin avoimesti kuin puhuessaan täysin ulkopuoliselle henkilölle.

Haastateltavien joukko on erityisryhmä Suomen poliisin sisällä. Näin ollen tutkittavien henkilöllisyyden paljastuminen ja anonymiteetin varjeleminen tiedostettiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkijan asemassa keskeistä on luottamuksen osoittaminen haastateltavien anonymiteetin säilyttämisessä (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 27). Tästä esimerkkinä tässä tutkimuksessa on se, että haastattelun alkuperäisilmaisujen käytössä paikallisuutta osoittavat murreilmaisut muutettiin enemmän kirjakielimäiseen muotoon.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Tulokset esitellään luokittelun pohjalta syntyneiden kategorioita sisältöjen mukaisesti. Tuloksien esittelyyn on sisällytetty autenttisia lainauksia haastatteluista. Alkuperäiset ilmaisut on esitetty tutkimustuloksissa kursivoidulla tekstillä. Olen pyrkinyt valitsemaan otteet siten, että ne kuvaisivat parhaiten luvussa esitettyä teemaa.

Luku 5.1 esittelee resilienssin taustalla vaikuttavana tekijänä ammatti-identiteetin eri merkityksineen. Luvussa 5.2 esitellään ryhmäkoheesion vaikutusta resilienssiin. Luvussa 5.3 resilienssiä esitellään yhteistoiminnan kontekstissa. Viimeisenä luvussa 5.4 käsitellään esimiehen tukea resilienssin taustalla.

Kaikkiin alkuperäisilmaisuihin on merkitty haastateltavien tunnistetieto. Haasteltavia oli 11, joten tunnisteet ovat H1-H11.

5.1 Ammatti-identiteetin kokemus ja sen tuottama kuormitus resilienssille

Haastateltaville oli ennen teemahaastattelua lähetetty liite resilienssistä ja heitä pyydettiin ennen haastattelun alkua määrittelemään resilienssiä. Se oli ennen teemahaastattelua suurimmalle osalle haastateltavista hieman vieras käsite ja sen sijoittaminen omaan työelämään tuntui vaikealta. Haastateltaville helpompaa oli käsitellä itse muutosta kuin resilienssiä muutoksessa. Sen lisäksi haastateltaville oli helpompaa kuvata muutoksesta selviytymistään ja siihen sopeutumista muilla termeillä kuin työelämään sijoitetulla resilienssillä. Vain yksi haastatteluun vastaajista koki resilienssin olevan tuttu käsite ja ei nähnyt vaikeutta ymmärtää tai sijoittaa käsitettä haastatteluteemaan. Lähiesimiehistä yhtä lukuun ottamatta suurin osa pystyi sijoittamaan käsitteen muutoksesta sopeutumiseen, mukautumiseen ja uudelleen ohjautumiseen. He lähtivät kuvaamaan resilienssiä termeillä jatkuva muutos, jatkuvan muutoksen sietäminen ja työsitkeys- tai kestävyys. Noin puolelle haastatelluista tarkennettiin käsitettä vielä ennen haastattelun alkua. Yksi haastatelluista kuvasi resilienssiä vaikeaksi käsitteeksi. Kaksi haastatelluista ei pystynyt määrittelemään resilienssiä sitä heiltä kysyttäessä. Haastattelukysymyksien mukana tullut resilienssiä kuvaavasta liitteestä oli ollut vastaajille apua käsitteen ymmärtämiseen.

”Kyllä mä sitä pikapuolisesti katoin, että mikä se tällainen organisaatio resilienssi oikein merkitsee ja mitä yksilöresilienssi merkitsee.” (H7)

”Nopeasti katsoin. On tää kyllä moninainen, hyvin vaikea ymmärtää tällä tavalla, jos kerran, pari lukaiset tällä tavalla, että mikä se nyt ylipäättään on. Kyllä mulla on vähän auki tuo homma.” (H9)

Haastatteluissa tuotiin haastateltavien osalta esille ammatti-identiteettiin ja ammattiympäryyden teemaan liittyviä ilmaisuja. Ammatti-identiteetillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkistä ja tiedollista kehittymistä ulkomaalaispoliisiin ammattirooliin. Haastateltavat olivat kaikki kokeneita ulkomaalaispoliiseja ja heillä oli kaikilla pitkä ura takana ulkomaalaispoliisissa. Empiiristä aineistoa analysoidessa kävi esille, että osa haastateltavista koki tehtävien siirron Maahanmuuttovirastolle vaikuttaneen ammatti-identiteettiään heikentäväksi ja osa koki tehtävien siirron vahvistaneen ammatti-identiteettiään sen myötä, että selvästi poliisitehtävien ulkopuolelle koetut tehtävät siirtyivät muutoksen myötä Maahanmuuttovirastolle. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat turvapaikkapuhuttelujen olleen vahva elementti poliisin osaamisessa ja ammatillisessa itsetunnossa, joka tämän muutoksen myötä siis koettiin osin menetetyksi. Ilmaisuihin, joissa käytettiin ammatti-identiteettiin liittyviä kokemuksia, oli ammattiympäryyden kokemus siinä työtehtävässä, joka muutoksessa siirrettiin poliisilta Maahanmuuttovirastolle. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan muutoksessa Maahanmuuttovirastolle siirtynyt turvapaikkapuhuttelu koettiin yhdeksi arvokkaimmista oman ammattiympäryyden lähteistä. Sen menettäminen muutoksessa koettiin ammatillista itsetuntoa haastavaksi uhaksi ja turvallisuudentunnon järkyttäjäksi. Tämä aineistosta noussut seikka viittaa näkemykseen siitä, että kyky sopeutua eli resilienssi ei tältä osin ollut vahva. Toisen haastateltavan näkemyksen mukaan poliisi oli se viranomainen, jolla oli vahvin ammattitaito suorittaa turvapaikkapuhuttelu. Haastateltavat pitivät Maahanmuuttovirastolle menetetyn työtehtävän sopivan poliisille työssä hankitun parhaan ammatillisen osaamisen johdosta. Turvapaikkatutkinta koettiin kaikkien haastateltavien näkemysten mukaan yhdeksi tärkeimmäksi poliisin osaamisalueeksi ja juuri tämän työtehtävän koettiin myös vahvistavan kontaktia asiakkaaseen tulevia kohtaamisia ajatellen. Esimiehenä toimivien haastateltavien

mukaan tehtävien siirto ravisutti muutoksena enemmän kokeneiden tutkijoiden ammattillista identiteettiä kuin niiden tutkijoiden, jotka olivat tulleet töihin vasta muutoksen täytäntöönpanon jälkeen. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille myös pidempiaikainen haastateltavassa pelkoa synnyttänyt muutostrendi, joka kuvataan haastattelussa pidempiaikaisena tehtävien pois siirtämisenä siitä huolimatta, että haastateltavan mielestä poliisi on tehtävissään suoriutunut haastateltavan mielestä hyvin. Vaikka tämä esiin tullut pelko ei suoranaisesti liity resilienssiin, voidaan sen katsovan kytkeytyvän siihen ammatti-identiteetin järkyttymiseen liittyvän negatiivisen ajattelun kautta. Toistuvat kielteiset kokemukset voivat tarkoittaa yksilön kokemusmaailmassa ja odotuksissa saman kaavan mukaan toistuvaa muutostrendiä jatkossakin. Näin ollen muutokseen sopeutumista ei tapahdu, koska sen ei haluta tapahtuvan.

”Se, miten mä näen asiat, mut on nimitetty aikanaan tähän tehtävään turvapaikkatutkijaksi ja aina sitä on korostettu, että se on se ykkösjuttu ja siellä käsitellään ne ihmisille kaikkein tärkeimmät asiat.” (H1)

”Miksi me annamme aina tehtäviä pois jollekin muulle viranomaiselle, miksi meitä ei lisättäisi ja me vaan jatkettaisiin sitä, mitä me olemme tehneet, koska me on tehty niitä hyvin jo tähän mennessä.” (H4)

”Poliisi olisi ollut paras ammattilainen tekemään sitä eikä Maahanmuuttovirasto.” (H11)

Edellisissä ilmaisuissa haastateltavat kuvaavat resilienssin heikentävänä tekijänä itselle aiemmin tärkeän työtehtävän menettämisen kautta epävarmuuden ja vakauden menettämisen kokemusta ammatillisessa ympäristössään. Aineistosta nousevana yksilöiden näkemyksenä tuli esiin ammatti-identiteetin menetyksen kaltaisia epävarmuustekijöitä, jotka edelleen olivat ajatuksissa pinnalla siitä huolimatta, että muutoksen toteutuksesta oli aikaa jo useita vuosia. Ammatillinen identiteetti ymmärretään suhteellisen pysyväksi käsitteeksi ja sen järkkäminen muutoksessa haastaa resilienssiä. Marjo Kumpula (2011) toteaa väitöstutkimuksessaan ammatti-identiteetin muovautuvan sosiaalisessa prosessissa, jossa sekä yksilö että ryhmä ovat mukana muovaamassa identiteettiä ja muovautumisen taustalla

on usein pitkä historiallinen perinne, joka on rakentunut eri aloilla eri tavoin (Kumpula, 2011, 209).

Eräs haastateltavista ilmaisi muutoksen ammatillisena kolauksena, jossa oman työn merkityksellisyys muutoksen myötä kyseenalaistui. Kokemus työn luonteen muuttumisesta heikensi niin turvallisuuden tunnetta työssä yleensä kuin omapystyvyyden tunnetta. Toinen haastateltava ilmaisi kokemuksen tyhjän päälle jäämisestä.

”yhtäkkiä tämä puoli oli poissa, kyllä se oli ammatillisesti kolaus. Sitä tietoa ja taitoa ei enää tarvittu.” (H2)

”Se fiilis, kun sitä vaan päivittäin siirrettiin sitä materiaalia sinne, niin tuli se ajatus, että kauhea, mitä me tässä enää tehdään. Näähän vie kaikki meiltä” (H6)

Edellisissä lainauksissa haastateltavat ilmaisivat epävarmuustekijät oman työn tulevaisuudesta suoraan poliisin ammatti-identiteettiin viitaten. Ylhäällä olevassa ilmauksessa haastateltava kuvaa menetystä ahdistavana koko työkenttäänsä vaikuttavana pelottavanakin asiana, joka ei ole normaalisti läsnä päivittäisessä työn arjessa. Tällaiset kokemukset muutoksen kynnyksellä haastavat ja koettelevat niitä toimintamalleja sekä totuttuja ajatuksia, joihin on tukeuduttu usein tiedostamattomasti oman työn parissa. Harva haastateltavista pystyi käsittelemään muutosta ulkoistamalla sitä itsestään prosessiin niin, että kykenisi ajattelemaan kokemaansa muutosta resurssien oikealla kohdentamisella, tehokkuudella ja taloudellisella vastuulla managerialistiseen tapaan kuten Autioniemi (2021) tutkimuksessaan toteaa käyneen byrokratian väistyessä ja New Public Managementin siirtyessä osaksi julkishallinnon johtamisoppeja (Autioniemi, 2021, 87). Managerialismi nousi osaksi julkista hallintoa New Public Managementin kohdalla. Sen ihanteisiin kuului tulovastuullisuuden nostaminen osaksi ammattimaista johtamista. Taustavaikuttajana managerialismille oli taylorismin ajatukset työn tehostamisesta ja henkistöresurssien valjaisesta tuottavuuden tavoitteluun. Johtajan vastuullisuutta on utilitaristisen lähtökohdan mukaisesti tehdä sellaisia valintoja, jotka johtavat suurimman mahdollisen hyödyn määrään. (Autioniemi, 2021, 96-97.)

