

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TIEDON TARVE RAJAVARTIOLAITOKSESSA
TAPAUSTUTKIMUS INFORMATIIVISEN KULTTUURIN MALLIN
MUKAINEN TIEDONTARVE SUOMENLAHDEN MERIVARTIOSTOSSA**

Pro gradu

Kadettialikersantti
Heikki Ojala

90. Kadettikurssi
Rajavartiolinja

Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 90. Kadettikurssi	Linja Rajavartiolinja	
Tekijä Kadettialikersantti Heikki Ojala		
Tutkielman nimi Tiedon tarve Rajavartiolaitoksessa Tapaustutkimus informatiivisen kulttuurin mallin mukainen tiedontarve Suomenlahden merivartiostossa		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)	
Aika: Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 123	Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksessa tarkastellaan tietoa ja tiedontarvetta informatiivisen kulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen taustateorianä toimii tietojohdaminen. Tietojohdamisen teoreettisia taustoja tutkitaan Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallin kautta. Kyseinen malli on lähellä hermeneuttista lähestymistapaa. Ymmärryksen lisäämiseksi taustateoria liitetään oppivan organisaation ja tiedonhankintakäyttytymisen periaatteisiin.</p> <p>Tutkimuskohteena on Rajavartiolaitos. Kohdeorganisaatiosta on tutkija ottanut lähempään tarkasteluun, informatiivisen kulttuurin toimintaympäristöön soveltuvan, rikostiedustelun. Informatiivisen kulttuurin näkökulmaa vahvistaa Suomen viranomaisyhteistyö. Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen yhteistoiminta onkin ainutlaatuista ja se on saanut kiitosta Euroopan unionissa.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä on tietojohdamisen kaksi tärkeintä merkityssuhdetta: 1) yksilön, tiimin ja organisaation asema osana tiedon luomisprosessia ja 2) piilevän tiedon jalostuminen havaittavaksi tiedoksi.</p> <p>Tiedon jalostuminen voidaan nähdä toiminnaksi. Toiminnan merkityksen ymmärtämiseksi käytetään tutkimuksessa kahta erilaista analyysitapaa, metoditriangulaatiota. Tutkimuksessa havaittiin, että hermeneutiikka metodina on lähellä tiedon luomisprosessia. Toiminnallisesti tiedon luomisprosessi nähdäänkin hermeneuttisena kehänä, joka siirtää ja jalostaa tiedon neljän vuorovaikutussuhteen läpi. Sosiaalisiaatio osoittautui tutkimuksessa käytetyimmäksi yksittäiseksi tiedon luomisprosessiksi.</p>		

Tutkimuksen pääongelma on ”Informatiivisen kulttuurin mallin mukainen tiedontarve Suomenlahden merivartiostossa” Tutkimuksessa selvitetään tietojohdamisen ja yksilön tiedonhankintakäyttäytymisen tieteellinen tausta, asemoidaan tietojohdaminen laajempaan johtamisen viitekehukseen, määritetään informatiivisen kulttuurin toimintaympäristö sekä yhdistetään lopuksi teoriasta, toimintaympäristöstä ja piilevistä tiedontarpeista saadut havainnot Rajavartiolaitoksen informatiivista kulttuuria kehittäviksi analyyseiksi.

Informatiivisen kulttuurin kautta yksilöt tekevät yhtäältä organisaatiota, organisaation tapahtumia ja ilmiöitä sekä toisaalta itseään ja omaa toimintaansa ymmärrettäväksi. Entistä enemmän työntekijöitä työskentelee tiedon ja informaation luomisen, jalostamisen ja jakelun parissa. Tämä johtaa siihen, että johtamismuotojen on uudistuttava. Informatiivinen kulttuuri pyrkii vastaamaan tähän korostamalla avoimuutta, sosiaalisuutta, koko organisaation oppimista ja koulutuksen tukemista.

Tutkimuksessa havaittiin, että tietojohdaminen kytkeytyy kaikkiin johtamisen osa-alueisiin: asioiden johtamiseen (management), johtajuuteen (leadership), organisaatiokulttuuriin ja organisaatorakenteisiin. Tietojohdamisen tutkimuksessa painotus on kuitenkin entistä enemmän johtajuudessa.

Tutkimuksessa tehtiin johtopäätös, että järjestelmätiedosta huolimatta monissa tiedonhankintatapahtumissa suositaan kasvokkaista viestintää. Kasvokkaista viestintää puoltaa esimerkiksi nopeus ja mahdollisuus saada välittömästi apua informaation tulkinassa. Tämä niin sanottu inhimillisen tiedon jakaminen korostaa organisaation oppimista ja avoimuutta. Inhimillisen tiedon etuna voidaan järjestelmätietoon pitää, että se antaa paremman ja vuorovaikutuksellisemman kokonaiskuvan.

Avainsanat

Piilevä tieto, tieto, tietojohdaminen, tiedontarve, tiedonhankinta, informatiivinen kulttuuri, rikostiedustelu, Suomenlahden merivartiosto, Rajavartiolaitos

TIEDON TARVE RAJAVARTIOLAITOKSESSA
TAPAUSTUTKIMUS INFORMATIIVISEN KULTTUURIN MALLIN
MUKAINEN TIEDONTARVE SUOMENLAHDEN MERIVARTIOSTOSSA

1. JOHDANTO	1
1.1 Taustaa tutkimukselle	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys	4
1.3 Tavoitteet ja rajaukset	6
1.4 Tutkimusmenetelmä	9
1.5 Tutkimuksen yleistettävyys	13
1.6 Keskeiset käsitteet	14
2. INFORMATIIVINEN KULTTUURI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	17
2.1 Informatiivisen kulttuurin malli	21
2.2 Tiedon olemus	25
2.2.1 Tietotyyppejä	26
2.2.2 Tiedon lajit	30
2.3 Organisaation oppiminen	32
2.3.1 Oppimisen tasot ja organisaation oppimistaito	35
2.4 Lopuksi	36
3. TIETOJOHTAMINEN JOHTAMISEN TUTKIMUKSESSA	38
3.1 Ihmistieteet tietojohdamisen näkökulmasta	39
3.1.1 Psykologia	40
3.1.1.1 Kognitiivinen psykologia	41
3.1.2 Sosiaalipsykologia	43
3.1.3 Sosiologia	44
3.2 Tietojohdamisen taustasta	46
3.2.1 Strateginen johtaminen	47
3.2.2 Osaamisen johtaminen	49
3.2.3 Prosessijohtaminen	50
3.3 Tietojohdaminen	50
3.3.1 Tietopääoma	52
3.3.2 Tiedon luominen	57
3.3.3 Tieto vai tietämys?	59
3.3.4 Tietojohdamisen strategia	61
3.3.4.1 Rajavartiolaitoksen tietostrategia	63

3.3.5 Tietojohtaminen tietostrategian näkökulmasta	65
3.4 Lopuksi	67
4. TIEDONTARVE JA TIEDONHANKINTA	69
4.1 Kognitiivisen psykologian näkökulmasta	70
4.2 Tiedontarpeen lajit	71
4.3 Wilsonin tiedonhankintakäyttämisen malli	72
5. TAPAUSTUTKIMUS INFORMATIIVISEN KULTTUURIN MALLIN MUKAINEN TIEDONTARVE SUOMENLAHDEN MERIVARTIOSTOSSA	75
5.1 Rikostiedustelu	76
5.1.1 Haastateltavien työroolit	78
5.2 Piilevän tiedon indikaattorit	80
5.3 Aineistonkeruu käytännössä	81
5.4 Aineiston analyysimenetelmät	82
5.5 Analyysin tuloksia	89
6. POHDINTA	115
6.1 Tutkimusprosessin yhteenveto ja johtopäätökset	115
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	118
6.3 Tiedontarpeen mallintaminen	121
6.4 Jatkotutkimushaasteet ja mahdollisuudet	122
LÄHTEET	124
LIITTEET	132

**TIEDON TARVE RAJAVARTIOLAITOKSESSA
TAPAUSTUTKIMUS INFORMATIIVISEN KULTTUURIN MALLIN
MUKAINEN TIEDONTARVE SUOMENLAHDEN MERIVARTIOSTOSSA**

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa tutkimukselle

Euroopan unionin ja Schengen-alueen etuvartija, Suomen Rajavartiolaitos, on nykyaikainen, ammattitaitoinen ja arvostettu sisäisen turvallisuuden toimija. Rajavartiolaitoksen tehtävänä on ylläpitää rajaturvallisuutta maalla ja merellä sekä vastata tarkasta ja sujuvasta rajatarkastustoiminnasta. Rajavartiolaitos toimii yhteistyössä poliisin ja tullin kanssa rajat ylittävän rikollisuuden torjunnassa. Rajavartiolaitos on johtava meripelastusviranomainen. Merenkululaitoksen kanssa Rajavartiolaitos valvoo ja turvaa meriliikennettä. Rajavartiolaitos tekee yhteistyötä ympäristökeskusten kanssa meriympäristövahinkojen torjumiseksi. Kansainvälisesti arvostettu ja yhteistyötä korostava suomalainen rajaturvallisuusmalli on otettu käyttöön myös Euroopan unionissa. (<http://www.rvl.fi>)

Rajavartiolaitoksessa on laadittu strategia 2015, jonka avulla kyetään suuntaamaan resurssit yhteiskunnallisten odotusten edellyttämällä tavalla ja kehittymään eurooppalaisittain korkeatasoisena rajaturvallisuusviranomaisena. Keskeinen osa kyseistä strategiaa ovat Rajavartiolaitoksen visio ja arvot. Rajavartiolaitoksen visio muodostaa tavoitetilan, johon strategian toimeenpanolla pyritään, mutta tavoitetilan saavuttaminen ei ole itsetarkoitus, sillä kysymys on jatkuvasta prosessista, jossa sekä visiota että strategiaa tarkennetaan.

Rajavartiolaitoksen visiossa Suomessa on Euroopan turvallisimmat raja- ja merialueet. Edelleen, Rajavartiolaitos on yhteistyökykyinen, kansainvälisesti arvostettu rajaturvallisuuden ja meripelastuksen asiantuntija, joka tuottaa yhteiskunnalle välttämättömiä turvallisuuspalveluja tehokkaasti ja taloudellisesti. Visiossa turvallisuuden takeena on luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Rajavartiolaitoksen strategia 2015:ssa muutama päämäärä nousee keskeiseksi tämän tutkimuksen kannalta:

- Rajavartiolaitoksen organisaatio ja johtamisjärjestelmä on toimiva: Rajavartiolaitos on itsenäinen, sotilaallisesti järjestetty sisäisen turvallisuuden lainvalvontaviranomainen. Hallinto- ja tukitoiminnot ovat kevyet ja käytettävä tekniikka on luotettavaa. Organisaatio toimii avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Päätösvaltaa on jaettu organisaatiossa alaspäin. Rajavartiolaitoksen laatujärjestelmä on kansainvälisesti vertailukelpoinen. Rajavartiolaitoksen sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen on avointa ja ennakoivaa.
- Rajavartiolaitos tunnetaan kehittäjänä ja sen tutkimustoiminta on korkealuokkaista: Rajavartiolaitoksessa on hyvin toimiva tutkimustoiminta ja riskianalyysi, jotka mahdollistavat rajaturvallisuuden tason ennakoivan määrittelyn. Tutkimustoiminta ja tietopalvelu tukevat strategista päätöksentekoa sekä organisaation, taktiikan, tekniikan ja henkilöstön kehittämistä.
- Osaamista kehitetään ydintoimintoja painottaen, ennakoivasti ja kaikilla tasoilla: Organisaation osaamistaso rajaturvallisuudessa ja meripelastuksessa on kansainvälisesti korkeatasoista. Rajavartiolaitoksen henkilöstö on innovatiivista, monipuolisesti ammattitaitoista sekä muutoskykyistä. Esimiesten johtamis- ja viestintäosaaminen on korkeatasoista. Osaamisen kehittämiseksi Rajavartiolaitos on verkostoitunut kansallisesti ja kansainvälisesti.

Edellä mainituissa päämäärissä heijastuvat työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen. Tämän mahdollistamiseksi kehitetään Raja- ja merivartiokoulua uusiutumiskykyisenä, elinikäistä oppimista vahvistavana ja uusia oppimismenetelmiä käyttävänä, verkottuneena rajaturvallisuus- ja meripelastusalan oppilaitoksena. Tähän liittyen tutkimustoiminta suunnataan strategian toimeenpanon suunnitteluun sekä strategian kehittämiseen, kyseiseen linjaukseen myös tämä tutkimus alun perin pohjautuu. Kaiken kaikkiaan Rajavartiolaitoksessa pyritään entistä selvemmin informatiivisen kulttuurin luomiseen. Informatiiviseen kulttuuriin kuuluu olennaisesti se, että sisällä tuotettu sekä ulkopuolelta hankittu tieto, on tehokkaasti jaettavissa ja Rajavartiolaitoksen henkilöstön sekä yhteistoimintaviranomaisten käytettävissä. Avoimemalla kulttuurilla pyritään parantamaan siis ihmisten tiedonsaantia ja hyvinvointia. Avoimuuteen liittyy tiedon mahdollisimman vapaa ja kattava kiertokulku. Esimerkiksi, lainvalvonnan tietopolitiikan ensimmäisenä päätavoitteena voidaan pitää tiedon vapaan kulun mahdollistamista lainvalvontayksiköiden välillä (Kurenmaa 2006).

Ihmisten hyvinvointi rakentuu osaltaan tiedon lisääntymisen ja tiedosta tehtävien tulkintojen kehittymisen pohjalle. Tietoa syntyy, sitä kerätään, jaetaan ja tulkitaan. Erilaiset yhteiskunnalliset toimijat keräävät tarvitsemaansa tietoa erilaisista tarpeista lähtien ja kehittävät toimin-

taansa tämän kertyneen tiedon ja tiedosta tehtävien tulkintojen avulla. Joskus samaakin tietoa tulkitaan eri tavoin. Hyvinvointia lisäävä työ rakentuu siis osaltaan erilaisille tulkinnoille, mutta myös tulkintoihin perustuviin toimiin. (Rantala & Virta (toimittanut) 2006, s.123)

Yleisesti ottaen ihmiset kommunikoivat kuitenkin jakaakseen tietoa ja kokemuksia. Jakaminen tarkoittaa yhtäältä, että haluamme välittää toisille jotain, mitä tiedämme tai luulemme tietävämme. Me pyrimme välittämään tietoa. Toisaalta viestintämme pyrkii siihen, että tiedosta ja kokemuksista tulee jotain yhteistä, jaettua. Tiedon välittämisen lisäksi me rakennamme tietoa. Tarkkaan ottaen minkäänlainen järki ei ole mahdollista ilman, että toteutuu riittävää merkitysten yhteisyyttä. Tämän inhimillisen viestinnän yleisiä muotoja ovat kieli, puhuminen, kirjoittaminen, eleet ja ilmeet. Määritelmänsä mukaan viestintä voi olla interaktiivista, tarkoituksellista tai tarkoittamatonta. Se voi olla myös verbaalia tai ei-verbaalia, kahden- tai monenkeskistä. Myös organisaatioissa tiedon ja kokemusten jakaminen on yksi syy viestiä. (Aula & Mantere 2005, s.82)

Tietoteoria, eli epistemologia, on etsinyt vuosisatojen ajan vastausta sille, mitä on tieto. Selkeää ratkaisua ei kuitenkaan ole löytynyt. Kysymys on siis hyvin perimmäinen. Tietoa ei tässä tutkimuksessa pyritäkään käsittelemään kaiken kattavasti vaan sitä kuvaillaan siten, että syntyy ymmärrys, miten sitä voidaan hallita ja miten se eroaa informaatiosta.

Tieto nähdään Rajavartiolaitoksessa monistettavana ja sen arvon oletetaan kasvavan mitä enemmän sitä käytetään. Kasvusta johtuen, tietoa on pystyttävä hallinnoimaan systemaattisesti sekä tehokkaasti. Tästä syystä Rajavartiolaitoksessa onkin määritelty toimintaympäristöön soveltuvat tietojohdamisen prosessit. Tietojohdamisessa piilevä tieto pyritään muuttamaan havaittavaksi tiedoksi ja yksilön tieto tiimin tiedoksi. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa johtaa tietoa tai tietopääomaa. Organisaation on valittava omaan toimintaympäristöön ja kulttuuriin parhaiten soveltuva lähestymistapa. Tietojohdamisen asema ei ole selkeä johtamisen tutkimuksen kokonaiskentässä. Asemointia vaikeuttaa tietojohdamisen eri strategiat. Siis nähdäänkö tieto staattisena objektina vai inhimillisenä prosessina. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen johtamisen tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti ensin mainitussa kyse on asioiden johtamisesta ja jälkimmäisessä johtajuudesta. Tietojohdamista voidaan siis lähestyä eri näkökulmista ja lähestymiseen vaikuttaa aina vallitseva kulttuuri ja toimintaympäristö.

Rajavartiolaitos on sisäasiainministeriön johdon ja valvonnan alaisena toimiva valtion keskushallintoon kuuluva julkisen hallinnon viranomaisena. Tämä luo erityispiirteitä tiedontarpeille. Rajavartiolaitos ei toimi liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti, vaan se pyrkii tuottamaan yhteiskunnalle turvallisuuspalveluja. Toiminta rahoitetaan verovaroin. Tämän takia sitä tarkkaillaan varmasti tiiviimmin kuin voittoa tuottavaa organisaatiota. Voidaan myös sanoa, että valtiontalouden budjettipaineet lisäävät johtamistaitojen tarvetta julkishallinnossa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.11). Hyvän hallinnon vaatimukseen kuuluu aina huolellinen asioihin perehtyminen ja tästä syystä on tärkeää, että valmistelua varten tarvittava informaatio ja tieto ovat helposti saatavilla ja luotettavaa. Tästä huolimatta julkisen hallinnon ja Rajavartiolaitoksen näkökulmasta tietojohdantamista on tutkittu vähän.

Rajavartiolaitoksen organisaatio asemoituu julkisen hallinnon tasoihin siten, että Rajavartiolaitoksen päällikkö ja Rajavartiolaitoksen esikunta ovat valtakunnallisia rajavartioviranomaisia. Rajavartiostot ja merivartiostot sekä niiden komentajat ovat alueellisia rajavartioviranomaisia. Raja- ja merivartiokoulu sekä vartiolentolaivue ovat alueelliseen jaotukseen kuulumattomia rajavartioviranomaisia. Muut kuin edellä mainitut Rajavartiolaitoksen yksiköt ovat paikallisia rajavartioviranomaisia. (Laki Rajavartiolaitoksen hallinnosta 2005, 3§)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys

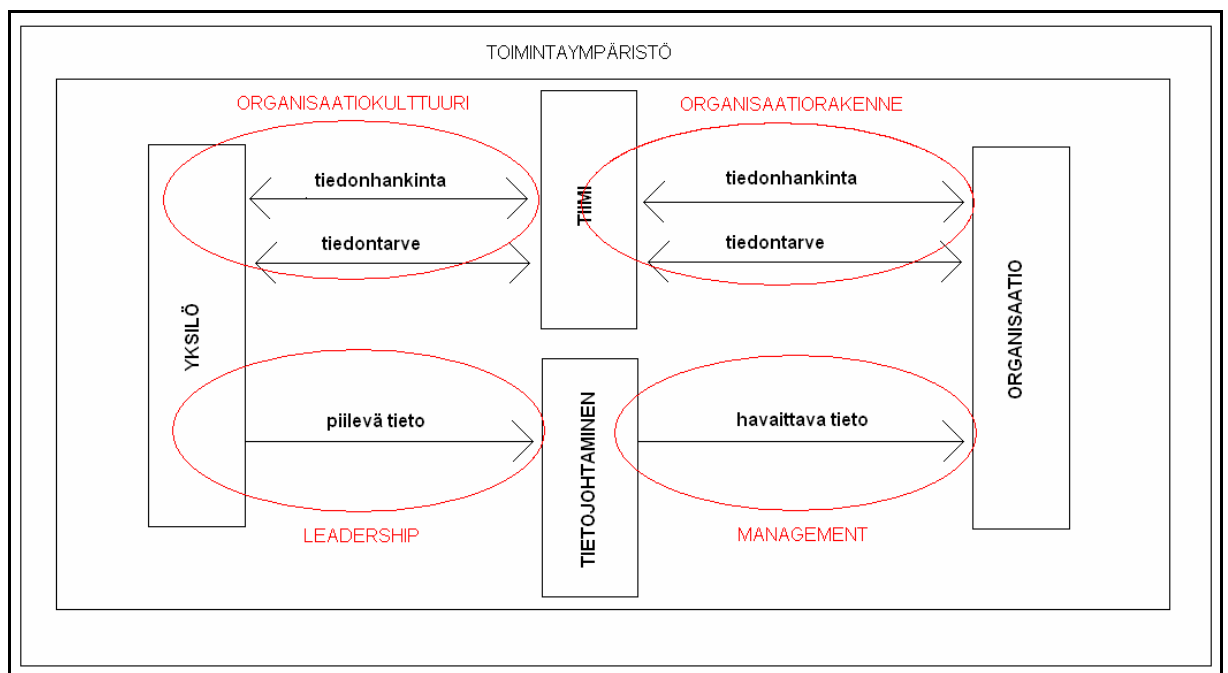
Monessa Rajavartiolaitoksen strategia 2015 määritellyssä päämäärässä korostuu kehittyminen, osaaminen, oppiminen ja vuorovaikutus. Tämä on nähtävissä niin yksilö kuin organisaatiosollakin ja se liittyy siihen, että henkilöstön tehtävät monipuolistuvat ja muuttuvat entistä haastavammiksi. Tällainen kehitys ei suinkaan ole ristiriidassa muun yhteiskunnan kanssa, vaan kaikkialla ympäristössä on nähtävissä samoja merkkejä. Tietoa käytetään entistä enemmän, monipuolisemmin, nopeammin ja niin edelleen. Lista on lähes loputon. Kehityksen kannalta on tärkeää, ettei tiedontarpeiden tutkiminen jää pinnallisiksi kyselyiksi, jolloin ei välttämättä päästä käsiksi tiedon syvempään olemukseen. Todellinen hyöty saadaan organisaation piilevästä tiedosta, jolloin myös käytännöt ja havainnot tulisivat kohdistaa siihen.

Tutkija lähestyy tiedontarpeen ongelmaa tapaustutkimuksen avulla. Tapaukseksi on valittu malli, joka kuvaa toimintaympäristön muutosta. Informatiivisen kulttuurin mukaisella mallilla tutkija pyrkii pääsemään kiinni keskeisiin ja uudenlaisiin tiedontarpeisiin, mutta myös syvään ja yksityiskohtaiseen analyysiin. Tutkimusongelma muotoutuu seuraavanlaiseksi:

”Informatiivisen kulttuurin mallin mukainen tiedontarve Suomenlahden merivartiostossa.”

Vastauksen löytyminen tähän kysymykseen vaatii vaativan ja ennakkoluulottoman prosessin käynnistämistä. Ennakkoluulottoman jo siinäkin mielessä, että mitään valmista kaavaa ei tiedontarpeiden selvittämiseksi ole. Edelleen, koska tutkimusintressinä on myös piilevän tiedontarpeen tutkiminen, vaaditaan tutkijalta pitkäjänteistä ja avarakatseista asennetta. Lopputuloksen toivotaan kuitenkin helpottavan jatkossa toteutettavaa tiedontarve tutkimusta.

Koska keskeisin käsite on tieto, ei voida välttyä siltä, että sen moniulotteinen asema vaikeuttaa alakysymysten asettamista. Alakysymyksissä pyritään kuitenkin vastaamaan juuri niihin keskeisiin tekijöihin, jotka auttavat pääkysymyksen hahmottamista ja asemointia. Alakysymysten järjestys noudattaa tutkimuksen kokonaisrakennetta. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat: 1) Mitä informatiivisella kulttuurilla tarkoitetaan? 2) Millaista tietoa voidaan ajatella organisaatioissa esiintyvän? 3) Mikä on oppimisen rooli informatiivisessa kulttuurissa ja tietojohdamisessa? 4) Miten tietojohdamista voidaan lähestyä? 5) Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa? ja 6) Miten tiedontarve tutkimusta voidaan lähestyä ja millä menetelmillä tiedontarvetta voidaan tutkia?



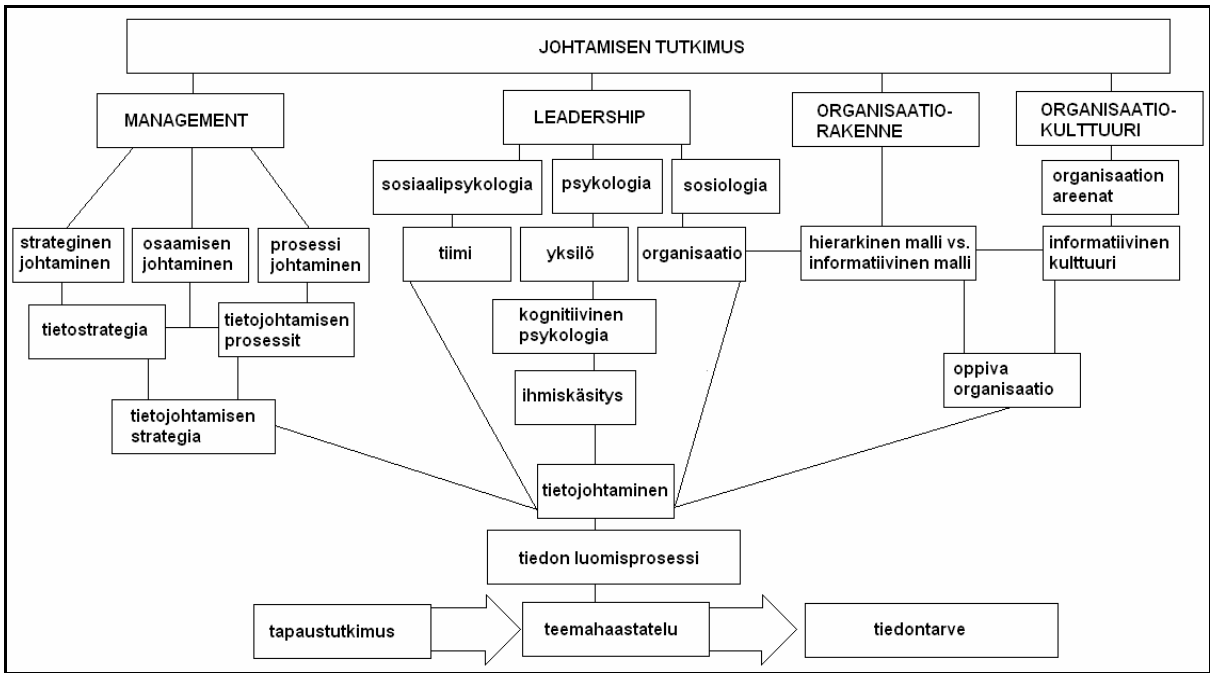
Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

Viitekehys kuvaa tutkimuksen tärkeimpiä merkityssuhteita eli yksilön, tiimin ja organisaation välistä vuorovaikusta, sekä piilevän tiedon jalostumista havaittavaksi. Näiden kahden prosessin tulisi kulkea kiinteästi yhdessä, koska tiedon jalostuminen vaatii toteutuakseen edellä mainittua vuorovaikutusta. Viitekehyksessä näkyy myös, miten informatiivisessa kulttuurissa korostuu aktiivinen tiedon virtaus. Valtaosa tiedontarpeistamme kohdistuu kuitenkin piilevään

tietoon. Tämä johtaa siihen, että tarvitaan syvällistä tiedon ja tiedon luomisprosessin tuntemista. Edelleen tiedon määrän jatkuva kasvu, jota informatiivinen kulttuuri vielä korostaa, pakottaa meidät hallinnoimaan tietoa. Tähän me tarvitsemme ennen kaikkea tietojohdamisen prosesseja. Organisaation kannalta on myös tärkeää, että sen jäsenet oppivat tunnistamaan tiedontarpeita ja pystyvät kehittämään omaa osaamistaan. Jotta kaikki palat jäsenyisivät paikoilleen, tarvitaan strategia siitä, miten tietoa käytetään.

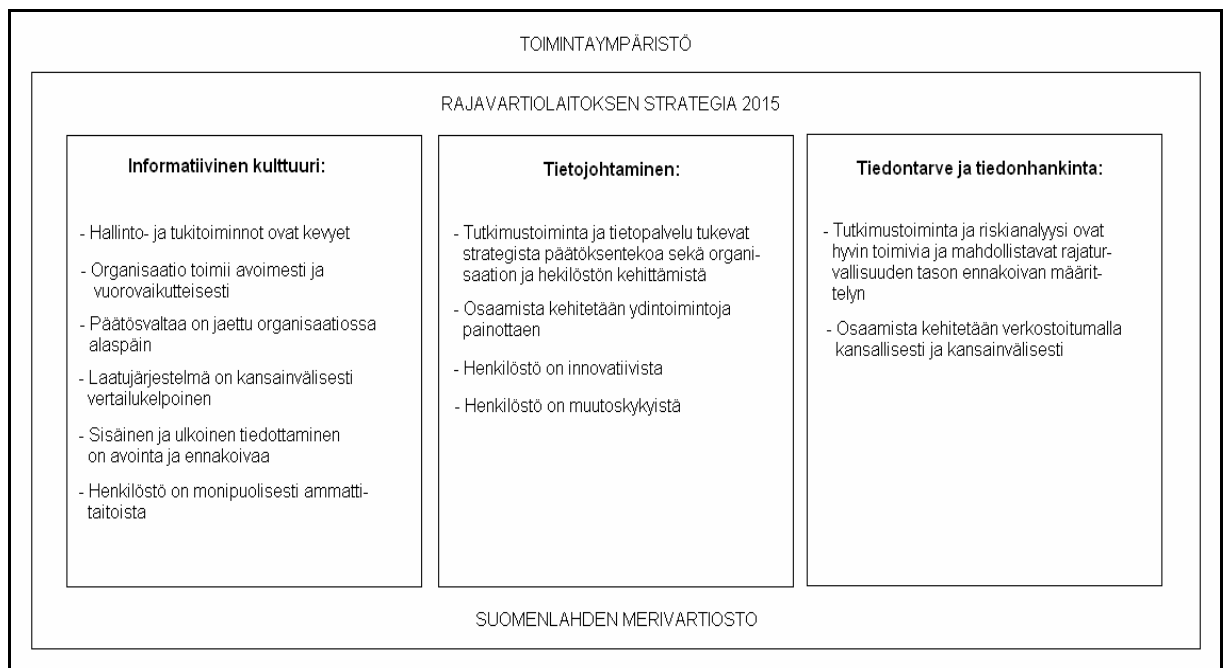
Jos viitekehys suhteutetaan Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen johtamisen tutkimuksen viitekehykseen (kuvassa punaisella), päädytään mielenkiintoiseen asetelmaan. Ajatellaan, että organisaatio on systeemi ja yksilöt sen sisällä olioita. Tällöin olioiden keskinäisissä suhteissa korostuvat kulttuurin merkitys ja dialogi. Kun sitten siirrytään olioiden ja organisaation väliseen kanssakäymiseen, nousee hallitsevaksi tekijäksi rakenteet. Rakenteet voivat olla joko hidastavia, nopeuttavia, aktivoivia tai passivoivia tekijöitä. Ihmällisyys ja ihmisten johtaminen korostuvat, kun kyseessä on piilevä ja kokemuksellinen tieto. Vastaavasti siirryttäessä havaittavaan tietoon tulee keskeiseksi asioiden johtaminen ja rakenteiden toimivuus. Tietojohdaminen on siis monitieteinen tutkimusala, jonka aseointi johtamisen laitoksen viitekehykseen ei ole itsestään selvää. Se vaikuttaa organisaation toimintaan ja johtamiskäytäntöihin kokonaisvaltaisesti.

1.3 Tavoitteet ja rajaukset



Kuva 2: Tutkimustyön aseointi johtamisen tutkimuksessa

Informatiivisen kulttuurin mukaisen mallin muodostamien tiedontarpeiden ymmärtämisen lisäksi, tutkimus pyrkii selkiyttämään tietojohdamisen asemaa johtamisen tutkimuksessa (Kuva kaksi). Vertailukohtana on Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen johtamisen tutkimuksen viitekehys. Tietojohdamisen asemointi tukee ennen kaikkea tiedontarpeiden ymmärtämistä. Tietojohdamista lähestytään muiden johtamisfilosofioiden avulla. Lähestymisessä korostuu väistämättä myös strateginen näkökulma, koska organisaation tulisi suhteuttaa tieto ja tiedontarve omaan toimintaympäristöönsä. Pelkästään epäselvät käsitteet voivat olla este tietoprosessien kehitykselle. Miten suhteuttaminen toteutetaan, riippuu organisaatorakenteista ja organisaatiokulttuurista. Tietojohdamisessa ja tiedontarpeissa on huomioitava aina sekä yksilön ja tiimin että organisaation näkökulmat. Yleisesti ottaen, tutkimuksessa ei ole tarkoitus arvottaa tiedon eri lajeja tai tyyppjä, vaikka piilevä tieto saakin korostuneen roolin. Kuvassa kolme havainnollistetaan lukijalle, miten tutkimus ankkuroituu suhteessa Rajavartiolaituksen strategia 2015:sta. Sen tarkoituksena on myös jäsentää viitekehyksessä ollutta toimintaympäristön käsitettä.



Kuva 3: Tutkimustyön suhde toimintaympäristöön.