”Mutta itse koin, että turvapaikanhakijoiden kohdalla mietin, että eikö poliisin työ enää kelvannut tai eikö me oltu siinä tarpeeksi tehokkaita tai hyviä. Miksi sekin työ piti antaa pois, eihän tämä ensimmäinen ollut?” (H6)

”Tietynlainen arvovalta tappio, että oliko, paistoi myöskin läpi, että kokiko jotkut, että onko poliisi hoitanut oman työnsä huonosti ja ei selviytynyt tästä ns. U3a kuulusteluista tarpeeksi nopeasti tai ei tehnyt niitä tarpeeksi hyvin ” (H9)

Tehokkuusajattelun sijaan osa haastateltavista koki asian niin, että poliisin työssä olisi ollut jotain moitittavaa, työtä ei olisi tehty tarpeeksi hyvin tai tehokkaasti. Viittaaminen arvovaltatappioon kuvastaa kilpailuasetelmaa siitä ”tontista”, joka Maahanmuuttovirastolle muutoksessa siirtyi. Yhden ydintoiminnan siirtäminen toiselle toimijalle koettiin myös osin työelämään kuuluvien arvojen siirtämisenä pois tehokkuuden nimissä.

Peloilta ja jännitteiltä ei voi työyhteisöä koskevissa muutoksissa aina välttyä. Muutoksen vaikutus henkilöstön määrään ja yksikön olemassaoloon nykyisessä muodossa aiheutti huolta ja koetteli tiimin resilienssiä. Tässä tapauksessa pelot näyttäytyivät muutoksen yhteydessä oman tiimin tarpeellisuuden kyseenalaistamisena. Jopa yhdeksän haastatelluista koki muutoksen vaikuttavan työnkuvaansa niin radikaalisti, että haastateltavien kuvauksissa esiintyi kokemuksia oman työn loppumisesta, ulkomaalaistutkinnan sulautumisesta osaksi rikostutkintaa, työn luonteen muuttumisesta kokonaan erilaiseksi verrattuna aikaisempaan työnkuvaan. Kolme haastateltavista pelkäsi ulkomaalaispoliisin resurssien vähenevän muutoksen johdosta. Pysyvyys ryhmän sisällä nähtiin turvalliseksi, työtä tukevaksi tekijäksi.

”lakkautuuko se meidän ulkomaalaistutkinnalta kokonaan, sulautetaanko se johonkin muuhun?” (H5)

”mitä meitä sitten edessä odottaa, just tämä, mistä mainitsin, että ruetaanko meille työnjaollisesti sitten jotain muuta työksi osoittamaan” (H9)

”vaikuttaako se miten niinku työntekijämäärään” (H3)

Lee ym. (2013) jakavat yksilön resilienssin psykologiset vaikuttimet resilienssiä edistäviin ja resilienssiä heikentäviin tekijöihin. Negatiivinen affekti ja ahdistuneisuus ovat menetyksissä, muutoksissa ja vastoinkäymisissä palautumista ja sopeutumista heikentävä tekijä. Toinen kategoria edustaa resilienssiä edistäviä tekijöitä kuten optimismi, positiivinen suhtautuminen ja itsetunto. Osassa haastatteluita ammatillinen itsetunto pysyi vahvana siitä huolimatta, että muutos vei osan poliisin tehtäviä Maahanmuuttovirastolle. Valli (2020) toteaa tutkimuksessaan yksilön resilienssinkin koostuvan sekä prosessorientoituvista tekijöistä kuin henkilön omista vahvistavista ominaisuuksista. Yksilöt ajattelevina toimijoina voivat vaikuttaa itseensä ja kykenevät muuttumaan sekä toimimaan toisin. (Valli, 2020, 105.)

”Meillä oli aika hyvä itseluottamus, luotimme omaan osaamiseemme ja tähän uuteen tehtävään. Päätehtäväksi tuli tämä maasta poistaminen ja ulkomaalaisvalvonta.” (H2)

”poliisitoiminnallinen sirkus, siinä on tosi paljon eri vastuita, ensinnäkin kun tämä muutos oli tiedossa, niin se oli hyvä juttu, kohta voidaan keskittyä enemmän tiettyihin seikkoihin paremmin.” (H10)

”Migrin tulevat ylitarkastajat kävi meidän kanssa niissä puhutuksissa ensin katsomassa, että miten poliisi tämän homman tekee. Ennen kuin he alkoivat itse tämän tekemään, me koulutettiin heidät nopeasti, et miten me tehdään ja millä tavoin ja näin.” (H4)

Haastateltavat edellä kuvaavat ammatillisen itseluottamuksen kautta uudelleen järjestäytymistä sekä tehtävän vastaanottaneen organisaation kouluttamista. Itseluottamusta kuvaava haastateltava toi esille luottamuksen omaan osaamiseen ja uuden päätehtävän ymmärtämisen. Haastateltava kuvasi ymmärtäneensä sen, mitä muutoksen myötä ulkomaalaispoliisilta odotettiin tulevaisuuden osajana ja toimijana. Samoin muutosta ennen aiempaa työnkuvaansa poliisitoiminnallisena sirkuksena kuvannut haastateltava koki muutoksen järkeistävän poliisin tulevaa työnkuvaa. Kolmannen haastateltavan näkemys toi esille ymmärryksen perehdyttämisen tärkeydestä ja työn opastuksesta työtä jatkavalle organisaatiolle. Tässä oman kokemuksen ja ammattiosaamisen avulla huolehditaan turvapaikkapuhuttelun laadun siirtymisestä työtä jatkaville toisen organisaation virkamiehille. Parhaimmillaan eri ammattiryhmien tiedot ja taidot yhdistävät osapuolia perustehtävänsä ympärille yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Paasivaara, 2012, 64).

Kaksi lähijohtajista toi kokemuksissaan esille näkemyksen muutoksen työnkuvaa parantavasta vaikutuksesta sekä asenteesta, jossa katsotaan ammatillisesta näkökulmasta vain eteenpäin. Näkemyksissä oli toivetta luopua vakiintuneista, osin kaavamaiseen työntekoon sitovista tehtävistä ja muutoksessa nähtiin mahdollisuus uuden kokemiseen ja luovaan uudelleen järjestäytymiseen. Haastateltavien näkemyksissä tuotiin esille asioiden laittamien järkisyillä oikeisiin mittasuhteisiin. Kantola ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan lähijohtajien muutosvalmiudesta kuntasektorilla minäpystyvyyden elementin yksilön vahvuudeksi omaksua muutos. Kirjallisuudessa uusi muutokseen liittyvä käsite on vastaanottavaisuus muutosta kohtaan. Siinä muutos koetaan yksilön haluksi omaksua uusia käytänteitä ja tässä tapauksessa työnkuvaa, joita muutoksen jälkeisessä työelämässä seuraa. Tällä on muutokseen sopeutumiseen nähden positiiviseen asenteeseen suuntautuneempi käsite yksilön kohdalla kuin käsitteellä muutokseen sopeutuminen. Vastaanottavaisuus on sidoksissa ajallisesti varhaisempaan positiiviseen suhtautumiseen kuin sopeutuminen, jonka voidaan katsoa kuvaavan käsitteenä enemmän valmiuteen toteuttaa muutos. (Kantola ym. 2021, 23-25.) Samoin Valli (2020) toteaa väitöksessään joidenkin turvautuvan pessimismiin silloin, kun turvallisuudentunne on uhattuna. Elämänhallinnan tunne taas säilyy paremmin niillä, joilla on kyky ja halu ottaa uusista asioista selvää. (Valli, 2020, 58.). Tasapainon säilyttäminen vallitsevan tilanteen kanssa kuvastuu kahden esimiehen kokemuksissa. Asenteissa näkyy passiivisen otteen sijaan aktiivinen työyhteisön muovaaja, joka tietoisesti ei halua olla vain virran vietävänä, vaan veneensä hallitseva soutaja.

”siitäkin selvittiin sitä kautta, että sitä ei jääty sittemmin enemmän vatvomaan.” (H10)

”en ole siis yöunia menettänyt niitten takia enkä ole kaivannut niitä tehtäviä.” (H8)

5.2 Ryhmäkoheesio sidoksissa resilienssiin

Tässä alaluvussa käsittelemme resilienssiä ryhmätason ilmentymänä. Koheesiolla tarkoitetaan liimaa, joka yhdistää ja sitoo yksilöt toisiinsa sekä motivoi heitä pysyvän edelleen yhdessä (Paasivaara, 2012, 69). Yhteisöllisyys ja ryhmäkoheesio kuvaavat käsitteinä ryhmän sisäistä yhtenäisyyttä. Samaistuminen eli identifikaatio kuvaa ryhmän kognitiivista sidettä. Michenko ja Day (2017) toteavat viimeaikaisissa tutkimuksissa näytetyn, että yksilöt valitsevat luonteenpiirteensä mukaisia ammatteja, mutta yhtä lailla työympäristöt muovaavat työyhteisöjen identiteettiä ja niiden yhtenäisyyttä. (Michenko & Day, 2017, 216-217.) Kozlwskin ja Ilgenin (2006, 78) mukaan tiimit tai yksiköt kehittyvät ja sopeutuvat vuorovaikutuksessa dynaamiseksi järjestelmäksi siinä kontekstissa, missä yksikkö toimii. Yksikköä ohjataan ja tuetaan ylemmältä taholta. Vaikuttimensa yksikköön tuo luonnollisesti myös esimies mukaan lukien yksikön omat jäsenet, jotka vuorovaikutuksen kautta työstävät yksikön pääoman kokonaisuutta.

Kysyin haastateltavilta, mikä ryhmän sisäinen tekijä nousi esille resilienssin ilmentymänä silloin, kun muutosta elettiin. Mikä piti ryhmää kasassa ja vahvisti sopeutumista muutokseen? Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia ryhmäresilienssiä vahvistavista tekijöistä. Vastaajista suurin osa toi esille ryhmän yhteishenkeen, luottamukselliseen ilmapiiriin ja yhteishenkeen kuuluvia merkityksiä. Osa vastaajista kuvasi ryhmähenkeä vahvistavia tekijöitä muutoksen alkuvaiheessa ja osa sen jälkeen. Osassa haastatteluaineistoa oli päällekkäisyyttä ryhmäkoheesio- ja ammatti-identiteetin ilmauksissa, mikä vaikeutti hieman haastatteluaineiston analysointia. Keskeisimpänä näyttäytyivät kokemukset ryhmäkoheesiosta, ryhmän jäsenten keskinäisestä luottamuksesta toisiinsa, avoimesta ilmapiiristä sekä tuesta yli poliisilaitos rajojen. Haastateltavilta kysyttiin, mikä ryhmän sisäinen tekijä vahvistaa resilienssiä. Aineistosta

tärkeäksi asiaksi tuli esille useilla eri ilmauksilla kertoen se, mikä merkitys yksilön toimintakyvylle on työkavereiden ja työyhteisön olemassaolosta silloin, kun ryhmässä kaikki on hyvin ja ryhmän positiivisen tuen merkitys ymmärretään. Eräs haastateltava toi esille näkemyksen siitä, että erikoistehtävää suorittava ryhmä poliisissa kokee tehtävänsä vuoksi sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Yksilö sitoutui läheiseen työyhteisöön kuin sosiaaliseen ryhmään, johon tuntee suuntautuneensa työnsä kautta.

” tiedostamme kuuluvamme samaan ryhmään.” (H2)

” Se, mikä täs ryhmää tiivistää on se, että ulkomaalaisasiat on niin marginaali ja kapea sektori poliisissa, että se on ikään kuin niin selvä erikoisosa-alue, että ne harva ketkä tän kanssa tekee työtä, kokevat myös yhteenkuuluvuutta työkuvan takia, koska sitä ei muut tee. ” (H4)

Kokemus joukkoon kuulumisesta ja samankaltaisuudesta ryhmän muiden yksilöiden kanssa tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmän tehtävä ja tavoitteet ovat selviä ja kannattelevat yksilöä ryhmän sisällä. Voimakas keskinäinen sosiaalinen tuki luo yksilölle mahdollisuuden tunteisiin liittyvien tarpeiden tyydyttämiseen (Paasivaara, 2012, 63). Ikään kuin tehtävää suorittava sosiaalinen yhteisö olisi se, jonka avulla yksilöt työyhteisössään vahvistavat resilienssiään. Valli (2020) toteaa tutkimuksessaan sosiaalisen yhteisön olevan vahva tekijä työyhteisössä tai organisaatiossa. Haasteet ja vastoinkäymiset kohdataan ryhmänä vahvempana kuin yksilön omaa resilienssillä vasten. Tosin tätä varten ryhmällä on oltava keinoja toimia vastoinkäymisissä ja haasteissa sekä selviytymisen ohella myös oppia niistä. Sosiaalinen resilienssi auttaa vastaamaan kysymykseen ”Miten vaikeuksista huolimatta onnistuitte tässä tehtävässä?” (Lipponen, 2020, 217-220.) Ryhmän sosiaalinen vahvuus tulee testatuksi stressaavissa ja haastavissa tilanteissa. Tällaisissa tilanteissa samaan tiimiin kuulumisen saa aikaan sosiaalisen tuen jakamisen tiimin jäsenten välillä, mikä taas tuottaa tiimin jäsenissä psykologista yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka taas on omiaan ilmentämään tiimin resilienssiä (Gucciardi, 2018, 735).

”Jokainen haluaa olla tässä ja tehdä tätä työtä, parhaansa yrittää.” (H9)

”Kyllä me ollaan yhdessä kuitenkin aika vahvoja, jos meillä tulee joku vaikea tehtävä, niin kyllä se ryhmänä hoidetaan ja voidaan luottaa toisiimme.”(H2)

Ryhmäkoheesiolla nähdään olevan vaikutusta myös työyhteisötaitoihin, yhteen hiileen puhaltaminen on halua ja valmiutta avustaa työkaveria tiukassakin paikassa. Haastateltavien näkemyksissä tuotiin esille sellaista yksilön käytöstä ryhmässä, joka edistää ryhmän selviytymistä vastuullisessa tehtävässä. Yksilön itsetuntemuksen merkitys resilienssin muodostumisen prosessille on tärkeää, vaikka tiivis yhteisö suojaakin yksilöä. Ympäristöstä tulevat vaikuttimet on pystyttävä hyvän itsetuntemuksen kautta arvioimaan ja analysoimaan. (Valli, 2020, 151.) Parhaansa yrittäminen ryhmän jäsenen roolissa sekä työkaverin panoksen ymmärtäminen ryhmän eteen tehdyssä työssä vahvistavat ryhmän sisäistä resilienssiä (Hietanen, 2021, 71). Ryhmäkoheesioin saavuttaminen edellyttää avoimen ilmapiirin luomista ja sen saavuttaminen puolestaan luottamusta ryhmän jäseniin. Luottamuksen tarve tulee esiin turvallisuusviranomaisen työssä, jossa tehtävien epäonnistuminen voi tarkoittaa turvallisuudentunteen järkkymistä ryhmän sisällä. Työyhteisötaidot ovat merkittävässä roolissa rakennettaessa ryhmäkoheesiota. Siinä yksilön henkilökohtainen suoritus riippumatta hänen positiostaan ryhmässä, on osa ryhmän mahdollisuutta päästä tavoitteeseen. (Hietanen, 2021, 150.) Keskinen ja Rehnäckin (2005) mukaan luottamuksella työyhteisössä on monivivahteinen aspekti. Sillä ei tarkoiteta suppeasti vain luottamusta toiseen yksilöön. Luottamus voi kohdistua myös ryhmään tai organisaatioon. Tunnetilan lisäksi se voi tarkoittaa kykyä päätellä niitä taitotasoja, joista on ryhmälle sen tehtävässä hyötyä. (Rehnäck, & Keskinen, 2005, 78.)

Tiimin tuki muutokseen sopeutumisessa koettiin useimpien vastaajien osalta merkittäväksi resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi. Työtiimin tuki ja yhtenäisyys tulivat esille vahvistavina tekijöinä myös aiempien muutosten taustalla.

” meillä on kuitenkin aika pieni porukka, joka tätä tekee ja hyvä henki sillai, että nojaututtiin toinen toiseen ja ajateltiin, että kyllä me tästä selvittäään ” (H5)

”Se oli se meidän oman porukan semmoinen yhtenäisyys, joka siinä sitten veti voiton ja kuten sanoin, että kun tämä meidän organisaatio oli jo siihen mennessä tottunut siihen, että näitä muutoksia oli aika paljon ollut.” (H3)

Resilienssiä tutkittaessa on todettu, ettei resilienssi ei ole vain selviytymistä, vaan se sisältää oppimisen mekanismin, joka muuttaa myös suhtautumisen muutoksiin rakentavammaksi. Suurimmassa osassa haastatteluja kävi ilmi, että muutoksia poliisihallinnossa on ollut paljon. Ne nähtiin lähtökohtaisesti raskaina, mutta niihin oltiin myös ajan saatossa totuttu luomaan vastustuskykyä. Edellä olevassa ilmauksessa muutoksen sieto ja resilienssin kasvu kuvattiin ryhmän yhtenäisyyden kautta vahvistuneen. Tiimin kohtaama muutos on omiaan heikentämään tiimin työsuoritusta, jos ryhmän resilienssi on heikko (Alliger 2015, 177).

Vuorovaikutus ryhmän sisällä koettiin tärkeäksi tekijäksi ryhmän yhtenäisyyden osatekijäksi. Avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri oli monelle tärkeä tekijä kantavana voimana jokapäiväisessä työssä jaksamisessa, puhumattakaan muutoksesta selviämisestä. Afifi toteaa tutkimuksessaan viitteitä siitä, että sosiaalisilla suhteilla on vahvasti vaikutusta siihen, pystyykö joku sopeutumaan positiivisesti kokemuksiinsa vastoinkäymisiin. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation avulla resilienssiä on myös mahdollista vahvistaa. Monet stressitekijät jaettuna kommunikaatioissa muuttuvat yhteisomistuksen muotoiseksi ja ovat helpompia kantaa yhdessä. (Afifi, 2018, 5-6.) Alla olevissa ilmaisuissa osoitettiin ryhmän sisäistä, yhteistä kokemus- ja merkityks maailmaa. Avoimuus osoittaa luottamusta puhua niistäkin asioista, jotka eivät välttämättä liity työasioihin.

” se, mikä porukka tässä on, sen välinen avoin ja toimiva vuorovaikutus itsessään oli niin kuin vahvistamassa sitä resilienssi” (H10)

”Siinä oli ihmisiä, jotka oli ollu jo vuosia, tunnettiin toisemme ja tiedetään toisemme, paljon matkustetaan yhdessä. Siellä matkoilla puhutaan semmosiakin asioita, joita ei välttämättä muut työkaverit eivät tiedä.” (H1)

Resilienssi ja muutos ovat toisiinsa liittyviä prosesseja, sillä resilienssi yksilö tai ryhmä mahdollistaa transformationaalisen muutoksen. Resilienssi vähentää käsitystä muutoksen riskeistä ja saa yksilön osallistumaan muutospyrkimykseen. (Kovoor-Misra, 2020, 129.) Jos ryhmän jäsenille on syntynyt kykyä sitkeyteen ja positiiviseen asennoitumiseen, ne ovat ominaisuuksia, jotka ovat omiaan muodostumaan myös ryhmän yhtenäisyydeksi kestävä muutos. Yhtenäisyyden avulla on mahdollista muodostaa tiimikulttuuri, joka tukee resilienssiä ja muutoksen sietokykyä. Aineistosta käy monessa kohtaa ilmi hyvän työtiimin merkitys ulkopuoliselle uhkalle ja jokaisen omalle jaksamiselle. Poijula (2018) toteaa myös kielteiseen asennoitumisen tarttuvan.

”se heikentävä tekijä on nimenomaan se, että jos sieltä alkaa ne yksilöt nousta esiin ja kapinoimaan ja loppuu se muiden kunnioittaminen ja luistetaan niistä yhteisistä sovitusta asioista ja eikä tuota enää sitten niin kuin sitä omaakaan työtä osata arvostaa. Se siirtyy hyvin nopeasti sellaiseksi negatiiviseksi asenteeksi, siis ollaan kaikkeen vastaan. Se negatiivisuus kasvaa joka päivä, jos siihen ei löydä ratkaisua. Joka ikinen päivä tuo lisää taakkaa sinne hartioille” (H9)

Haastateltava toi esille sen, kuinka yksilön negatiivinen asennoituminen vahvoilla tunneilmaisuilla työn moniin osatekijöihin alkoi syödä ryhmän hyvinvointia. Keskustelun sävyn muuttuessa päivä päivältä negatiivisemmaksi, pahoinvointi alkoi näkymään yleisenä työn tekemisen mielialaa heikentävänä tekijänä ryhmässä. Yksilön pahoinvointi vaikuttaa vääjäämättömästi myös ryhmädynamiikkaan. Valli (2020) toteaa tunneilmaisuna negatiivisen tunneilmaisun olevan positiivista tunneilmaisua vahvempi ja vahvistavan yleistä pessimismia. Niin negatiivisista kuin positiivisista toimintatavoista tulee yhteisöllisiä. Toisaalta jos negatiivisen tunnepurun kanavaa ei organisaatiossa ole, yhteisön kykyä tasapainottavaan vuorovaikutukseen positiivisuudella on vain rajallisesti. (Valli, 2020, 120-122.) Lim et. (2020, 78) tutkimuksessa todetaan negatiivisten tunteiden vaikutuksesta niin yksilön kuin tiimin työsuoritukseen ja sitä kautta työtiimin tehokkuuteen. Negatiiviset tunteet vaikuttavat työmotivaatioon, työmoraaliin ja aikomukseen oppia ja kehittyä. Jos työyhteisössä annetaan valta käsittelemättömille ristiriidoille, vihalle ja

katkeruudelle, töihin tulemisesta voi tulla voimavaran sijaan ahdistuksen ilmentymä (Suhonen ym. 2019, 102).