Kirjallisuudessa esiintyy vaihtelevaa terminologiaa kuvaamaan yhteisesti tiedon hankintaa, tallentamista ja jakamista. Lukija voi törmätä ainakin tietöpöäoman johtamiseen, tiedon johtamiseen, tietämyksen hallintaan ja tietojohdamiseen. Tässä tutkimuksessa selvyyden vuoksi käytetään yhteistä termiä tietojohdaminen. Samoin tietokulttuurin ja informaatiokulttuurin käsitteet sulautuvat informatiivisen kulttuurin käsitteeseen. Tietojohdamisen ja informatiivisen kulttuurin välinen suhde on kiinteä. Käsitettököön informatiivinen kulttuuri sitten dissipatiivi-

seksi tai integroivaksi (katso s.21), on tietojohdamisen prosessien merkitys keskeinen. Nonakan ja Takeuchin määrittelemästä tiedon luomisen mallista käytetään synonyymia tiedon luomisprosessi.

Tietojohdamisessa korostuu yksilön, tiimin ja organisaation välinen vuorovaikutus. Tutkija kokee tärkeäksi lähestyä jokaista osa-aluetta. Julkisen hallinnon näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että liikutaan paikallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Tällä tavoin muodostuu kokonaiskuva tietojohdamisesta ja sen suhteesta organisaatorakenteisiin ja kulttuuriin. Tutkija lähestyy osa-alueita informatiivisen kulttuurin luomassa toimintaympäristössä. Informatiivisen kulttuurin nähdään vaikuttavan johtamismuotoihin (esimerkiksi hierarkkisten tasojen tarve pienenee), joka taas korostaa tietojohdamisen merkitystä. Jotta sitten ymmärtäisimme tietojohdamisen prosesseja sekä tiedontarpeen muodostumista, on yksilön, tiimin ja organisaation vuorovaikutusta tarkasteltava myös ihmistieteiden näkökulmasta. Varsinaisessa empiirisessä osuudessa painopisteinä ovat yksilö, yksilön tiedontarve ja alueellinen taso. Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen yhteistyötä (PTR - yhteistyö) käsitellään kaikilla tasoilla.

Tietojohdaminen voidaan ymmärtää ainakin kahdella eri tavalla. Ensinnäkin tietojohdaminen voidaan nähdä hyvin inhimillisenä prosessina, jossa korostuvat sosiaaliset ulottuvuudet sekä ihmisen ja tekniikan vuorovaikutus. Toisaalta voidaan painottaa tietojohdamisen teknisempää eli tietoteknologista puolta ja sen tuomia sovelluksia tai mahdollisuuksia. (Stähle & Grönroos, 2000) Tässä tutkimuksessa tietojohdamista tarkastellaan hyvin ihmislähtöisestä näkökulmasta. Tutkimuskohteena on siis ihminen ja ontologisen erittelyn tuloksena tässä tutkimuksessa näkökulma on kognitiivisessa ihmiskäsityksessä. Tietoteoreettisesti tutkimus on lähellä empirismää, siis tietoon liittyy ja osin sen edellytys on, kokemus. Tutkimukseen liittyvät keskeisesti ihmisen tietoinen ja alitajuinen tieto. Tutkija käyttää näistä termejä havaittava ja piilevä tieto. Menetelmä, jolla tietoa jalostetaan, on tiedon luomisprosessi.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys informatiivisen kulttuurin muokkaamille tiedontarpeille ja kuvailla tietoon ja tiedontarpeeseen vaikuttavia ilmiöitä. Lukijan on otettava huomioon, ettei tietostrategiaa ole virallisesti määritelty Rajavartiolaitoksessa, vaan sitä ollaan parhaillaan laatimassa. Tietostrategiaa käsitelläänkin yleisellä tasolla päämäärien ja tietojohdamisen kautta.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusstrategiana sovelletaan tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Lähestymistapa on hermeneuttinen. Hermeneutiikkaa ja erityisesti hermeneuttista kehää lähestytään kuitenkin uudenaikaisesta näkökulmasta. Gadamerin (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.40) mukaan hermeneutiikka tarkoittaa käytännön taitoa. On kysymys julistamisen, tulkkauksen, selittämisen, tulkinnan ja ymmärtämisen taidosta. Hänen mielestä ymmärtämistä tarvitaan aina, kun jonkin asian merkitys ei ole aivan ilmeinen ja yksiselitteinen. Näin ollen, hermeneutiikan merkitys on mielestäni olennainen kaikessa piilevään tietoon liittyvässä tutkimuksessa. Ennen kaikkea hermeneutiikan tehtävä on siirtää merkitys yhdestä maailmasta toiseen, esimerkiksi jumalten maailmasta ihmisten maailmaan (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.40). Vastaavasta merkityssuhteiden siirtämisestä on nimenomaan kyse myös piilevän tiedon jalostamisessa havaittavaksi tiedoksi ja itse asiassa koko tiedon luomisprosessissa. Tähän aiheeseen palataan aineiston analyysimenetelmissä, jolloin tarkastellaan myös tämän tutkimuksen analyysin ja tulkinnan välistä suhdetta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Edellä mainittuun liittyy ajatus, että todellisuus on moninainen. On huomioitava, että tutkija ei voi irtautua arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan jo olemassa olevien väitteiden sijaan löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, s.152)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetulle tutkimukselle on ominaista, että aineistoa poimitaan harkinnanvaraisesti, teoreettisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tapauksia voi olla suhteellisen vähän. Aineiston koolla ei laadullisessa tutkimuksessa ole siis suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetusta tutkimuksesta esimerkiksi siten, että tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen. Pyrkimyksenä on tutkittavan ilmiön kokonaisuus ja sen ymmärtäminen. (Eskola & Suoranta 2001) Kyseessä on käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus, jota ei voi tehdä irrallaan tietystä yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Kvalitatiivinen tapaustutkimus on toisaalta kuvailevaa tutkimusta, toisaalta sillä pyritään löytämään myös ilmiölle selityksiä. Sanaa tapaus voidaan käyttää, kun puhutaan esimerkiksi ihmisestä, yhteisöstä, organisaatiosta tai laajemmasta ilmiöstä. Yleensä tapaus on jossain suhteessa muista erottuva, kielteisesti tai myönteisesti poikkeava, mutta myös aivan tavallinen arkielämän tapahtuma. Tapaus on tietty rajallinen kokonaisuus. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, s.10-11)

Tapaustutkimusta voidaan pitää yhtenä perinteisistä tutkimusstrategioista. Sillä voidaan tavoitella yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, s.122-123). Yinin (1994, s.1-13, 38-42) mielestä yhteen tapaukseen päädytään silloin, kun kyseessä on vahvan teorian testaus käytännössä ja kun halutaan tutkia äärimmäistä tai ainutlaatuista ilmiötä. Edelleen, kun ilmiötä on vaikea kontrolloida ja tutkimus keskittyy nykyaikaiseen ilmiöön arkipäiväisessä kontekstissa tai kun ilmiötä ei ole aikaisemmin pystytty tutkimaan. Tapaustutkimuksen avulla voidaan käsitellä monimutkaisia tilanteita ja olosuhteita, joissa ollaan kiinnostuneita syvällisemmistä muuttujista kuin datasta. Tapaustutkimuksessa aiemman tutkimuksen ja teorioiden merkitys on suuri; ne ohjaavat tiedonkeruuta ja tiedon analyysiä.

Tapaustutkimus ei siis ole menetelmä vaan pikemminkin lähestymistapa tai näkökulma todellisuuden tutkimukseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, s.168, Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, s.11). Yhtenä tapauksena voi yleisellä tasolla toimia esimerkiksi haastateltavan ajatukset tai yhtä hyvin organisaatio. Jos halutaan päästä syvemmälle tasolle, voidaan tutkimukseen ottaa mukaan useampia analysoitavia alayksiköitä. On kuitenkin huomioitava, että alayksiköiden tulee olla alisteisia tutkimuksen kohteelle ja analyysissä tulee päästä varsinaisen tapauksen tasolle.

Milloin sitten tulisi käyttää useampaa tapausta? Yinin (1994, s.46) mukaan se tulee kyseeseen silloin, kun jokaisella valitulla tapauksella on perusteltu paikkansa tutkimusasetelmassa. Tapaukset tulisi valita siten, että niiden oletetaan tuottavan ennakoitusti joko samankaltaisia tai toisilleen vastakkaisia tuloksia. Mikäli ennakoidaan samankaltaisia tuloksia, on kyseessä kirjaimellinen toistuvuus. Ennakoitaessa tulosten tuottavan vastakkaisuuksia, voidaan puhua teoreettisesta toistuvuudesta. Tapaustutkimuksen voi siis suorittaa neljällä eri tavalla (Yin 1994, s.38): 1) Yksi tapaus – yleinen taso, 2) Yksi tapaus – syvä taso, 3) Useampi tapaus – yleinen taso ja 4) Useampi tapaus – syvä taso.

Laadullinen tapaustutkimus kohdistuu prosessiin eli koko ympäristöön. Kysymys ei ole siitä eristetyistä muuttujista, uuden oivaltamisesta tai aikaisempiin tutkimuksiin pohjaavien näkemysten todentamisesta. Lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat. Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta ilmiön laadusta. Se on konkreettista, elävää ja yksityiskohtaista todellisuuden lähikuvausta ja tulkintaa, jossa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena eri näkökulmista. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, s.13)

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä vanha¹ ja sitä on paljon käytetty. Haastattelu menetelmänä perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Keskustelunomaisessa haastattelussa vuorovaikutus korostuu, ja näin voidaan lähestyä inhimillisen käyttäytymisen ehkä vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä: tietoisuutta, aikomuksia ja elämyksiä. Haastattelusta puhuttaessa ei voida sivuuttaa myöskään yhtä ainutlaatuista piirrettä: tutkija voi samanaikaisesti saada tietoa kahta tutkimustapaa käyttäen. Hän johdattelee henkilön kuvaamaan itseään (introspektio) ja samalla hän toimii tilanteessa tarkkailijana, havaintojen tekijänä. Tarkkailun ja arvioinnin kohteena ovat henkilön sanat ja teot. (Hirsjärvi & Hurme 1993, s.7,14)

Teemahaastattelu voidaan ymmärtää suhteessa muihin haastattelutyyppeihin siten, että siinä haastattelijalla on yleensä kirjallinen kysymyslista, mutta pyrkimyksenä on kuitenkin säilyttää haastattelun vapaamuotoisuus. Haastatteliija siis varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Näin ollen teemahaastattelu on rakenteeltaan joustava. (Berger 2000, s.111-112, Eskola & Suoranta 2005, s.86, Hirsjärvi & Hurme 2000) Siinä korostetaan erityisesti sekä kielen merkitystä että haastattelutilanteen tärkeyttä sosiaalisena puhetilanteena.

Teemahaastattelun keskeinen piirre on, että tutkijan lisäksi tutkittava toimii teema-alueiden tarkentajana. Tutkittavalla on muutenkin korostettu rooli, koska ilmiön konkretisointi riippuu nimenomaan tutkittavasta. Valittujen teema-alueiden tulisikin olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön moninaisuus pääsisi mahdollisimman hyvin esille. (Hirsjärvi & Hurme 1993) Teemahaastattelu edesauttaa siis vastaamista mutta se voi edistää myös vastausten ymmärtämistä. Se antaa mahdollisuuden tuntee vastaajan elämäntilannetta. Tutkijalla on teemahaastattelussa jonkin yllättävän vastauksen kuullessaan heti mahdollisuus udella sen syitä ja taustatietoja. Useimmissa muissa tutkimustavoissa tutkijalla ei tätä mahdollisuutta ole. (Huhtinen (toimittanut) 2002, s.41)

Miksi sitten teemahaastattelu soveltuu piilevän tiedon keräämiseen? Hirsjärvi ja Hurme (1993, s.8) tuovat esille, että teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Heidän mukaansa, tällainen keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelu on siis menetelmä, joka hyvin toteutettuna ottaa huomioon ihmisen sekä ajattelevana että toimivana olentona. Teemahaastat-

¹ Haastattelu on peräisin jo Aristoteleen ajoilta. Platon osoitti dialogeissaan, miten keskustellen saadaan esiin asioiden moniselitteisyys, ja Sokrates käytti yksinomaan haastattelua saadakseen oppilaansa ajattelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 1993, s.7)

telua voidaan pitää myös perusteltuna, jos halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai kun haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi 1981). Edelleen, haastattelija voi tavoitella tietoa, joka haastateltavalla on, mutta josta hän ei saata olla tietoinen tai jota hän ei pidä tärkeänä (Berger 2000, s.113).

Teemahaastattelun ongelmaksi voidaan nähdä sama, kuin tietopääoman tapauksessa. Nimitäin haastattelun mahdollistama tietovirta voi muuttua tietotulvaksi, josta on hankala analysoida relevanttia tietoa ja tunnistaa tiedon tarve. Yleinen haastattelututkimuksia seuraava ongelma on, että haastattelutilanteessa ihmiset eivät aina kerro totuutta tai he pyrkivät mielis- telemään haastattelijaa (Berger 2000, s.124). Ehkä kuitenkin konkreettisin ongelma saattaa olla, että haastattelija ja haastateltavat eivät puhu niin sanotusti samaa kieltä.

Yinin (1994) määritelmän mukaisesti tämä tutkimus on yhden tapauksen tapaustutkimus, jossa liikutaan syvätasolla. On kuitenkin muistettava, että jos tapausta tutkitaan liian yksityis- kohtaisesti, saattaa tutkimuksen yleistettävyys kärsiä. Yleistettävyys ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen itsetarkoitus (katso seuraava luku). Tutkimus keskittyy nykypäivän ilmiöihin eli informatiiviseen kulttuuriin ja tietojohdamiseen niiden luonnollisessa arkipäivän toimintaym- päristössä hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Haastateltavat on valittu harkin- nanvaraisesti informatiivisen kulttuurin mallin näkökulmasta (katso s.22). Tutkimusasetel- massa sovelletaan vahvaa teoriaa käytännössä eli Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallia sekä Wilsonin tiedonhankintakäyttämisen mallia. Näin ollen myös tapauksen lähtö- kohta on teorettinen. Laadullisessa tutkimuksessa teoria voidaan jakaa kahteen kokonaisuus- teen (Sulkunen & Kekäläinen 1992). Tässä tutkimuksessa tietojohdaminen toimii taustateoria- na, johon koko aineistoa peilataan. Tulkintamahdollisuudet ovat lähes rajattomat, joten tarvi- taan avuksi tulkintateoriaa, jollaisena tässä yhteydessä toimii Wilsonin tiedonhankintakäyttä- tymisen malli. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimukseen, koska tutkija on erottanut toi- minnallisen mallin ja sen lisäksi tutkimuskohteena on todellisuudessa oleva yksikkö (rikos- tiedusteluorganisaatio) (Laitinen 1998, s.19-20, Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, s.12).

1.5 Tutkimuksen yleistettävyys

Yleisesti ottaen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa. Tilastollisten yleistysten sijaan pyritään kyseenalaistamaan totuttuja ajatusmalleja ja selittämään ilmiöitä niin, että saadaan mahdollisuus ajatella toisin. (esimerkiksi Alasuutari 1994, s.206-207, Varto 1992, s.64, s.59, Tuomi & Sarajärvi 2002, s.87) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä yleistettävyys ei myöskään ole mikään erillinen tutkimusvaihe, vaan tutkimus rakentuu koko ajan jonkinlaista yleistettävyyttä silmällä pitäen. (Vilkkä 2006, s.92)

Yleistys ei suinkaan tarkoita, että ihmiset toimisivat poikkeuksetta tutkimuksessa esitetyllä tavalla. Tutkimuksen sisällä yleistettävyys tarkoittaa, että ihmiset ottavat toiminnassaan huomioon tietynlaisia merkitystä muodostavia sääntöjä, jotka on esitetty tutkimuksessa. (Alasuutari 1994, s.214, 222) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on näin ollen mahdollisuus yleistää, kun tutkija täsmentää tutkimustaan teoreettisesti ja käsitteellisesti. Tällöin luodaan ymmärrys merkityssuhteille ja kun merkityssuhteet liitetään teoriaan, luodaan ilmiöitä jotka ovat yleistettävissä.

Tämä tutkimus tarkastelee tiedontarpeen ongelmaa informatiivisen kulttuurin näkökulmasta. Näkökulma jäsentyy olettamuksista, joita voidaan pitää käsiteltävän tieteenalan piirissä hyväksytyinä. Tutkimustuloksia voidaan parhaiten hyödyntää tutkimukseen valitussa toimintaympäristössä ja kohdeorganisaatioissa. Tietojohtamisen ja tiedonhankintakäyttämisen teoreettiseen taustaan kohdistetun analyysin tulos eli tiedontarve tutkimuksen mallinnus, on yleistettävissä ja hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa tai tiedontarve tutkimuksissa.

Rajavartiolaitoksen rooli julkishallinnon viranomaisena, on tuottaa yhteiskunnalle turvallisuuspalveluja. Tutkimukselle on kuitenkin leimaa-antavaa Rajavartiolaitoksen sotilaallinen sisäinen järjestys ja sotilaalliset käytänteet. Samanaikaisesti Rajavartiolaitos osallistuu täysipainoisesti sisäasiainministeriön hallinnonalan kehittämiseen, jolloin on muodostunut mielenkiintoinen sotilas- ja siviilijohtamisen yhdistelmä, joka eroaa muista hallinnonaloista (Hanén 2005, s.86). Tietyllä tapaa informatiivisen kulttuurin mallikin juontaa juurensa näistä näkökulmista. Suoranainen vertailu poliisiviranomaisiin ei näin ollen ole kaikilta kohdin relevanttia. Se, missä yleistettävyyttä ja vertailua tulisi ainakin tehdä, on mielestäni poliisin tietojohtoinen toiminta (katso s.90).

Yleistettävyyksi ei ole itsestään selvää myöskään Rajavartiolaitoksen sisällä. Rajavartiolaitoksen neljän rajavartioston ja kahden merivartioston toimintaympäristöt poikkeavat toisistaan. Väistämättä myös toimintakulttuureissa on eroja. Tapaustutkimuksen tarkastelukohteeseen, Suomenlahden merivartiostoon, liittyy elementtejä kuten lentoasemayksikkö ja vilkas matkustaja-alus liikenne, jotka tuovat varmasti ominaispiirteitä. Suomenlahden merivartiosto on tutkimuksen kannalta poikkeuksellinen kuitenkin yhdessä merkittävimmissä asiassa. Sen toimintapiiristä löytyy nimittäin valtakunnallinen PTR - yhteistyö taso. Kuten haastatteluaineistosta käy ilmi, vaikuttaa se väistämättä operatiivisen tason (Suomenlahden merivartiosto) työskentelyyn, antamalla esimerkiksi tukea esitutkinnoissa. Näkökulma on äärimmäisen tärkeä, mietittäessä tiedon kulkua ja jakamista informatiivisessa kulttuurissa.

1.6 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on käsitteitä, jotka ovat tulkinnallisia ja näin ollen voivat vaikeuttaa asiakokonaisuuksien ymmärtämistä eri asiayhteyksissä. Seuraavaksi tutkija määrittelee keskeisimmät käsitteet. Käsitteitä tarkastellaan myöhemmin lisää mutta ennen informatiivisen kulttuurin käsittelyä, on lukijalla hyvä olla selvillä ainakin tietojohtaminen ja tietopääoma käsitteellisinä ilmiöinä.

Strategian käsite on peräisin sotataidosta ja sitä käytetään muun muassa kun tarkoitetaan valtio- tai valtaryhmittymien tarkoitusperää palvelevaa suunnitelmien laadintaa ja toteuttamista kaikin saatavissa olevin resurssein. Laajemmassa merkityksessä käsitteellä luonnehditaan pitkäjänteistä ja laaja-alaista toimintaa ja menettelytapoja. (Karlöf 1999, s.201) *Tietostrategialla* pyritään määrittelemään visio ja käytännöt tiedon hankintaa, luomista, kokoamista, ylläpitämistä, jakamista ja käyttämistä varten. Sitä tarvitaan tiedon virtaamisen yhtenäistämiseen ja varmistamiseen, että tieto on koko organisaation käytössä. Sen avulla ohjataan siis tietopääoman hyödyntämistä, toimintojen ja tietoprosessien kehittämistä ja henkilöstön työskentelytapoja. Tietostrategian tavoitteena on sujuva tietovirta ja tietopääoman hallittu yhteiskäyttö. Tietostrategian luominen liittyy kiinteästi organisaation johtamisen- ja tietojohtamisen strategiaan. Julkisen hallinnon organisaatioissa tietostrategia kytketään valtioneuvoston tietohallintostrategiaan.

Tietopääomalla tarkoitetaan yleisesti organisaation aineetonta varallisuutta, osaamista ja uudistumiskykyä. Stähle ja Grönroos (2002, s.20-25) toteavat, että innovaatioilla on yrityksen tietopääoman hallinnassa merkittävä rooli. Koneiden tehdessä mekaanisen työn, ihmisistä tulee yhä useammin tietotyöntekijöitä. Osa etsii uusia keinoja luodakseen parannuksia, kun

taas osa pyrkii realisoimaan heidän ideoitaan. Ihmiset työskentelevät entistä enemmän puhtaasti informaation parissa, jolloin yritysten tietopääoma kasvaa kasvamistaan. Tietopääoma voidaan nähdä dynaamiseksi käsitteeksi, koska kyse on kaiken aikaa uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä. Tätä ei tapahdu, ilman että tieto on jatkuvassa liikkeessä – ilman että se virtaa. Mitä enemmän tietoa ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän organisaatiolla on uudistumispotentiaalia. Mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Samalla organisaation tietopääoma kasvaa. (Stähle & Grönroos 2002, s. 72-80)

Piilevän tiedon merkitys ei ole mikään uusi havainto, nimittäin ihminen on kautta historian arvostanut alansa ammattilaisia ja pyrkinyt omaksumaan heidän taitojaan tai toimintamallejaan. Piilevä tieto on henkilökohtaista, tilannesidonnaista ja sitä on vaikea siirtää muille. Piilevä tieto on näin ollen ihmisten ajatuksissa ja kokemuksissa. *Havaittava tieto* on vastavasti luonteeltaan objektiivista, muodollista ja sitä voidaan siirtää helposti organisaation sisällä, mutta myös sen ulkopuolelle. Havaittava tieto on usein raakaa dataa tai informaatiota, esimerkiksi symboleja. Näin ollen se voidaan ilmaista sanoina ja numeroina ja se on helposti varastoitavissa tietokantoihin.

Tiedosta on tullut tärkeää pääomaa niin yrityksille kuin niiden työntekijöillekin. *Tietojohdaminen* on pelkistetyksi prosessi tai menetelmäarsenaali, jolla pyritään kartuttamaan, ohjaamaan, hallitsemaan ja mittaamaan organisaation tietopääomaa. Tietojohdaminen johtamistapana tähtää siihen, että se tuottaa lisäarvoa, muuttuu tietopääomaksi ja sitä kautta kilpailukyvyksi (Grönroos 2003, s.227-228). Samankaltainen on myös Sydänmaanlakan näkemys, jonka mukaan tietojohdaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tietojohdaminen ei siis ole metodi, vaan syvä kulttuurillinen muutos. (Sydänmaanlakka 2002, s.164)

Tietojohdaminen on kuitenkin lopulta monitieteinen tutkimusala ja jo pelkästään käsitetasolla hyvin monitulkintainen. Tämä johtaa siihen, että tietojohdamiselle ei ole olemassa kaikkien hyväksymää ja yksiselitteistä määritelmää. *Johtamisella* pyritään ohjaamaan koko organisaation toimintaa ja huomio kohdistetaan haluttuihin strategisesti merkittäviksi määriteltyihin asioihin. Tietojohdamisessa ohjaus kohdistetaan organisaation tietoprosesseihin. (Holma 2005, s.20, OECD Knowledge Management Project, 2002, s. 37) Perusongelmaksi on muodostumassa se, että tietoa saadaan liian paljon. Tällöin tarvitaan tietoa siitä, mikä on tärkeää ja mikä

ei, mihin muuttujiin tulisi keskittyä ja mihin tulisi kiinnittää vähemmän huomiota. (Senge 1990, s.127-129)

Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Todellinen oppiminen pitää sisälleen soveltamisen ja yleensä tämä tarkoittaa, että jotain muuttuu oppimisen takia; toiminta- tai ajattelumalleja muutetaan oppimisen perusteella. Muutokset voivat tapahtua ajattelu-, tunnetai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaanlakka 2002 s. 33-34) *Organisaatio*-sanan alkukoti on latinankielen sana organum, työväline. Organisaatiolla tarkoitetaan järjestämistä: roolien, resurssien ja teknologian järjestämistä mahdollisimman tehokkaaseen muotoon. Organisaatio voidaan siis nähdä työvälineenä, jonka avulla jokin intressiryhmä saa aikaan haluamansa tuloksen. Se on siis ihmisten muodostama yhteisö, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten. Tarkoitustaan organisaatio pyrkii toteuttamaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja kuten työvoimaa, teknologiaa ja tietopääomaa. (Aula & Mantere 2005, s.110, Sarala & Sarala 1996, s.12) *Oppiva organisaatio* on näin ollen yhteisö, joka alinomaa muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan omaa kapasiteettiaan ja sen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja toiminnan laatu. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Tiimin käsitettä käytetään laajasti ja melko kevyesti. Samanaikaisesti puhutaan joukkueista, soluista, ryhmistä, työryhmistä ja niin edelleen. Ehkä selkein ja yksinkertaisin ilmaisu tiimistä on itseohjautuva ryhmä. Pidemmälle viedyssä määritelmässä tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spiik 2001, s.29)

2. INFORMATIIVINEN KULTTUURI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

”Kaikki organisaatiot pyrkivät koordinoimaan jollakin tavalla erilaisia henkisiä ja aineellisia resursseja, niin että ihmiset voisivat yhdessä saavuttaa erilaisia päämääriä, joita he eivät yksin pystyisi saavuttamaan.”

(Rubenowitz, Sigvard (suomentanut Tillman, Maarit): Organisaatiopsykologia, Amer-yhtymä Oy Weiling + Göösin kirjapaino, Espoo 1989, s.12)

Informatiivinen kulttuuri, oppiva organisaatio ja tietojohdaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Kaikissa korostuvat tietopääoma, tietovirratt, osaaminen, kokemus ja tiedontarve. Onkin merkillepantavaa, että kulttuurin merkitystä ei ole kovin kattavasti huomioitu tietojohdamisen teorioissa. Tämä liittyy siihen, että painotus on edelleen tietojohdamisen tutkimuksen ensimmäisessä sukupolvessa. Kulttuurin asemaa ei tulisi vähätellä, koska syvin olemus tietojohdamisessa on ihmisten välistä kanssakäymistä. Näin ollen, myöskään inhimillisen tietopääoman jalostamisen ja hallinnoimisen merkitystä ei voida kiistää. Luonnollista on, että kyseisen kaltaista pääomaa pyritään kasvattamaan oppimalla.

On kuitenkin muistettava, että ”teoreettiseksi” nimittämämme suhtautumistavan mahdollisuus on jo vanhastaan määrännyt sen, ettei inhimillistä tietämistä ja taitamista ole hankittu pelkästään oppimalla ja kokemalla – keinon itsenäistyminen työvälineeksi tuki ihmisen oppimiskykyä ja sai hänen osaamisensa periytymään sukupolvelta toiselle. Tämä edellyttää, että tiedolla hallitaan syysuhteet eli pystytään ohjaamaan omaa toimintaa suunnitelmallisesti. Lisäksi vaaditaan tietoista mukautumista päämäärien järjestelmään. (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.187))

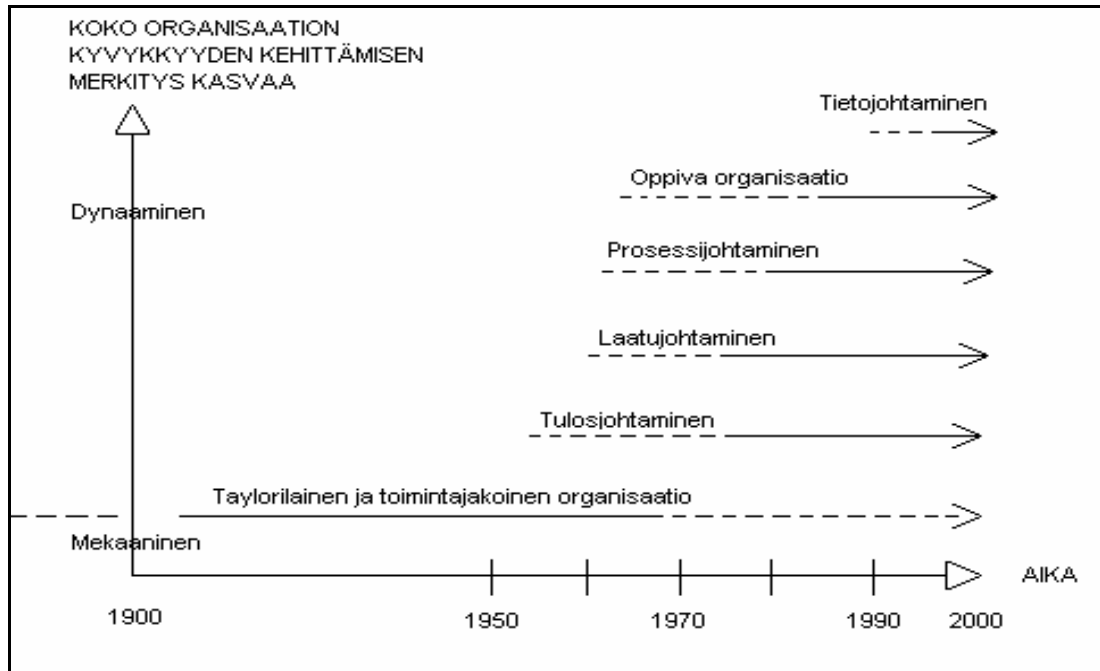
Koska tutkimuksessa keskitytään nimenomaan inhimilliseen tietoon, kuvaa termi informatiivinen kulttuuri paljon konkreettisemmin lähestyttävää toimintaympäristöä, kuin esimerkiksi informaatiokulttuuri. Informaatiokulttuuri antaa lukijalle helposti kuvan, että kyse on puhtaammin tietojärjestelmistä. Aulan ja Mantereen (2005, s.85) mukaan organisaatiot ovat olemassa nimenomaan inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Rakenteet ja järjestelmät ovat seurausta informaatiosta, jota ihmiset tuottavat ja johon ihmiset reagoivat. Täten heidän mielestä esimerkiksi organisoimisen, delegoimisen ja päätösten teon prosesseja voidaan tarkastella perimmiltään viestinnän ilmiönä, ne ovat perimmiltään samanlaisia prosesseja.

Kulttuuri voidaan nähdä tietynlaisena uskomusten systeeminä, joka koostuu esimerkiksi arvoista, normeista, symboleista ja tiedosta. (Rubinstein 2001, s.1-2) Kulttuurin avulla organisaation rakenteet ja järjestelmät tulevat oleviksi ja näkyviksi. Kun tämä näkemys liitetään edellä olleeseen Aulan ja Mantereen ajatukseen, voidaan todeta, että informatiivinen kulttuu-

rikin tuo uusia rakenteita ja prosesseja. Näin ollen tässä luvussa tarkastellaan myös organisaatioteorioita ja -malleja.

Organisaation kulttuurien kautta organisaation jäsenet tekevät yhtäältä organisaatiota, organisaation tapahtumia ja ilmiöitä sekä toisaalta itseään ja omaa toimintaansa ymmärrettäväksi. Organisaation kulttuureja määrittävät yhteisesti jaetut merkitykset, mutta teorian mukaan organisaatiolla ei voi olla yhtä yhtenäistä organisaatiokulttuuria. (Aula & Hakala (toimittanut) 2000, s.44) Tutkimuksessa informatiivinen kulttuuri nähdäänkin eräänlaisena näkyvimpanä yläkulttuurina, johon kiinteästi liittyy esimerkiksi oppivan organisaation periaatteet. Tämän lisäksi on olemassa paljon näkymättömiä kulttuureja (esimerkiksi Aula 1999, s.163-188), kuten epävirallinen organisaatio.

Yleisesti ottaen organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentunut konteksti, joka muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri heijastaa organisaation arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Arvot ja yhteiset tulkinnat perustuvat mentaalisiin malleihin, jotka voidaan määrittellä yksilön käsitteelliseksi ja toiminnalliseksi tiedoksi tai tietämykseksi. Oppiminen organisaatiossa perustuu tietoon. Informatiivisen kulttuurin voidaan ajatella olevan osa yleistä organisaatiokulttuuria (Höglund 1998, s.82). Sen asemaa ei voida kuitenkaan vähätellä, koska viestinnän avulla muokataan ja luodaan muuta organisaatiokulttuuria. Tukiainen (2000, s.34-38) määrittelee viestinnän koostuvan esimiesten viestinnästä, organisaation toimintatavoista, työntekijöiden välisestä keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta ja viestintäjärjestelmistä. Tietojohtamisen ja tutkimuksen kannalta kiinnostavin osa-alue on työntekijöiden välinen keskinäisviestintä. Voidaan olettaa, että suurin osa organisaation piilevästä tiedosta virtaa kyseistä kanavaa pitkin. Piilevän ja havaittavan tiedon välistä ongelmakenttää tarkastellaan lähemmin luvussa 2.2.2.