Vain yksi lähiesimiehistä otti esille ryhmäkeskustelu muodossa muutoksen läpikäymisen ja sen mahdolliset vaikutukset resilienssiin. Suurin osa haastateltavista totesi, että muutokseen on totuttu tai niihin on jopa turtunut niiden suuren lukumäärän johdosta, mutta vain yksi haastateltavista toi esille sen, että ryhmäresilienssi olisi vaalittavissa tuomalla esille ryhmän jäsenten tunteja muutoksen kokemuksista. Keskustelukulttuuri ryhmän sisällä oli useimpien haastateltavien kokemuksissa ollut enemmän kahvipöytäkeskustelua, joka sekkin toi kokemuksia ryhmää yhtenäistävänä.

”nyt jälkikäteen ajatellen olis voinut käsitellä, mitä itse kukin ajatteli tästä, että kuinka ja minkälaiset ajatukset muutosprosessista ja kuinka tästä mennään eteenpäin elikkä ehkä sitä ryhmäresilienssiä oltais saatu vielä paremmaksi jonkinlaisella debriefing tilaisuudella. Mä en muista, että ollaanko oikein kunnolla koskaan puhuttu tästä ryhmänä. Ei varmaan.” (H2)

5.3 Resilienssin käsite yhteistoiminnan kontekstissa

Tässä tutkimuksessa käsiteltävässä muutoksessa muuttumattomaksi jäi moniammatillisen työskentelyn edellytys maahanmuuttoon liittyvien asioiden parissa siitä huolimatta, että toimivalta ja tehtävät siirtyivät muutoksessa Maahanmuuttovirastolle. Poliisilla oli ennen tässä tutkimuksessa esiteltyä muutosta suurempi rooli prosessissa niin turvapaikkahakemuksen henkilöllisyyttä ja matkareittiä koskevassa puhuttelussa kuin muiden kuin turvapaikkahakemuksiin liittyvien oleskelulupa-asioiden käsittelyssä. Toimijoiden yhteistyö samojen asiakkaiden parissa jatkuu edelleen ja edellyttää poliisin ja Maahanmuuttoviraston välistä keskinäistä vuorovaikutusta. Ilman yhteistyötä yhteinen tavoite ei onnistu. Konkreettinen esimerkki vahvasta linkittyneestä yhteistyöstä on Maahanmuuttoviraston virka-apupyynnö poliisille kielteisen päätöksen tiedoksi antamiseksi.

Haastattelussa ei esitetty erillistä kysymystä yhteistyön merkityksestä resilienssille. Tästä huolimatta teema nousi esille lähes kaikkien haastateltavien kohdalla ja yhteys näiden kahden välillä nähtiin ilmeisenä. Näkökulmaa korostettiin kuvaamalla uhkaa rajojen

syntymisestä organisaatioiden välille ja sen aiheuttamaa työmotivaation laskua tai pelkoa siitä. Muutosta läpikäytiin kokemuksissa peilaten yhteistyötä aikaan ennen muutosta ja aikaan muutoksen jälkeen. Ennen tehtävien siirtoa poliisin rooli turvapaikkaprosessissa oli puhuttaa asiakas kahteen kertaan, mikä tarkoitti sitä, että poliisi oli mukana turvapaikkahakemuksen lisäksi myös ns. U3 puhuttelussa, jossa selvitetään hakijan maahantulo reitti, henkilöllisyys ja turvapaikkaperusteet alustavasti. Toimivaltasiirron jälkeen Maahanmuuttovirasto jatkaa turvapaikkahakemuksen vastaanottamisen jälkeen prosessissa ja poliisin rooli yhteistyössä jatkuu uudelleen vasta sen jälkeen, jos ja kun Maahanmuuttoviraston päätös asiassa on asiakkaan kohdalla kielteinen.

”Kuten sanoin, sitten kun se turvapaikkailmoitus on lyöty kiinni ja rekisteröinnit tehty, eipä tartte enää kuulustella tai selvittää. Se oli helpotus työn vähentymisenä tai miten sitä sitten ajatteli.” (H11)

”Miten poliisi ne sitten hoitaa, ei sitä ehkä tajuttukaan, että tästä lähti tämä puhutteluvaihe.” (H6)

”Minun mielestä on palattu vähän vanhaan, edelleenhan me kysellään henkilöllisyydet ja reitit, vaikka se piti sitten...kysellään vieläkin nää muutkin asiat, mitkä pitikin siirtyä tuonne Maahanmuuttovirastolle, että se on palattu siihen, me kysellään edelleen matkareitit ja henkilöllisyydet” (H8)

Vastauksista kuvastui monenlaisia kokemuksia ja merkityksiä. Suurin osa vastaajista koki resilienssin heikentyneen muutoksen myötä sen johdosta, että tehtävien siirtyessä Maahanmuuttovirastolle, poliisille jäi huoli tehtävät vastaanottaneen viraston selviämisestä U3 puhuttelusta. U3 puhuttelu koettiin olevan vahva poliisin osaamisalue. Edellä esitetyissä alkuperäisilmauksissa kuvastui kokemus vahingonilosta vastaanottaneen viraston työmäärän kasvaessa. Samoin ilmeni huolta omassa työtehtävässä onnistumisesta sen jälkeen, jos asiakkaan asia palautuu Maahanmuuttovirastolta poliisille maasta poistamisprossina. Yhteenvetona oli kokemus epäonnistumisesta tehtävien siirron suhteen. Lisäksi tuli esille kokemuksia epävarmuudesta prosessin työjaossa jatkossa, ristiriitaisesta

tunteesta tehtävien siirron suhteen ja epäluottamuksesta tehtävät vastaanottaneen viraston kompetenssiin.

”miten se konkretia jaetaan kahden eri viranomaisen välillä” (H4)

”turvapaikkatutkinnan henkilöllisyyden ja matkareitin selvittäminen siirretään Migrille, siellä oleva henkilöstö on pääosin siviilejä, miten se heillä sitten onnistuu ja miten se heijastuu myöhemmässä vaiheessa tänne mahdolliseen maasta poistotoimintaan?” (H9)

Muutos ja sitä seurannut epätietoisuus herätti negatiivisia tunteita niin oman työn jatkosta kuin tehtävät vastaanottaneen viraston kyvystä hoitaa prosessi jatkossa niin, että mahdollinen ulkomaalaispoliisin seuraava työvaihe ei vaikeudu. Hallinnan tunteen puute työssä tai pelko siitä aiheutti vahvoja negatiivisia affekteja. Lee (2013) tarkoitti tutkimuksessaan resilienssin riskitekijäksi luokitellulla negatiivisella affektilla yksilön kokemaa vihaa, halveksuntaa, pelkoa tai hermostuneisuutta sopeutumisessa muutokseen. Riskitekijänä Lee tarkoittaa yksilön piirteitä, jotka vievät sopeutumista ja muutoksesta toipumista negatiiviseen suuntaan. (Lee ym. 2013, 272.)

Yli puolet haastateltavista kokivat, että muutokseen saattaminen ei sujunut hyvin eivätkä ulkomaalaispoliisin tutkijat tulleet kuulluksi muutoksessa puhumattakaan siitä, että ennen tehtävien siirtoa olisi ollut työnantajan järjestämiä tilaisuuksia tai yhteisiä tilaisuuksia, joissa poliisi ja Maahanmuuttovirasto olisivat kohdanneet ja vaihtaneet ajatuksia tehtävien siirrosta. Haastatteluissa tuli ilmi paikallisia eroja siinä, kuinka tulevaa muutosta hoidettiin yhdessä yhteistoimijoiden kanssa ennen tehtävien siirtoa. Osa haastateltavista koki muutoksen myötä poliisin ja Maahanmuuttoviraston välille syntyneen rajoja huolimatta siitä, että työtehtävät koskettivat samaa prosessia maahanmuuton ympärillä. Yksi haastateltavista ilmaisi huolen rajojen syntymisestä pelkona tiedonvaihdon vaikeutumisenä.

”meillä oli aika yksinäinen olo, koska on aina aikaisemmin kokenut, että Maahanmuuttovirasto on sellainen organisaatio, jotta sinne uskaltaa olla yhteydessä ja siellä oli ihmisiä, joita tunsii.” (H2)

”Siihen aikaan, kun oltiin vahvasti Migrin kanssa tekemisissä monissa eri yhteyksissä, se oli myöskin tällaista alueellista ihan selkeästi tällaista napit vastakkain asettelua tietyllä tyylillä” (H9)

Luthar ja Cicchetti (2000) toteavat resilienssin olevan dynaaminen prosessi, jonka eri vaiheissa yksilö sopeutuu muutoksessa kokemansa stressin jälkeen toimintaympäristössään tapahtuneeseen muutokseen. Muutoksen sopeutumiseen vaikuttaa kuitenkin jokainen prosessia edeltävä vaihe, näin myös resilienssiä tutkittaessa tulisi keskittyä muutosprosessissa laajaan kokonaisuuteen sen sijaan, että keskityttäisiin tutkimaan vain yhtä osaa muutoksesta. Muutosta edeltävät vaiheet eivät myöskään sisällä vain yhtä resilienssiä vahvistavaa tai heikentävää tekijää. (Luthar & Cicchetti, 2000)

”Ja sitten sitä toimintaa hiottiin ja sovitettiin sen uuden mallin mukaisesti, että mikä on hyvä ja miten asiassa edetään ja siinä on sitten monenlaista käytännön kysymystä matkalla ollut.” (H4)

”Kahvit keitettiin, jos tarjoutui menemään sinne. Siis oli tosi paljon niinku semmoista yhteistyötä.” (H3)

”kaikki oli sitoutuneita tekemään niitä, kaikki mahdolliset kuulemiset loppuun saakka, ei haluttu sysätä Migrille sitä omaa tekemätöntä työtä, ei heitetty hanskoja nurkkaan, että siinähan saavat tutkimattomia asioita, haluttiin edes auttaa sitä yhteistyötä tekemällä ne mahdolliset kuulemiset mahdollisimman pitkälle, jotta asioitten eteenpäin vieminen ja tutkiminen Migrissä ei niiden takia viivästyisi.” (H9)

Aineistosta nousi pääosin epäuskoa tai epäluottamusta kuvastavia kokemuksia tehtävät vastaanottaneen viraston kykyyn hoitaa poliisilta Maahanmuuttovirastolle siirretty puhuttelutehtävä. Samoin uskottiin muutoksen tuovan aiempaa vahvemman rajan tai kuilun näiden kahden organisaation välille jatkossa. Haasteena nähtiin kyky rakentaa hyvä, molempia viranomaisia tukeva yhteistyömalli muutoksen jälkeisessä työelämässä. Tuloksissa näkyi myös paikallisia eroja suhtautumisessa Maahanmuuttovirastoon muutoksen aikana ja sen jälkeen. Eräs haastateltava toi esille yhteistyön hiomista kuvaavia kokemuksia käytännön työelämässä sitä mukaa, kun ongelmia tai soviteltavia asioita eteen tuli. Epämuodollisia yhteistyön rakentamisen malleja muodostettiin kahvimukin äärellä. Tehtävät vastaanottaneen viraston taakkaa pyrittiin auttamaan ja näin rakentamaan hyvä alku uudelle toimintaympäristölle. Paikallisten erojen lisäksi oli havaittavissa eroja resilienssin suhteen. Maahanmuuttoviraston rooliin yhteistyö viranomaisena ja poliisin omaan sopeutumiseen tehtävien siirron jälkeisenä aikana luottivat ne, joilla oli resilienssiä edistävinä tekijöinä negatiivisen affekti sijaan positiivinen affekti. Tämä tarkoitti sitä, että heillä oli positiivisia ajatuksia muutosta kohtaan sekä luottamusta omiin kykyihin kontrolloida ympärillä olevia muutoksen aiheuttamia käännteitä.

5.4 Esimiehen tuki resilienssin taustalla

Muutokseen osallistuvien toimijoiden osallistaminen tähtää muutoksen mahdollisimman sujuvaan sopeuttamiseen niin sanotulle suorittavalle tasolle. Tässä pyrkimyksenä voi olla luonnollisesti myös mahdollisimman nopeaan suorituskyvyn palautumiseen muutoksen kohteena olevan organisaation tai siihen kuuluvan yksikön kohdalla. Tässä tutkimuksessa esitellyssä muutoksessa oli keskinäisriippuvaisuutta kahden toimijan välillä tehtävien siirrossa ja työnkuvassa. Keskinäisriippuvaisuudella viitataan organisaatioiden kompleksisuuden toimintaympäristössään (Lindell, 2017, 12). Tässä alaluvussa resilienssin yhtymäkohtia esitellään muutosviestinnän ja esimiestyön kautta. Resilienssi kytkeytyy läheisesti siihen, kuinka muutos koetaan ja miten siitä viestitään. Merkityksiä annetaan osallisuudelle, osallistamisen kautta huomioimiselle ja muutoksen kohteena olevan ryhmän arvostamiselle.

Aineistosta nousi esille jokaisen yhdentoista haastateltavan kohdalla muutosviestinnässä epäonnistuminen ja sen johdosta noussut epävarmuus ulkomaalaispoliisin roolista ja tehtäväkuvasta jatkossa. Muutosviestinnän osalta haastatteluissa tuotiin esille useita tahoja, joille muutosviestintää ja siinä epäonnistumista tutkijoiden toimesta vastuutettiin. Esille tulivat Poliisihallituksen rooli, oman poliisilaitoksen ylimmän johdon rooli, oman päällystöesimiehen rooli ja oman lähiesimiehen rooli. Lähiesimiehen omissa näkemyksissä tuotiin esille muutosviestinnän tärkeys johdettavan ryhmän suuntaan.

”Sitä ei tiedä, kuinka paljon esimiehet on tienny näistä asioista, mutta meille sitä ei avattu missään vaiheessa, että mikä siinä on taustalla tai mitä siinä haetaan” (H1)

”Jos mä nyt oikein muistan, niin se toimivallan siirto tuli just silleen, että annettiin joku mahtikäsky poliisipäälliköltä (...).” (H11)

*”Pohasta tulee jonkinmoinen paimenkirje, että tällä tavalla ne asiat muuttuu.”
(H7)*

Ilmaisu paimenkirje kuvastaa haastateltavan mielestä vahvasti ylhäältä johdettua muutosta ja sen viestimistä ylhäältä käsin ja kasvottomasti. Toinen haastateltavista pitää mahdollisena sitä, että esimiehistö tai johto on voinut muutoksen sisällöstä tietää, mutta muutoksen kohteelle sitä ei ole avattu. Haastateltavat ilmaisivat edellä muutoksen viestittämisen liittyvän vahvasti muutoksen omaksumiseen ja siihen sopeutumiseen. Tiedottamisen puuttuessa tai ollessa vaillinaista, muutokseen sopeutuminen koettiin jäävän muutoksen kohteen tai toimijan omille hartioille. Lindell (2017) toteaa muutoksen operoivan organisaation vuorovaikutuskuvioissa eikä pelkästään pienen ryhmän sisällä (Lindell, 2017, 8). Lähiesimiehen kokemuksista viestinnän vaikutuksesta resilienssiin kuvaa tulkintani mukaan alla oleva sitaatti, jossa viestinnän merkitys turvalliseen työkuultuuriin sitoutetaan osaksi esimiehisyttä. Esimiehen ymmärrys siitä, että henkilöstön osallistaminen on osa vastuuntuntoa ja sitä mukaa johtajuuden taakka voi helpottaa, kun henkilökunta saadaan

mukaan ratkaisemaan ongelmia. Samalla viestintä haastateltavan merkityksissä antaa luvan esimiehellekin epäonnistua ryhmän edessä.

”just siihen viestintään liittyen, olen toistanut koko ajan, se avoimuus ja rehellisyys, se pitää tapahtua siinä omassa toiminnassa ja koko ryhmään, että kaikissa tiedossa olevista asioista viestitään avoimesti siinä ryhmässä (...), se luo samalla sitä turvallista työkulttuuria siihen tutkintaryhmään ja henkilöstöön vahvistaen niiden resilienssiä, koska kaikilla on lupa kohdata kriisi ja esimiehelläkin on lupa olla haavoittuvainen ja saada turpaansa ja nousta pystyyn ja jatkaa eteenpäin.” (H10)

Johtajuus nähdään kiinteäksi osaksi muutosta, ei irralliseksi osaksi vaan erottamattomaksi osaksi työyhteisöä koskevaa muutosta. Esimies tuo esille sen, että jopa heikkouden esille tuominen on esimieheltä johtamisteko, jolla tuetaan ryhmän resilienssiä. Kontingenssiteoriassa päätöksenteon työkaluna on päätöksentekopuumalli, jossa muun muassa voi nostaa esille viestinnän kytkeytymisestä resilienssiin ominaisuuksina esimerkkeinä johtajan tiedon kulloisestakin ongelmasta ja työntekijän hyväksymisen merkityksen päätöksen toteuttamisessa (Pihlainen, 2020, 22). Autioniemi toteaa henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen ongelmaksi julkisten organisaatioiden byrokraattisen tavan kommunikoida. Mitä muodollisempaa ja rakennesidonnaista esimerkiksi viestintä on, sitä voimakkaammin se estää vuoropuhelua henkilöstön sisällä. (Autioniemi, 2021, 85.)

Sama esimies toteaa viestinnästä, että sen tulisi olla olevan vaiheittaista ja riittävän kattavaa. Viestinnällä esimies toteuttaa johtamisen lisäksi vuorovaikutteista työtapaa osaksi koko ryhmän työkulttuuria.

”jos joku ongelma tulee,(...) viestitään sitten,(...), että nyt on tällöinen tilanne ja nytten tätä asiaa viedään eteenpäin. Sitten taas viestitään asiaa, mitenkä sille käy, sitten porukka taas näkee, että mitenkäs tästä mennään eteenpäin elikkä myöskin avoimesti tuodaan esille kaikki ongelmat. Luodaan sitä kulttuuria, että ihmiset uskaltaa tuoda ne myöskin esiin.” (H10)

Edellä esimies kuvasi otettaan työyhteisön kasvattamiseen viestiä työyhteisön sisällä avoimesti asioista. Se tapahtuu haastateltavan mukaan vaiheittain ja esimiehen esimerkillä johtaen. Esimies puhuu paikallisesta vuorovaikutuksesta, jonka haluaa leviävän työryhmän sisälle. Tällä tavoitellaan malleja vuorovaikutukselle, jolla viestitään sitä, ettei yksikään yksilö voi itse hallita vuorovaikutuskenttää, vaan se kuuluu koko yhteisölle. Tutkimustiedon mukaan resilienssi ei ole aina jotain poikkeuksellista, vaan siihen voi sopeutumisprosessina liittyä muihin yhteyteen liitettyjä oppimisen ja kasvamisen käsitteitä. Kaikki toiminnot eivät ole luonnostaan yksilön sisäsyntyisiä toimintoja, ne voivat olla opittavissa olevia toimintatapoja. (Saari, 2016, 236.)

” He pystyvät tukemaan omalla esimerkillään ja sitten ihan kannustamalla, perustelemalla näitä asioita. Ainakin meidän ryhmässä on vuosikaudet ollut sama vahvuus, saanut hyvää apua ja vertaistukea omilta esimiehiltä.” (H5)

”Ns. tuleva näkymä edellä ja tuota tämä on juurikin merkityksellistä just sen esimiehen kannalta, koska se, joka on äänessä, elikkä tutkintaryhmissä äänessä ovat tietyltä osin esimiehet, johtavat esimerkillään ja jos esimies tätä vastoin toimisi, se varmasti söisi sitten koko sitä ryhmäresilienssiä.” (H10)

Muutosjohtamisajattelussa johtaja ei voi pidättäytyä viestimästä tai kuvaamasta alaisilleen muutosta. Se on johtajan tehtävä, vastuualue. Markkula (2011, 68) toteaa tutkimuksessaan johtajan viestivän muutosviestinnällä muutakin kuin itse muutokseen liittyvää viestintää. Hän viestii luottamustaan alaisiin ja näiden kykyyn tehdä muutos ja johtaa itse itseään muutoksessa. Erään haastateltavan näkemyksissä tuli esille edellytys esimiehen kyvystä pitää yhteyttä alaisiinsa viestimällä, samoin osoitettiin ymmärrystä siitä, että esimies osaa suodattaa sen tiedon, mikä ei muutoksen viestinnässä välttämättä alaisille kuulu.