Kuva 4: Muokattu 16.6.2006 lähteestä Sarala & Sarala (1996, s.43): Organisaation kehittämisenäkemyksiä ja malleja aikasuoralle sijoitettuna.

Johtaminen koskee kaikkia organisoidun toiminnan muotoja, joissa tarvitaan johtamista, ohjaamista ja kehittämistä. Organisaatioteoriat ja -mallit ovat organisaatiotoiminnan analysoinnin, ymmärtämisen ja kehittämisen välineitä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s. 11, Sarala & Sarala 1996, s.12). Organisaatioiden toiminnan ja kehittämisen malleja voidaan tarkastella suhteessa ympäristön muutokseen. Esimerkiksi 1900-luvun alun organisaatioiden toimintamallit korostivat johdon pätevyyttä. Organisaation menestyminen saattoi kulminoitua yhteen henkilöön. Tuona ajankohtana ei voitu vielä puhua oppivasta organisaatiosta. Vähitellen alettiin kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota koko organisaation toimintakykyyn ja sen kehittämiseen. Lopulta myös ymmärrettiin, että organisaatio sisältää varsinaisen työn lisäksi paljon muuta toimintaa. Näin ollen myös organisaatiokulttuuri ja organisaatioteoriat nivoutuivat kokonaisuuksiksi. On kuitenkin muistettava, että eri aikakausina tietyt teoriat saavat koulukunnan statuksen ja samalla aikakaudella voi olla kilpailevia koulukuntia. On siis olemassa monia teorioita ja malleja, jotka pyrkivät selittämään ja ennustamaan, miten organisaatiot ja organisaatioiden ihmiset käyttäytyvät organisaatioiden eri rakenteellisissa ja kulttuurisissa olosuhteissa. Edelleen, eri koulukuntia yhdistää aika ja jokainen koulukunta on oman aikakautensa yleisten yhteiskunnallisten käsitysten heijastuma. (Aula 1999, s.19)

Varsinainen organisaatioiden muodostaminen ja kehittäminen sai alkunsa teollistumisen yhteydessä 1800-luvulla. Alan pioneereina voitaneen pitää amerikkalaisia Frederik Tayloria (1855-1915) ja Henry Fordia (1863-1947). Heidän lähestymistapaansa voidaan kutsua meka-

nistiseksi. Mekanistinen lähestymistapa perustuu pitkälle ositettuun työnjakoon ja tehokkaiseen valvontaan. Lähestymistavan mukaan hyvän organisaation ja hyvän koneen suunnittelussa ei ole periaatteellista eroa. Kummassakin on kyse joukosta osia, jotka sovitaan yhteen tietyn piirustuksen tai suunnitelman mukaan. Ihminen on tämän ajattelun mukaan kuin kone. Ihmistä voidaan ohjata määrittämällä tarkoin tehtävät, niiden järjestys ja valvomalla niiden toteuttamista. Oltiin siis melko kaukana kognitiivisesta ihmiskäsityksestä. Tietotyössä ihmistä ja hänen luovuuttaan ei voida samalla tavoin alistaa koneiston osaksi (Holma (toimittanut) 2005, s.13). Lisäksi oppiminen on ihmiselle äärimmäisen luontainen prosessi. Kenenkään ei esimerkiksi tarvitse opettaa pikkulasta kävelemään tai puhumaan.

Väistämättä yhteiskuntarakenteen on vaihtunut maatalousvaltaisesta informaatiovoittoiseen, ja myös käsitys tiedosta ja tiedontarpeesta on muuttunut. Maatalousyhteiskunnassa tieto oli luonteeltaan hyvin pysyvää ja se siirtyi lähinnä perimätietona sukupolvelta toiselle. Tieto oli siis vaikeasti monistettavissa ja muutettavissa havaittavaksi informaatioksi tai dataksi. Teollistumisvaiheessa kehitettiin avuksi sähkömagneettinen spektri ja sen lukuisat sovellutukset. Lennätin ja radio mahdollistivat tiedon välittämisen ja hankkimisen reaaliajassa. Kun tietoa ei tarvinnut lähteä hankkimaan kaukaa, jäi enemmän aikaa yhteiskunnan kehittämiseen ja rakentamiseen. Informaatioyhteiskunnan katsotaan alkaneen ensimmäisestä tietokoneesta. Silloin viimeistään poistuivat esteet tiedon hankkimiselle ja jakamiselle, mutta vaikeudeksi tuli tiedon jäsentäminen ja olennaisen tiedon löytäminen. Nykypäivänä onkin entistä useammin käyttöä ja tarvetta niin sanotulle ”täsmätiedolle”. Tietovirta on muuttumassa tietotulvaksi ja kuitenkin tieto(informaatio)yhteiskunta² edellyttää hyvinkin seikkaperäisen tiedon ja ydinosaamisen käyttämistä. Ydinosaamisella tarkoitetaan siis osaamista, joka on organisaation liikeidean perustana ja jossa organisaation tulee pyrkiä olemaan paras (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.178). Jotta ongelma saadaan ratkaistua, on entistä tehokkaammin pystyttävä löytämään ja tunnistamaan relevantti tieto.

Mikä sitten on johtanut organisaatioiden muodostamisessa tapahtuneisiin muutoksiin? Rubenowitzin (1989) mukaan vaikuttimena on ollut lähinnä kaksi tekijää. Ensinnäkin tuotantotekniikka laajasti ymmärrettynä ja toiseksi sosiaalipsykologinen ilmasto ja tapa, jolla se on vaikuttanut käsitykseen ihmisestä ja hänen halustaan sekä kyvystään ottaa vastuuta. On muistettava, että organisaatiot eivät ole koskaan täysin toistensa kaltaisia, mutta kaikissa organisaatioissa on jotain yhteistä ja yleistä (Aula & Hakala (toimittanut) 2000, s.44).

² Informaation määrän ennennäkemätön kasvu läpäisee yhteiskunnan eri osa-alueet. Tähän suuntaukseen liittyy väistämättä teknologian voittokulku. Informaatioteknologia antaa aivan uudenlaisia menetelmiä informaation ja datan käsittelyyn. (esimerkiksi Eteläpelto & Tynjälä (toimittanut) 1999, s. 26)

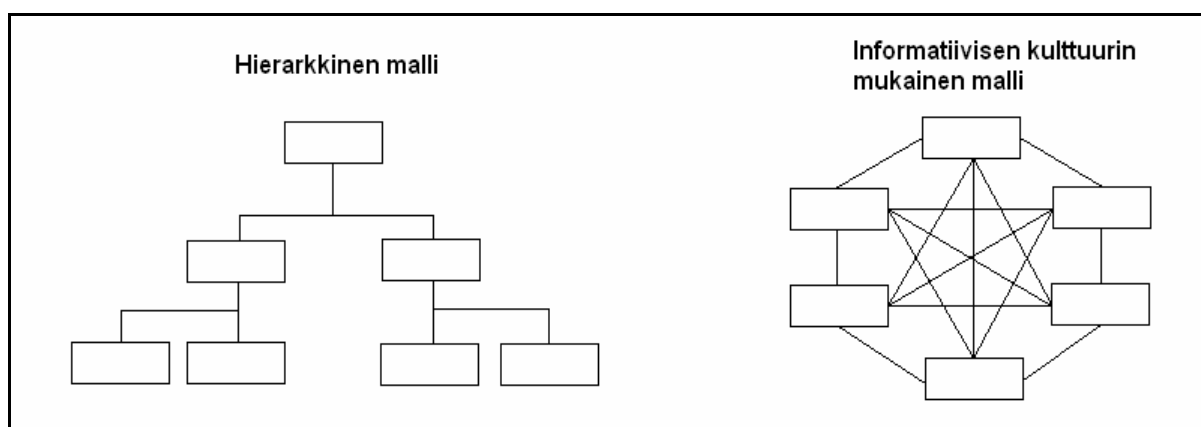
2.1 Informatiivisen kulttuurin malli

Tässä tutkimuksessa muodostuva käsitys informatiivisesta kulttuurista pohjautuu Aulan ajatuksen organisaation areenoiden³ kulttuureista. Hänen mukaansa organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella kahdella tavalla: joko siten, että organisaatio nähdään itsessään kulttuurina tai siten, että kulttuuri nähdään organisaation osana. Joka tapauksessa areenan eri kulttuurirakenteet ovat riippuvaisia viestinnän kaksoisfunktiosta. Areenan kulttuurirakenne muodostuu neljästä toisiinsa kietoutuneesta kulttuurimuodosta, joita ovat anarkistinen kulttuuri, kulttuurien kamppailu, monoliittinen kulttuuri ja latentti kulttuuri. Anarkistista kulttuuria luonnehtii avoimuus ja monimuotoisuus ja sen viestintä on erittäin dissipatiivista. Monoliittinen kulttuuri on suljettu ja yksioikoinen. Sen viestintä on puhtaan integroivaa. Kulttuurien kamppailussa luonteenomaista on sekava viestintäilmasto yhdessä epäjärjestyksen, epävarmuuden ja hälyisyyden kanssa. Viestintää on liikaa, informaatio ristiriitaista ja yhteistyö erittäin vaikeaa. Latentti kulttuuri on kamppailun vastakohta. Areenalla ei käytännössä ole aktiivista viestintää lainkaan ja sen sydämen lyönnit iskevät harvakseen. Latentin kulttuurin areenalla saattaa kuitenkin olla käyttämättömiä piiloisia voimavaroja, jotka voidaan tietyissä olosuhteissa vapauttaa ja ottaa käyttöön. Areenalle muodostuva dominoiva kulttuuri ohjaa areenan kehitystä eli evoluutiota. (Aula 1999, s.165,180-184)

Tutkimuksessa lähdetään siitä, että informatiivinen kulttuuri on dominoivassa asemassa. Se toki korostaa avoimuutta ja dissipatiivista viestintää mutta sen kategorioiminen on hankalaa. Ratkaisevaa ei olekaan areenan jonkin ajanhetken eksplisiittiset rakenteet tai kulttuurimuodot, vaan viestinnän ja kulttuurien väliset pinnanalaiset kausaalit ja konstruktiiviset epälineaariset prosessit, jotka kehittyvät ja muuttuvat ajassa (Aula 1999, s.184). Lisäksi on muistettava, että organisaation kulttuuri muodostuu erilaisten organisaation sisältä ja ulkoapäin tulevien vaikutteiden pohjalta. Organisaatiossa ei ole vain monoliittista tai vallitsevaa kulttuuria, vaan kulttuuri muodostuu erilaisista arvoista, näkemyksistä ja käytännöistä, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään (Aula & Hakala (toimittanut) 2000, s.23, Aula & Mantere 2005, s.141). Lyhyesti sanottuna informatiivisella kulttuurilla voidaan tarkoittaa organisaation hyväksytyjä ja järjestelmällisiä tapoja toimia, tietoa ja dataa koskevissa asioissa (Lintilä 2002, s.36).

³ Organisaation areenoilla on läheinen yhteys myöhemmin esiteltäviin hierarkkiseen ja informatiivisen kulttuurin mukaiseen malliin. Stacey (1991, s.247,252) nimittäin jakaa organisaation viestinnän areenat institutionaalisiin ja spontaaneihin areenoihin. Institutionalisoituneet areenat ovat usein ajallisesti säännöllisiä, formaaleja käyttäytymiseltään ja osallistumiseltaan rajoitettuja. Spontaaneilla areenoilla viestintä on voimakkaan vuorovaikutteista, vapaata hierarkkioista, yllätyksellistä ja ristiriitaista.

Informatiivinen kulttuuri vaikuttaa väistämättä johtamismuotoihin ja johtamisrakenteisiin. Olemme siirtyneet jälkiteolliseen tietoyhteiskuntaan⁴, johon meitä on siivittänyt juuri informatiivisen kulttuurin periaatteet. Palveluja tuottavien osuus työvoimasta on huomattavasti suurempi kuin puhtaasti teollisia tuotteita valmistavien. Merkittävää on se, että entistä enemmän työntekijöistä työskentelee tiedon ja informaation luomisen, muokkaamisen ja jakelun parissa. Tämä kehitys johtaa siihen, että myös johtamismuotojen on uudistuttava. Suuretkin teollisuusyritykset toimivat entistä pienemmillä henkilöstöresursseilla, mikä vähentää pitkien käskyketjujen ja monien hierarkkisten tasojen tarvetta. Hierarkkisten organisaatioiden kiusana on informaatioviive. Nykyisillä tietojärjestelmillä ja tietokoneilla pystytään toki korvaamaan sellaisia tieto-, valvonta- ja selvitystoimintoja, jotka ovat aiemmin olleet joidenkin toimenhaltijoiden pääasiallisia tehtäviä. Samoin tietokoneiden avulla on tiedonkulun viive pienentynyt tai käytännössä jopa poistunut. (Rubenowitz 1989, s.20-21)



Kuva 5: Tiedontarve suhteessa organisaatiokulttuuriin

Kuvassa viisi tutkija havainnollistaa kärjistetysti, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedontarpeen muodostumiseen. Mallit ovat toistensa ääripäitä ja voimakkaan kuvitteellisia. Niissä yhdistyvät periaatteellinen, käytännöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus⁵. Mallit auttavat lukijaa näkemään, miten tietojohdaminen voidaan ymmärtää eri konteksteissa. Tutkimuksessa hierarkkinen organisaatiomalli ymmärretään mekaaniseksi ympäristöksi ja informatiivisen kulttuurin mukainen malli orgaanisen ja dynaamisen ympäristön yhdistelmäksi.

⁴ Teknologinen ja taloudellinen kasvu ovat vain osa tietoyhteiskuntaa. Ihmisille on lopulta ratkaisevaa se, millaista hyvinvointia tietoyhteiskunta kykenee tuottamaan kansalaisille ja miten teknologiaa voidaan valjastaa sosiaalisiin käyttöihin. Tietoyhteiskunnan voidaan nähdä muokanneen suomalaista identiteettiä. Voidaan jopa sanoa, että vanhan suomalaisen identiteetin tilalle on hahmottumassa uusi rennompaa asenne työhön ja elämään, luovuutta ja nautinnollisuutta arvostava hakkerietiikka. (Castells & Himanen 2001, s.81,148)

⁵ Lintilä (2002, s.39-42) jakaa väitöskirjatutkimuksessaan informaatiokulttuurin käsitteen kolmeen ulottuvuuteen: 1) periaatteellinen ulottuvuus koostuu ohjeista ja säännöistä sekä näitä yhdistelemällä luodusta strategiasta, 2) käytännöllinen ulottuvuus sisältää esimerkiksi informaationhankintaan

Lähestyminen ja vuorovaikutus sekä tiedonkulku onnistuvat usein helpommin hierarkkian vaakasuunnassa, vertaisten kesken, kuin pystysuunnassa ylhäältä alas. Hierarkkian alemmilla tasoilta ei välttämättä kulje tietoa ylemmille tasoille, ja siten monet ajatukset ja havainnot jäävät hyödyntämättä. Tämä johtaa siihen, että kaikkien työpanosta ja -kokemusta ei käytetä parhaalla mahdollisella tavalla. Tieto joka kulkee hierarkkian ylemmiltä tasoilta, on enimmäkseen määräyksiä, ohjeita ja käskyjä. Hierarkkisuuden laskiessa (vertaa informatiivisen kulttuurin mukainen malli) tiedonkulku eri suuntiin paranee ja vuorovaikutus helpottuu. (Laakso & Pohjanvirta 1992, s.116-117)

Mekaanisessa ympäristössä tieto on usein täsmällistä ja kirjallista, voidaan siis puhua havaittavasta tiedosta. Tieto virtaa lähes yksinomaan ylhäältä alas ja se on tarkoitettu noudatettavaksi. Kuten edelläkin todettiin, organisaation johto hallinnoi tietoa määräyksiin ja ohjein. Dynaamisessa ympäristössä tieto on intuitiivista ja potentiaalista. Tieto virtaa kaoottisesti ja tiedon hallitsemiseksi tarvitaan, selkeiden rakenteiden puuttuessa, sosiaalisia verkostoja ja kehittyntä tekniikkaa. Näiden kahden organisaatiomallin välillä voidaan nähdä olevan orgaaninen ympäristö, jossa tieto on kokemusperäistä ja piilevää. Tieto virtaa niin ylhäältä alas, kuin alhaalta ylös ja sitä hallitaan dialogein sekä yhteisesti sovittujen toimintamallien avulla. (Stähle & Grönroos 1999, s.81-107) Uudistumisen ja innovaatioiden kannalta merkittävin toimintaympäristö on dynaaminen toimintaympäristö. Muutkaan toimintaympäristöt, mekaaninen ja orgaaninen, eivät kuitenkaan ole yhdentekeviä uudistumisen ja innovaatioiden kannalta. Dynaamisessa toimintaympäristössä kaaos on välttämätön kehityksen edellytys. Kaaos vaatii perustuakseen paljon informaation vaihtoa. Tiedon homogeenisuus tai vähäisyys estää kaaoksen, eikä konsensus tuota koskaan innovaatioita. (Stähle & Grönroos 2002, s. 103, 134)

Kärjistetyksi, mekaanisessa ympäristössä tiedontarve keskittyy ylä- ja keskijohdolle. Alaspäin virtaa vain heidän parhaaksi katsomansa tietovirta ja tietomäärä. Tämä passivoi alaiset ja aktiivisesta tiedon vaihdosta ei voida puhua. Tällainen malli ei palvele tietojohdamisen prosesseja ja teorioita mutta puoltaa paikkaansa esimerkiksi kriisin aikaisessa viranomaistoiminnassa (vertaa Krogars & Ojala 1999, s.129). Dynaamisessa ympäristössä tiedontarvetta esiintyy kaikilla. Tietoa virtaa enemmän sivu, kuin pystysuunnassa ja jokainen organisaation jäsen nähdään tiedon johtajana. Ei ole myöskään poikkeuksellista, että keskijohto puuttuu organisaatorakenteesta.

tarvittavat laitteet ja järjestelmät sekä niiden toimivuuden ja käyttöön kouluttamisen ja 3) sosiaalinen ulottuvuus tarkastelee organisaation virallisten normien ulkopuolisia käytäntöjä, jotka ovat luonteeltaan epävirallisia ja itsestään syntyneitä.

Mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Tiedon virtaaminen on huomattavasti vapaampaa ja tehokkaampaa dynaamisessa ympäristössä. Osin tähän on syynä selkeiden rakenteiden puuttuminen, mikä korostaa sosiaalisuuden ja inhimillisyyden merkitystä. Toisaalta taas tiedon virtauksen hallinta on helpompaa mekaanisessa ympäristössä. Joka tapauksessa tiedon merkitys on kasvanut, osin siitä syystä, että organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja vaikeammaksi hallita. On siis entistä enemmän tarvetta ”täsmätiedolle”. Työvoima liikkuu yli valtioiden rajojen ja näin ollen tietopääoma leviää jo sitäkin kautta maailmanlaajuisesti. Uuden työvoiman mukana saatamme saada innovatiivista voimaa, mutta toisaalta voimme menettää avainhenkilöiden mukana merkittävän tietopääoman (nimenomaan piilevässä muodossa olevan). Näin ollen, henkilöstön voimavarana, voidaan nähdä rakentuvan entistä kiinteämmin myös tiedon varaan (vertaa Huhtinen 2006, s.47). Inhimillisen pääoman menetys ei näy heti mutta organisaatiosta katoaa aina sellaista hankittua tietoa, opittuja taitoja ja hyödyllistä kokemusta, jota todennäköisesti tarvittaisiin tulevaisuudessa (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.12)

Mitkä sitten ovat informatiivisen kulttuurin kulmakivet? Mitään yksinkertaista reseptiä ei ole olemassa. Widen-Wulffin (2000) mukaan tarvitaan ainakin joustavuutta, yhteisiä arvoja sekä luovuuden, kollektiivisen oppimisen ja koulutuksen tukemista. Näiden tekijöiden avulla pystytään arvioimaan informatiivisen kulttuurin avoimuutta. Hän jakaa arvioinnin viisiportaiseksi ja tyypillisesti organisaatiot sijoittuvat asteikon keskivaiheille: 1) suljettu, 2) melko suljettu, 3) keskiverto, 4) melko avoin ja 5) avoin.

Uskoakseni avoimuus lisääntyisi, jos organisaatiot entistä voimakkaammin panostaisivat tietojohdamisen teorioihin. Se saattaisi poistaa työntekijöillä mahdollisesti olevaa jännitettä suurten tietomassojen käsittelyyn ja jäsentelyyn. Tietojohdaminen korostaa piilevän tiedon merkitystä ja sen saattamista havaittavaksi tiedoksi. Koska piilevä tieto on hyvin inhimillistä ja henkilökohtaista, voi sen käsittely perustua vain ja ainoastaan avoimuudelle. Nähdäkseni onnistuminen siinä on omiaan luomaan avoimuutta koko organisaation toiminnalle.

2.2 Tiedon olemus

Tieto on tämän tutkimuksen olennaisin käsite. Tästä syystä sitä tarkastellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tietoa on tutkittu paljon ja tutkimuksen juuret ulottuvat kauas, kuitenkin ei ole olemassa yhtä ainoaa ja kaiken kattavaa totuutta. Näin ollen lähtökohta on se, että tässä tutkimuksessa esiintyvät tiedon määritelmät eivät ole aukottomat. Käsittelen kuitenkin mielestäni keskeisimpiä tietoon liittyviä ulottuvuuksia ja uskon niiden selventävän tutkimuksen kokonaisuutta ja tiedon kaikkinaisuutta.

Filosofiaan perustuva tiedon käsitteen analyysi ja toisaalta ymmärrys tiedon olemuksesta organisaatiossa, ovat väistämättä tietojohdamisen keskeisiä lähtökohtia. (Holma (toimittanut) 2005, s.24) Tähän liittyen, on äärimmäisen tärkeää, että erityisesti informaation ja tiedon käsitteet on eroteltu selkeästi ja havainnollisesti. (esimerkiksi Wilson 2000, Davenport, De Long & Beer 1997, s.17) Näin ollen ei ole yllättävää, että syvällisesti tiedon olemusta on pohdittu nimenomaan tietojohdamisen teorioissa. Väitetään, että suurin osa eli noin 95 prosenttia tiedosta ja tietopääomasta on piilevää; ihmisten kokemuksia, tietoa ja taitoa (Stähle & Laento, 2000, s.28). Tietojohdamisen kohdalla voidaan puhua jo toisen sukupolven tutkimuksesta. Emme silti ole vielä välttämättä ymmärtäneet tietojohdamisen teorioiden todellista merkitystä. (Mäkinen 2006) Voisiko tietojohdaminen todellakin tuoda vastauksen tiedon syvimpään olemukseen? Joka tapauksessa, vaikka tulevaisuudessa työskentelee entistä enemmän ihmisiä tiedon ja informaation parissa, tulee niistä olemaan suurempi tarve kuin henkilötyövoimasta (Stähle & Grönroos 1999, s.35).

Platonin ajasta lähtien tieto on määritelty hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi (Sajama 1993, s.29). Tällainen määrittely on edelleen leimaa antava puheessamme ja ajatuksissamme. Esimerkiksi suomalainen kulttuuri tuntee sananlaskun, ”luulo ei ole tiedon väärtti”. Niiniluoto perustelee tämän sillä, että tiedolta vaaditaan perusteita, muuten kyse on uskosta, luulosta, arvauksesta, hämäyksestä tai petkutuksesta. Tieto on kuitenkin enemmän kuin tosi uskomus: jos on pelkkä sattumus, että olen oikeassa, minulla ei voida sanoa olevan tietoa, vaikka minulla olisikin tällöin tosi uskomus. Jotta tosi uskomus olisi tietoa, sen täytyy lisäksi olla siis oikeutettu. (Lammenranta 2006, s.79)

Tiedon määrittelyä vaikeuttaakin sen moniulotteinen luonne. Tiedon käsite on laaja, monimutkainen ja syvälinen. Tietoteoria on pyrkinyt löytämään tähän ongelmaan ratkaisun ja kattavan määritelmän, siinä kuitenkin onnistumatta. (Sydänmaanlakka 2004, s.193) Ongelmat alkavat jo terminologiasta. Moniin sanoihin kätkeytyy eri merkityksiä, joita on erittäin

vaikea tuoda esiin, käännettäessä sanaa kielestä toiseen. Tiedon käsitettä myös käytetään löyhästi eri asiayhteyksissä, joka taas on omiaan sotkemaan jo valmiiksi monimutkaista käsitteentä. Voidaan siis todeta, että englannin kielen sana knowledge tarkoittaa jotakin suurempaa ja universaalimpaa kuin suomen kielen sana tieto. Se sisältää viittauksia esimerkiksi tietämykseen, kun taas tieto-sana on yksiulotteinen eikä sitä tee. (Sydänmaanlakka 2004)

Sanakirjan mukaan knowledge tarkoittaa suomeksi muun muassa tietoa, oppia, tietämystä, tunnetta ja tietoisuutta. Sanassa korostuu inhimillisyys, vain siis ihminen pystyy luomaan ja käsittelemään knowledgea, eikä sitä siis luoda järjestelmien välillä, vaan ihmisten kesken. Tieto-sana ei kuitenkaan kaikesta huolimatta ole täysin vieras alkuperäisestä merkityksestään (knowledge). Nimittäin tieto/tietäminen on alkuaan ollut tien opastamista tai tuntemista, vastaavasti verbin osata merkitys on liittynyt nimenomaan tien löytämiseen (Yrjönsuuri 2002, s.15, Niiniluoto 1992, s.13). Tieto on siis jotakin sellaista, joka vie perille. Etymologialtaan tietäminen ja osaaminen liittyvät vahvasti yhteen (Yrjönsuuri 2002, s.16). Tiedon yhteydessä puhutaan usein myös taidosta. Tänä päivänä tämä jopa hieman ehkä korostuu. Ympäristö muuttuu entistä monimutkaisemmaksi ja teknisemmäksi. Taitaaksemme jotain meidän on tiedettävä paljon ja monipuolisesti. Myös tietämyksen lähtötaso kovenee jatkuvasti. Meidän on pystyttävä tehokkaammin jäsentelemään jo opittuamme ja hahmottamaan opitun merkitys uusissa tilanteissa. Kaikkiällä vilahtelee myös sana asiantuntijuus. Se taas voidaan nähdä tietona, johon taidon lisäksi liittyy tehokkuus.

2.2.1 Tietotyyppejä

Organisaatioissa ei työskennellä pelkästään tiedon parissa, ja itse asiassa tietokin voi sisältää monia eri merkityssuhteita. Tämän vuoksi on syytä tarkastella datan, informaation ja tiedon käsite-eroja. Osaltaan tutkija haluaa analysoida tiedon käsitettä, jotta lukijalle muodostuisi kuva millaista tietoa tulisi organisaatiossa johtaa.

Tiedon olemuksesta ja tiedon tarkoituksesta ihminen on ollut kiinnostunut jo vuosituhansien ajan. Kiinnostuksen kohteena on ollut myös se, kuinka uutta tietoa voidaan luoda ja jakaa. Kuitenkin vasta viime vuosikymmeninä on oivallettu, että vaikka datan ja informaation hallinta ovat tärkeitä, todellinen kilpailuetu tulee siitä, kuinka organisaatiossa olevaa ainutlaatuista tietoa hyödynnetään. (Ruggles 1999, s. 1-2) Tieto voidaan jaotella monella eri tavalla. Muun muassa Davenport ja Prusak (1998, s.1-2) jaottelevat tiedon kolmeen eri muotoon: dataan, informaatioon ja tietämykseen. Informaation, datan ja tiedon merkityssuhteet sekoittuvat kuitenkin helposti. Tämä saattaa osin johtua meidän kielellisestä lähtökohdasta ja kulttuurista.

Me puhumme esimerkiksi hyvin usein tiedonkäsittelyohjelmista ja jopa englannin sana computer (ranskaksi l'ordinateur ja ruotsiksi dator) on käännetty tietokoneeksi. Tällä tavoin on luotu olosuhteet, jossa hyvin helposti mikä tahansa viestimissä tai koneissa kulkeva koodattu aineisto tai sähköimpulssi mielletään tiedoksi. Näin ollen hyvin löyhästi sekoitetaan tiedon, informaation ja datan käsitteet, ajattelematta niiden todellista merkitystä ja eroa. (Niiniluoto 1997)

Eräs tapa jolla data, informaatio ja tieto voidaan jaotella, on arvohierarkkia. Toinen on siis ikään kuin arvokkaampaa kuin toinen. Esimerkiksi Davenport ja Marchand (2000, s.165-166) asettavat datan, informaation ja tiedon janalle, jossa datalla on vähiten arvoa, informaatiolla on dataa enemmän arvoa ja tiedolla taas on enemmän arvoa kuin informaatiolla. Mielestäni tämä on kuitenkin huono jaottelutapa, koska on varmasti tilanteita, joissa tiedon sijaan tarvitaan dataa. Esimerkiksi ohjelmoinnin on vaikea kuvitella tapahtuvan muuten kuin datan avulla. Tietotyyprien tarve on siis hyvin tilannesidonnaista. Ne voidaan kyllä asettaa janalle arvojärjestykseen mutta silloinkin mielestäni on enemmän kyse jalostumisesta ja jalostumisen kautta myös arvo voi kasvaa. Yleisesti ottaen voitaneen tietoa pitää kuitenkin laajempänä ja syvällisempänä käsitteenä kuin dataa ja informaatiota. Tieto ei näin ollen ole dataa eikä informaatiota, kaikki kuitenkin liittyvät toisiinsa ja niillä voidaan nähdä olevan sukulaissuhde. Ennen tiedon määrittelyä onkin perusteltua ensin käsitellä sen ”komponentteja”, eli dataa ja informaatiota.

Data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Data on numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Data ei sisällä suhteita eikä merkityksiä, vaan vain irrallista tietoa. Informaatio on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Muusikolle nuotit ovat informaatiota, sillä jos nuotteja ei osaa lukea ovat ne vain satunnaisia merkkejä. Informaatio pitää siis sisällään viestin. Tietoa syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta. (Sydänmaanlakka 2004, s.192) Mielestäni asian voi nähdä myös niin, että soittaja muuttaa nuotit (datan) soittimen avulla ääneksi (informaatioksi). Kuulija vastaanottaa äänen ja prosessoi sen tutuksi säveleksi (tiedoksi). Joka tapauksessa informaatiosta voi tulla merkityksetöntä dataa, jos organisaatio menettää avainhenkilöt, jotka kykenevät kääntämään datan käyttökelpoiseksi informaatioksi. Informaatiota on siis sellainen data, joka tulee ymmärretyksi (Davenport & Marchand, 2000, s.166). Jotkut näkemykset tosin eroavat siinä, liittyykö merkkien yhdistelmiin jo sellaisenaan merkitys ja ymmärrys.

Yleensä data on kytkeytynyt tietojärjestelmiin. Data voi olla päätöksenteon pohjana, vaikka siihen ei sellaisenaan sisälly itsenäistä merkitystä. Päätöksenteossa onkin huomioitava, että

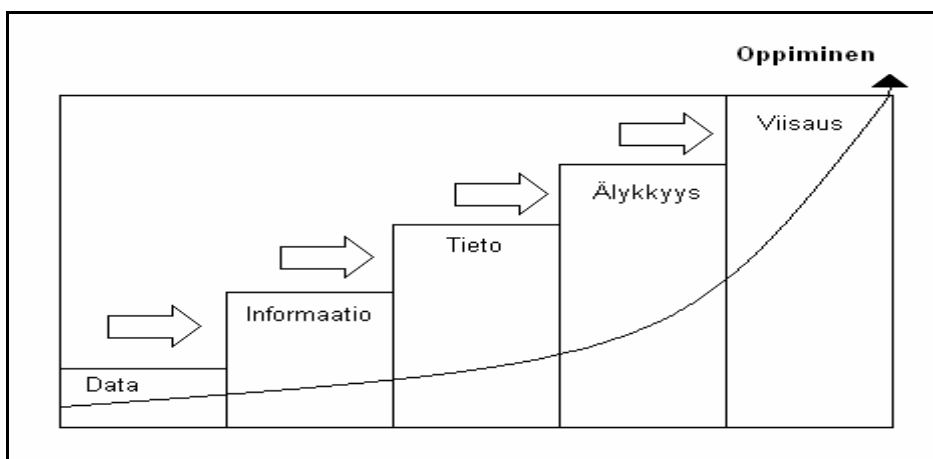
data on vain tapahtuneen osanen, koska se ei sisällä tulkintaa. Data on kuitenkin tärkeää organisaatioille, koska se on informaation ja tiedon raaka-ainetta. Datan laatuun onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä varsinainen tieto rakentuu sen pohjalle. (Davenport ja Prusak 1998, s. 2-3) Arkikielessä informaation ja tiedon merkitys on usein sama. Informaatio on kuitenkin dataa, johon sisältyy merkitys (Kasvi & Vartiainen 2000, s.33). Informaatio voidaan ajatella eräänlaiseksi viestiksi (Ståhle ja Grönroos 1999, s.49). Davenportin ja Prusakin (1998, s.3) mukaan tällaisella viestillä on sekä lähettäjä että vastaanottaja. Informaation tarkoituksena on muuttaa vastaanottajan käsitys tietystä asiasta. Viestin sisältö on lähettäjän näkökulmasta informaatiota, mutta vastaanottajan näkökulmasta se saattaa olla yhdentekevää kirjainjonojen sekasotkua. Vasta vastaanottajan tulkinta viestistä tekee viestin datasta informaatiota, eli vastaanottaja määrittelee viestin. Tai kuten Sydänmaanlakka (2004, s.193) asian näkee, vastaanottaja määrittelee, onko viesti informaatiota vai dataa. Hänen mukaansa myös lähettäjä voi muuttaa datan informaatioksi lisäämällä siihen merkityksen.

Merkkien tulkinta, eli päätelmät informaatiosta, tehdään päättelyn välineenä käytetyn tiedon avulla. Samasta informaatiosta voidaan siksi tuottaa erilaista tietoa riippuen siitä, minkä pyrkimyksen kannalta ja minkä tiedon varassa informaatiota tulkitaan. Tieto on siis laajempi kokonaisuus, kuin informaatio. Tiedon voidaan ajatella olevan informaation yläkäsite, samalla tavoin kuin informaatio on datan yläkäsite. Tieto pitää sisällään arvioita, taitoja, maalaisjärkeä ja ennen kaikkea kokemusta. Se on myös jotain, mikä auttaa meitä johtopäätösten tekemisessä. Mitä lähemmäs siirrytään datasta tietoon, sitä vaikeammaksi käy ohjelmoitavuus.

”Data is unstructured values, symbols, numbers etc. Information is data with structure and context added. Knowledge is a conceptual higher-level abstraction of information.

- Data: 20
- Information: 20°C
- Knowledge: 20°C is a comfortable office temperature for most people”

(Huhtinen, Aki-Mauri (toimittanut): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Hakapaino Oy, Helsinki 2002, s.19. Viittaus lähteeseen [www.akri.org/museum/what.htm]).



Kuva 6: Sydänmaanlakka (2004, s.192): Tiedon hierarkkia

Myös Davenport ja Prusak tuovat esille kokemuksen merkityksen. Heidän mukaansa tieto on jäsenyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. Olennaisinta kuitenkin on ymmärtää, että tieto on ihmisissä. Tieto syntyy ja sitä käsitellään ihmisten aivoissa. Tieto voidaan nähdä sekä varastona että prosessina. Tieto on näin ollen sekä staattista että dynaamista. (Davenport ja Prusak 1998, s.5-6) Sydänmaanlakka (2004) korostaa edellä mainittuja asioita todetessaan, etteivät tietokoneen ruudulta nähtävät kirjainsanat ole vielä tietoa, vaan tietoa syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta. Hänen mukaansa tieto on lähellä toimintaa. Tietoa voidaan arvioida päätösten tai toiminnan perusteella. Sosiaaliset taidot tiedon hankinnassa ovat erittäin tärkeitä. Myös arvot ja uskomukset ovat osa tietoa tai taitoprosessia. Yksilön asenteet määräävät, miten hän havainnoi ja mitä hän vastaanottaa. Siksi omien arvojen ja uskomusten tiedostaminen on hyvin tärkeää. Miten kukin lähestyy ja yrittää ratkaista kohtaamiaan ongelmia, riippuu kulloisestakin lähestymistavasta ja perinteestä.

Perinne, jossa elämme, ei ole niin sanottu kulttuurillinen perinne, joka koostuisi vain teksteistä ja muistomerkeistä ja välittäisi meille kielellisesti muotoillut tai historiallisesti dokumentoidun merkityksen, samalla kun elämäämme todella määräävät tekijät, kuten tuotantoedellytykset, jäisivät sen ”ulkopuolelle”. Perinne ei ole mitään muuta kuin kokemusta. Perinnettä on kaikkialla, missä maailma koetaan, tuntemattomuus kumotaan ja jotain valkenee, oivalletaan ja omaksutaan. Filosofisena teoriana hermeneutiikan tärkein tehtävä on loppujen lopuksi näyttää, että vasta tieteellisen tiedon yhdentämistä yksilön henkilökohtaiseen tietoon voi kutsua ”kokemukseksi”. Lopulta kaikki kokemus maailmassa perustuu hermeneuttiseen ulottuvuuteen. (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.69, 71))

Mielenkiintoisen näkökulman tuovat esille myös Nonaka ja Takeuchi (1995, s.58). Heidän mukaansa tieto sisältää, toisin kuin informaatio, uskomuksen ja sitoutumisen. Informaatiota voidaan heidän mukaansa muuttaa tiedoksi oppimisen ja omaksumisen avulla. Informaatiosta tulee tietoa vertailemalla, tekemällä johtopäätöksiä, yhdistelemällä ja keskustelemalla. Informaation muuttaminen tiedoksi vaatii työstämistä. Nonakan ja Takeuchin ajattelussa heijastuu vahvasti kulttuuriero länsimaiseen ajatteluun. Japanilaiset työntekijät ovat äärimmäisen lojalleja johtajilleen ja se varmasti korostaa sitoutumisen olemassaoloa. He ovat myös tottuneet pitkälle vietyyn ajatteluun, jossa eri tiimit kilpailevat keskenään tuloksista. Voidaankin todeta, että suurin syy japanilaisten menestymiseen ylipäänsä, on heidän jatkuva kyky säilyttää vahva ja pysyvä kulttuuri, läpi koko maan (Robinson Hickman (toimittanut) 1998, s.328). Myös itse

näen inhimillisyyden merkittäväksi tekijäksi, joka erottaa tiedon/tietämyksen informaatiosta ja datasta.

Tietoa voidaan lähestyä myös resurssinäkökulmasta. Silloin tieto nähdään organisaation asiantuntevuutena, osaamisena ja taitojen kasautumisena. Tieto näin ollen mahdollistaa organisaation suorituskyvyn. (Tuomi 1999, s.294) Grönroos ja Stähle (1999, s.49) määrittelevät osaamisen tiedon ylemmäksi tasoksi. Osaaminen on kyky soveltaa tietoa jonkin tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Osaaminen ei siten ole pelkkää tietoa, vaan aktiivista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät.

Ennen kuin pystymme soveltamaan tietoa, on meillä oltava mielestäni kyky hyödyntää sitä. Hyödyntäminen edellyttää tietämystä, joka puolestaan edellyttää kokemusta ja ymmärrystä. Mielestäni on viisautta hyödyntää tietämystä (vertaa kuva 6). Joka tapauksessa viisaus ei ole tietoa ulkomuistista. Todellinen viisaus edellyttää enemmän syvällistä ymmärtämistä kuin runsasta tietomäärää. Mutta pelkkä syvällisesti ymmärretty tietokaan ei riitä, viisauteen vaaditaan enemmän. Viisaus on tietynlainen kyky ja se edellyttää osaamista. Kyky ei aina riipu tiedoista, vaan on ennemminkin lähellä kykyä hankkia runsaasta informaatiotulvasta juuri se tieto joka on oleellista, ymmärtää se oikein ja käyttää sitä järkevästi. Tietoyhteiskunnassa viisas näyttäisi olevan siis se, joka selviää vähällä tiedolla. (Yrjönsuuri 2002, s.19)

2.2.2 Tiedon lajit

Tieto voidaan lajitella monella eri tavalla. Yksi käytetyin tapa on jakaa tieto piilevään tietoon (tacit knowledge) ja havaittavaan tietoon (explicit knowledge). Kyseistä erottelua käytti tietävästi ensimmäisen kerran unkarilainen fyysikko ja filosofi Michael Polanyi (1966). Myös tässä tutkimuksessa käytetään tätä dualistista jakoa. Toinen kirjallisuudessa käytetty jaottelu on: eksplisiittinen-, hiljainen ja kulttuurillinen tieto. Myös piilevästä tiedosta käytetään synonyymeja, kuten hiljainen, piiloinen ja näkymätön tieto.

Nonakan ja Takeuchin (1995, s.8-9) mukaan tietoa syntyy organisaatiossa kolmella tasolla eli yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Yksilön tiedolla on heidän mukaansa kaksi ilmene-mismuotoa, piilevä tieto ja havaittava tieto. Ne eivät ole irrallisia, vaan vastavuoroisesti toisi-aan täydentäviä kokonaisuuksia. Piilevää tietoa ei ole dokumentoitu ja sitä on vaikea siirtää muille. Piilevää tietoa sisältyy esimerkiksi uimiseen ja polkupyörällä ajamiseen. Me osaamme nämä toiminnot, mutta ei ole kovin helppo selvittää muille miten ne teemme. Piilevä tieto on siis henkilökohtaista, tilannesidonnaista ja sitä on vaikea tuoda julki ja välittää. Piilevä tieto

on ihmisten ajatuksissa ja kokemuksissa. Havaittava tieto on taas luonteeltaan objektiivista, muodollista ja sitä voidaan siirtää helposti organisaation sisällä, sekä myös ympäristöstä toiseen. Havaittava tieto on siis usein raakaa dataa tai informaatiota, esimerkiksi lukuja. Näin ollen se voidaan ilmaista sanoina ja numeroina ja se on helposti varastoitavissa tietokantoihin. Organisaatio ei pysty tuottamaan tietoa ilman ihmisiä, dataa ja informaatiota kylläkin. Organisaation tieto syntyy siis silloin, kun yksilöiden piilevä ja havaittava tieto ovat vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, s.59-62)

Myös Aula (1999, s.148) on sitä mieltä, että piilevää tietoa on vaikea pukea sanoiksi. Piilevä tieto opitaan kokemuksen kautta ja sitä käytetään esimerkiksi tulkitessa ympäröivää maailmaa. Choo (1998, s.112) jakaa havaittavan tiedon vielä objektiperusteiseen (object based) ja sääntöperusteiseen (rule based). Hänen mukaansa objektiperusteinen tieto on nimenomaan massaa, joka esiintyy numeroina ja sanoina. Sääntöperusteinen tieto taas on sääntöjä ja rutiineja. Nämä kaikki on sovellettava toimintaympäristöön.

Piilevän ja havaittavan tiedon välillä on siis läheinen vuorovaikutussuhde. Piilevää tietoa tulee muuttaa havaittavaksi (tieto saadaan koko organisaation käyttöön) ja havaittavaa tietoa piileväksi (pyritään luomaan innovaatioita ja uutta tietoa). Tämä tiedon jalostaminen on hyvin haasteellista toteuttaa ja se vaatii sitä tukevan kulttuurin.

Tiedolla tulisi aina olla jokin intressi. Myös tutkimusmenetelmän valinta liittyy kysymykseen tiedonintressistä, koska tiedonintressi on vastaus kysymykseen, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan (Vilkkä 2005, s.49). Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä (Sajama 1993, s.61-65). Mutta myös selittää ihmisen toimintaa intentionaalisesti eli ihmisen toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla (Vilkkä 2005, s.50). Habermas lajittelee tiedon intressit kolmeen kategoriaan: 1) tekniseen, 2) praktiseen ja 3) emansipatoriseen. Tekninen (empiiris-analyttinen) intressi tuottaa tietoa, jota tarvitaan nopeassa päätöksenteossa. Praktinen (historiallis-hermeneuttinen) intressi tuottaa tietoa, jota voidaan kutsua tulkinnoiksi ja ymmärryksen merkityksiksi. Emansipatorinen intressi taas tuottaa tietoa, jota voidaan kutsua analyysiksi ideologioista ja maailmankuvista. (Huhtinen (toimittanut) 2006, s.9)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta tiedon intressit voidaan jaotella seuraavasti: 1) tekninen intressi – havaittava tieto, 2) praktinen intressi – piilevä tieto ja 3) emansipatorinen intressi – kulttuurillinen tieto. Tietojohtamisen voidaan ajatella toimivan jokaisen intressin hyväksi, riippuen siitä mitä tietojohtamisen strategiaa halutaan painottaa. Tämän tutkimuksen intressi

on praktinen ja tutkimuksella tavoitellaan piilevää tietoa. Huhtinen (toimittanut 2006, s.47) korostaa, että monet johtamisen menetelmät voivat osin heikentää johtamisen käsitteeseen kuuluvia merkityksiä. Yhdeksi syyksi hän näkee sen, että useasti painotetaan teknistä intressiä, praktisen ja emansipatorisen intressin jäädessä jalkoihin.

Nonaka ja Takeuchi (1995, s.83-90) ovat luoneet viisivaiheisen mallin, miten piilevä tieto muuttuu organisaatiossa havaittavaksi: 1) piilevän tiedon jakaminen (sosiaalisaatio), 2) käsitteiden luominen (ulkoistaminen), 3) käsitteiden perustelu (yhdistäminen), 4) mallin (prototyypin/konseptin) rakentaminen (sisäistäminen) ja 5) tiedon ristikkäispunnitus. Kyseinen Nonakan ja Takeuchin malli yhdistää tiedon luomisen prosessit tietojohdamisen prosesseihin. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että koska piilevä tieto on inhimillistä pääomaa, siirtyy se luontevimmin yksilöltä toiselle sosiaalisaatiossa. Aluksi yksilöillä olevat suuret ja käyttämättömät tietovarot on laajennettava koko organisaation tiedoksi. Käytännössä sosiaalisaatio tarkoittaa yhteisten kokemusten jakamista, joten se voi tapahtua vaikka lenkkipolulla. Seuraavaksi jaettu piilevä tieto muutetaan havaittavaksi tiedoksi, uuden käsitteen muodossa. Kun piilevä tieto tehdään havaittavaksi, tieto ikään kuin kristallisoituu. Uusi käsite on osoitettava oikeaksi, jos organisaatio päättää, että se todella on ponnistelujen arvoinen. Tämän jälkeen käsite muutetaan malliksi, joka voi olla kovaa tietoa (prototyyppi) tai pehmeää tietoa (ohjausmekanismi). Käsitteeseen liittyy kaksi tasoa. Tietyt erityiset piirteet tai osatekijät, sekä se miten nämä liittyvät toisiinsa muodostaen kokonaisuuden. Osatekijät voidaan ymmärtää toimenpiteiksi, joilla käsitteen sisältönä oleva kokonaisuus tunnistetaan tai tuotetaan. Viimeisessä vaiheessa tieto laajenee ulos organisaatiosta. Yritys joka luo uutta tietoa ei siis ole suljettu systeemi, vaan se vaihtaa tietoa jatkuvasti ulkopuolisen ympäristönsä kanssa.

2.3 Organisaation oppiminen

”Oli aika jolloin liiketoiminnan ydin oli tehdä voittoa ja tuotteita. Tänä päivänä on tätä edeltävä, vieläkin tärkeämpi liiketoiminnan ydin, joka on tulla tehokkaaksi oppivaksi organisaatioksi. Ei niin, etteivätkö voitto ja tuote ole tärkeitä, mutta ilman jatkuvaa oppimista voitot ja tuotteet eivät ole enää mahdollisia. Tästä seuraa eriskummallinen ajatus: liiketoiminnan ydin on oppiminen – ja kaikki muu on seurausta siitä.”

(Harrison Owen: *Riding the Tiger; Doing Business in a Transforming world.*)

Informatiivisen kulttuurin ja tietojohdamisen mukaisesti, tulevaisuudessa entistä vähemmät tekevät entistä enemmän. Tämä suuntaus on todennäköinen myös Rajavartiolaitoksessa. Samalla nykyaikaiset ammatit ja jopa arkielämä edellyttävät tietoa huomattavasti enemmän kuin menneillä vuosisadoilla, esimerkiksi ennen riitti kun osasi käyttää kynää, nykyään kirjoittaminen edellyttää monimutkaisia tietotekniikan taitoja (Yrjönsuuri 2002, s.12). Tällöin on väistämätöntä, että johtamismuotojen lisäksi perinteisten oppimismuotojen on kehityttävä.

Kognitiivisessakin mielessä suuri tietomäärä pakottaa yksilön ymmärtämään ja kehittämään itseään tiedon käsittelijänä. Yksilöiden on päästävä elinikäisen oppimisen sykliin, koska kärjistetyksi eilen opittu voi tänään olla jo vanhentunutta tietoa ja hyödyttöä osaamista. Oppiminen ei korostu pelkästään osana kulttuuria, vaan myös osana tietojohdamista. Nimittäin kulttuuri ei pysty tarjoamaan niitä käytännön prosesseja, esimerkiksi tiedon jakamista, joita tietojohdaminen voi. Lankisen, Miittisen ja Sipolan (2004, s.43) mielestä nopea oppiminen ja joustava toiminta ovat erityisen kriittisiä tekijöitä organisaatiossa rakenteiden muuttuessa hierarkkisesta, ”pomokeskeisestä” jäykästä organisaatiosta prosesseiksi ja verkostoiksi, joissa yksilöiden ja tiimien yhteistoiminta ja kyvykkyys tehdä ratkaisuja vaativat kaikkia yksilöllisiä osaamisen ja kehittämisen keinoja.

Poikkeuksena tiedonhallintaan (information management), tietojohdaminen keskittyy luomaan edellytyksiä niin piilevän kuin havaittavankin tiedon tulkinnalle ja kehittämislle. Tietojohdaminen on näin ollen lähellä oppivan organisaation käsitettä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.298) Oppivan organisaation käsite on jo vuosikymmeniä vanha. Sitä on myös määriteltä monella eri tavalla. Määritelmiä yhdistää se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa (Sarala & Sarala, 1996, s.54). Oppiva organisaatio edustaa potentiaalisesti merkittävää organisaatiokulttuurin evoluutiota, mutta se edellyttää kuitenkin toimiakseen kyvykästä johtajuutta (Robinson Hickman (editor) 1998, s.456). Kyvykkyys ei kuitenkaan enää korreloidu yhteen johtajaan ja hänen henkilökohtaiseen visioonsa, vaan tieto kulkee mahdollisimman vapaasti ja joustavasti. Voidaan siis todeta, että oppivan organisaation käsite on ongelmallinen ja moniulotteinen. Melko yleinen näkemys on, että kaikki organisaatiot ovat oppivia, kyse on vain siitä millaiset organisaatiot oppivat nopeammin kuin toiset. Lisäksi on vaikea saada käsitystä, mitä oppiva organisaatio oikeastaan on ja miten sitä tulisi käytännössä soveltaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.166).

Sengen kirja ”The Fifth Discipline” on monessa lähteessä nimetty oppivaa organisaatiota käsittelevien teosten klassikoksi. Senge jakaa oppivan organisaation viiteen osa-alueeseen. Osa-alueita ovat systeemiajattelu (system thinking), itsensä hallinta (personal mastery), sisäiset ja toimintaa ohjaavat mallit (mental modes), yhteisesti muodostettu ja jaettu visio (shared vision) sekä tiimioppiminen (team-learning). Se miksi tutkija haluaa tuoda tämän esiin, on sisäiset toimintaa ohjaavat mallit. Sengen näkemys, sisäisistä toimintaa ohjaavista malleista, on merkittävä myös piilevän tiedon kannalta. Nimittäin, Senge (1990) korostaa, että sisäiset mallit eivät ainoastaan ohjaa maailmankuvaamme, vaan myös toimintaamme. Tavot ovat

usein tiedostamattomia⁶ ja osin rutiineiksi muuttuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Ihmisillä on siis itsestään selvinä pidettyjä oletuksia siitä, miten asioiden tulisi olla. Usein tällaiset rutiinit ja oletukset estävät uusien ja ehkä parhaiden työn kehittämistä koskevien ideoiden toteuttamisen. Toimintaa rajoittavat mentaaliset mallit voidaan paljastaa esimerkiksi niin, että jokainen tiimipalaveriin osallistuva kirjaa kokouksen aikana sekä näkyvät tapahtumat että niiden synnyttämät mutta ilmaisematta jääneet ajatukset ja tunteet. Mentaalisia malleja voidaan paljastaa myös tallentamalla todellista työtoimintaa esimerkiksi videonauhalle ja tutkimalla jälkeensä, missä määrin todellisuus ja hyvät aikomukset vastaavat toisiaan.

Mielestäni itsensä hallinta korostuu niin oppivan organisaation toiminnoissa kuin tietojohdattamisessakin. Molempien teorioissa keskeiseksi nousee yksilön merkitys. Yksilö nähdään hyvin uteliaana, joka on valmis aktiivisesti oppimaan uutta ja hallitsemaan omaa elämäänsä. Oppivan organisaation kontekstissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että yhteinen visio rakentuu viime kädessä yksilöiden vaistoihin ja haluihin. Toisaalta on muistettava, että vaikka organisaatio oppii yksilöidensä kautta, ei yksilön oppiminen vielä takaa organisaation oppimista (Senge 1990). Oppivan organisaation toimintamallissa voidaankin organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla pitää aina tietoista pyrkimystä edistää henkilöstön osaamista. Tiivistetyksi voidaan todeta, että oppimisen ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. (Sarala & Sarala 1996, s.41) Oppiminen on prosessi, jossa tietoa käsittelevä systeemi, esimerkiksi henkilö, saavuttaa uusia taitoja tai tietoja jostain aiheesta. Oppimista voidaan saavuttaa sekä järjestetyllä koulutuksella että itseopiskelulla. Laajimmillaan oppimista tapahtuu lähes aina, kun ihminen vertailee tapahtunutta ja aiottua (palaute) tai tapahtunutta ja aiempaa toimintaa (oppiminen kokemuksesta). Oppiminen edellyttää muistia ja korkeatasoista tiedon käsittelyä. Oppimistapoja on hyvin erilaisia, koska läheskään kaikkien ihmisten sisäinen tapa hahmottaa ympäristöään ei ole samanlainen toisten ihmisten kanssa. Oppiminen on periaatteessa tietoa ja taitoja. (<http://www.wikipedia.org>, Sydänmaanlakka 2002 s. 33-34)

Sydänmaanlakan (2004, s.185) mukaan tietojohdattamisessa ja osaamisen johtamisessa puhutaan aivan samoista asioista, joista aikaisemmin keskusteltiin oppivan organisaation käsitteen alla. Hänen näkemyksensä on, että kyseessä on sama tavara uudessa paketissa. Tämä näkemys on varmasti perusteltua, sillä organisaation oppimisessa on paljolti kyse tietojohdattamisen prosesseista. Yksilön oppimista asia tulee saattaa tiimin tai ryhmän tietoisuuteen ja hiljalleen yhteisvoimin toteutettuna koko organisaation käyttöön. Organisaation oppimista on kuitenkin vaikea ymmärtää ilman, että käsitetään kulttuurin merkitys. Kulttuuri saattaa jopa olla este oppi-

⁶ Scheinin (1992) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella tasolla. Kolmannella ja syvimmällä tasolla toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Kyseiset perusoletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita.

miselle. Johtajan onkin tunnistettava kulttuurin muutostarve ja pyrittävä ohjaamaan muutoksen suuntaa. Voidaan siis sanoa, että organisaatiokulttuurin muutoksessa johtajuus ja oppiminen yhdistyvät. (Schein 1992)

Oppiminen ja tieto liittyvät kiistattomasti yhteen. Laakson & Pohjanvirran (1992, s.56-57) mukaan oppiminen on tiedon ja kokemusten karttumista, uuden omaksumista tai vanhan uudenlaista ymmärtämistä. Oppiminen on sisäinen tapahtuma, mutta se voi muuttaa myös ulkoista käyttäytymistä. Informaatiota käsitellään ja tulkitaan myös aikaisemmin opitun pohjalta. Koko elämän aikana kertynyt kokemus- ja tietovarasto (tietopääoma) ohjaavat oppimista. Meille on itsestään selvyys, että oppiessamme jotain uutta meidän tietopääomamme kasvaa. Voidaan toki pohtia, onko kyseessä tiedon lisääntyminen vai tietämyksen kasvaminen? Olennaista on ymmärtää, että me voimme tietää enemmän, kuin pystymme kertomaan (Polanyi 1966). Me hallinnoimme siis osaksi tietoa joka on piilossa ja jota emme pysty paperille tuottamaan. Mielestäni meillä täytyy olla piilossa myös oppimista (vertaa Senge 1990), siis jotain poikkeuksellista mitä emme edes tiedä osaavamme.

Oppivassa organisaatiossa vallitsee toimintatapa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Organisaation oppiminen ja uudistuskyky ovat elintärkeitä ominaisuuksia, koska ne ovat avain kilpailuetuun. (Santalainen & Huttunen 1993, s.156) Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. Organisaatiossa rohkaistaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden asettaminen, ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Samalla kehittyy työyhteisön jäsenten kyky vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Työyhteisö kerää jatkuvasti palautetta omasta toiminnasta ja analysoi sitä. Työyhteisön jäsenet saavat palautetta sekä koko organisaation toiminnasta että oman toiminnan tulosten suhteesta siihen. Henkilöstön mahdollisuutta suunnitella ja ohjata omaa työtä on lisätty. Oppiva organisaatio on rakenteeltaan matala ja henkilöstötasoja on vähennetty. (<http://www.tkk.utu.fi>)

2.3.1 Oppimisen tasot ja organisaation oppimistaito

Oppivassa organisaatiossa oppiminen on kokonaisvaltaista. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yleensä tällaista oppimistoimintaa ohjaa organisaation yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet. Organisaatio pyrkii jatkuvasti haastamaan ja tukemaan sen sisällä tapahtuvaa oppimista. Oppiminen palkitaan ja sitä myös jatkuvasti arvioidaan ja pyritään kehittämään. Voidaan siis todeta, että organisaatio luo puitteet oppimiselle mutta samalla sen on jatkuvasti myös itse uudistuttava ja opittava. Sydänmaanlakan

(2004, s.49-56) mukaan yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta. Oppiminen olisi hyvä nähdä taitona, jota voidaan kehittää. Oppimistaito muodostuu opiskeluasenteesta, suunnitelmallisuudesta ja opiskelutekniikasta. Toiminta organisaatiossa tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin oppimisprosessi voidaan nähdä yhdistelmänä yksilön ja organisaation oppimisesta. Organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Organisaation oppimisessa palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat avainasemassa.

Tiedämme siis, että organisaatio voi oppia ja se olisi jopa suotavaa. Sekään ei vielä riitä, vaan myös yksilöiden ja tiimien organisaation sisällä tulisi pyrkiä jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Jotta voimme kehittyä, tulee meillä olla kokonaisvaltainen taito oppia. Sydänmaanlakka (2004, s. 59-63) määrittelee kymmenen kohtaa, jotka ovat keskeisiä tukevia taitoja organisaation oppimisen kannalta. Hän lähtee siitä, että organisaation oppiminen riippuu siitä, miten hyvin kyseiset oppimistaidot on viety organisaation toimintatapaan: 1) systemiajattelu, 2) sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, 3) strateginen oppiminen, 4) palautejärjestelmien käyttö, 5) itsensä johtaminen, 6) tiimioppiminen, 7) dialogi, 8) yhteinen visio, 9) tietojärjestelmien hyödyntäminen ja 10) osaamisen ja tiedon jakaminen. Rajavartiolaitoksen strategia 2015 päämäärissä oppimistaidoista korostuvat tiedon jakaminen, yhteinen visio ja tietojärjestelmien hyödyntäminen. Mutta kuten edellä otettiin esille, tulisi tiedon luomisprosessin kannalta huomiota kiinnittää ennen kaikkea sisäisiin toimintaa ohjaaviin malleihin.

2.4 Lopuksi

Organisaatio itsessäänkään ei ole välttämättä yksinkertainen ympäristö, koska kuten tieto, voidaan organisaatio jakaa piilevään ja havaittavaan olomuotoon. Usein puhutaan virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta. Laakso ja Pohjanvirta (1982, s.115-120) lähtevät ajatukselta, että epävirallinen organisaatio muodostuu vähitellen jokaiseen ryhmään ”itsestään”, jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta. Heidän mukaansa ryhmän epävirallisessa organisaatiossa tieto kulkee pääasiallisesti ystävyyssuhteita noudatellen. Yleensä ryhmän epävirallista johtajaa ei oteta huomioon, mutta nimenomaan hänen mielipiteensä tai käyttäytymisensä säätelee usein voimakkaasti muun ryhmän käyttäytymistä. Epävirallisen organisaation vaikutus voidaan nähdä merkittäväksi ja sen vaikutus tulisi tiedostaa, jotta ymmärrettäisiin organisaation moninaisia tapahtumia ja ongelmia. Ennen kaikkea, pyrittäessä kohti informatiivista kulttuuria, on epäviralliset prosessit tunnistettava ja pyrittävä tukemaan niillä inhimillisen tiedon vaihtoa.

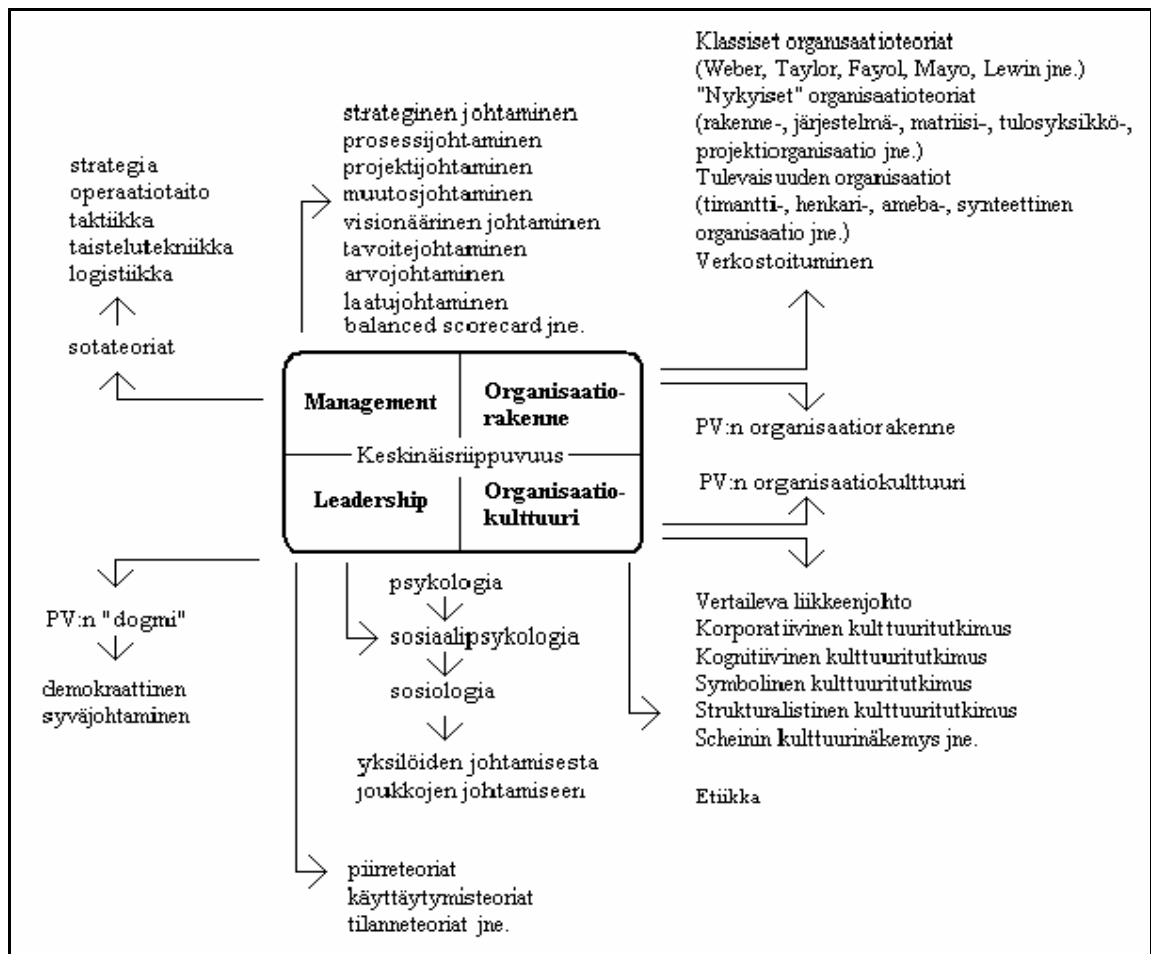
Epävirallisen organisaation luomia ulottuvuuksia voidaan käyttää muullakin tavoin systemaattisesti hyödyksi. Esimerkiksi epävirallisten oppimispaikkojen ja koulutuksen tarjoaminen, samoin kuin uusien työroolien määrittely ja yhteistyösuhteiden uudelleenorganisointi voivat avata muutostilanteissa uusia mahdollisuuksia. (Eteläpelto & Tynjälä (toimittanut) 1999, s.14)

Tulevaisuudesta voimme suurella varmuudella sanoa sen, että tiedon määrä lisääntyy koko ajan valtavasti. Tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuvat arviolta joka 5.-7. vuosi. Näin ollen olemme jatkuvan muutoksen alaisia. Jatkuva muutos vaatii paljon organisaatiolta ja sen rakenteelta mutta ennen kaikkea se vaatii yksilöiltä. Työstä on tullut jatkuvaa oppimista. Organisaatioiden on oltava uusiutumiskykyisiä, nopeita, joustavia ja innovatiivisia. (Sydänmaanlakka 2002, s.26) Tulevaisuuden organisaatiossa oppiminen on olennainen, muttei suinkaan ainoa tekijä. Tulevaisuuden organisaatioiden on oltava tehokkaita. Meiltä kaikilta odotetaan huippusuorituksia yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina. Meidän tulee olla tehokkaita ja tehdä asioita paremmin. Tehokkuus ei kuitenkaan voi syntyä siitä, että teemme aina enemmän ja enemmän, vaan meidän tulisi tehdä asioita älykkäämmin. Jotta pääsemme tähän, tarvitsemme paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Nämä ovat menestyvän organisaation kulmakiviä. (Sydänmaanlakka 2002)

Tieto tulee kuitenkin ymmärtää oikein, jotta sitä pystytään täysipainoisesti hyödyntämään. Ehkä suurimmaksi ongelmaksi muodostuu se, että tiedon ja informaation käsitteet sotketaan hyvin helposti. Ongelma ei kuitenkaan rajoitu pelkästään käsitetasolle, vaan epäselvyys voi vaikuttaa jopa organisaation suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Saattaa siis syntyä tilanne, jossa nuotit jäävät todellakin vain satunnaisiksi merkeiksi. Lisäksi on muistettava, että samasta informaatiosta voidaan tuottaa erilaista tietoa riippuen siitä, minkä pyrkimyksen kannalta ja minkä tiedon varassa informaatiota tulkitaan. Kyse voi lopulta olla siis eri tietotyypeistä. Yhteenvetona tietotyypeistä voidaan käyttää Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, s.296) määritelmää, jonka mukaan data viittaa symboleihin, joita ei ole tulkittu eikä asetettu mihinkään mielekkääseen yhteyteen. Informaatio puolestaan on dataa, joka on saanut merkityksen. Tieto taas on sitä, mikä antaa ihmisille mahdollisuuden luoda datasta merkitys ja tuottaa siten uutta informaatiota. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että lopulta toiminnallisoin osa informatiivisen kulttuurin toimintaympäristöä on tietojohdaminen.