” Se esimies ei sitten pidä piilossa, niitä omia tietoja siitä, mitä se siitä muutoksesta tietää. Tokihan on varmaan paljon semmoisia asioita, mitkä ei kuulu sitten ihan tänne työntekijä portaaseen, mutta niitä asioita avoimesti pitäis avata, mitä on” (H1)

”Tietysti se, että lähiesimieheltä olisi saatu sitä tietoa, mitä ei saatu. Sitä suurin piirtein luettiin jostain sähköpostista. Eihän lähiesimies millään tavalla niinku sitä periaatteessa niinku noteerannut.” (H3)

Osa haastateltavista toi esille muutoksesta selviämisen tukipilarina vahvan ja toimintaa tukevan johtajan. Johtajalta odotetaan suunnan näyttämistä ryhmälle. Voivottelua ja negatiivisuutta voi kestää hetken, mutta esimiehen on kuitenkin lopulta varmistettava pystyyn nouseminen ja työn jatkuminen. Kuunteleminen, ratkaisuihin pyrkiminen, avoimuus, lähelle päästäminen, vastuullisuus, eteenpäin suuntaava toiminnallisuus ja kyky päätöksentekoon ovat niitä osoittavat johtamisen kyvykkyyttä. Johtaminen näyttäytyy ihmissuhdetyönä varsinkin muutoksissa (Syväjärvi & Vakkala, 2012, 212)

Vaativissa olosuhteissa selviytymistä edistää resilienssi ja sitä hyvä johtaja voi työntekijöissä vahvistaa. Tämä tapahtuu esimerkiksi jakamalla kokemuksia, kohtaamalla ja kuuntelemalla. Muutoksen johtaminen tapahtuu parhaimmillaan lähellä ihmisten muutostilannetta, ei suljettujen ovien takana (Syväjärvi & Vakkala, 2012, 214).

”Jos joku asia askarrutti, häneltä sain vastauksen, jos hän ei osannut heti vastata, hän varmasti otti siitä selvää. Sitä kautta jäi itselle sellainen positiivinen kuva siitä selviämisestä.” (H5)

”sitten, kun alettiin hahmottaa, että mikä tässä nyt on se meidän keskeisin rooli, kyllä hän sitten alkoi kehittämään ja heittämään ideoita, että miten tässä aletaan hommaa vetämään ja hoitamaan.” (H6)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmalla haluttiin selvittää, mitkä seikat vahvistivat tai heikensivät resilienssiä muutoksen aikana ja sen jälkeen. Tutkimus liittyy laajempaan hallintotieteelliseen keskusteluun henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kontingenssiteorian kautta. Tutkimukseni perustuu ajatukselle, että resilienssin vahvistaminen osana henkilöstövoimavarajohtamista voi näyttäytyä yhtenä organisaation tietoisesti valitsemista menestystekijöistä. Tutkimuksessa on nostettu esiin näkemysten ja kokemusten kautta resilienssiä vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä muutosta eletessä. Resilienssiä on tarkasteltu muutoksessa. Ulkomaalaispoliisi on edustanut valittua kohderyhmää. Muodostaakseni kuvauksen tutkimustehtävänä olleesta resilienssistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen, olen hyödyntänyt empiiristä aineistoa ja käyttänyt sen analysointiin laadullista tutkimusmenetelmää. Samalla olen pyrkinyt lisäämään yksityiskohtaisemmin ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka ovat olleet joko vahvistamassa tai heikentämässä resilienssiä muutosprosessissa. Itselleni tutkijana tutkimusongelman avulla esiin nostetut resilienssin osatekijät toivat ymmärrystä resilienssin käsitteellistämisestä.

Aineiston perusteella tässä tutkimuksessa resilienssillä on yhtymäkohtia henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kontingenssiteoriaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tavoitteena on ollut nostaa esille niitä johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea resilienssin vahvistumista ryhmän tai yksilön kohdalla. Työssä pohdittiin myös, millaisilla keinoilla esimies voisi vahvistaa ryhmänsä resilienssiä. Sivutuotteena aineistosta nousivat esille ne välineet, jotka tukisivat lähiesimiestä johtamisessa. Organisaation tasolla tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä tietoisuutta organisaation menestystekijöihin vaikuttavista tekijöistä. Kontingenssiteoriasta tutut teoreettiset sovellukset polkuriippuvuuden teoria ja sidosryhmäteoria auttavat ymmärtämään, miksi organisaatiot joko menestyvät tai häviävät olemassaolonsa kamppailun. Tehdessään valintoja eli kehityspolkuja, organisaatio voi hyväksyä ympäristöstään oppimansa suunnan osaksi menestymistarinaansa. (Harisalo, 2021, 168.) Organisaation menestymisen lähtökohtana tulee olla kyky sekä toimia yhdessä toimintaympäristönsä kanssa ja oppia tunnistamaan itselleen merkittävät sidosryhmät. Tämän tutkimuksen kohderyhmän työhön vaikuttaa toimintaympäristöstä esiin nousevat ilmiöt maahanmuutossa. Organisaation on kontingenssiteorian mukaan arvioitava toimintansa vaikuttavuutta toimintaympäristöstä nousevien odotusten ja vaatimusten näkökulmasta. Menestystä hakevan organisaation on

peilattava toimintaansa toimintaympäristöön. Omaa toimintaansa on pohdittava suhteessa toimintaympäristöstä nouseviin voimiin. (Harisalo, 2021, 150-151.) Resilientti ryhmä ja yksilö on valmis ottamaan haasteet vastaan toimintaympäristöstään.

Tässä vaiheessa tutkimuksen kirjoitusprosessia on aika arvioida, saatiinko aineistolla menetelmällisillä valinnoilla vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen aineisto osoittautui rikkaaksi huolimatta siitä, että resilienssi käsitteen vieraus hieman huolestutti tutkimuksen tekijää. Tämä seikka voisi olla omiaan haastamaan tutkimuksen luotettavuutta, jos sitä ei tuotaisi lukijoille avoimesti esille. Resilienssi käsitteen vieraus haastateltaville haastoi ennen kaikkea tutkijaa sen johdosta, että aineiston analysointi vaati tutkijalta itseltään ymmärryksen lisääntymisestä resilienssi käsitteestä. Analysointia helpotti se, että haastateltaville esitettyjen kysymysten merkitys säilytettiin kaikissa haastatteluissa samana. Tutkimustuloksissa on todettu aiemman kirjallisuuden perusteella resilienssin olevan yksilön synnynnäinen voimavara (Allinger, 2015), mutta myös opittavissa oleva prosessi, joka ruokkii itse itseään (Valli, 2020). Tässä tutkimuksessa saadut tutkimustulokset vahvistavat edellä esitettyä aiempaa näkemystä. Haastateltavien kokemuksista kävi ilmi, että osa yksilöistä kuvasi oman luontaisen resilienssinsä vahvaksi. Osa ajatteli resilienssinsä vahvistuvan prosessissa hyvän esimiestyön avulla ja muilla organisaation muutokseen sopeuttavilla toiminnoilla kuten viestinnällä muutoksesta. Omaa resilienssiä koettiin voitavan vahvistaa hyvän ryhmähengen luomisella. Tähän esitettiin keinoiksi avointa keskustelukulttuuria, työyhteisötaitojen omaksumista, luottamuksen rakentamista ryhmän jäsenten kesken ja yksilökeskeisyyden vähentämistä. Afifi (2018) toteaa tutkimuksessaan vuorovaikutuksen ja kommunikaation muuttavan stressitekijät yhteisömuutoksen muotoiseksi ja tätä kautta helpommin kannettavaksi. Lopulta aineistoa tulkittaessa resilienssin osatekijät alkoivat tiivistyä tämän tutkimuksen tuloksiksi.

Tutkimuksen perustava lähtökohta on, että muutosprosessin ymmärtäminen tukee resilienssiä ja muutokseen sopeutumista. Tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi nousee muutosviestinnässä onnistumisen merkitys resilienssiä vahvistavien tekijöiden tukemisessa. Muutoksen ymmärtäminen, ryhmäkoheesio ja esimiehen tuki vahvistavat resilienssiä muutosprosessissa siitakin huolimatta, että työroolissa muodostettu ammatti-identiteetti olisi taustalla heikentämässä resilienssiä. Muutosviestinnän vaikutus resilienssiä vahvistavana tekijänä ja sitä kautta organisaation toimintakykyä muutoksessa tukevana elementtinä, esitetään tutkimuksessa uutena tietona julkisen organisaation näkökulmasta. Lähes kaikkien haastateltavien mukaan muutosviestinnässä epäonnistuttiin laajalti. Luthar ja Cicchetti

(2000) ovat todenneet tutkimuksessaan resilienssin olevan yksilölle dynaaminen prosessi, jossa yksilö sopeutuu vaiheittain toimintaympäristössään tapahtuneeseen muutokseen. Muutoksen ymmärtäminen näyttäytyy tutkimuksessa yksittäisenä resilienssiä vahvistavana tekijänä. Ilman suunniteltua ja kaikki osapuolet kattavaa muutosviestintää muutoksen ymmärrys jää ryhmän oman tulkinnan varaan ja tätä kautta voi muodostaa uhkan myös ryhmäkoheesiolle sekä ammatti-identiteetin jatkumolle muutoksen jälkeen. Epäonnistunut muutosviestintä voi korostua myös lähiesimiehen työtä vaikeuttavana tekijänä johdettaessa ryhmän resilienssiä. Jos lähiesimiehelle saatettu tieto muutoksesta on liian vähäistä tai epäselvää, se voi olla selittävä tekijä ryhmän kokemuksesta lähiesimiehen epäonnistuneesta muutosviestinnästä.

Esitän tässä tutkimuksessa väitteen siitä, että huonolla muutosviestinnällä on vaikutusta myös ryhmän vuorovaikutukseen ja sitä kautta ryhmäkoheesioon, jotka näyttäytyvät tuloksissa resilienssiä vahvistavina tekijöinä. Hyvällä muutosviestinnällä edesautetaan esimiehen mahdollisuutta tukea ryhmänsä ja yksilön resilienssiä. Resilientti ryhmä tai yksilö toipuu muutoksesta nopeammin. Tuloksista kävi ilmi, että ryhmän sisällä käydyssä vuorovaikutuksessa muutoksen viestinnästä käytettiin ilmaisuja ”mahtikäsky”, ”paimenkirje” ja sähköpostiviestintä. Kaikki edellä mainitut muutosviestinnän osat koettiin negatiivisina. Puutteellisen viestinnän takia, muutosprosessissa tarpeellinen esimiehen tuki ja siihen kytkeytyvä vuorovaikutus ulkoistettiin yksilölle ja ryhmälle heidän omassa vuorovaikutuspiirissään käsiteltäväksi. Vuorovaikutus on myös onnistuneen yhteistoiminnan taustalla varsinkin, jos yhteistoimijat ovat tiiviisti saman ilmiön ja tehtäväkentän äärellä. Tuloksista voidaan nähdä, että resilienssiä heikentävänä tekijänä nähtiin yhteisen jaetun ymmärryksen puuttuminen muutoksen taustalla. Kaikkien muutokseen osallistuvien viranomaistahojen tulisi ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä se tarkoittaa molemmille tahoille. Ilman muutosten osapuolten vuorovaikutusta keskenään, yhteisen ymmärryksen jakaminen muutosprosessista on vaikeaa.

Maahanmuuttoasioissa hyvä ja samaan suuntaan katsova yhteistoiminta osapuolten kesken on resilienssiä vahvistava tekijä, mutta toimiakseen ihanteellisesti yhteistoiminta vaatii vuorovaikutusta ja molempien osapuolten rakentavaa otetta yhteistyön jatkumosta. Sidosryhmän merkityksen ymmärrys on oltava molemminpuolista. Jos osapuolet jäävät kaukaiseksi toisillensa, rajapinnan kuilu toimijoiden välillä kasvaa. Tässä on vaarana yhteistyön sijaan osapuolten väliin muodostunut ”vallihauta”, jossa linnakkeesta ulos jäänyt

osapuoli kokee negatiivisia tunteita yhteistyökumppaniaan kohtaan. Kuten Lee (2013, 272) totesi tutkimuksessaan, yksilön kokeman viha, halveksunta, pelko tai hermostuneisuus ovat resilienssin riskitekijöitä muutokseen sopeutumisessa. Toimivaltasiirrosta huolimatta tai juuri sen takia, yhteistoiminta edellyttää muutoksen jälkeenkin saumatonta yhteistyötä. Kilpailuaseman syntyminen toimijuudessa ei ruoki yhteistoimintaa. Molemmilla on oma tärkeä roolinsa maahanmuuttotoimijana. Tästä syystä yhteistoiminnan edellytysten tarkasteleminen tulisi olla molempien toimijoiden intressissä. Nyt tuloksissa näyttäytyy, että hyvän yhteistoiminnan jatkumo on sidoksissa siihen, kuinka poliisilaitoskohtaisesti yhteistyö näiden kahden viranomaisen kesken oli rakennettu ennen toimivallan siirtoa. Vuorovaikutuksen kautta olisi avattavissa, mitä muutoksella tavoitellaan ja kuinka se roolittaa niin poliisin kuin Maahanmuuttoviraston tehtävät jatkossa. Myös julkisten organisaatioiden vastuulla on ymmärtää merkittävien sidosryhmien potentiaalinen vaikutus organisaation tai sen osan menestymiseen (Harisalo, 2021, 161).

Tuloksista kävi ilmi, että ryhmän vuorovaikutuksella on vahvistava merkitys resilienssille. Valli (2020, 266) väittää tutkimuksessaan vuorovaikutuksellisen tematiikan olevan resilienssiprosessin taustalla. Ryhmäkoheesio syntyy vuorovaikutuksessa ja me-hengessä. Vuorovaikutusta voidaan ohjata hyvällä muutosviestinnällä.

Kuinka ulkomaalaispoliisin kokemukset ja näkemykset olisivat hyödynnettävissä tietona jatkossa? Tulosten osalta esitän, että muutosta läpi käyvän organisaation tai sen osan ei tule jäädä yksin ja epävarmana tulevasta roolistaan prosessoimaan muutoksen aiheuttamaa jälkitilaa. Osallistava muutosviestintä on muutoksessa eniten resilienssiä tukeva tekijä. Tässä tutkimuksessa yksittäinen poliisilaitos ei voinut olla Sisäministeriön käynnistämässä muutoksessa muutosviestijän roolissa. Se rooli olisi tullut ottaa kootummin. Epätietoisuuden vallassa koettu muutosprosessi ja pitkään kalvava epävarmuus oman työn jatkumosta, oli ulkomaalaispoliisia heikentävä resilienssi tekijä. Tässä prosessissa koeteltiin tosi asiassa kahden eri viranomaisen resilienssiä. Poliisin ja Maahanmuuttoviraston. Näiden kahden viranomaisen yhteinen muutosviestintä olisi vahvistanut molempien resilienssiä sekä tukenut yhteistoimintaa myös jatkossa. Me-henki olisi ollut ulotettavissa molemmille maahanmuuttotoimijoille yhteiseksi koheesioksi. Tämä edellä mainittu olisi helpottanut myös lähiesimiehen työtä ryhmänsä resilienssiä vahvistavana tukitoimena. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tuon esille, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa muutosviestintää tekevien tahojen parissa. Osallistavalla muutosviestinnällä on tutkimukseni perusteella potentiaalia vahvistaa ammatti-identiteettiä,

ryhmäkoheesiota ja yhteistoiminnan hedelmällisyyttä resilienssin osatekijöinä. Lähiesimiehen rooliksi resilienssin vahvistamisessa jää turvallisen ja vuorovaikutuksellisen työkuulttuurin luominen ryhmälleen.

Olen tässä tutkimuksessa aiempia tutkimuksia esitellessäni kuvannut resilienssin tutkimusten valtavirtaa edustavan tutkimukset, joissa keskiössä on joko yksilöresilienssi ja sen taustatekijät tai vaihtoehtoisesti ryhmäresilienssitutkimuksissa resilienssi sosioekologissa verkostoissa. Hallintotieteen tutkimukset resilienssistä ovat sijoittuneet resilienssipotentiaalin johtamiseen tai työhyvinvoinnin näkökulmaan, ei niinkään muutosprosessia suoranaisesti tukeviin resilienssin osatekijöihin. Resilienssin tutkiminen vaatii aikaa, oli tutkittavana kohteena yksilö tai ryhmä. Resilienssi ei näyhtäydy hetkessä, sen piirteet nousevat esiin ajan saatossa. Tässä tutkimuksessa muutosprosessi on kestänyt vuosia. Resilienssiä on testattu tämän ajan. Ennen kuin tähän tutkimukseen esitän jatkotutkimuskohdetta, on todettava, että resilienssin tutkimus on laajentunut eri tiedealojen parissa viimeisten vuosien aikana. Resilienssi tutkimus kiinnostaa hallintotieteen lisäksi myös muita tieteenaloja. Valli (2020, 281) toteaa resilienssin olevan tutkimuskohteena vaikea tutkittava sen johdosta, että siihen liittyy vaikeasti mitattavia asioita. Näin ollen katson laadullisen tutkimusmenetelmän palvelevan jatkossakin resilienssitutkimusta paremmin kuin määrällisen tutkimuksen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esitän jatkotutkimuskohteeksi valtion organisaatioita ja laajemmin julkista organisaatiota. Resilienssi tutkimukselle asetetut huomiot on kohdistettava ennakoimiseen ja kykyyn oppia jo koetusta. Resilienssi turvaa välillisesti myös työnhyvinvointia. Tämän tutkimuksen tuloksissa muutosviestinnässä epäonnistuminen nähtiin keskeisenä resilienssiä heikentävänä tekijänä. Tämä vaikutti niin esimiestyöhön kuin esimiestyön arvostukseen. Poliisissa tiedottaminen ja viestintä on nostettu ammattimaiselle tasolle viimeisen kahden vuoden aikana. Tässä tilanteessa jatkotutkimuksen aihio liittyy muutosviestinnän kytkemisestä resilienssiin ja resilienssin tutkimiseen prosessina, ei yksilön ominaisuutena. Jatkotutkimuksessa haasteena on kehittää toimivia ja ulottuvia muutosviestinnän työkaluja resilienssin tueksi. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu kuin toisen muutosprosessissa olleen viranomaisen kokemuksia ja merkityksiä resilienssistä muutosprosessissa. Jatkotutkimus resilienssin kytkemisestä muutosprosessiin yhdistämällä useamman organisaation johtamiskäytänteiden saralla resilienssikokemuksiin voisi tuottaa uudenlaista tietoa resilienssin vahvuuksista ja heikkouksista.

Tutkimukseni tärkeyttä voidaan perustella sillä, että organisaation elinvoimaisuus edellyttää muutosta kokevan ryhmän resilienssistä huolehtimista muun muassa hyvällä muutosviestinnällä ja henkilöstövoimavaroja tukevalla johtamisella, jossa avoimuus, ratkaisukeskeisyys ja esimiehen läsnä oleminen ovat ratkaisevia elementtejä ryhmän resilienssiä tukeessa. Kuten olen edellä kuvannut, resilienssiin vaikuttavat osatekijät ovat avaintekijöitä muutokseen sopeutumisessa. Tässä tutkimuksessa olen tuonut esille, että tutkimuksen resilienssin osatekijöillä on riippuvuussuhde toisiinsa. Tämä kytkös vaikuttaa välillisesti myös organisaation mahdollisuuteen toimia menestyksekkäästi.

Haluan tutkimuksellani osoittaa tärkeäksi resilienssiin vaikuttavien tekijöiden nostamista näkyväksi myös muualla kuin poliisiorganisaatiossa. Resilienssi voidaan nähdä jatkossa olevan organisaation menestystekijä työnteon ja työtehon jatkuvuuden näkökulmasta. Muutosprosessissa muutosta läpi käyvien työntekijöiden resilienssiä vahvistaa tieto sekä ymmärrys muutoksen taustatekijöistä. Muutoksen ymmärtäminen tukee yhtä lailla lähiesimiesten johtamista. Toivon tutkimukseni vahvistavan halua jatkaa resilienssin tutkimisen parissa.

7 LÄHDELUETTELO

Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. WSOY Oppimateriaalit.

Afifi, T. D. (2018). Individual/relational resilience. *Journal of Applied Communication Research*, 46(1), 5-9. <https://doi.org/10.1080/00909882.2018.1426707>

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I. & Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organizational dynamics*, 44(3), 176-184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Autioniemi, J. (2021). Vastuullinen julkinen johtaminen. Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Brown, K. & Osborne, S. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>

Burke, W. W. 1. k. (2018). *Organization change: Theory and practice* (Fifth edition.). SAGE.

Čavrak, I., Bosnić, I., Ciccozzi, F. & Mirandola, R. (2019). Resilience of distributed student teams to stress factors: A longitudinal case-study. *Information and software technology*, 114, 258-274. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.05.011>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business research (Göttingen)*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Fay, D. & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the Effects of Stressors: A Longitudinal Study on Personal Initiative. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 221-234. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.22>

Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative science quarterly*, 17(4), 453-470. <https://doi.org/10.2307/2393826>

Finlex. Hallituksen esitykset. HE 64/2016. Haettu 3.2.2021 osoitteesta; <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2016/20160064>

Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(4), 729-768. <https://doi.org/10.1111/joop.12237>

Gustafsberg, H., Management, J. -. F. o. & Tampere, U. o. (2018). “DO PEOPLE GET SHOT BECAUSE SOME COPS PANIC?”: Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training program. Suomen Mentoritiimi Oy.

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (2., uudistettu ja täydennetty laitos.). Tietosanoma.

Hietanen, A. (2021). Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisessa – strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu* (5. p.). Yliopistopaino.

Hirvonen, J. (2019). *Rationaalisuuden jännitteet lineaarisessa muutosprosessissa: Laadullinen tutkimus käräjäoikeuksien yhdistymisestä*. Tampereen yliopisto.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

Hornor, G. (2017). Resilience. *Journal of Pediatric Health Care*, Volume 31, Issue 3, May–June 2017. Saatavilla: <https://www.jpedhc.org/action/showPdf?pii=S0891-5245%2816%2930254-1>

Hytönen, T. (2020). Resilienssiä kannattaa rakentaa. Artikkel. Haettu 23.1.2022;

<https://www.valtiolla.fi/resilienssia-kannattaa-rakentaa/>

Hyvönen, A, Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. (2019). Kokonaisresilienssi ja turvallisuus; tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 17/2019.