3. TIETOJOHTAMINEN JOHTAMISEN TUTKIMUKSESSA

Johtamisen tutkimusta käsitellään tässä tutkimuksessa Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen käyttämän johtamisen tutkimuksen viitekehyksen avulla. Tässä tutkimuksessa tietojohtamista tarkastellaan johtajuuden näkökulmasta. Johtamisen laitos jakaa johtajuuden tieteenala-sidonnaisesti kolmeen alaluokkaan: 1) yksilölähtöiseen psykologiaan, 2) ryhmäkäyttäytymistä tarkastelevaan sosiaalipsykologiaan ja 3) joukkoilmiötä käsittelevään sosiologiaan.



Kuva 7: Aalto (esimerkiksi Räsänen 2005, s.6): Johtamisen tutkimuksen viitekehys

Tietojohtaminen liitetään helposti asioiden johtamisen (managementin) alaisuuteen. Tämä onkin hyvin luonnollista, koska onhan se syntynyt muun muassa osaamisen johtamisen rinnalla, osin samoja ilmiöitä koskettaen. Tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin korostaa, että huolimatta tietojohtamisen lähtökohdista, on se olennainen osa johtajuutta (leadership). Näin ollen se olisi entistä merkittävämpi prosessi myös praktisen tiedon intressin kannalta. Tätä on osin ehkä vaikea ymmärtää, mutta tämän luvun tarkoitus on vahvistaa kyseistä näkökulmaa.

Sydänmaanlakka lähtee siitä, että tietojohdamisessa ei tule aliarvioida organisaatiokulttuurin merkitystä. Organisaation arvot, palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyyli edesauttavat tai vaikeuttavat tietojohdamista. Tietojohdaminen on hänen mukaansa 80-prosenttisesti muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Vain loput 20 prosenttia ovat tietotekniikkaa. Tämän takia myös kulttuuriin liittyvät asiat ovat niin olennaisia. (Sydänmaanlakka 2004, s.191) Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, s.12-13) mukaan organisaation taitavan johtamisen lisäksi henkilöstön kyvykkyydellä, kehityskyvyllä, osaamisen kehittämisellä ja kokemuksen hyödyntämisellä on suuri vaikutus jokaisen organisaation menestykseen ja kehitykseen. Heidän mielestä tavoitteena pitäisi olla johdonmukainen johtamistapa, selkeä visio, strategia ja yhteiset arvot, joiden perusteella henkisten voimavarojen suunnittelu, tiimien valmennus ja yksilöiden kehittäminen toteutetaan liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Jokaisen organisaation strategiseen suunnitelmaan pitäisi kuulua henkisten voimavarojen säännöllinen arviointi yhdessä muiden tarpeiden ja tulosten kanssa.

Tieto on noussut organisaatioille yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Huippuosajista käydään entistä kovempaa kilpailua. Monesti puuttuva osaaminen ja tieto ovat kriittisimpiä toiminnan kehittämistä rajoittavia tekijöitä. Tiedosta on tullut tärkeää pääomaa niin yrityksille kuin niiden työntekijöille. Kun tiedon merkitys kerran nousi niin merkittäväksi, tuli uudeksi johtamisfilosofiaksi tietojohdaminen. (Sydänmaanlakka 2004, s.179-186) Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, s.295) mukaan ohjelmistoyritykset ovat vauhdittaneet käsitteen kehittämistä, minkä vuoksi se on usein rinnastettu informaatiovirtojen käsittelyyn tarkoitettuihin järjestelmiin ja tietokantoihin. Kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että tekniikka on suhteellisen pieni, joskin usein välttämätön osa tietojohdamista (tietämyksen hallintaa).

3.1 Ihmistieteet tietojohdamisen näkökulmasta

Ihmistieteitä tarkastellaan vain siinä määrin, mitä tutkija on nähnyt tarpeelliseksi. Ihmistieteet auttavat ymmärtämään erityisesti piilevän tiedon ja havaittavan tiedon välistä merkityssuhdetta. Piilevä tieto liittyy läheisesti yksilöön⁷ tai tiimiin ja havaittava tieto liittyy lähemmin organisaatioon. Tietojohdamisen näkökulmasta ihmistieteitä voidaan tarkastella esimerkiksi siten, että ollaan kiinnostuneita miten yksilö tai ryhmä ymmärtää tiedon, millaiseksi jaettava tieto nähdään ja mikä motivoi tiedonhankintaan. Ihmistieteet jaotellaan tutkimuksessa karkeasti siten, että psykologia on kiinnostunut yksilöstä, sosiaalipsykologia ihmisten välisestä vuoro-

⁷ Tiedon alkulähde yhdistetään useasti yksilöön ja hänen osaamiseensa (Sveiby 1997). Sveiby lähtee ajatuksesta, että osaaminen eli kompetenssi kuvaa parhaiten yksilön tietoa. Hänen mukaansa yksilön osaamisesta voidaan erottaa viisi toisistaan riippuvaista elementtiä: 1) eksplisiittinen tieto, 2) henkilökohtaiset taidot, 3) henkilökohtainen kokemus, 4) arvostelukyky ja 5) sosiaalinen verkosto.

vaikutuksesta (tiimistä) ja sosiologia yhteiskunnasta (organisaatiosta). Jaottelu ei missään nimessä asemoi tieteenaloja kattavasti mutta auttaa lukijaa tarkastelemaan ihmistieteitä tietojohdamisen näkökulmasta. Ennen kuin tiedontarvetta lähdetään tutkimaan, on tutkijalla oltava käsitys miten ihminen nykykäsityksen mukaan muodostaa ja käsittelee tietoa. Tähän liittyen tutkimuksen näkökulmaksi on valittu kognitiivinen psykologia ja kognitiivinen ihmiskäsitys. Kognitiivista psykologiaa voidaan pitää yhtenä psykologian keskeisimmistä suuntauksista (Vilkko-Riihelä 1999).



Kuva 8: Ihmistieteet tietojohdamisen näkökulmasta

3.1.1 Psykologia

Psykologia tarkoittaa tietoa ja oppia (kreikaksi logos) sielusta sekä hengestä (kreikaksi psykhe). Psykologia on mielen ja tietoisuuden tutkimista ja psykologista tietoa tarvitaan kaikilla elämän alueilla. Psykologialta odotetaan vastauksia kysymyksiin, joihin ei yksiselitteistä vastausta ole tai joita ei vielä riittävästi tunneta. (Laakso & Pohjanvirta 1992, s.8-9) Psykologia tieteenä keskittyy yksilön henkisiin ja ulkoisiin toimintoihin, niiden havainnoimiseen, tutkimiseen ja kehittämiseen. Psykologia tutkii ja pyrkii selittämään yksilön tavoitteellista toimintaa. Tavoitteellinen toiminta ei kuitenkaan edellytä, että yksilö tiedostaa toiminnan syyt, vaan esimerkiksi psykodynaamisessa teoriassa mielenhäiriöt ovat kehon tavoitteellisia selviytymiskeinoja (Tähkä 1982).

Ihmiskuva on yksilöllä tai yhteisöllä oleva käsitys ihmisen perusolemuksesta ja toiminnan määräytymisen syistä. Psykologiassa on melko erilaisia käsityksiä ihmisestä ja ihmisen toimunnoista, joten niiden tutkiminen kertoo myös psykologian suhteellisesta luonteesta tieteenä. Eroja löytyy esimerkiksi siinä, kuinka aktiivisena ihmistä pidetään. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, s.115) Ihmisen toimunnoista pyritään löytämään säännönmukaisuuksia. Tämä

edellyttää sitä, että ihmisiä tutkitaan erilaisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Mikäli tutkimuskohdeesta saadaan luotettavaa tietoa, pyritään se ilmaisemaan yleisinä lainalaisuuksina. Lainalaisuuksien avulla voidaan selittää kyseistä toimintaa edustavat yksittäistapaukset. Ihmisen tavoitteellisuutta⁸ ei voida kuitenkaan selittää vain ympäristön tai elimistön pohjalta, vaan siihen liittyy aina myös psyykeen (mielen) toiminta. Vaikka myös psykologia tutkii ihmistä erilaisten ryhmien jäsenenä, sen ensisijainen tavoite on saada tietoa yksilön toiminnan lainalaisuuksista. (Vilkko-Riihelä 1999)

Tietojohtaminen on verraten uusi prosessi. Osana informatiivista kulttuuria se johtaa organisaation rakenteellisiin muutoksiin, tai ainakin menestyäkseen, on organisaation niitä syytä tehdä. Rakenteellinen muutos kohtaa kuitenkin helposti muutosvastarintaa. Jotta rakenteellisilla muutoksilla päästään myönteisiin tuloksiin, vaaditaan ennen kaikkea asianomaisten työntekijöiden aktiivista tukea ja paneutumista asiaan sekä huolellista suunnittelua. Jos näin ei tapahdu, on vaarana, että ongelmia vain siirretään ratkaisujen sijaan. Toiminnan tulee olla myös tavoitteellista. Työntekijät saadaan sitoutumaan muutoksiin ja tukemaan niitä vasta, kun on muutettu yhteistyön muotoja. Miksi sitten tulisi muuttua? Usein nykyinen organisaatiomuoto on kehittynyt kauan aikaa sitten silloin vallinneitten ongelmien ja tehtävien mukaan. Ongelmat ja tehtävät ovat nyt luonteeltaan erilaisia, joten organisaation muutos olisi jopa tarkoituksenmukaista. (Rubenowitz 1989, s.104-108)

3.1.1.1 Kognitiivinen psykologia

Kognitio (latinaksi *cognitio*, tieto) on eri vaiheista koostuva tapahtumasarja eli prosessi, jolla on rajallinen kesto. Kaikki alkaa muistista, jonka sisältöjä aktivoituu eri tilanteissa. Tarkkaavaisuus toimii sitten kompassin tavoin ja ohjaa havaintojamme. Kun vertaamme havaintojamme aktivoituneisiin muistirakenteisiin, tapahtuu tilanteesta riippuen päätöksentekoa, ongelmanratkaisua tai pelkästään ajattelua. Kaiken mennessä hyvin, meillä on kyseisessä tilanteessa tarvittavaa taitoa. Jos pystymme lisäksi säätelemään toimintaamme joustavasti, niin olemme sillä hetkellä luovia. Usein vielä opimme jotain uutta. (Näätänen, Laakso, Niemi & Peltola 2002, s.11-14)

Kognitiivinen psykologia on saanut vaikutteita muun muassa kielitieteestä ja tietojenkäsittelystä. Se pitää sisällään useita suuntauksia, joista osa on näkemyksiltään keskenään ristiriit-

⁸ Tavoitteellisuus on ihmisen toiminnan keskeinen piirre: kaikella toiminnalla yksilö pyrkii johonkin. Vain jos tiedämme, mihin yksilö tähtää toiminnallaan, voimme ymmärtää tätä toimintaa. Toiminnaksi käsitetään kaikki se, mihin ihminen ryhtyy, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tavoitteellinen toiminta koostuu useista osatoiminnoista, jotka jaetaan tiedollisiin toimintoihin, motiiveihin, tunteisiin sekä toiminnan toteutukseen. (Vilkko-Riihelä 1999)

taisiakin. Yhdistäväksi tekijäksi voidaan nähdä ihmiskäsitys. Yksilön toiminta ohjautuu sisäisesti sen tiedon avulla, jota hän etsii, valikoi, tulkitsee ja tallentaa sen mukaan, onko se hänen tavoitteisen toimintansa kannalta merkityksellistä. Tätä voidaan kutsua tiedon käsittelyn periaatteeksi. (Laakso & Pohjanvirta 1992, s.18-19) Kognitiivisen psykologian peruseriaatteen hyväksytään nykyään yleisesti. Sen varhaistaipaleella 1950-luvulla ihmisen⁹ tiedollisia toimintoja verrattiin puhelinkeskukseen, koska tarkkaavaisuuden jakaminen eri asioiden kesken oli tuolloin kiinnostuksen kohteena. Tämän jälkeen muistitutkimuksen myötä, vertaus tietokoneeseen ajankohtaistui. Ihmisen toimintaan voidaan liittää kuitenkin ennustamattomuutta ja nykyään ihmistä voidaan verrata monimutkaiseen systeemiin. Näin ollen vertaukset koneisiin ovat menettäneet uskottavuuttaan (vertaa Huhtinen (toimittanut) 2006, s.45). (Näätänen, Laakso, Niemi & Peltola 2002, s.14)

Tietoa käsittelevän ihmisen toimintaa voidaan tarkastella ja selittää kognitiivisen psykologian avulla. Kognitiivinen psykologia näkee ihmisen aktiivisena tietojen käsittelijänä. Ihmistä eivät vedä toimintaan vaistot tai vietit, vaan aktiivisuus ja tavoitteellisuus. Nämä ovat ihmiselle lajityypillisiä ominaisuuksia, ihminen on loputtoman utelias. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, s.132) Tavoitteisiin pyrkiessään ihminen rakentaa toimintasuunnitelmia ja ohjaa tekojaan näiden suunnitelmien varassa. Ihminen ei vain reagoi ympäristöön passiivisesti, vaan antaa ärsykeille ja ulkoisille tapahtumille merkityksen. Alemmat eläimet toimivat erilaisten käyttäytymismuotojen avulla, ihminen sen sijaan tilanteelle antamansa merkityksen perusteella. Kognitiiviset psykologit ovat tutkineet erityisesti ihmisen tietoista ohjausta. Käsityksen mukaan ihminen on sitä vapaampi, mitä tietoisemmin hän pystyy ohjaamaan toimintaansa. Tietoisuus on kuitenkin rajoittunut. Esimerkiksi eri kulttuureissa olevat ihmiset saavat henkilöstä samantapaisen ensivaikutelman. Koehenkilöt eivät kuitenkaan tietoisesti tunnista ensivaikutelmaansa määränneitä tekijöitä. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, s.133)

Suuri tietomäärä on pakottanut ihmisen ymmärtämään ja kehittämään itseään tiedon käsittelijänä. Tiedon hallinnan tilalle on noussut kyky ymmärtää, arvioida, hankkia ja jäsentää sitä. Kognitiivinen psykologia tutkii ihmistä tiedon hankkijana ja käyttäjänä. Keskeistä on myös tiedon valikoiminen, jäsentäminen ja tiivistäminen. Tutkimuksen kohteena ovat niin sanotut kognitiiviset prosessit: havaitseminen, ajattelu, oppiminen, kieli ja muisti. Tämä suuntaus korostaa ihmisen aktiivisuutta suhteessa ympäristöönsä ja hänen tavoitteellisuuttaan. Ihminen on aktiivinen, itsenäisesti ajatteleva, päämääriä asettava ja tilanteen huomioon ottava. Käyttäytyminen ei ole mekaaninen reaktio palautteeseen, vaan olennaista on ihmisen oma tulkinta

⁹ Kognitiivisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on vapaa, itseään ohjaava ja järkipäinen olento, jolle aktiivisuus, tietoisuus ja tavoitteellisuus ovat tyypillisiä ominaisuuksia. Aktiivisuus näkyy esimerkiksi siinä, että ihminen kerää, tallettaa ja muokkaa ympäriltään samaansa tietoa.

tilanteesta, hänen aikaisemmat kokemuksensa, arvio käytettävissä olevista toimintavaihtoehtoista ja käyttäytymistä koskeva päätöksenteko (Ojala & Uutela 1993, s.16).

3.1.2 Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on yhteiskuntatiede ja muiden tieteiden lailla se valikoi kohteekseen tietyllä tavalla käsitteellistettyjä ilmiöitä. Kuten useat muutkin tieteenalat, on sosiaalipsykologia muovautunut ajan hengessä ja nykyisessä muodossaan se on moniaineksinen sekä monitahoinen tiede. Sosiaalipsykologia tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ryhmätoiminnan sääntönmukaisuuksia. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, s.1-20) Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyy keskeisesti kanssakäyminen. Sosiaalipsykologia tutkii sosiaalisen kanssakäymisen lisäksi yksittäisten ihmisten välisiä suhteita ja miten ne vaikuttavat toisiinsa sekä muovaavat toisiaan. Sosiaalipsykologiassa ollaan kiinnostuneita myös ihmismielen ajattelusta, tunteista ja persoonallisuudesta, sekä näiden sosiaalisesta muotoutumisesta että ryhmien välisistä suhteista.

Sosiaalipsykologian tutkimuksen synty ajoittuneen 1800-luvun loppuun. Ensimmäinen Sosiaalipsykologia-niminen kirja lienee ollut italialaisen Paolo Oranon vuonna 1900 julkaisema teos *Psicologia sociale*. On huomattava, että yhteiskuntatieteilijöiden ajatteluun vaikuttavat heidän ympäristönsä tapahtumat paljon syvällisemmin kuin muiden tieteiden edustajiin. Vuosisadan vaihteeseen liittyvät ongelmat heijastuvat myös sosiaalipsykologian varhaistuotannossa. Ongelmat saavat muotonsa lähiympäristön poliittisen elämän pyörteistä. Lisäksi ensimmäiset sosiaalipsykologiset opit saavat leimansa myös eri alueilla vallitsevista ajatustavoista ja filosofioista. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, s.1-20)

Sosiaalipsykologia tutkii siis sosiaalista elämää. Samasta aihealueesta ollaan kiinnostuneita myös sosiologiassa ja psykologiassa. Tarkka rajauseri tieteenalojen välillä on vaikeaa, eikä tällainen rajaaminen ole edes mielekäästä. Tässä vaiheessa ei ole tarpeen syventyä sosiaalipsykologiaan syvemmin mutta on hyvä ymmärtää, että se on sekoitus sosiologiaa ja psykologiaa. Yksilöä ja organisaatiota tulisi siis tutkia rinnakkain ja yhtäaikaaisesti, aivan kuten tietojohdatussakin. Eskola (1971) kuvaa tätä suhdetta kaarisilta esimerkillä. Sosiaalipsykologia on kuin kaarisilta, josta on hyvä näköala molemmille rannoille – sekä yhteiskuntaan että yksilöön. Tietojohdatusnäkökulmasta on mielenkiintoista pohtia, mikä on viestinnän vaikutus asenteisiin. Ainakin se miten tietoa jaetaan tai kuka sitä jakaa, vaikuttaa merkittävästi tiedon olemukseen ja siihen, miten taivuteltavissa yksilö on. Helkama, Myllyniemi ja Liebkind

(2001, s.202-206) käyttävät esimerkkinä perinnöllisyystieteilijän ja tavallisen karjankasvattajan antamaa viestiä yleisölle siitä, pitäisikö kloonausta edelleen jatkaa.

3.1.3 Sosiologia

Sanan sosiologia juuret ovat yhtäältä latinan, toisaalta kreikan kielessä. Latinan socius tarkoittaa toveria tai matkakumppania, societas yhteiskuntaa ja (muinais)kreikan logos oppia tai tietoa. Sosiologian mielenkiinto kohdistuu siis tietoon yhteisöistä ja yhteiskunnista. (Saaristo & Jokinen 2004, s.14)

Sosiologia on yleinen yhteiskuntatiede. Vaikka ihmisten yhteiskuntia on tutkittu pitkään eri tieteenaloissa, varsinaisena itsenäisenä tieteenalana sosiologia on varsin nuori. Se tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmisten keskinäisiä sosiaalisia suhteita. Sen tarkastelukohteet vaihtelevat globalisaatiosta ja kokonaisista yhteiskunnista intiimeihin sosiaalisiin suhteisiin. Tutkimuksen kohteina voivat olla esimerkiksi: yhteiskunnan rakenne ja sen muutos, institutiot, organisaatiot ja yhteisöt. Sosiologiassa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan psyykkisistä perusteista. Se ei siis ole käyttäytymistiede siinä mielessä, mitä psykologia ja sosiaalipsykologia taas ovat. (Eskola, 1971) Saaristo ja Jokinen (2004, s. 25-28) taas korostavat, että sosiologia ei ole pelkästään yhteiskuntatiede vaan myös erikoistiede. Erikoistieteenä sen tutkimusalaan kuuluvat hyvin käytännölliset ongelmat. Durkhéimiläisen¹⁰ ajattelutavan mukaan, ollakseen tiedettä, sosiologian on omaksuttava samanlaiset menetelmät kuin luonnontieteidenkin. Tällaista ajattelutapaa kutsutaan positivistiseksi. Sosiologia ei kuitenkaan ole luonnontiede, eikä luonnontieteiden menetelmiä tai näkökulmia voi kaikilta osin luontevasti soveltaa sosiologiaan tai muihinkaan yhteiskuntatieteisiin. Keskeisin argumentti on, että sosiologit ovat yhteisöjä tutkiessaan aina osa tutkimuskohdettaan. He eivät siis pysty tarkastelemaan kohdetta ”ulkopuolelta.”

Yhteiskunnan nopea muutos loi sosiologialle ikään kuin sosiaalisen tilauksen: tarvittiin tiedettä, joka pystyisi tuottamaan järjestelmällistä ja koeteltua tietoa vallitsevista oloista. Itsenäiseksi tieteenalaksi se alkoi heidän mukaansa kehittyä vasta 1800-luvun alkupuolella. Teollistuminen ja kaupungistuminen synnyttivät uudenlaisia yhteiskunnallisia ongelmia. Tuolloin kaupungeissa teollisuusväestön olot olivat huonot, mutta myös maaseudun talonpoikaisto köyhtyi. Tarvittiin uutta tietoa siitä, miten ihmiset asuvat ja elävät. Vähitellen hallinnon tar-

¹⁰ Durkhéim (1858-1917) halusi osoittaa periaatteellisesti sosiologian itsenäisen aseman tieteenä ja raivata sille tasaveroisen paikan yliopistoissa opettavien oppiaineiden joukossa. Hänen mukaansa sosiologien tuli tutkimustyössään kehittää sekä teoriaa että metodia; teoriaa muun muassa siksi, ettei tulevien sosiologipolvien tarvitsisi aina aloittaa alusta. (Durkhéim (suomentanut Randell 1982)) Durkhéimia pidetään eurooppalaisen sosiologian kantaisänä. Hän perustikin ensimmäisen eurooppalaisen sosiologian laitoksen Bordeaux'n yliopistoon vuonna 1895.

peisiin alettiin tehdä tilastoja ja sosiaaliraportteja. Näin ihmisten elinoloista alettiin tehdä empiirisiä tutkimuksia. (Saaristo & Jokinen 2004)

Omissa arkipäiväisissä puheissamme ja selityksissämme yhdistämme tieteellistä tietoa, kuulopuheita ja uskomuksia sekä joukkotiedotusvälineistä hankkimaamme informaatiota. Tämän lisäksi meillä on jo ennen sosiologisia selityksiäkin olemassa paljon arjen mukanaan tuomaa tietoa siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja miten yhteiskunta toimii. Muodostamme siis erilaisia käsityksiä olosuhteista ja toimimme näiden käsitysten varassa. Mikä on sitten sosiologian ja tiedon suhde? Sosiologinen tieto on luonteeltaan tuottavaa. Siinä luodaan käsitteitä, jotka organisoivat ja muokkaavat inhimillistä toimintaa. Toisaalta yhteiskunnallinen tieto on aina myös tietoa jostakin. Nimeäminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa nimetyyn sosiaalisen todellisuuden kanssa. (Saaristo & Jokinen 2004, s.20-36) Työnjaon lisääntymisen myötä myös rooleihin liittyvän erityistiedon määrä kasvaa. Erityistehtävissä tarvitaan erityistietoa, joka alan specialistien on omaksuttava. Yhteiskunnan onkin organisoiduttava siten, että jotkut yksilöt voivat keskittyä erikoisalaansa ja että myös näiden erikoisalojen asiantuntijoita koskevat tyyppitykset tulevat osaksi yleisesti merkityksellistä tietoa. Tiedolla ja roolilla on siten läheinen suhde. Roolit edustavat ja välittävät institutionaalisesti objektivoituja tietoryppäitä, ja jokaiseen rooliin kuuluu erityistä sosiaalisesti määriteltyä tietoa. (Berger & Luckmann 1994, s.91-92)

Ihminen muokkaa ympäristöä omia tarkoituksiaan varten. Ympäristön merkitys ihmisen elämään on suuri. Ympäristö muokkaa esimerkiksi ihmisten biologisia toimintoja. Ympäröivä kulttuuri¹¹ taas vaikuttaa ihmisten ajattelutapoihin tai toisin sanottuna ihmiset kokevat oman kulttuurinsa ajattelutavat oikeiksi ja luonnollisiksi sekä muiden kulttuurien tavat oudoiksi. Ihmiset ovat kuitenkin luonnostaan sosiaalisia. Kun ihmiset jaetaan ryhmiin ja ryhmät laiteetaan kilpailemaan keskenään, syntyy kiihvasta taistelua. Ryhmäjäsenedellä on yksilöön suuri valta, jota ei voida selittää vain yksilön omien ominaisuuksien pohjalta. Suuressa ihmisjoukossa tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen ja monet toimivat ryhmässä järjenvastaisella tavalla. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, s.121-124)

¹¹ Sosiologiassa kulttuurin käsitteellä tarkoitetaan yleensä tiettyä rajattua yhteisöä koskevaa elämäntapaa. Voidaan puhua vaikkapa jonkin tietyn alkuasukasheimon kulttuurista. Kulttuuri voidaan nähdä täten tietyn yhteisön tapana sopeutua ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. (Sulkunen 1987)

3.2 Tietojohtamisen taustasta

Tässä luvussa tutkija haluaa esitellä muutamia johtamisen filosofioita, jotka auttavat ymmärtämään tietojohtamisen kokonaisuutta. Tietojohtaminenkaan ei ole syntynyt tyhjästä ja siitä on edelleen tunnistettavissa muita johtamisen ilmiöitä ja menetelmiä. Toisaalta voidaan korostaa, että tietojohtaminen itsessään ei ole menetelmä, vaan nimenomaan prosessi. Tarkastelussa on hyvä huomioida, että kaikki tässä esiteltävät johtamisen osa-alueet kuuluvat johtamisen laitoksen viitekehyksessä asioiden johtamisen alle. Joka tapauksessa osaamisen johtaminen on syntynyt selventämään osin samaa ilmiökenttää, kuin tietojohtaminen. Tietojohtamisen käytännön menetelmiä ovat tietojohtamisen prosessit. Itse asiassa, ehkä leimaa antavinta tietojohtamiselle on juuri prosessinomaisuus. Grönroos (2003, s.227-229) muistuttaakin osuvasti, että tietojohtamisen vision tulee suuntautua organisaation kehittämiseen ja jatkuvaan uudistamiseen. Sitä ei tarvitse ongelmien mukana muuttaa, koska se on prosessi, eikä kolmen tai viiden vuoden projekti. Tietojohtamisen visio on siis organisaation oman innovaatiovoiman lisääminen jatkuvasti ja kaikilla tasoilla. Näin ollen prosessijohtaminen on tarpeen, ainakin käsitteenä avata. Se, miten tehokkaasti tietojohtaminen pystytään konkretisoimaan, on pitkälti kiinni tietostrategiasta. Lisäksi strateginen johtaminen painottuu ainakin osaamisstrategioissa ja ydinosaamisessa. Hyvin kantavaan rooliin nousee myös tietojohtamisen strategiat. Pelkästään jo näiden näkökulmien taustaksi tarkastellaan strategisen johtamisen pääperiaatteita.

Tammikivi (Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen johtaja) tuo esille, että vaikka johtamismenetelmien ja -välineiden tarkoituksena on johtamisen tukeminen ja helpottaminen, niiden runsaus saattaa tukahduttaa johtamisen ja innovatiivisuuden työyhteisössä (Huhtinen (toimittanut) 2006, s.7). Tietojohtamisella voidaan nähdä olevan melko suuri rooli, eri strategioiden kautta, johtamisen tutkimuksen kokonaiskentässä. Me emme vielä esimerkiksi tiedä mikä on sen asema informaatioidankäynnin tutkimuksessa. Jos lähdetään ajatuksesta, että tieto on paras suoja informaatioaseita vastaan (esimerkiksi Huhtinen & Aimonen (toimittanut) 2005, s.159), ei sen merkitys ole pieni. Se, mikä on varmaa, niin monia muita johtamisfilosofioita tehokkaammin se tähtää innovointiin ja älykkyyteen¹².

¹² Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Tällainen organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti; tieto elää, virtaa ja jalostuu siellä jatkuvasti. Tiedolla sinänsä ei ole mitään itseisarvoa, vaan tavoitteena on tiedon soveltaminen ja kehittäminen. Tiedon tulee olla myös helposti saatavilla ja tiedon jakamiseen on kiinnitettävä huomiota. Innovaatioiden syntyä ei voida ennustaa mutta innovaatioita edeltää aina informaation ja uusien ideoiden virtaus. Näin ollen tietojohtaminen antaa tehokkaat innovaatiojohtamisen työkalut. (Sydänmaanlakka 2002, s.205, Grönroos 2003, s.3)

3.2.1 Strateginen johtaminen

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia on siis kautta historian liitetty sodankäyntiin. Sotateoriassa strategian tehtävänä on yleisesti sodan voittaminen. Sun Tzu näki strategian tehtäväksi kuitenkin sodan välttämisen. Nämä toisistaan poikkeavat määritelmät ovat tärkeitä mietittäessä, mitä strategia tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintaan sovellettuna. Toimintaympäristön vaikutus on kuitenkin suuri ja tämän vuoksi sodankäyntitaidon teorit, monista yhtäläisyyksistä huolimatta, eivät riitä kattamaan kaikkea sitä tarvetta, joka liiketoiminnan strategisessa johtamisessa esiintyy tänä päivänä. (Kamensky 2004, s.19) Joka tapauksessa, yksi strategiatyön suurista ongelmista on vaikeus pitää se erillään jokapäiväisestä toiminnasta, jolle ovat ominaisia akuutit ongelmat ja nopeat päätökset (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.251).

Organisaation strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi. Menestyisi tuottaen voittoa tai yleisesti toteuttaen olemassaolonsa tarkoitusta. Organisaation strategian luomisen voidaan katsoa olevan ylimmän johdon tärkein tehtävä. Strategisten valintojen uskotaan osoittavan, onko organisaation johtamisen takana ”joku järki”. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, s.9) Entistä voimakkaampi trendi kuitenkin on, että päätöksenteko siirtyy organisaatioissa alaspäin. Tämän takia organisaation jokaisella tasolla tulee omaksua strategisen johtamisen periaatteet. (Robinson Hickman (toimittanut) 1998, s.268, Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.252) Strategia-ajattelun voidaan nähdä olevan strategisen johtamisen yläkäsite. Näiden asemointi toistensa suhteen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää suurempaa kokonaisuutta. Yksinkertaistettuna strategia-ajattelu on toiminnan ”punaisen langan” hahmottamista. Näin ollen on myös ymmärrettävä, että kyseisen langan sisältö riippuu kulloisestakin toimintaympäristöstä. Esimerkiksi liiketoiminnan yrityksissä sen sisältö saa eri merkityksiä kuin esimerkiksi julkisen hallinnon organisaatioissa. Yhteisiäkin piirteitä toki on, esimerkiksi tiettyä realistista toimintaideaa tarvitaan jatkuvuuden ja onnistumisen takaamiseksi. Edelleen ylimmälle johdolle tulee tarjota riittävästi ja säännöllisesti laadukasta informaatiota, joka on jalostettu sopivaan muotoon. Kyseisen informaation avulla pystytään oma organisaatio asemoimaan suhteessa ympäröivään maailmaan. Prosessin on oltava avoin, koska vain avoimuudella kyetään toimimaan menestyksellisesti tulevaisuudessa. (Krogars & Ojala (toimittanut) 1999, s.14-16)

Kamenskyn (2004, s.20-22) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Kyseinen määritelmä korostaa hänen mielestä seuraavia asioita:

- Strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö.
- Strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat.
- Kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden panemista tärkeysjärjestykseen ja myös tietoisesta kieltäytymisestä monista sinänsä järkevistä vaihtoehdoista.
- Yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

Organisaation strategisen johtamisen voidaan ajatella olevan sen pitkän ajan tavoitteiden johdonmukaista toteuttamista. Strategian määritelmiä on erilaisia, itse asiassa yhtä yleistä määritelmää ei edes ole olemassa, mutta sen keskeisiä elementtejä ovat toiminta-ajatus, joka kertoo mitä organisaatio tekee, visio joka antaa organisaatiolle pitkän ajan tavoitteen, jota kohti pyrkii ja strategiset tavoitteet, jotka konkretisoivat vision mukaiset tavoitteet eri osamisalueittain lyhyemmälle ajanjaksolle. Krogarsin ja Ojalan (1999, s.17,62) mukaan strateginen johtaminen on syntynyt tarpeesta tuottaa tietoisia valintoja muutoksen värittämään todellisuuteen. Siinä on strategian käsitteen yleisen sisällön mukaan kyse siis optimaalisten toimintalinjojen luomisesta. Edelleen sotilasorganisaatioihin yhdistettynä strateginen johtaminen tulee heidän mukaansa ymmärtää niiden perusratkaisujen muotoilemiseksi ja toteutukseksi, joilla vaikutetaan koko organisaatioon. Keskeistä heidän ajattelussaan on, että strateginen johtaminen ei ole vaikuttamista vain omaan organisaatioon, vaan vaikuttamista myös sidosryhmiin ja toisaalta taas sidosryhmien arvojen ja muutosten aistimista ja niistä oppimista. Strategisen johtamisen perustehtäväksi julkisessa hallinnossa voidaan nähdä yksilön elinvoimaisuuden varmistaminen tuottamalla kansalaisten ja yhteisöjen tarvitsemia palveluja verorahoja tuhlaamatta (Santalainen & Huttunen 1993, s.9).