Jauhiainen, J.S. (toim.) (2017). Turvapaikka Suomesta? Vuoden 2015 turvapaikanhakijat ja turvapaikkaprosessit Suomessa. Turun yliopiston maantieteen ja geologian laitoksen julkaisu no 5.

Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon Tutkimus*, 40(1), 23-36.

Kesti, M. & Pietiläinen, V. Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden herkistyminen. 2019. Kirjassa; Vile Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia*, (2.painos). Jyväskylä; PS-kustannus.

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto.

Kovoor-Misra, S. (2020). The Impetus for Resilience and Change in Business Education and Management Research. *Journal of management inquiry*, 29(2), 128-133. <https://doi.org/10.1177/1056492619870871>

Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124. Saatavilla: <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Kumpula, M. (2011). *Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus: Vakuutusvirkaileijasta finanssialan myyjäksi?* Turku School of Economics : KY-Dealing [jakaja].

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. p.). Vastapaino.

Laine, J., & Keskinen, M. (2018). Resilienssin monet määritelmät. Tutkimuslyhennelmä. Viitattu 4.10.2021

Saatavilla: https://winlandtutkimus.fi/wpcontent/uploads/2019/03/winland_resilienssi_digital-1.pdf.

Lammassaari, T. (2014). *Muutos kuntaorganisaatiossa – tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu;

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96541/Timo%20Lammassaari%20v%c3%a4ikk%c3%a4ri%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, 11.1.2022.

Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Vaasan yliopisto.

Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A., Kim, B., Lee, M. Y. & Lee, S. M. (2013). Resilience: A Meta-Analytic Approach. *Journal of counseling and development*, 91(3), 269-279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>

Lim, D. H., Hur, H., Ho, Y., Yoo, S. & Yoon, S. W. (2020). Workforce Resilience: Integrative Review for Human Resource Development. *Performance improvement quarterly*, 33(1), 77-101. <https://doi.org/10.1002/piq.21318>

Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa* (1. painos.). Duodecim.

Liu, J.J.W, Reed M. & Todd, A.G. (2017). Advancing resilience: An intergrative, multi-system model of resilience. Elsevier Ltd. *Personality and individual differences* 111-118.

Luhtasela, S., Raheem, O. & Salin, S. (2017). Tampereen yliopiston laboratoriopalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: Työntekijöiden näkökulma. *Hallinnon tutkimus*, 36(4), 269-282

Lunkka, N., Pätsi, J. & Suhonen, M. (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa: Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. *Hallinnon tutkimus*, 36(3), 150-165.

LUTHAR, S. S. & CICHETTI, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and psychopathology*, 12(4), 857-885. <https://doi.org/10.1017/S0954579400004156>

Ma, Z., Xiao, L. & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai business review international*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>

Malvini Redden, S., Clark, L., Tracy, S. J. & Shafer, M. S. (2019). How metaphorical framings build and undermine resilience during change: A longitudinal study of metaphors in team-driven planned organizational change. *Communication monographs*, 86(4), 501-525.

Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/03637751.2019.1621361>

Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Mattila, P. (2016). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto.

Mcewen, K. (2011). *Building Resilience at Work*.

Miscenko, D. & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational psychology review*, 6(3), 215-247. <https://doi.org/10.1177/2041386615584009>

Mukerjee, J., Montani, F. & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: The role of appraisals and resources. *Journal of*

organizational change management, 34(5), 1144-1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027>

Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Tammi.

Nieminen, M., Talja H., Airola M., Viitanen K. & Tuovinen J. (2017). *Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Tampere: Juvenes Print*

Niukko, V. & Kallio, T. J. (2006). Organisaatioteoreettinen katsaus suomalaisen yliopistokentän muutokseen. *Hallinnon tutkimus*, 25(1), 5.

Nyholm, I. (2008). "Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta". *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 36(2), 6.

Oakland, J. S. & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total quality management & business excellence*, 18(1-2), 1-19. Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/14783360601042890>

Paananen, S. & Peltokorpi, K. (2014). SOTILASJOHTAJAN HENKINEN JOUSTAVUUS: Sosiomateriaalinen näkökulma. *Tiede ja ase : Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu*, 72(1), 152-165.

Paasivaara, L. Yksilöistä työyhteisöksi. 2012. Kirjassa; Syväjärvi, A., Perttula, J., Pietiläinen, V. & Kesti, M. (2012). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus.

Peltonen, J. (2020). Regulaatiivinen pilari hallinnon instituutionalisessa muutoksessa: Tapaustutkimus Suomen ortodoksisen kirkon työsuhdekäytännöistä. Hallinnon Tutkimus 4/2020.

Peltoniemi, J. (2018). Kaiken keskellä – keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Jyväskylän yliopisto.

Pietikäinen, A. (2017). *Joustava mieli tukena elämänkriiseissä* (1. painos.). Duodecim.

Pihlainen, V. (2020). *Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030*. University of Eastern Finland.

Pojjula, S. (2018). *Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja.

Prior, L. (2014). *Content Analysis*.

Saatavilla: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.008>

Puonti, P. & Kohtamäki, V. (2018). Miksi korkeakoulut tavoittelevat kansainvälisiä kumppanuuksia: Tutkimus suomalaisten ammattikorkeakoulujen keski- ja ylemmän asteen kumppanuuskäsityksistä. *Hallinnon tutkimus*, 37(4), 7.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). Edita.

Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L. & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in psychology*, 6, 73. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073>

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat* (1.-2. p.). Sanoma Pro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. Kvalitatiivisten opintojen verkko-oppikirja*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 3/2016.

Salminen, H., von Bonsdorff, M. & von Bonsdorff, M. (2019). Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions. *Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(1), 75-92.

<https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2018-0011>

Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate communications*, 24(4), 670-685. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>

Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5(1), 25338-14. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>

Suhonen M, Lunkka N, Turkki L. Yksilöstä työyhteisöksi. 2019. Kirjassa; Vile Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.), Johtamisen psykologia, (2.painos). Jyväskylä; PS-kustannus.

Talat, A. & Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: Exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel review*, 49(9), 2007-2033. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0029>

Teo, W. L., Lee, M. & Lim, W. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of contingencies and crisis management*, 25(3), 136-147. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>

Toivanen, M. (2007). Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 35(2), 5.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 26.10.2021

Saatavilla: <https://www.elliblibrary.com/reader/9789520400118>

Turpeinen, M. & Koskela, I. (2017). Onko pakko?: Onko mahdollista? : osataanko? : halutaanko? : uutta toimintamallia käyttöön ottamassa organisaation muutostilanteessa. *Hallinnon tutkimus*, 36(3), 197-212.

Valli, L. (2020). Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p.). PS-kustannus.

Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

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

Wang, Z., Li, C. & Li, X. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social indicators research*, 132(2), 699-708. Saatavilla: <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>

Witmer, H. & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work (Reading, Mass.)*, 54(2), 255-265. Saatavilla: <https://doi.org/10.3233/WOR-162303>

Zhu, Y. & Li, W. (2021). Proactive personality triggers employee resilience: A dual-pathway model. *Social behavior and personality*, 49(2), 1-11. Saatavilla : <https://doi.org/10.2224/sbp.9632>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

HAASTATTELUJEN TEEMAT JA NIIHIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

1. Haastateltavan tausta ulkomaalaispoliisissa

Kerro urastasi ulkomaalaispoliisissa. Milloin olet tullut tehtäviin, missä tehtävissä ryhmässä toimit ja onko sinulla jokin erityistehtävä ryhmässä?

2. Resilienssi muutosprosessissa

Oletko ehtinyt tutustua käsitteeseen resilienssi?

Haluaisin sinun kuvailevan, miten mielestäsi resilienssi on näkynyt ulkomaalaispoliisin työhön liittyvän muutosprosessin

* suunnittelu- ja alkuvaiheessa

* täytäntöönpanossa ja sen jälkeisessä ajassa

Mitkä ryhmän sisäiset tekijät mielestäsi vahvistivat ryhmän resilienssiä aiemmin kuvatun muutosprosessin eri vaiheissa? Anna esimerkkejä.

Mitkä ryhmän sisäiset tekijät mielestäsi heikensivät ryhmän resilienssiä aiemmin kuvatun muutosprosessin eri vaiheissa? Anna esimerkkejä.

Miten lähiesimies on pystynyt johtamisella edistämään yksikön resilienssiä tässä muutosprosessissa? Kerro esimerkkejä.

Liite 2.

HAASTATTELUPYYNTÖ SAATESANOIN

Ennen vuotta 2016 Sisäministeriön hallinnonalalla maahanmuuttoon liittyviä tehtäviä oli Maahanmuuttoviraston lisäksi Poliisilla ja Rajavartiolaitoksella. Vuonna 2013 käynnistyi selvitys siirtää ulkomaalaislupa-asioiden sekä turvapaikkaprosessin ensimmäinen vaihe sekä turvapaikkapäätöksen tiedoksianto Maahanmuuttovirastolle. Toimivallan siirto poliisilta Maahanmuuttovirastolle toteutettiin vuonna 2017.

Työelämässä yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kyky reagoida haasteisiin ja muutospaineisiin edellyttää resilienssiä. Resilienssillä tarkoitetaan kykyä palautua muutoksesta ja sopeutua muuttuviin tehtäviin. (Saari 2016). Resilienssi eroaa riskienhallinnasta viittaamalla kykyyn toimia myös ennalta arvaamattomissa tilanteissa toimintakyky säilyttäen. Resilienssin kokemuksen positiivisiksi määritelmiksi nostetaan sopeutuminen nopeatahtisiin muutoksiin sekä kyky oppia sekä hyödyntää uusia, muutoksen kautta esiin tulevia mahdollisuuksia. Parantamalla resilienssiä voidaan lisätä yksikön mahdollisuuksia sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin. (Työterveyslaitos 2019).

Pro gradu tutkimuksessani haluan tuoda esille ulkomaalaispoliisin tutkijoiden ja lähijohtajien näkökulmia siitä, mitkä ryhmän sisäiset tekijät vahvistavat ryhmän resilienssiä ja mitkä taas heikentävät sitä. Samalla olen kiinnostunut keinoista, joiden avulla lähijohto voi tiimensä resilienssiin vaikuttaa. Edellä kuvattu muutosprosessi toimii kontekstina ryhmän resilienssille.

Tutkimuksen käytännöllinen tavoite on tehdä ulkomaalaispoliisin tai muun vastaavan erikoisyksikön resilienssi näkyväksi ja sitä kautta aktivoida siihen vaikuttavia prosesseja ja taustatekijöitä edelleen. Teoreettinen tavoite on sitoa tutkimus osaksi tiimiresilienssin tieteellistä keskustelua.

Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna, joihin osallistuminen on vapaaehtoista. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti siten, ettei vastaajan henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Haastatteluun kannattaa varata tunti kiireetöntä ja keskeytyksetöntä aikaa. Tutkimus tehdään Lapin yliopiston hallintotieteeseen.

Nina Similä

Lapin yliopisto YTK Hallintotiede