Mikä sitten lopulta on tietojohtamisen ja strategisen johtamisen keskeisin suhde? Edellä jo tuotiin esille informaation saannin merkitys. Kuitenkin vielä tärkeämmäksi tekijäksi nousee innovatiivisuus. On toki selvää, että strategisen johtajan on omattava riittävää innovatiivisuutta mutta vielä tärkeämpää on organisaation pystyä hyödyntämään jokaisen jäsenen innovatiivisuutta. Tähän nimenomaan tietojohtaminen antaa oikeat työkalut. Innovatiivisen kulttuurin luominen korostaa kokonaisvaltaisen prosessin hallintaa, jossa johdetaan sekä toimintoja että ihmisiä. (Bass & Avolio 1994, s.116-119) Rajavartiolaitoksessa innovatiivisuutta pyritään kasvattamaan ja tuomaan esille aloitetoiminnan avulla. Aloitetoiminnan tarkoituksena on lisätä henkilöstön aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta työolosuhteiden sekä työvälineiden ja -menetelmien kehittämisessä ja parantaa näin Rajavartiolaitoksen toiminnan laatua ja kustan-

nustehokkuutta sekä henkilöstön työturvallisuutta ja viihtyvyyttä. (RVLPAK 5.3: Aloittoiminta Rajavartiolaitoksessa 2000)

3.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen voidaan määritellä koostuvan tietämyksestä, kokemuksesta ja kyvykkyydestä. Tietämys muodostuu työntekijöiden koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta. Kokemus karttuu ajan myötä työn sisältöön perehdyttäessä. Kyvykkyys tarkoittaa kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta todellisten ongelmien ratkaisemisessa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.177) Osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Taustalla on oltava käsitys, mikä on juuri kyseisen organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin voidaan puhua ydinosoisesta. (Sydänmaanlakka 2004, s.133-134) Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä piilevän tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeitä tekijöitä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.33) Osaamisesta on siis tullut elinehto. Myös julkisen hallinnon yksiköt joutuvat perustelemaan olemassaoloaan entistä enemmän säädösten sijaan tuloksilla. Näin ollen myös suurin osa julkisista palveluista joudutaan perustelemaan toiminnan kannattavuudella. (Santalainen & Huttunen 1993, s.146-147)

Sydänmaanlakan (2004, s.145-157) näkemys on, että osaamisstrategioilla tähdätään kilpailuedun saavuttamiseen osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä hyödyntämällä. Osaamista tulee analysoida ja kehittää systemaattisesti yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Ydinosoisella luodaan ja ylläpidetään yrityksen kilpailukykyä. Muutakaan osaamista ei pidä vähätellä, koska ilman sitä yritys ei tule toimeen. Olennaista on ymmärtää, että ydinosoisuuden kehittämistä voidaan tukea paitsi osaamisen johtamisen prosesseilla, myös tietojohdamisen prosesseilla. Esimerkiksi yksilön oppiessa jotain, hän soveltaa oppimaansa käytäntöön ja jakaa sen tiiminsä kanssa. Jotta kyseistä oppimista voidaan hyödyntää laajemmin, oppiminen tulee jollain tavalla dokumentoida, vaikkapa toimintaohjeeksi. Tällöin luodaan virallinen toimintatapa, joka voidaan ottaa käyttöön koko osastolla ja mahdollisesti myös muissa yksiköissä. Näin ollen, on yksilö- ja tiimitasolla olevaa piilevää tietoa jalostettu koko organisaation havaittavaksi tiedoksi ja kyseessä on siis tietojohdamisen prosessi. Jos tämän prosessin avulla luotu tieto tuottaa organisaatiolle todellista kilpailuetua luovaa osaamista, voidaan puhua uudesta ydinosoisesta.

3.2.3 Prosessijohtaminen

Yhdysvalloissa alkoi 1900-luvun loppuvuosikymmeninä saada jalansijaa prosessikeskeinen näkemys. Käsitettä voidaan nimittää prosessijohtamiseksi (Process Management) tai prosessien kehittämiseksi. Sen perusajatusta voidaan pitää tehokkaana ja yksinkertaisena. Siinä tarkastellaan toimintaa ”poikkisuuntaisesti” ja selvitetään prosessit, joilla asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Kun prosessit saadaan selvitettyä ja niitä pystytään kehittämään ja ohjaamaan, saadaan lopulta myös asiakaskeskeinen kokonaisnäkemys, joka leikkaa läpi perinteisen organisaatiokartan. Prosessijohtaminen on siis tapa virtaviivaistaa ja hioa työnkulkua niin, ettei organisatoristen rajojen väliin jää katkoksia ja että prosessivirrat etenevät näin ollen tehokkaasti. (Karlöf 1995) Perusajatuksena on siis keskittyä asiakkaaseen ja välttää osaoptimoiteja sekä lisätä organisaation yksiköiden välistä yhteistyötä. Prosessikeskeisyys tarkoittaa usein matriisiorganisaation perustamista. Ongelmaksi tällöin saattaa muodostua vastuunjaon epäselvyys, joka puolestaan vaikeuttaa päätöksentekoa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.212-213)

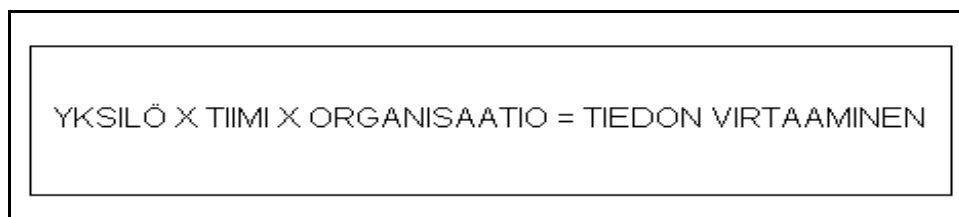
Mikä on prosessien kehittämisen merkitys oppivan organisaation näkökulmasta? Prosessien kehittämisessä toteutuvat aiemman kokemuksen hyödyntäminen ja puutteiden korjailu eli niin sanottu yksisilmukkainen oppiminen. Mutta sen yhteydessä voi toteutua myös koko nykyisen toimintatavan kyseenalaistaminen tai aivan uuden toimintatavan suunnittelu eli niin sanottu kaksoissilmukkaoppiminen. Suunnitteleamalla ydinprosessit uudelleen olemme myös käytännössä, emmekä vain juhlapuheissa, siirtyneet uuteen toimintakäytäntöön. Oppimisen kannalta on hyödyllistä, jos työntekijät itse kehittävät omaa työtään. (Sarala & Sarala, 1996, s.122)

3.3 Tietojohtaminen

Tietojohtamisella pyritään siihen, että inhimillistä pääomaa ja tietojärjestelmiä osataan käsitellä organisaatiossa siten, että ne tuottavat lisäarvoa, muuttuvat tietopääomaksi ja sitä kautta kilpailukyvyksi. Periaatteita on sovellettava jokaisessa organisaatiossa ominaispiirteistä lähtien. Tässä tutkimuksessa ominaispiirteet tuodaan esille tietostrategian kautta. Ominaispiirteistä johtuen myös tietojohtamisen prosessit eroavat toisistaan erityyppisissä organisaatioissa. Ominaispiirteille on, että tieto on saatettava kaikille näkyväksi ja kaikkien on pystyttävä sitä hyödyntämään. (Grönroos 2003, s. 227-228)

Tietoa pyritään siis hallinnoimaan organisaatiossa. Piilevä tieto pyritään muuttamaan havaittavaksi tiedoksi ja yksilöillä oleva individuaalinen tieto tiimin tiedoksi. Etenkin tiedon vir-

taamisen kannalta tämä on olennaista. Olosuhteet ja toimintaympäristö tulisivat luoda sellaisiksi, että tieto voisi mahdollisimman esteettömästi virrata läpi organisaation.



Kuva 9: Tiedon virtaaminen

Mielestäni kuvan yhdeksän jokainen tekijä (yksilö, tiimi ja organisaatio), on tiedon virtaamisen näkökulmasta yhtä tärkeä. Funktion tulo on nolla, jos yksikin sen tekijöistä on nolla. Jos esimerkiksi organisaation tavoitteet eivät ole jokaisen yksilön tiedossa, on vaikea puhua yhteisen vision puolesta. Tiedon virtaamisen tulee olla johdettua ja hallittua. Pelkkä tietopääoman kasvu ei kuitenkaan ole tae menestyvästä tai osaavasta organisaatiosta. Kontrollioimaton tietovirta saattaa paisua tietotulvaksi, jolloin oleellisen tiedon havaitseminen saattaa ainakin hidastua. Muitakin ongelmia toki on. Stähle ja Grönroos (2002, s.87) toteavat, että kyse saattaa olla vain ennalta määritellyn tiedon jakelusta kaikille, jotta jokainen voi soveltaa päätöksiä omassa työssään tai vain muutoin olla tietoinen siitä mitä yrityksessä tapahtuu.

Tietojohtamisessa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Sydänmaanlakan mukaan nämä ovat tietojohtamisen alaprosesseja. Alaprosesseja on ylläpidettävä ja kehitettävä. Prosessit on määriteltävä ja sen lisäksi on otettava käyttöön tiettyjä toimintatapoja ja työkaluja. Mitään yleispäteviä työkaluja tai toimintatapoja on tosin vaikea määrittellä. Ne muovautuvat organisaation näköisiksi ja toimintaympäristön mukaisiksi. Sydänmaanlakka kuitenkin kuvaa onnistuneesti, että joskus työkaluna voi toimia vaikka ”kahvinkeitin”. Sen ympärille ihmiset vain tapaavat kokoontua säännöllisin väliajoin ja keskustella kaikesta mahdollisesta. Toisaalta joskus pelkästään organisaation tilaratkaisut tukevat esimerkiksi tiedon jakamista. Näin ollen tietojohtamisen konkretisoinnissa ei aina ole kyse monimutkaisista tai vaikeasti toteutettavista asioista. (Sydänmaanlakka 2004, s.179-192)

Tietoa on osattava johtaa, jos organisaatio haluaa olla tehokas ja kilpailukykyinen. Itse asiassa osaamisen käsitteen tulisi sisältyä tietojohtamiseen. Osaamista on esimerkiksi se, kun tietoa pystytään soveltamaan jonkun tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Osaaminen koostuu tunnetun tiedon soveltamisesta ja uuden tiedon luomisesta. Osaamisella kasvatetaan tietopääomaa. Tietopääomaa ja uutta tietoa syntyy prosessissa, jossa data muuttuu

informaatioksi, informaatio tiedoksi ja osaamiseksi. (Stähle & Grönroos 1999, s.49, 210) Yksinkertaisimmillaan uusi tieto on lähtöisin yksilöstä. Tietoa hankitaan laajalti ja sitä etsitään esimerkiksi muista organisaatioista. Tiedonhankinta voi olla myös organisaation piilevän tiedon muuttamista havaittavaksi. Tieto pyritään varastoimaan datan ja informaation muotoon, koska hankittu tai itse luotu tieto on saatava sellaiseen muotoon, että se on helposti kaikkien saatavilla. Mutta vaikka tieto varastoidaan, varastoituna tieto ei siis lähde työntekijöiden mukana pois organisaatiosta, on vain jaetulla tiedolla merkitystä. Jotta tiedon virtaaminen ei pysähdy, on tietoa pystyttävä soveltamaan. Ja viime kädessä tiedon soveltaminen ratkaisee organisaation saaman hyödyn. (Sydänmaanlakka 2002, s.172-176) Jotta tietoa kyetään tehokkaasti soveltamaan, on organisaation omattava riittävä tietopääoma.

3.3.1 Tietopääoma

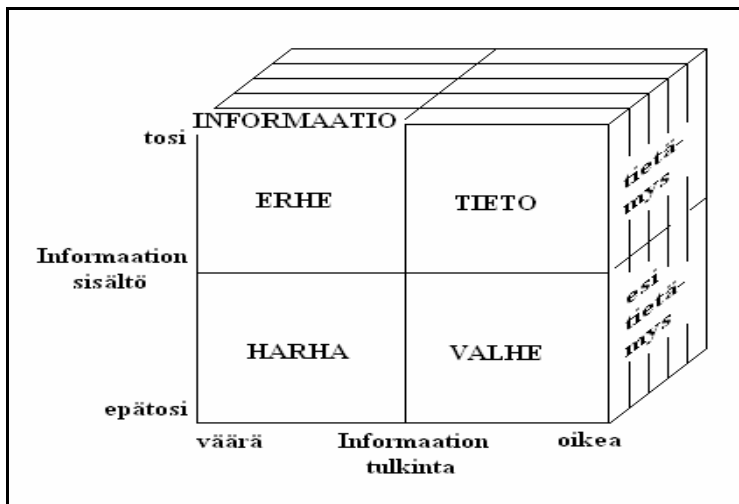
Tietopääoma on keskeinen osa tietojohdamista. Voidaan sanoa, että tietopääoma on nimenomaan se, mitä johdetaan ja hallinnoidaan. Tutkimuksessa tietopääoman käsitteeseen luetaan kuuluvaksi myös älyllinen ja inhimillinen pääoma. Tietopääoman koostumuksen määrittelemiseksi esitellään lyhyesti yksi malli (katso s.56). Tietopääoman näkökulmasta jonkinlainen murros tapahtui viimeistään keskiajalla. Silloin alkoi esiintyä näkemyksiä siitä, että tieteellinen tieto kasvaa. Tiedon arvo voi siis kasvaa lisäämällä siihen ulkoapäin saatua tietoa. Myöskään tieteen tehtäväksi ei nähty vain aikaisempien ajattelijoiden tulosten välittäminen, arvoskelu tai jäsentely, vaan myös uusien löytöjen tekeminen. Tieteen kehitys on tämän näkemyksen mukaan totuuksien kasautumista.

Tiedon olemuksen ja tietopääoman yksi elementti onkin totuusteoria. Tiedon lähtökohtana voidaan pitää totuutta ja sen perustelua. Luulon erottaa tiedosta siitä, että siltä puuttuu perustelu. Virhe voi olla toki perusteltu, mutta se voidaan osoittaa epätodeksi. Tieteelliseen tietoon kuuluu aina periaatteellinen vääräksi osoittaminen. Tieto on siis tietoa vain, jos se on totta ja osoitettavissa todeksi. (Huhtinen (toimittanut) 2002, s.13, 20) Yhtä olemassa olevaa totuusteoriaa ei ole olemassa. Aikaisemmin tutkimuksessa on ollut esillä, että tieto on oikeutettu, tosi uskomus. Klassisen totuuden korrespondenssiteorian mukaan uskomus tai propositio on tosi, jos ja vain jos se vastaa tosiasioita. Ajatuksena on, että uskomukset jollain tapaa heijastavat tai esittävät todellisuutta ja että uskomus on tosi silloin, kun todellisuus on sellainen, millaiseksi uskomus sen esittää. Uskomuksen tekee todeksi se, miten asiat uskomuksistamme riippumatta todellisuudessa ovat. (Lammenranta 2005, s.82)

Korrespondenssiteoria on saanut osakseen tietoteoreettista kritiikkiä. On väitetty, että se vaatii, että pystyisimme jotenkin vertaamaan uskomuksiamme tosiasioihin. Korrespondenssiteoria näyttäisi johtavan skeptisismiin: meillä ei ole mitään mahdollisuutta tietää, vastaavatko uskomuksemme todellisuutta. Yleensä korrespondenssiteorian kannattajat ovat puolustautuneet tietoteoreettisia vastaväitteitä vastaan sillä, että nämä sekoittavat totuuden luonteen ja totuuden kriteerit. Korrespondenssiteoria on tarkoitettu teoriaksi totuuden luonteesta; siksi sitä ei voida syyttää siitä, ettei se anna mitään totuuden kriteeriä, jonka avulla totuus voitaisiin tunnistaa. (Lammenranta 2005, s.84-85)

On myös tärkeä huomioida, kuten Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.21) tuo ilmi, että ei ole mahdollista vain lisätä tietoaan luopumatta samalla mahdollisista totuuksista. Puhe ei siis ole määrällisestä suhteesta. Tällöinhän pystyisimme muka säilyttämään aina vain rajallisen määrän tietoa, niin että oivaltaessamme totuuden me samalla peitämme ja unohdamme totuutta. Hänen mukaansa olemme pikemminkin totuutta kysyessämme väistämättä oman hermeneuttisen tilanteemme rajoittamia. Siksi olemme siis kyvyttömiä oivaltaamaan monia totuuksia, koska tietämättämme ennakkoluulot rajoittavat meitä.

Myös tiedon suhdetta informaatioon, voidaan tarkastella totuudellisuuden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista se, että puhuttaisiin tahallaan syötetystä väärästä informaatiosta. Olennaista on ymmärtää, että inhimillisessä vuorovaikutuksessa väärin tulkittu tai totuusarvoltaan kyseenalainen informaatio (miksei myös data) voi siirtyä ennakkoluuloina toimijalta toiselle. Edelleen tieto voi jalostua tälle kivijalalle, jolloin siitä tehtävät tulkinnat voivat myös sortua. Aalto (Huhtinen (toimittanut) 2006, s.157) kuvaa informaatiokenttää paitsi informaation totuudellisuuden, myös siitä tehtävän tulkinnan oikeellisuuden näkökulmasta. Vaikka näkökulma on luotu sodan erityispiirteistä johtuen, haluaa tutkija ottaa esille Aallon mallin, joka kuvaa informaatiohierarkkian syntymisen entistä yksityiskohtaisemmin.

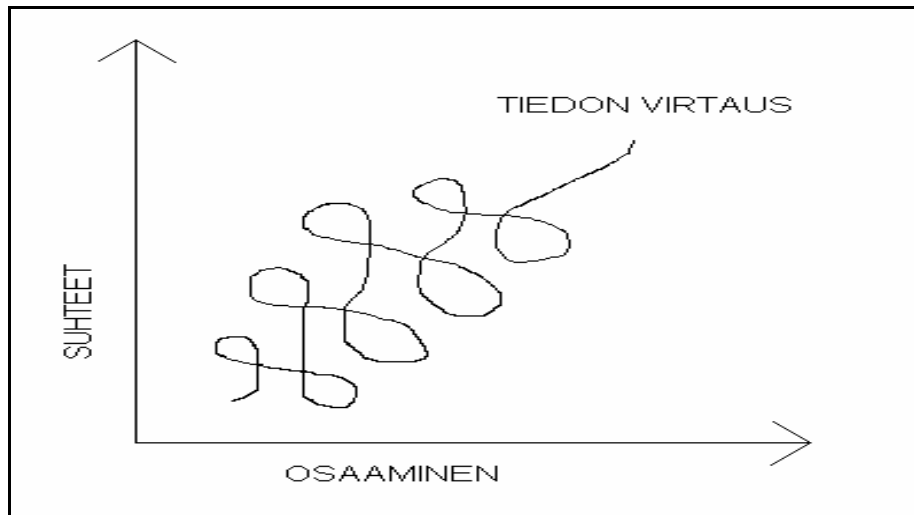


Kuva 10: Aalto (esimerkiksi Huhtinen (toimittanut) 2006, s.157): Informaatiokenttä tulkintanäkökulma huomioon ottaen

Lillrankin (1998, s.117-123) mukaan informaation laadulle voidaan antaa kolme määrettä eli luotettavuus, validisuus ja tehokkuus. Hänenkin mukaansa informaation luotettavuus riippuu sen raaka-aineena käytetyn datan laadusta, kuten myös tehtyjen yleistysten ja laskelmien oikeellisuudesta. Tärkeää on myös pohtia sitä, kertooko informaatio jotakin olennaista heti, vai onko se jo vanhentunutta tai onko informaatiosta hyötyä tulevaisuudessa. Toffler (1991, s.445) tarkastelee valtaa väkivallan, varallisuuden ja tiedon näkökulmista. Hänen mukaansa mikään yhteiskunta ei voi suvaita informaation täydellistä vapautta. Kaikessa yhteiskunnallisessa elämässä tarvitaan ainakin jonkin verran salaamista, koska täydellinen informaation vapaus merkitsisi täydellistä yksityisyyden suojan puuttumista.

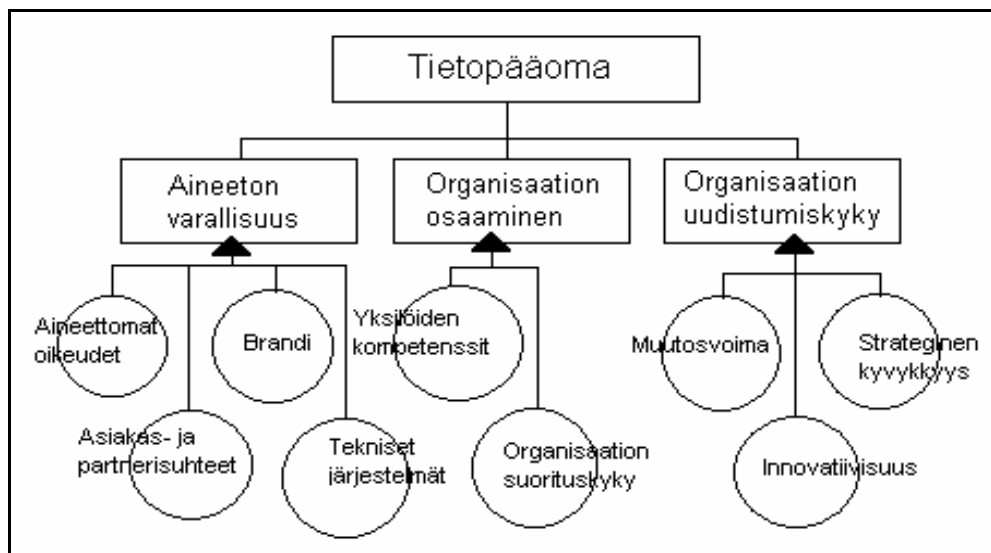
Voidaan siis todeta, että tiedon vapaus ei välttämättä tarkoita sitä, että oikeaa tietoa olisi kaikkien ihmisten saatavissa. Lisäksi on myös muistettava, osin mielestäni myös kritiikkiä tietojohdamiselle, että vaikka pyritäänkin siihen, että kaikilla olisi periaatteessa yhtä suuret mahdollisuudet vaikuttaa ja hankkia tietoa, on todellisuudessa kuitenkin toisilla paremmat kyvyt informaation suodattamiseen ja tiedon tuottamiseen. (Huhtinen & Aimonen (toimittanut) 2005, s.94) Grönroos (2003, s.227-228) painottaakin, että tietojohdaminen ei ole metodi tai menetelmä, vaan johtamistapa. Menetelmällä tarkoitetaan tekniikkaa tai työkalua, joka sellaisenaan voidaan ottaa käyttöön missä tahansa organisaatiossa. Tietojohdaminen johtamistapana puolestaan tähtää siihen, että se tuottaa lisäarvoa, muuttuu tietopääomaksi ja sitä kautta kilpailukyvyksi. Tietopääomaa pyritään kasvattamaan muun muassa verkostoitumalla, tutkimustoiminnalla ja tietojärjestelmillä. Mielestäni konkreettiseksi ongelmaksi voi muodostua se, että osaamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Ajatellaan, että riittävän suuri tietopääoma on ratkaisu kaikkiin ongelmiin. Joskus tietovaje saattaa olla kuitenkin sellainen, että se

ratkeaa pikemmin osaamisella kuin lisätiedolla. Sydänmaanlakka (2002, s.164) näkee ongelmaksi sen, että tiedon räjähdysmäinen kasvu asettaa yksilöille suuria haasteita jäsentää jatkuvasti kasvavaa tietotulvaa.



Kuva 11: Ståhle & Grönroos (2002): Organisaation systeeminen voima

Ståhle ja Grönroos (2002, s.72-80) kuvaavat kuvassa yksitoista tiedon virtaamista tietopääoman kentässä. Kuvassa suhteet ovat aineetonta pääomaa ja osaaminen dynaamista pääomaa. Tietopääoma on myös dynaaminen käsite siksi, että kyse on kaiken aikaa uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä. Tätä ei tapahdu, ilman että tieto on jatkuvassa liikkeessä – ilman että se virtaa. Mitä enemmän tietoa ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän organisaatiolla on uudistumispotentialia. Mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Samalla organisaation tietopääoma kasvaa. Mielenkiintoista on havaita, että Kuusiston (2005, s.18-19) mukaan tieto virtaa jokseenkin tasaisesti eri toimijoiden välillä. Tiedon päävirtojen suuntautuminen ei myöskään näytä riippuvan organisaation laadusta ja tätä voidaan pitää ainakin rajallisesti yleistettävänä ilmiönä.



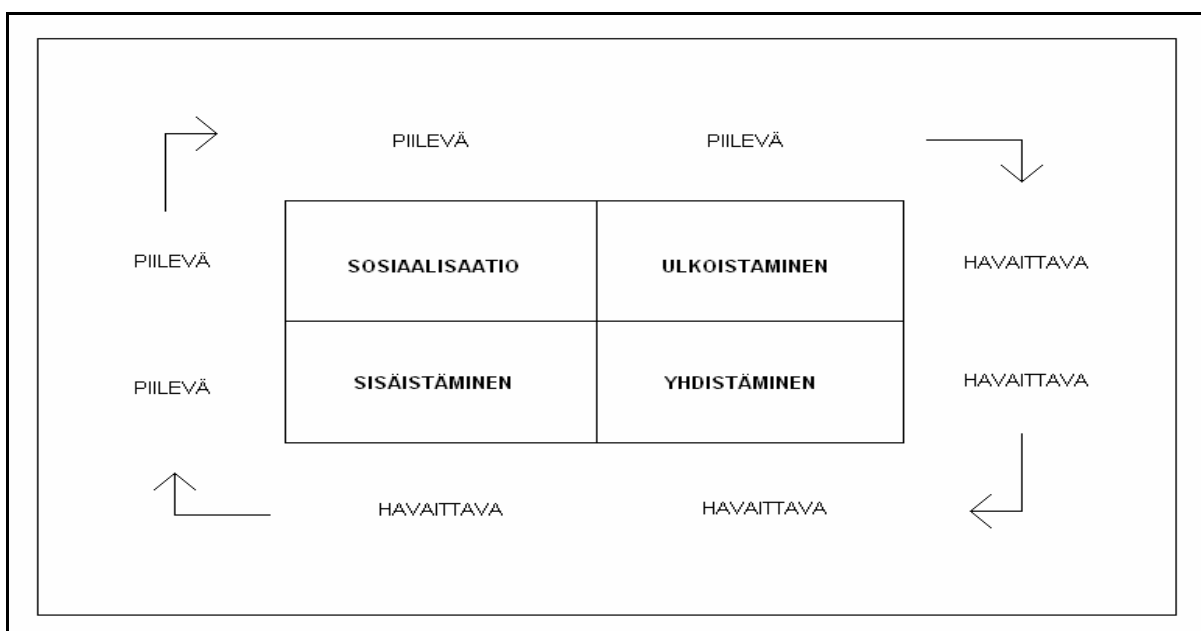
Kuva 12: Ståhle & Laento (2000, s.39): Tietopääoman koostumus

Tietopääoma voidaan jakaa organisaation aineettomaan varallisuuteen, osaamiseen ja uudistumiskykyyn. Aineettomaan varallisuuteen kuuluvat aineettomat oikeudet, asiakas- ja partnerisuhteet, tekniset järjestelmät ja brändin arvo. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden tietotaidosta ja organisaation suorituskyvystä. Suorituskkyä on se, miten hyvin tietotaito yhdistyy organisaation rakenteisiin. Osaaminen ilmenee erilaisissa käytänteissä. Innovatiivisuus luo organisaatiolle uudistumiskykyä. Uudistumiskykyyn vaikutetaan yksilö- ja tiimitasolla. Muutosvoima ja strateginen kyvykkyys ovat uudistumiskykyisen organisaation perusedellytyksiä. Strategisesti kyvykäs organisaatio ei vain noudata valitsemaansa linjaa, vaan tuottaa myös lisäarvoa. (Ståhle & Laento 2000, s.28-39) Mielestäni on merkittävä havaita, että aineettomaan varallisuuteen tulisi vastata perinteisin tietojohdamisen prosessein. Siirryttäessä kohti organisaation uudistumiskykyä, korostuu strateginen tietojohdaminen ja inhimilliset prosessit. Tietojohdamisen strategista ulottuvuutta tarkastellaan luvussa 3.3.4.

Ståhlen & Laennon määritelmä tietopääoman koostumuksesta sopii hyvin myös Rajavartiolaitoksen strategia 2015 päämääriin ja tavoitteisiin. Huomioitavaa kuitenkin on, että tietopääoman tavoitetilaa ei strategiassa määritellä. Rajavartiolaitos on joka tapauksessa kiinnittänyt entistä enemmän huomiota oman brändin luomiseen. Halutaan tuoda esille, että se on ”turvana kaikissa oloissa”. Teknisiin järjestelmiin panostetaan ja päällekkäisyyksistä pyritään eroon. Osaamista arvostetaan ja sitä mitataan systemaattisesti. Strategia 2015 painottaa entistä enemmän myös organisaation uudistumiskykyä. Uudistumiskyvyn kehittämiseen liittyy väistämättä se, että organisaatiossa osataan ja pystytään luomaan uutta tietoa.

3.3.2 Tiedon luominen

Nonaka ja Takeuchi (1995, s.59-62) ovat määritelleet piileviä, joilla piilevä tieto ja havaittava tieto voidaan erotella. Esimerkiksi kokemuksellinen tieto on piilevää, metafyyssistä ja subjektiivista. Järjellinen tieto taas on havaittavaa, fyysistä ja objektiivista. Varsinainen uusi tieto syntyy piilevän tiedon ja havaittavan tiedon keskinäisessä vuorovaikutuksessa¹³. Kyseisiä vuorovaikutussuhteita ovat sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Heidän mukaansa uuden tiedon syntymiseen on olemassa neljä reittiä ja ne on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 13: Nonaka & Takeuchi (1995, s.62): Neljä tapaa tiedon luomisesta

Uutta tietoa syntyy, kun sanattonta tietoa muutetaan selvästi ilmaistuksi, kun selvästi ilmaistuja tietoja yhdistellään ja kun yhdistelyn tulos muuttuu käytännössä uudenlaiseksi sanattomaksi tiedoksi. Yksinkertaistettuna tietoa syntyy silloin, kun tieto muuntuu piilevästä havaittavaksi tai toisinpäin. Kysymys ei kuitenkaan ole saman tiedon muuttamisesta olomuodosta toiseen, vaan esittävän tiedon tuottamisesta toiminnallisen tiedon perusteella ja toiminnallisen tiedon luomisesta esittävän tiedon avulla. Sosiaalisaatiossa kokeneemmat työntekijät siirtävät osaamistaan muille yhdessä työskentelemällä. Sosiaalisaatiossa keskeistä on kokemus, oppiminen

¹³ Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2004, s.211-213) on yksikön muiden työntekijöiden kanssa pohtinut, miten esimiestoiminnan tasoa voitaisiin parantaa tuotekehitysympäristössä. He totesivat, että huolimatta esimiesten monenlaisista kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksista, ei opittujen asioiden vieminen käytäntöön sujunut kovinkaan tehokkaasti. Toisaalta työyhteisössä oli kokeneita ja hyviä esimiehiä, jotka hallitsivat erinomaisesti esimiestoiminnan eri osa-alueet. Ongelma ratkaistiin kehittämällä ns. Black Book. Tähän kirjaseen kerättiin kaikki piilevä tieto ja tämän avulla luodun työryhmän tavoitteena oli kerätä ja kiteyttää siihen hyvän esimiestoiminnan perusteet. Näin ollen oli saatu luotua piilevä tieto havaittavaksi esimiestoiminnassa, ja kirja saikin myönteisen vastaanoton.

ja dialogi. Piilevä tieto siirtyy esimerkiksi tiimissä, jonka jäsenet vaihtavat kokemuksiaan ja tietojaan tai ennen kaikkea yksilön jäljitellessä asiantuntijaa (niin sanottu mestari-oppipoika asetelma). Ulkoistamisessa tieto siirretään henkilöille, jotka eivät kuulu samaan ryhmään, tai joita ei voida opettaa. Piilevää tietoa muunnetaan siis havaittavaksi. Tähän liittyen, piilevä tieto on artikuloitava täsmällisiksi käsitteiksi, jolloin keskeiseksi muodostuu esimerkiksi dokumentointi. Yhdistäminen on esimerkiksi henkilöiden kanssakäymistä, jossa havaittavaa tietoa vaihdetaan keskenään. Tämä tapahtuu siten, että tiimin luoma konsepti yhdistetään dataan sekä tiimin ulkopuolelta hankittuun tietoon. Tieto siis tietyllä tapaa jalostuu. Sisäistämällä organisaatio muuttaa monista eri lähteistä saadun informaation omanlaisekseen, havaittavaa tietoa siis tulkitaan ja sovelletaan. Tällöin tiimin jäsenet alkavat omaksua uutta täsmällistä tietoa, jota myös jaetaan läpi koko organisaation. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat kuviota spiraaliksi, joka laajenee ja jossa kierros alkaa aina alusta. (Nonaka & Takeuchi 1995, s.62-70)

Nonakan ja Takeuchin malliin on kohdistettu kritiikkiä siitä syystä, että tiedon luominen ei todellisuudessa ole niin selkeästi hallittavissa tai jäsenneltävissä. Wilson (2002) kyseenalaistaa koko tietojohdamisen merkityksen, koska sille ei ole olemassa yhtä selkeää kokonaisuutta. Eri organisaatioille se siis merkitsee eri asioita. Hänen mukaansa myös Nonakan ja Takeuchin käsitys piilevästä tiedosta on vääristynyt sen alkuperäisestä esityksestä (katso Polanyi 1966). Näin ollen piilevää tietoa ei olisikaan mahdollista muuttaa havaittavaksi. Orlikowskin (2002) mukaan piilevää ja havaittavaa tietoa ei taas voitaisi erottaa toisistaan. Hän perustelee tämän sillä, että tekeminen on tietämistä ja siksi tietämistä ei voida erottaa toiminnasta. Tästä johtuen myös piilevä tieto säilyttää tekemisessä muotonsa ja täydentää havaittavaa tietoa, eikä sitä näin ollen tarvitse missään vaiheessa ulkoistaa. Piilevän ja havaittavan tiedon jakoa on myös arvosteltu, koska voidaan kysyä, miksi informaation käsitettä ylipäätään tarvitaan, jos tietoa voi kodifioida (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.296).

Tutkijan mielestä edellä esitetty kritiikki kohdistuu selkeästi tietojohdamisen ensimmäistä sukupolvea kohtaan. Tietojohdamisessa on pitkälti kyse ihmisten johtamisesta ja ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Näin ollen ei voida välttyä organisaation kulttuurin ja toimintaympäristön vaikutteista tietojohdamisen strategiassa ja prosesseissa. Tästä syystä on myös selvää, että eri organisaatioille se merkitsee erilaisia käytänteitä. Mielestäni myöskään informaation käsitettä ei tule kyseenalaistaa, koska samasta informaatiosta voidaan tuottaa erilaista tietoa riippuen siitä, minkä pyrkimyksen kannalta ja minkä tiedon varassa informaatiota tulkitaan. Tieto tarvitsee siis viestin (informaation), jota tulkita.

Nonaka painottaa yksilön merkitystä tiedon luomisprosessissa. Organisaatio ei siis pysty luomaan tietoa ilman siihen kuuluvia yksilöitä. Tämä ei toki vielä riitä, vaan tarvitaan myös sosiaalisia verkostoja joiden kautta yksilöt ovat yhteydessä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tutkija haluaa korostaa tietojohtamisen inhimillistä strategiaa ja sen edellyttämään dialogiin päästään nimenomaan sosiaalisten verkostojen avulla. Sosiaaliset verkostot vaativat toimiakseen niitä tukevan kulttuuriajattelun. Tässäkin mielessä on hyvä, että Rajavartiolaitoksessa pyritään voimistamaan informatiivista kulttuuria. Organisaation kannalta on tärkeää, että tieto liikkuu ihmisten välillä mahdollisimman esteettömästi. Mitä enemmän piilevää tietoa pystytään muuttamaan havaittavaksi tiedoksi, sitä tehokkaammin organisaatio saavuttaa tavoitteet ja tietopääoma kasvaa. Tätä vasten peilaten, informatiivinen kulttuuri luo hyvän kasvualustan. On kuitenkin muistettava, että piilevän tiedon muuttamisessa havaittavaksi tiedoksi, on olemassa yksi konkreettinen vaara. Piilevä tieto on luonteeltaan individuaalista ja se perustuu vahvasti kokemuksiin. Tämä muodostaa suuren riskin, että myös väärät toimintamallit siirtyvät eteenpäin.

Miksi sitten piilevä tieto ei aina muutu havaittavaksi? Piilevä tieto on organisaatiolle riskialtista tietoa jo siinä mielessä, että se voidaan menettää työntekijöiden mukana. Sitä on siis käytännössä mahdotonta analysoida jälkeenpäin. Tyypillistä on, että joku ihminen tietää tai osaa jotakin mutta ei edes yritä kertoa sitä muille, koska olettaa kaikkien tietävän tai osaavan saman asian (Grönroos 2003, s.117-118). Voisiko tässä osin olla kyse, jo oppivaa organisaatiota käsiteltäessä, esille nousseesta kulttuurin vaikutuksesta? Toiminnan ollessa tiedostamattomana, voidaan se selittää Sengen (1990) sisäisillä toimintaa ohjaavilla malleilla ja Scheinin (1992) kulttuurin ytimellä eli pohjimmaisilla perusoletuksilla. Tiivistetysti voidaankin todeta, että kulttuurin merkitys nousee äärimmäisen tärkeäksi tekijäksi tiedon luomisprosessin onnistumisessa. Piilevän tiedon siirrolle on toki myös monia käytännön esteitä. Grönroosin (2003, s.117-118) mukaan kokeneet organisaation jäsenet saattavat olla haluttomia siirtämään osaamistaan muille, tai käytössä ei ole mitään tekniikkaa tai mekanismeja piilevän tiedon siirtämiseksi. Tiedon siirtoon ei myöskään ole aina aikaa eikä mahdollisuuksia.

3.3.3 Tieto vai tietämys?

”Maailmaa koskevaa tietoa ei voi selittää olettamalla että maailmaa koskeva tieto on jo olemassa. Kaikki kognitiivisen prosessoinnin muodot edellyttävät kognitiota kognition selittämiseksi. Maailmaa koskeva tieto toki kehittyy kun havaitseminen kehittyy, laajenee kun havaittaja matkustelee, herkistyy kun hän oppii tarkastelemaan, kasvaa kun hän kohtaa enemmän tapahtumia, täydentyy kun hän näkee useampia kohteita, rikastuu kun hän huomaa useampia affordansseja. Tämän kaltainen tieto ei tule mistään; se hankitaan katsomalla, kuuntelemalla, maistamalla, haistamalla, tunnustelemalla. Lapsi alkaa hankkia tietystä myös tietoa, jonka oppii aikuisilta, opettajilta, kirjoista ja kuvista. Mutta se on erilaista tietoa.”
(Gibson James Jerome: Ecological Approach to Visual Perception. Houghton Mifflin. 1979, s.252)

Tässäkin tutkimuksessa termiä tietämys on sivuttu eri asiayhteyksissä. Tutkija kokeekin tärkeäksi nostaa sen erilliseen tarkasteluun, koska sen asema ei ole täysin mutkaton. Tietämykseen liittyy inhimillinen ajattelu ja kokemus, ja tästä syystä sen johtamista voidaan pitää ongelmallisena (esimerkiksi Wilson 2002). Tällöin tieto nähdään kuitenkin irrallisena ja staattisena. Tieto tulisi nähdä sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotteena, jolloin sen syntyminen kytkeytyy tiettyyn toimintaympäristöön. Tiedon syntyminen myös liittyy tavoitteelliseen toimintaan ja tähtää käyttökelpoisuuteen. Tällöin tietoa ei nähdä irrallisena staattisena objektina, vaan ennemminkin dynaamisena tietämisen, kokemuksen ja oppimisen prosessina, inhimillisen toiminnan luonnollisena osana. (Holma (toimittanut) 2005, s.25)

Psykologi James Jerome Gibson (1904-1979) aloitti opiskelunsa maineikkaassa Princetonin yliopistossa. Hän oli syvästi vaikuttunut Einsteinin suhteellisuusteoriasta ja Darwinin evoluutioteoriasta. Gibson ei kuitenkaan pitänyt fyysikoiden kuvausta ”ulkoisesta” todellisuudesta pätevänä silloin kun haluttiin selittää havaitsemista. Hän oli vakuuttunut siitä, että havaitseminen oli psykologiatieteen avainkysymys. Hän onnistuikin luomaan uudenlaisen, ympäristön ja yksilön vuorovaikutusta korostavan, lähestymistavan. Lähestymistavassa havaitsemista käsitellään merkityksellisenä toimintana, eikä passiivisena vastaanottamisena. Itse asiassa, havainto terminä on hänen mukaansa jo virheellinen. Havainto ei ole havaitsemisen lopputulos, vaan havaitseminen on jatkuvaa selvillä oloa. Toiminnan ja havaitsemisen avulla ihmiset saavat tietoa maailmasta. Tällaista välittömään kokemukseen perustavaa tietoa voidaan nimittää tietämykseksi (implicit knowledge). Tiedon erottaa tietämyksestä se, että se on muilta opittua (explicit knowledge). (Gibson 1979)

Myös muun muassa Polanyi (1966) lähtee ajatuksesta, että piilevä tieto ilmenee organisaatiossa tietämyksenä, osaamisena ja näkemyksinä. Mutta jos tiedon käsite oli monimutkainen, on sitä myös tietämyksen käsite. Aallon (Huhtinen (toimittanut) 2006, s.155-158) näkemys on, että tietämyksellä tarkoitetaan käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuutta. Se ei siis hänen mukaansa ole minkäänlainen tiedon erikoismuoto vaan ainoastaan tietojen laajuutta ja määrää ilmaiseva termi.

Sanchez ja Wright jakavat organisaation tietämyksen taitotietämykseen, tieteelliseen tietämykseen sekä tavoitetietämykseen. Taitotietämys (know-how) kehittyy käytännön oppimisen kautta ja auttaa yritystä hallitsemaan muun muassa tuotantovälineistöön liittyviä muutoksia. Tieteellinen tietämys (know-why) auttaa ymmärtämään, miksi kokonaisuuden osat tuottavat yhdessä tietynlaisen lopputuloksen. Se auttaa yritystä muuntamaan nykyisiä systeemejään tai kehittämään täysin uusia. Tavoitetietämys (know-what) auttaa yritystä visioimaan uusia tuot-

teita ja toimintatapoja. Eri kilpailuympäristöissä korostuvat erilaiset tietämystyytit. Vakaassa ympäristössä keskeinen tietotyyppi voi olla taitotietämys, kun taas dynaamisessa ympäristössä tavoitetietämys voi olla tärkeää. (Lehtonen 2002, s.74-75)

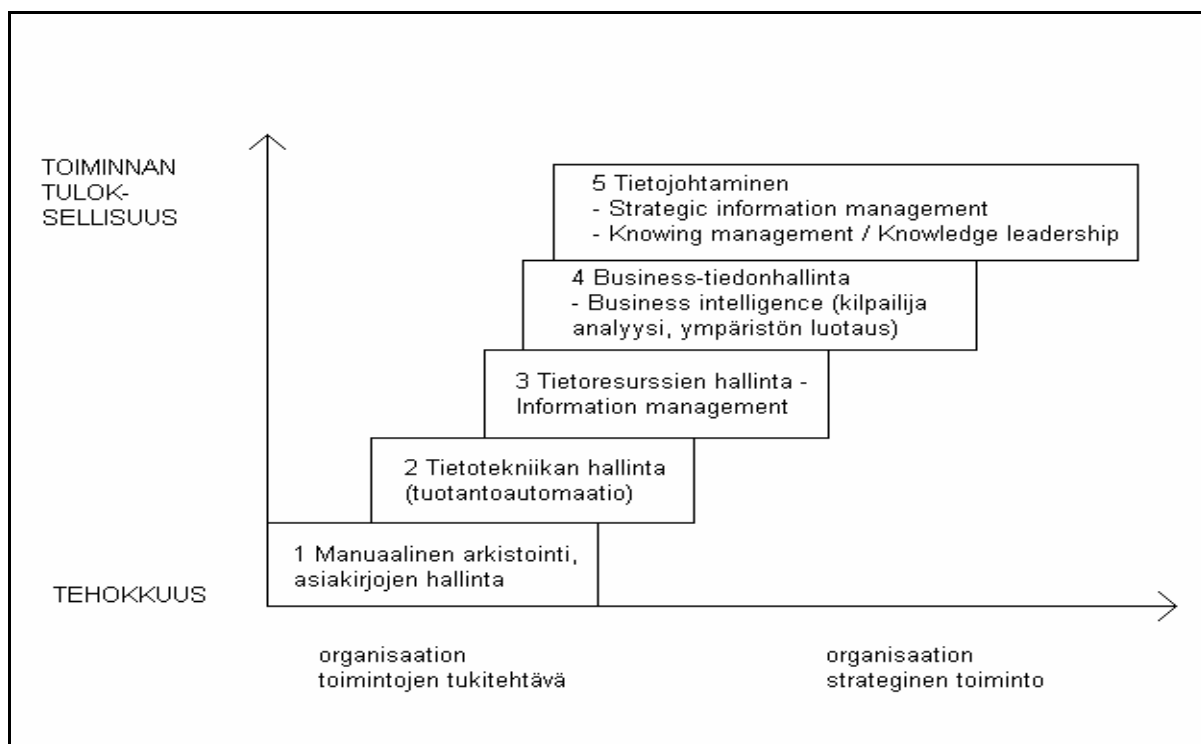
Tämän tutkimuksen näkökulmasta voidaan todeta, että tietämys on tiedon yläkäsite. Niiden välillä on kuitenkin hyvin läheinen merkityssuhde. Tieto vaatii syntyäkseen dataa ja informaatiota mutta se ei ole puhtaasti kumpaakaan. Tieto taas voi jalostua tietämykseksi, kun siihen sisällytetään esimerkiksi kokemusta, taitoa ja vuorovaikutusta. Näin ollen se ei olisikaan määrällinen, vaan laadullinen termi. Käsitteistä ei tulisi puhua irrallisina, vaan toisiaan täydentävinä filosofioina. Tieto on lähellä toimintaa ja tietämys lähellä taitoa. Lopulta voidaankin päätyä asetelmaan, jossa tiedon ja tietämyksen roolin määrittelee tietojohdamisen strategia.

3.3.4 Tietojohdamisen strategia

Tietojohdamisella voidaan nähdä olevan eri strategioita. Kyse voi olla puhtaasti tietojärjestelmien parissa työskentelystä, tai toisaalta ihmisten välillä tapahtuvasta keskustelusta. Se, miten hyvin dialogi saadaan toimimaan, riippuu organisaatorakenteesta mutta ennen kaikkea organisaatiokulttuurista ja tietojohdamisen strategian painopisteistä. Tietyllä tapaa voidaan puhua kodifiointistrategian ja personointistrategian suhteesta (esimerkiksi Hansen, Nohria & Tierney 1999). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tietojohdamisen strategialla kytketään tietämys ja innovaatiot osaksi oppimista ja osaamista. Siinä siis määritellään miten inhimillisiä voimavaroja hallitaan ja hyödynnetään. Jotta sitten tietovirrat suuntautuisivat tehokkaasti oikeisiin paikkoihin ja tietoprosessit kattaisivat koko organisaation, tarvitaan tietostrategia. Tietostrategia antaa perusteet, miten tietoprosessit liitetään osaksi koko organisaation strategiaa.

Holman (toimittanut 2005, s.21-23) mukaan tietojohdamisella on kaksi strategiaa ja näin ollen tieto voidaan ymmärtää organisaatiossa kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa tieto voidaan nähdä staattisena objektina tai ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvänä tietämyksenä. Staattinen tieto on käsiteltävää ja siirrettävää informaatiota tai dataa. Tällöin tieto ymmärretään eksplisiittisenä, esimerkiksi dokumentteina, raporteina ja tietojenkäsittelyn avulla prosessoitavana datana. Tietämykseen sisältyy paljon implisiittistä ja piilevää tietoa, jolloin tiedon tuottamisen inhimilliset prosessit sekä niiden taitava ohjaaminen ovat keskeisiä osia. Karlöf ja Helin Lövingsson (2004, s.297) puolestaan puhuvat kahdesta pääsuuntauksesta. Heidän mukaansa yhteistä niille on se, että tietämyksen hallintaa pidetään yrityksen sopeutumiskyvyn ja joustavuuden kannalta keskeisenä tärkeänä. Toisessa suuntauksessa huomio kohdistuu tietokantojen hallintaan ja niiden käyttämiseen strategisesti tehokkaasti. Toi-

nessa suuntauksessa korostetaan pikemminkin yrityksen sisäistä tiedon leviämistä ja sen organisointia. Näiden siirtymien vuoksi, tiedon luomisprosessi muodostuu heidän mielestään tärkeäksi.



Kuva 14: Holma (toimittanut 2005, s.27): Organisaation tiedonhallinnan kehittyminen

Holman (toimittanut 2005, s.26-29) mukaan tietojohtaminen on käytännössä usein kontekstien luomista ja uudistamista, jotta tiedon vastaanottaminen ja jalostaminen organisaation tarpeisiin kävisi mahdolliseksi. Tämä merkitsee usein muutoksia organisaatiokulttuurissa ja käytännön toiminnassa, jotta vuorovaikutuksesta ja teknisistä tietojärjestelmien mekanismeista saadaan tarkoituksenmukaisia ja toisiaan tukevia. Holma mainitsee, että tietojohtamisella kehitetään organisaatiokulttuuria eli tiedon ja innovatiivisuuden edellytyksiä. Sillä parannetaan oppimista, tiedon jalostamista ja jakamista, toisin sanoen menettelyjä, joilla varmistetaan organisaation joustavuus ja osaamisen kasvattaminen. Edelleen, tietojohtamisen tarkoitus on luonnollisesti tukea organisaation tuloksellisuutta. Todellista hyötyä siitä saadaan vain silloin, kun tietojohtaminen sidotaan tukemaan organisaation strategiaa ja visiota. Tietointensiivisessä organisaatiossa arvon luominen perustuu tietämykseen, jolloin tietojohtamisella tulisi olla strategiassa keskeinen rooli. Strategian pohjalta johdetaan myös tietojohtamisen operatiiviset valinnat. Tämä edellyttää koko organisaation kattavaa tietämys- tai osaamisstrategiaa. Sen hahmottamisessa voidaan käyttää hyväksi tietopääoman käsitettä. Tietojohtamisessa ohjaus kohdistetaan organisaation tietoprosesseihin (Holma (toimittanut) 2005, s. 20).

Tietoprosessit kuvaavat, mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä käytetään. Tietoprosessien ja tiedontarpeiden pohjalta luodaan tietoarkkitehtuuri. Siinä kuvataan, miten tieto järjestetään ja ryhmitellään siten, että tietorakenne vastaa yrityksen tiedontarpeita ja -prosesseja parhaalla mahdollisella tavalla. Tietoarkkitehtuurin pohjalta luodaan tietojärjestelmien tekninen arkkitehtuuri, jossa määritellään järjestelmien toteutustapa, rakenne, sisältö ja käyttöliittymät. Tietovarannot suunnitellaan siten, että tieto varastoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla tarkoituksenmukaiseen paikkaan. (<http://www.dipoli.tkk.fi>)

3.3.4.1 Rajavartiolaitoksen tietostrategia

Yleisesti ajatellaan, että liikkeenjohto, jonka arsenaaliin tietojohdaminenkin on alun perin kehitetty, käsittelee strategiaansa voiton tuottamisen näkökulmasta. Entistä enemmän organisaatioissa tavoitellaan kuitenkin myös inhimillistä pääomaa. Inhimillinen pääoma tarvitsee kasvaakseen tietoprosesseja ja jotta nämä olisivat sopusoinnussa organisaation muiden prosessien ja strategian kanssa, tarvitaan tietostrategiaa. Tietostrategian vision ja tavoitteiden saavuttaminen perustuu tietoon ja joustavaan toimintatapaan. Toimintatavan joustavuutta voidaan edesauttaa esimerkiksi informatiivisella kulttuurilla. Informatiivinen kulttuuri on siinäkin mielessä läsnä, että tietoprosessit liittyvät kiinteästi sekä arvoihin että toimintatapaan.

Varjosen (2000, s.154) mielestä kulttuuri ja strategia voidaankin samaistaa, organisaation haasteiden ulottuessa yhä syvemmälle. Hänen mukaansa strategia on ikään kuin ilmaus siitä, mihin organisaatio pyrkii; strategia painottuu organisaation tarpeiden analysointiin. Kulttuuria ohjaavat uskomukset ovat taas ilmauksia siitä, miten vakavasti strategian toimeenpanoon tulee suhtautua. Parhaiten näyttäisi menestyvän organisaatio, jolla uskomukset ovat strategisten valintojen taustalla. Strategia luo siis päämäärät ja keinot, kulttuurin tarjotessa niitä tukevan inhimillisen toiminnan mallin.

Tietostrategian tulisi siis olla linjaus siitä, mihin suuntaan ja miten tietoa johdetaan. Sen tulisi myös määrittellä miten toimintaa parannetaan tietotoimintojen ja tietoprosessien avulla. Tietostrategia tavallaan ilmaisee, mitä yrityksen pitää tietää sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valtioneuvostossa on laadittu tietohallintostrategia, jolla edistetään ministeriöiden yhteisten tietojärjestelmien ja tietoliikennepalvelujen toimintaa. Tietohallintostrategia sisältää lisäksi valtioneuvoston tietohallinnon kehittämistä ohjaavia linjauksia. Rajavartiolaitoksen tietostrategia kytkeytyy näihin linjauksiin.

Rajavartiolaitoksessa pyritään hyvin toimivaan tietostrategiaan, jossa määritetään tietojohdamisen eli tietosisältöjen tuottamisen, jakamisen ja käyttämisen periaatteet. Mielestäni kuitenkin tietostrategiassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota tiedon luomiseen. Siinä tulisi pystyä määrittelemään konkreettiset keinot, joilla piilevää tietoa muutetaan havaittavaksi. Myös tästä syystä tietojohdamisen rooli tietostrategiassa on suuri. Tietostrategian tulee kytkeytyä tietojohdamisen strategiaan. Tietopalvelu on osa tietostrategiaa. Rajavartiolaitoksessa tietopalvelulla tarkoitetaan Rajavartiolaitoksen toimialaan liittyvän tiedon ja tietoaineiston hankintaa, järjestämistä, tallentamista, jalostamista, jakamista, hyödyntämistä ja tiedon aktiivisen käytön tukemista. Tietopalvelun asiakkaana on ensisijaisesti Rajavartiolaitoksen palveluksessa oleva henkilöstö. Lisäksi tietopalveluala tarjoaa palvelua sisäisen turvallisuuden parissa toimiville yhteistyökumppaneille sekä joidenkin palveluiden osalta myös ulkopuolisille tahoille ja henkilöille. Jatkossa tietopalvelun tavoitteena on hankkia, tuottaa ja jalostaa Rajavartiolaitoksen henkilökunnalle käyttöön sellaisia tietosisältöjä ja tietolähteitä, joita he tarvitsevat oman työnsä menestykselliseen hoitamiseen. Tietosisällöt ja tietolähteet voivat olla laitoksen sisäisiä tai ulkoisia. (RVLPAK 5.4)

Tietopalveluverkoston on jokaisesta hallintoyksiköstä nimetty vähintään yksi yhdyshenkilö. Henkilö toimii tiedonvälittäjänä oman hallintoyksikkönsä, tietopalvelun ja verkoston muiden yhdyshenkilöiden välillä. Näin ollen toimintatapa ja organisoituminen soveltuvat hyvin informatiivisen kulttuurin toimintaympäristöön. Tietopalveluverkoston toiminnan tavoitteena on tehostaa tiedonhankintaa, -saatavuutta, -jakelua ja -hyödyntämistä. Verkosto kerää ja hankkii tietoa hallintoyksiköille suunnittelun, johtamisen, päätöksenteon ja koulutuksen sekä tutkimuksen tueksi. (RVLPAK 5.4) Tietopalvelun tuottamia palveluita ovat tietolähdeseuranta, tiedon hankinta, tiedon tallentaminen, tiedonhakupalvelu, tiedon jakaminen, lainauspalvelu, lehtikierto ja asiakkaiden opetus sekä koulutus. Tässä tutkimuksessa erityistä huomiota kiinnitetään tiedonhankintaan, koska tiedontarve ja tiedonhankinta liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tähän palataan tarkemmin luvussa neljä.

Edellä mainitun perustaksi ja tueksi, Rajavartiolaitoksen tavoitteena on luoda järjestelmä, jossa voi löytää yhdellä haulla kaiken organisaatiossa jo olevan, tiettyyn aihealueeseen liittyvän tietosisällön. Menettelyllä pyritään pääsemään erilaisten tallennusmuotojen päällekkäisyyksistä ja tallentamaan tieto vain kertaalleen yhteen järjestelmään. Viranomaisyhteistyön lisääntyessä, tulee tietostrategian merkitys ja tarve uudelle tiedolle korostumaan entisestään. Tiedon tehokkaampi hyödyntäminen vaikuttaa suoraan Rajavartiolaitoksen tuloksellisuuteen toiminnallisen tehokkuuden, tuotoksien ja laadunhallinnan sekä henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen kautta. Rajavartiolaitoksen hallinnassa olevan tiedon sekä henkilös-

töön sitoutuneen tieto- ja tietämispääoman tehokas hyödyntäminen toiminnoissa ja päätöksenteossa vaikuttaa toiminnan laatuun, taloudellisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Tiedon luotettavuudella ja reaaliaikaisuudella tuetaan lisäksi toiminnan laillisuuden ja kansalaisten oikeusturvan toteutumista.

Tietostrategialla pyritäänkin siihen, että eri tasoilla tapahtuva päätöksenteko olisi toimivaa ja tiedonkulku sujuvaa. Tavoitteiksi on nähtävä myös tietopääoman hallittu käyttö ja informatiivisen kulttuurin vahvistaminen. Informatiivinen kulttuuri voidaan nähdä Rajavartiolaitoksen tuloksellisuuden yhdeksi edellytykseksi. Tähän liittyen Rajavartiolaitoksen sisällä tuotettu tieto sekä ulkopuolelta hankittu tieto on tehokkaasti Rajavartiolaitoksen henkilöstön ja yhteistyöviranomaisten käytettävissä. Näin ollen, tiedon hankkiminen ja jakaminen korostuvat.

3.3.5 Tietojohtaminen tietostrategian näkökulmasta

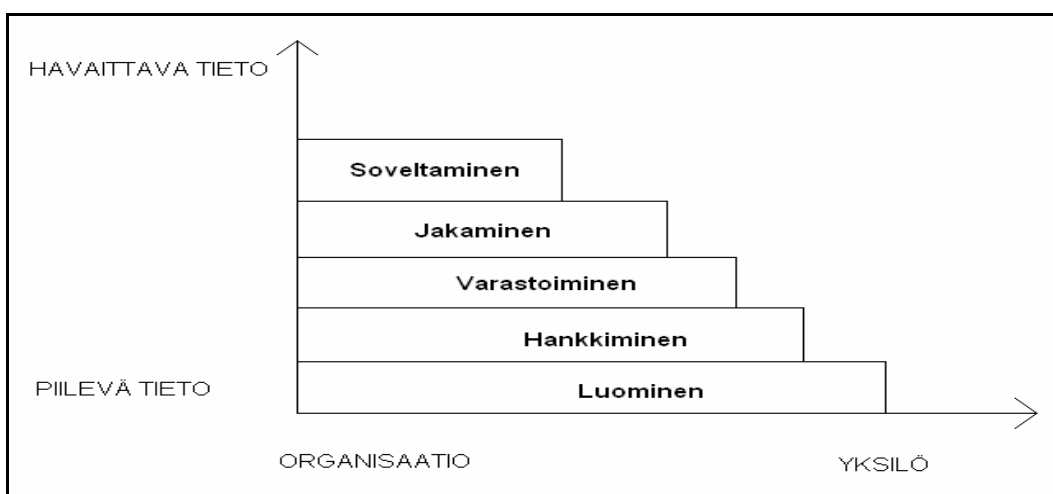
Organisaation strateginen osaaminen on yksiköillä, tiimeillä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, jotka varmistavat pitkällä aikavälillä tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. Organisaatiot kuitenkin kiinnittävät liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen, pitkän tähtäyksen tavoitteiden mukaisesti (Lankinen, Miittinen & Sipola 2004, s.35). Tietojohtaminen kytketään organisaation strategiaan tietostrategian avulla. Strategian kannalta on tärkeää, että tietojohtaminen ymmärretään prosessiksi. Tietojohtamisen prosesseilla tietostrategia tuodaan käytäntöön. Rajavartiolaitoksessa on määritelty toimintaympäristöön soveltuvat tietojohtamisen prosessit. Koko tietostrategia perustuu hyvin pitkälle kyseisiin prosesseihin. Strateginen painopisteajattelu lähtee siitä, että ennen varsinaisten uusien tietotuotteiden luomista on kartoitettava asiakaskunnan tiedontarpeita.

Tietojohtamisen prosesseilla Rajavartiolaitoksessa ei ole alku- tai loppupistettä, vaan ne etenevät jatkuvana kehänä ja eri osat ovat limittäin toistensa kanssa. Koska prosesseilla ei ole loppupistettä, voidaan strategian painopisteitä nopeasti muuttaa. Strategiassa kuvataan tietopalvelun kehittämisen lähin vuosi yksityiskohtaisella tarkkuudella ja seuraavat vuodet suunnitellaan antavasti niin, että toiminnan kehittäminen etenee loogisesti ja systemaattisesti. Strategia ei kuitenkaan ole staattinen, vaan sen sisältö tarkistetaan vuosittain, samalla kun määritetään strategian seuraavan vuoden yksityiskohtaiset tavoitteet. Strategian painopistealueet muuttuvat prosessien välillä kehittämisen eri vaiheissa. Tietojohtamisen prosessit Rajavartiolaitoksessa ovat:

- Tiedon tarpeiden / tiedon käytön kartoitus
- Sisäisten tietolähteiden tunnistaminen ja evaluointi

- Ulkoisen tiedon seulonta ja tietolähteiden evaluointi
- Ulkoisen tietosisällön hankinta
- Tiedon tallentaminen ja varastointi
- Tiedon jakaminen
- Tiedon hyödyntäminen ja jalostaminen
- Uuden tiedon luominen

Tietostrategisesti ajateltuna tiedon luomisen voidaan ajatella olevan lähellä sisäisten tietolähteiden tunnistamista ja evaluointia. Nimittäin, organisaation sisällä, piilevän tiedon jalostaminen havaittavaksi tiedoksi, on nähtävä nimenomaan luomisprosessiksi. Hankkiminen taas liittyy läheisesti tiedon seulontaan ja evaluointiin. Jotta luominen ja hankkiminen saataisiin kohdennettua relevanttiin tietoon, on tiedontarpeita kartoitettava. Tiedon luominen ja hankkiminen on keskitettävä ja eri vaihtoehtoja on punnittava, koska tietojohdamisen prosessit maksavat. Tietostrategian lopulliseksi tavoitteeksi voidaan nähdä yksilön tiedon saattaminen koko organisaation tiedoksi. Tietojohdamisen prosessien mukana tieto muuttuu entistä havaittavammaksi. Entistä havaittavammaksi siinä mielessä, että se tulee useamman käytettäväksi. Kyseistä ajattelumallia tukee Nonakan ja Takeuchin malli (katso s.57) tiedon vuorovaikutussuhteista. Lisäksi on muistettava, että organisaatio itsessään ei pysty tuottamaan tietoa, vaan taustalla on aina organisaatiossa toimivat ihmiset. Tästä syystä organisaation rooli korostuu siirryttäessä lähemmäs tiedon soveltamista ja kasautumista. Näissä prosesseissa suurin vastuu on organisaatiolla. Edellä esitettyjen teorioiden ja Rajavartiolaitoksen tietostrategian pohjalta, johdan tiedon prosessoimisen pyramidin Rajavartiolaitoksessa, joka on esitelty seuraavassa kuvassa.



Kuva 15: Tiedon prosessoimisen pyramidi Rajavartiolaitoksessa

Yksilön tavoitteeksi on nähtävä tiedon luominen ja luomisprosessin käynnistäminen. Organisaation on pyrittävä soveltamaan ja hyödyntämään luomisprosessissa saatua tietoa. Koska lopulta vain merkityksellinen ja relevantti tieto on hyödynnettävissä, on järjestelmän (tietopalvelun) hallinnoitava tietoa ja pyrittävä paikantamaan puuttuvat tietosisällöt relevantilla tiedolla. Hankittu tai luotu tieto on saatava sellaiseen muotoon, että se on helposti kaikkien saatavilla. Näin ollen se varastoidaan datan ja informaation muotoon. Sydänmaanlakan (2004, s.186) mielestä tieto voi olla uutta, vanhaa tai lainattua mutta alkuperällä ei ole väliä. Organisaation kannalta olennaista on se, että tarvittava tieto on saatavilla suhteellisen vähin ponnituksin ja että sitä voidaan soveltaa. Soveltaminen on hyvin lähellä tiedon hyödyntämistä. Tästä syystä tietoa on pyrittävä soveltamaan lisäämällä siihen inhimillisiä kokemuksia. Tällä tavoin tieto on organisaatiolle helpommin hyödynnettävissä. Keskeistä on ymmärtää, että tiedon ei aina tule kulkea kaikkia prosesseja mekaanisen koneiston tavoin.

3.4 Lopuksi

Tietoa on osattava johtaa, jos organisaatio haluaa olla tehokas ja kilpailukykyinen. Näin ollen osaamisen käsite sisältyy automaattisesti tietojohdamiseen. Tietojohdamisella pyritään tehostamaan organisaation suorituskykyä ja suuntaamaan olemassa olevaa tietopääomaa menestymisen kannalta keskeisiin asioihin. Organisaation kannalta on olennaista, että on määritelty, mitä tietojohdamisella tarkoitetaan. Oikeastaan kaikki lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja tavoitteista, jotka määrittelevät millainen tieto on merkityksellistä organisaatiossa. Lisäksi organisaation on tarjottava oppimisen ja osaamisen tukijärjestelmät, jotka auttavat tietojohdamisen prosesseissa. Myös riittävä henkilöstöjohtamisen tuki ja tehokkaat tietojärjestelmät ovat tärkeitä. (Sydänmaanlakka 2004, s.180) Tietojohdaminen siis edellyttää, että yksilöllä on kyky ymmärtää, arvioida, hankkia ja jäsentää ainutlaatuista tietoa. Haasteelliseksi tämän tekee se, että valtaosa tietopääomasta on piilevässä muodossa.

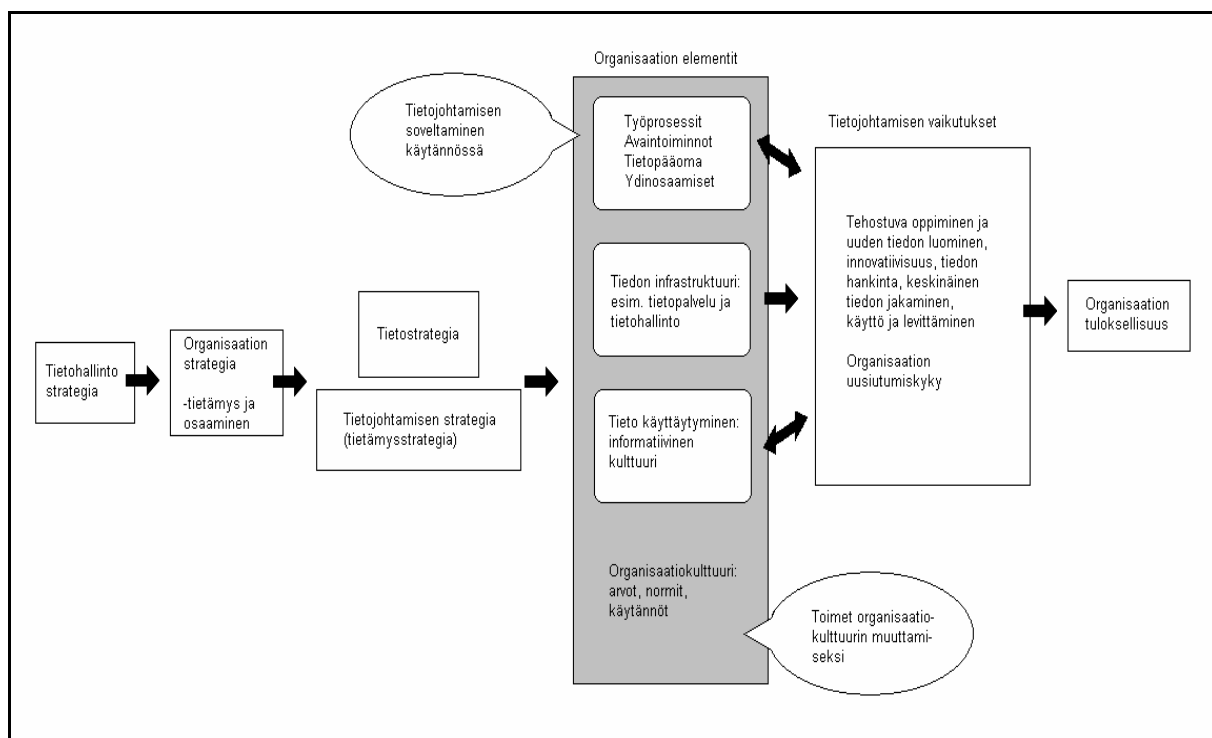
Väistämätöntä on myös, että organisaation toimintaympäristö muuttuu. Tämänkin vuoksi myös kaikilla organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä. Organisaatioiden muutosherkkyydessä on kuitenkin suuria eroja. Organisaatioiden tavat reagoida muutoksiin voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- Muutos on jo tapahtunut, mutta yritys ei edes huomaa sitä.
- Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, mutta ei ymmärrä vaikutuksia eikä reagoi.
- Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää vaikutukset, mutta ei osaa tai ei halua muuttua.

- Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa.
- Yritys havaitsee tulevat muutokset ennakkoon ja käännättää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen.

Kaikkia viittä yritystyyppiä on jatkuvasti markkinoilla. Jos yritys on mukana aidossa kilpailussa, se voi pitkällä tähtäyksellä elää vain ryhmissä neljä ja viisi. Kolmessa ensimmäisessä ryhmässä olevat yritykset kuolevat jossain vaiheessa pois. Valtaosa eloonjäävistä yrityksistä toimii ryhmässä neljä. Kuinka menestyksellisiä tai menestyksettömiä ne ovat, riippuu siitä, kuinka hyvin ja kuinka ajoissa muutoksia pystytään tekemään suhteessa kilpailijoihin. Kaikkein menestyneimmät yritykset kuuluvat ryhmään viisi ja edellyttävät yleensä valistuneen johtajan olemassaoloa. (Kamensky 2004, s.22-23)

Yhteenvedonä tutkija haluaa esitellä mallin, joka asemoi tietojohdamisen osana organisaation strategiaa ja toimintaa. Se kokoaa, tuloksellisuuden näkökulmasta, tutkimuksessa esillä olleet kokonaisuudet yhdeksi malliksi. Mallin alkuperäinen idea on De Longin (1997) luoma. Hän analysoi organisaatiokulttuurin vaikutusta tietokäyttäytymiseen. Tässä kuitenkin käytetään Holman (2005, s.29) jo valmiiksi pelkistämää versiota. Tutkija on edelleen pyrkinyt muokkaamaan mallia julkishallinnon organisaation näkökulmasta.



Kuva 16: Muokattu 4.9.2006 lähteestä Holma (2005, s.29): Tietojohdaminen osana organisaation strategiaa ja toimintaa.

4. TIEDONTARVE JA TIEDONHANKINTA

Tiedontarvetta ja tiedonhankintaa on vaikea käsitellä erillisinä kokonaisuuksina. Onko tietojohdamisen prosessien ja tietostrategian kannalta edes kannattavaa hankkia tietoa ilman tarvetta? Kuten aiemmin on jo ollut esillä, ei todellisuus ole lopulta näin mustavalkoinen. Tietoa tulee hankkia, luoda ja jalostaa ilman varsinaista tarvettakin. Vain täten voidaan taata riittävä tietopääoma. Jos siis tietoa hankitaan vain tarvetta silmällä pitäen, on kyse reagoinnista. Koska toimintaympäristön muutokset voivat olla hyvin nopeita, tulisi organisaation pystyä ennakkoimaan. Tällöin voitaisiin puhua piilevästä tiedontarpeesta.

Tiedonhankinta voidaan nähdä toimintatapoina, joilla organisaation jäsenet tyydyttävät tiedontarpeitansa. Näin ollen tiedonhankinnan tutkiminen voi jo itsessään auttaa myös tiedontarpeiden selvittämisessä. Tiedontarve, tiedonhankinta ja osin myös käyttö liittyvät käsitteinä tiukasti toisiinsa mutta myös tietojohdamisen prosesseihin. Tutkija lähestyy tiedontarpeeseen liittyvää ongelmakenttää tiedonhankinnan avulla. Tähän liittyen esitellään tiedonhankintakäyttäytymiseen liittyvä malli. Malli auttaa ymmärtämään ennen kaikkea tiedontarpeen käynnistämää kokonaisvaltaista prosessia. Se tuo teemahaastatteluihin myös yksityiskohtaisia työkaluja, kuten työroolien merkityksen¹⁴. Tutkija kokeekin tärkeäksi nostaa tiedonhankintakäyttäytymisen yhdeksi teema-alueeksi, jolloin haastateltava voi peilata omaa tiedonhankintakäyttäytymistään tiedontarpeisiinsa.

Rajavartiolaitoksessa tiedon ja tietoaineiston hankintaa tehdään sekä oman seurannan tuloksena että tietopalvelun asiakkailta (Rajavartiolaitoksen henkilöstö) tulleiden tiedonhankintapyyntöjen perusteella. Hankittava tieto voi olla muodoltaan sähköistä tai painettua. Tietoaineiston osalta pääsääntöisenä hankintakanavana käytetään Raja- ja merivartiokoulun tietopalvelua. Menettelyllä varmistetaan hankinnan kustannustehokkuus sekä hankitun tiedon tallentaminen koko Rajavartiolaitoksen henkilöstön saataville. Tietopalveluyhdyshenkilöitä voidaan käyttää tiedonhankintaan silloin, kun se on tarkoituksenmukaista esimerkiksi tapauskohtaisista (esimerkiksi hankinnan kiireellisyys) tai taloudellisista syistä. (RVLPAK 5.4)

Tietopalvelun hankkima tietoaineisto voidaan sijoittaa kirjastoon (Raja- ja merivartiokoulun Espoon koulutuskeskus), kurssikirjastoon (Imatran koulutuskeskus) tai hallintoyksiköiden käsikirjakokoelmiin. Tietopalvelun hankkima tietoaineisto maksetaan Raja- ja merivartiokoulun toimintamenoista, mikä huomioidaan koulun määrärahahehkyksessä. Suuret tietoaineistohankinnat ratkaistaan tapauskohtaisesti, ellei niihin ole etukäteen budjetoitu varoja. Varsinai-

¹⁴ Työroolin merkitystä korostavat myös Leckie, Pettigrew & Sylvain (1996, s.181-187) omassa ammatillisen tiedonhankinnan mallissaan. Heidän tutkimuksistaan voidaan myös nähdä, että ainakin ammatillisen tiedon hankinnassa tiedonlähteen saatavuus oli tärkein kriteeri tiedonlähdeä valittaessa.

sia tiedonhakuja tehdään asiakkaiden toimeksiannosta. Toimeksianto voi olla kertaluontoinen tai jatkuva, jolloin tiedonhaku tehdään määräväleihin. Valtaosa tiedonhauista tehdään tietopalvelussa mutta myös hallintoyksiköissä toimivat yhdyshenkilöt tekevät tiedonhakuja omien hallintoyksiköidensä henkilöille. Tarvittaessa yhdyshenkilöt voivat tukeutua koko tietopalveluverkostoon. (RVLPAK 5.4)

4.1 Kognitiivisen psykologian näkökulmasta

Tiedontarve- ja tiedonhankintatutkimus käynnistyi varsinaisesti 1950-luvulla. Tutkimus oli ymmärrettävästi aluksi hyvin pienimuotoista, käsittäen lähinnä yliopiston tutkijoiden työskentelyä. 1960-luvulla panostus tutkimukseen kasvoi, tutkimusta laajennettiin yliopiston tutkijoista suurempiin ammattiryhmiin, ja tuolta ajalta on peräisin myös ensimmäiset tiedonhankintaa käsittelevät mallit. Tuolloin kuva ihmisestä tiedonhankkijana, oli hyvin passiivinen. Ajateltiin, että yksilö tekee tiedon hankinnan eteen vain sen, mikä johtaa kohtuulliseen lopputulokseen. Tiedon hankintaa ohjasi laadun sijasta se, miten työlääksi se koettiin. Tiedonhankkimiseksi ei siis oltu valmiita näkemään vaivaa. 1980-luvulla alkoi kognitiivinen ihmiskäsitys korostua tiedonhankintatutkimuksessa. Perinteistä tutkimusta arvosteltiin ja korostettiin ihmisen muodostamia tulkintoja ja omaehtoista toimintaa tiedon hankinnassa. Ihminen ei siis tyydy ottamaan vain passiivisesti vastaan muualta tulevaa tietoa, vaan pyrkii aktiivisesti tyydyttämään tiedonjanssa. (Savolainen 2002) Tänä päivänä korostetaan (esimerkiksi Sydänmaanlakka), että organisaation tulisi saada tieto mahdollisimman vähin ponnistuksin.

Tiedonhankinnan tutkimuksessa on onnistuttu tekemään paljon empiirisiä havaintoja, joilla on merkittäviä yhteisiä piirteitä¹⁵. Kokonaisuus on kuitenkin hyvin pirstaleinen. (Savolainen 2002) Myös yhtenäinen ja selkeä teoria puuttuu. Yhtenä pisimmälle mallinnetuista teorioista voitaneen pitää T. D. Wilsonin tiedonhankintakäyttäytymisen mallia (ensimmäinen versio 1980-luvulla). Hän kuvaa erilaisia tiedontarpeisiin ja tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä ja näiden merkitystä tiedonhankintaprosessissa. (Wilson 1981) Malli soveltuu johtamisen tutkimukseen, koska se kuvaa tiedonhankintaa inhimillisestä ja vuorovaikutussuhteita korostavasta näkökulmasta. Malli esitellään luvussa 4.3.

¹⁵ On tutkittu esimerkiksi useiden eri ammattiryhmien tiedontarpeita ja tutkimustuloksista on saatu käsitystä kullekin ammattiryhmälle ominaisista tiedontarpeista sekä vinkkejä tiedonhankinnassa käytettävien lähteiden kehittämiseen.

4.2 Tiedontarpeen lajit

”Ei ole epäilystäkään, että kaikki tietomme alkaa kokemuksen myötä.” Kantin der reinen Vernunft - teoksen kuuluisa alkulause pätee Gadamerin mukaan myös tietoon, jota meillä on ihmisistä. Hänen mukaansa sitä on kahdenlaista: toisaalta luonnontieteellisen tutkimuksen jatkuvassa kehityksessä karttuva kokonaisuus, jota kutsumme tieteenksi, toisaalta niin kutsutun käytännön kokemustieto, jota jokainen hankkii omassa elämässään alinomaan – niin lääkäri, opettaja, sotilas kuin virkamieskin. Gadamer jatkaa vielä, että ihmisen itsestään ja kaltaisistaan hankkima kokemus ei kasva vain hänen omalla ammattialallaan, vaan yhtä lailla kunkin yksityisessä, henkilökohtaisessa olemassaolossa. (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.173))

Perinteisesti tiedontarve lajitellaankin ammatilliseen ja ei-ammattilliseen (esimerkiksi Savolainen 2002). Ammatilliseksi tiedontarpeeksi voidaan ymmärtää päivittäisten työtehtävien toteuttamiseen tarvittava tieto, mutta kuten Gadamer edellä tuo ilmi, se voi olla myös hyvin henkilökohtaista. Koska Rajavartiolaitos on turvallisuusviranomainen, voidaan ammatillinen tiedontarve jakaa vielä operatiiviseen ja ei-operatiiviseen tiedontarpeeseen. Kaikki osa-alueet voidaan vielä jakaa piilevän ja havaittavan tiedon tiedontarpeeseen.

Tiedontarpeen käsite on lähes yhtä kompleksinen, kuin tiedon käsite. Tiedontarpeeseen liittyy paljon eri ulottuvuuksia ja tiedontarpeiden kirjo onkin tavattoman laaja. Kaiken ajatellaan yleensä alkavan ihmisen fysiologisista perustarpeista ja niiden tyydyttämisestä. Maslown¹⁶ mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, 4) arvonannon tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet.

Vaikka kognitiivisen psykologian näkökulmasta ihminen pyrkii aktiivisesti tyydyttämään tiedon janonsa, ei se tarvehierarkkian mukaan ole kovinkaan perustava tarve. Tarvehierarkkian voidaankin todeta olevan ristiriidassa joidenkin arkikokemusten kanssa. Ihminen voi esimerkiksi pitää tietoa tai oppimista jopa tärkeämpänä kuin ravintoa tai unta (Laakso & Pohjanvirta 1992, s.77-78). Tiedontarve voi olla myös hyvin spesifiä, josta yksilöllä ei ole aikaisempaa kokemusta (esimerkiksi Case 2002, s.73-74). Tarvitaan siis tukitoimintoja, kuten informaatiivisen kulttuurin luomista. Savolaisen (2002, s.81) näkemys on, että tiedontarpeita ei voida

¹⁶ Maslown tarvehierarkkia on Abraham Maslow (1908-1970) luoma teoria ihmisen tarpeista. Sen mukaan inhimilliset tarpeet ovat muodostuneet hierarkkisesti siten, että ihmiset pyrkivät ensin tyydyttämään perustavanlaatuiset fysiologiset tarpeet ja kun nämä tarpeet on tyydytetty, pyritään tyydyttämään sosiaalisia ja henkisiä tarpeita. (esimerkiksi Laakso & Pohjanvirta 1992, s.77)

suoraan johtaa ihmisen perimästä. Ne ovat monella tavalla sosiaalisesti ja kulttuurillisesti ehdollisia. Koettuihin tiedontarpeisiin ja tiedonhankintakäyttämiseen vaikuttavat, ainakin välillisesti, yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja normit sekä yksilötason intressit, asenteet ja uskomukset.

Tässä tutkimuksessa keskitytään ammatillisiin, mutta pääsääntöisesti ei-operatiivisiin, tiedontarpeisiin. ”Pääsääntöisesti” siitä syystä, että rajanveto operatiivisen ja ei-operatiivisen tiedon välille on lähes mahdotonta. Yhtenä erikoisosa-alueena on pystyä tunnistamaan piileviä tiedontarpeita. Hyvin usein piilevät tiedontarpeet kohdistuvat niin sanottuun asiantuntijatietoon. Ammatillisia tiedontarpeita yksilö kohtaa päivittäin työhön liittyvissä asioissa. Hyvin usein ammatilliset tiedontarpeet kohdistuvat päätöksentekoon. Koska tutkimusintressi on inhimillisessä tiedossa, rajataan järjestelmissä (esimerkiksi RVT) esiintyvä ja sitä kautta hankittava tieto pois. Tietojohdamisen teorian mukaisesti tiedontarpeet voitaisiin jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1) yksilön, 2) tiimin ja 3) organisaation tiedontarpeisiin. Edellä on käsitelty kaikkia kolmea osa-aluetta, mutta empiirisessä osuudessa keskitytään nimenomaan yksilön tiedontarpeisiin. Koska tutkitaan ammatillisia tiedontarpeita, on tutkimuskohteeksi valittu otos melko homogeeninen.

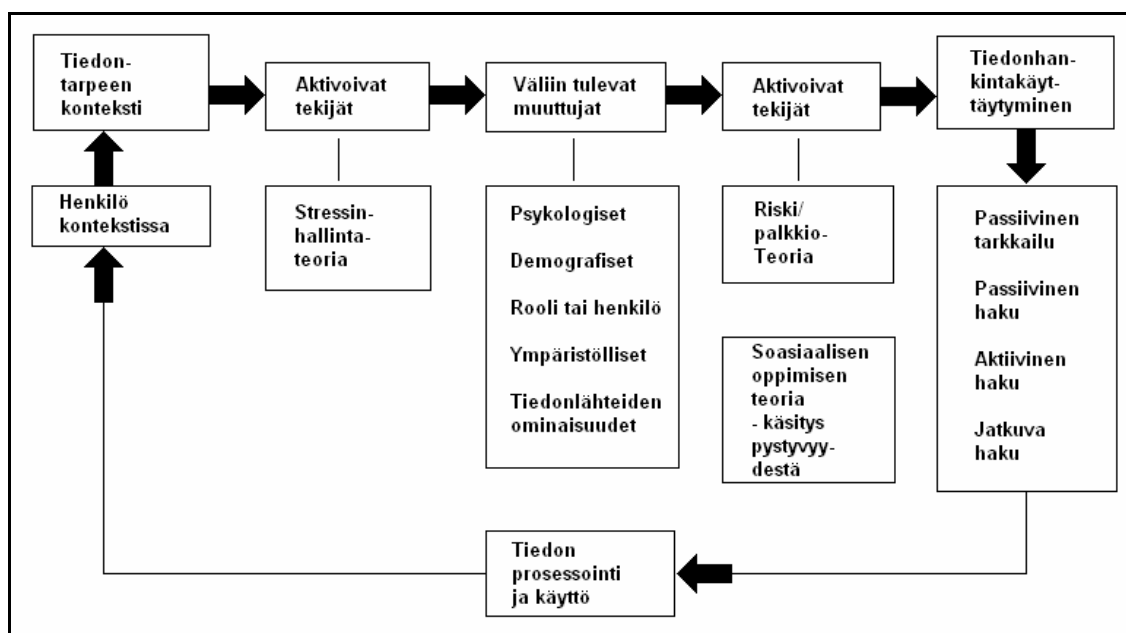
4.3 Wilsonin tiedonhankintakäyttämisen malli

Wilson (2000, s.49) käyttää termiä, informational behaviour, kuvaamaan tiedontarvetta, -hankintaa ja -käyttöä yhteisesti tiedollisena käyttäytymisenä. Tiedollinen käyttäytyminen voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina. Aluksi ihminen kokee tarvitsevansa tietoa johonkin asiaan liittyen. Seuraavaksi hän pyrkii täyttämään tiedontarpeensa ja lopulta vielä hyödyntämään hankkimaansa tietoa tavalla tai toisella. Wilson jakaa tiedonhankinnan aktiiviseen ja passiiviseen muotoon. Aktiivista se on, esimerkiksi kasvokkain tapahtuvassa dialogissa ja passiivista, esimerkiksi naapuriseurueen keskustelua ohimennen kuunneltaessa. Keskeinen periaate Wilsonin tutkimuksessa on, että perinteinen tutkimus oli pitäytynyt liikaa tietojärjestelmissä ja sieltä saatavassa tiedossa. Liian järjestelmäkeskeinen tutkimus ei anna siis oikeaa kuvaa ihmisestä tiedonhankkijana. Yksilön tiedonhankintaa voidaan pitää monimutkaisena prosessina, joka saattaa olla hyvinkin vapaa kaavoista. Wilsonin mukaan yksilön tiedonhankinta ei ole ollenkaan ongelmattonta. Eteen saattaa tulla monenlaisia kompastuskiviä, jotka johtuvat esimerkiksi ihmissuhteista. Lisäksi Wilson korostaa työroolin¹⁷ merkitystä tiedontarve- ja tiedonhankintakäyttämisenä.

¹⁷ Rooli liittyy siihen asemaan tai paikkaan, joka työntekijällä on työyhteisössä tai hierarkiassa. Roolilla tarkoitetaan muun muassa niitä odotuksia, joita roolinhaltija itse tai muissa rooleissa olevat koh-

Työrooliin kuuluvat ainakin työtehtävät, asema organisaatiossa ja työtehtäviin liittyvät vastuut. Tähän liittyen on huomioitava, että työrooliin liittyvät tehtävät herättävät yleensä kognitiivisia tarpeita. Tässä tutkimuksessa kognitiiviset tarpeet voidaan ymmärtää nimenomaan yksilöiden tiedontarpeina. Viimeistään asema organisaatiossa vaikuttaa myös sosiaalisiin suhteisiin ja dialogiin. Näiden lisäksi se vaikuttaa myös väistämättä tiedonhankintakäyttäytymiseen. Yksilölle on esimerkiksi luontaista muodostaa mielikuvia työroolien kautta siitä, keneltä tietoa kannattaisi hankkia. Mekaanisessa ympäristössä tämä vielä tietysti korostuu. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta Wilson korostaakin työroolilähtöistä tutkimusta.

Työroolin määrittäminen on siis tärkeää, mutta miten se itse asiassa voidaan ymmärtää? Ihmisten välistä vuorovaikutusta on tutkittu paljon sosiologian näkökulmasta. Esimerkiksi vertausta eri rooleissa toimimiseen on käyttänyt ainakin Erving Goffman (1971). Sosiaalisuus voidaan ymmärtää siten, että ihminen on aina näyttämöllä toisten havainnoinnin kohteena. Esimerkiksi opettajan arkeen liittyy selvä roolikäyttäytyminen. Koulussa hänellä on opettajan rooli. Hän valmisteleo oppitunnin salassa oppilailta, vaikkapa opettajainhuoneessa. Päivän mittaan roolit vaihtuvat: opettajainhuoneessa opettajan rooli on erilainen, kuin oppitunnilla. Kyseinenkin rooli on kuitenkin valmisteltu, yleensä kotona. Voidaan siis sanoa, että meillä on pyrkimys hallita sitä vaikutelmaa, jonka itsestämme ulospäin annamme. Sanojemme ja puheemme lisäksi, myös muuta käyttäytymistämme, eleitämme, liikkeitämme ja ilmeitämme, tulkitaan yhtä lailla. (Saaristo & Jokinen 2004, s.60-63)



Kuva 17: Wilson (1997, s.47): Laajennettu tiedonhankintakäyttäytymisen malli.

distavat tässä asemassa olevaan henkilöön. Odotuksiin liittyy esimerkiksi työtehtävistä suoriutumisen. Roolissa toimiminen ei kuitenkaan ole pelkästään rooliodotusten täyttämistä, vaan jokainen toteuttaa rooliaan persoonallisuutensa mukaisesti. (Laakso & Pohjanvirta 1992, s.117)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Wilsonin laajennettua mallia, joka pohjautuu vuonna 1981 esiteltyyn malliin. Laajennetussa mallissa Wilson tuo esille tiedonhankintaprosessin kokonaisvaltaisemmin. Yllä olevassa kuvassa näkyy laajennetun tiedonhankintakäyttämisen mallin keskeisimmät periaatteet. Todellisuudessa eri vaiheet menevät päällekkäin ja itse asiassa lienee vaikeaa edes nähdä eri vaiheita. Tiedonhankintakäyttämisen prosessi, jonka Wilson jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1) tiedontarve ja sen aiheuttajat, 2) tekijät, jotka vaikuttavat yksilön reaktioon tiedontarvetilanteessa ja 3) reaktion aikaansaamat prosessit ja toiminnot. Yksilön tiedontarpeen aktivoi usein tarve selviytyä stressitilanteesta, jossa ihminen kokee epävarmuutta tai tyytymättömyyttä. Tämä johtaa siihen, että yksilö kokee tarvetta selvittää tilanne itselleen mielekkäällä tavalla. (Wilson 1997, s.39-41)

Tilanteen selvittäminen ei kuitenkaan ole usein yksinkertaista tai helppoa. Taustalla on ilmennyt tiedontarve, joka taas on käynnistänyt tiedonhankintaprosessin. Tämän prosessin käynnistyttyä kohtaamme usein erilaisia tilanteita tai muuttujia, jotka vaikuttavat prosessin etenemiseen. Wilson jakaa muuttujat neljään ryhmään: 1) henkilökohtaiset psykologiset ja demografiset muuttujat, 2) sosiaaliset rooleihin ja yksilöiden suhteisiin liittyvät muuttujat, 3) ympäristöön liittyvät muuttujat ja 4) tietolähteisiin liittyvät muuttujat. Prosessiin vaikuttavat jatkuvasti sosiaalsiin rooleihin ja yksilöiden välisiin suhteisiin liittyvät tekijät. Kuten edellä jo otettiin esille, joutuu yksilö usein toimimaan erilaisten rooliensa kautta. Ympäristötekijöihin voidaan liittää ainakin ajankäyttöön liittyvät esteet, kuten työkiireet mutta myös kulttuuriset tekijät. Tällä on vaikutuksensa myös informaatiolähteen valintaan. Tietolähteisiin liittyvistä muuttujista Wilson korostaa tiedon saatavuuden ja luotettavuuden merkitystä. (Wilson 1997, s.42-45)

Stressinhallinnan lisäksi Wilson näkee muitakin tiedonhankintaan aktivoivia tekijöitä. Näitä ovat riski/palkkio-teoria (risk/reward theory) ja sosiaalisen oppimisen teoria (social learning theory). Tiedonhankkija arvioi siis tiedonhankintaprosessiin liittyvien riskien ja siitä mahdollisesti saatavan hyödyn suhteen. Tähän liittyen hän pohtii myös omia mahdollisuuksiaan prosessin loppuun viemisessä. (Wilson 1997, s.46) Tiedonhankinnan edetessä Wilson jakaa tiedonhankintakäyttämisen neljään eri tyyppiin: 1) passiiviseen tarkkailuun, 2) passiiviseen hakuun, 3) aktiiviseen hakuun ja 4) jatkuvaan hakuun. Passiivisella tarkkailulla voidaan ymmärtää asioiden seuraamista yleisellä tasolla. Yksilö vastaanottaa informaatiota siis suhteellisen passiivisesti. Passiivisessa haussa yksilö löytää sattumalta tarvitsemaansa tietoa. Aktiivinen haku ja jatkuva haku ovat luonteeltaan samankaltaisia toimintoja. Jatkuva haussa tiedonhankintatilanne tosin jatkuu, vaikka relevantti tieto olisi jo löytynyt. Kyseessä on siis usein tietojen täydentäminen tai päivittäminen. (Wilson 1997)

5. TAPAUSTUTKIMUS INFORMATIIVISEN KULTTUURIN MALLIN MUKAINEN TIEDONTARVE SUOMENLAHDEN MERIVARTIOSTOSSA

Informatiivisen kulttuurin malli on valittu tapaukseksi, koska se antaa tutkijalle mahdollisuuden lähestyä tiedontarvetta ja -hankintaa uudenlaisesta näkökulmasta. Malli painottaa aktiivista ja avointa tiedonhankintaa sekä tiedon luomisprosessia. Lainvalvonnan tietopolitiikan ensimmäisenä päätavoitteena voidaankin pitää tiedon vapaan kulun mahdollistamista lainvalvontayksiköiden välillä (Kurenmaa 2006). Toisaalta malli antaa entistä paremmat olosuhteet myös piilevän tiedon ja piilevän tiedontarpeen tutkimiseen. Suomenlahden merivartiosto tarjoaa puolestaan erityispiirteitä, jotka entisestään vahvistavat informatiivisen kulttuurin olemassaoloa. Monipuolinen toimintaympäristö korostaa avoimuutta ja aktiivista tiedon jakamista. Tämä taas tukee tutkimusintressiä.

Suomenlahden merivartiostoa johtaa komentaja apunaan Helsingissä sijaitseva esikunta. Merivartiostossa on 10 merivartioasemaa, kaksi vartiolaivaa, 25 vartiovenettä ja kaksi ilmatyynyalusta. Merivartioasemat ja -vartiolaivat huolehtivat merivartiostolle kuuluvien tehtävien suorittamisesta merellä. Rajatarkastusosasto vastaa Helsingin satamien ja Helsinki-Vantaan lentoaseman sekä Helsinki-Malmin lentoaseman matkustajaliikenteen rajatarkastuksista. Merivartiostossa työskentelee kaikkiaan yli 500 henkilöä. (<http://www.rvl.fi>)

Suomenlahden merivartioston päätehtäviä ovat rajavalvonta merialueella luvattoman toiminnan paljastamiseksi, huvialus- ja matkustaja-alusliikenteen sekä lentoasemien matkustajaliikenteen rajatarkastukset laittoman maahantulon estämiseksi ja rikollisuuden torjumiseksi, meripelastus ja erityisesti sen johtaminen sekä osallistuminen sotilaalliseen maanpuolustukseen. Päätehtävien ohella merivartiosto suorittaa myös poliisi- ja tullitehtäviä. (<http://www.rvl.fi>) Merivartiosto voi poliisin pyynnöstä suorittaa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseen kuuluvia kiireellisiä tehtäviä, joita poliisi ei viipymättä voi suorittaa. Merivartiosto osallistuu valvonta-alueellaan poliisin apuna virkatehtävän suorittamiseen, jos tehtävä edellyttää vartioston erityistietämyksen tai kaluston käyttöä. Poliisitehtävissä rajavartiomies noudattaa poliisilaissa säädettyjä periaatteita.

Rajavartiolaitoksen rooli rikostorjuntaviranomaisena on kasvanut, kun Rajavartiolaitoksen tutkittavaksi on tullut matkustusasiakirjaväärennöksiin ja laittoman maahantuloon järjestämiseen liittyvät rikokset. Rajavartiolaitoksessa rikostorjunnan painopiste onkin nimenomaan laittoman maahantulon torjunnassa. Rikostiedustelu ja -analyysi palvelevat ensisijaisesti Rajavartiolaitoksen operatiivista toimintaa ja sen suunnittelua. Poliisia ja tullia tuetaan lähinnä

vakavan rikollisuuden torjunnassa rikostiedustelulla. (Rajavartioloituksen rikostorjunnan organisointi 2004)

Informatiivisen kulttuurin mallin mukaiseksi toiminnaksi on tutkija päättänyt valita rikostiedustelun ja toiminnalliseksi kokonaisuudeksi rikostiedusteluorganisaation. Rikostiedusteluhenkilöstön organisoituminen poikkeaa totutusta hierarkkisesta johtamisjärjestelmästä. Rakenteellisesti ja toiminnallisesti se muistuttaa valittua mallia. Lisäksi se on nuori ilmiö, jolloin on myös mielenkiintoista nähdä, miten kulttuurin vahvistuminen vaikuttaa tiedontarpeiden rakentumiseen. Tiedon ja tiedustelutiedon saannin parantaminen tukee lainvalvontaa, jolla ehkäistään ja torjutaan terrorismia ja muita vakavan tai järjestäytyneen rikollisuuden muotoja sekä niiden aiheuttamia uhkia. Lisäarvoa synnyttää tiedon järjestelmällinen analysointi ja tätä kautta tuotettava ensiluokkainen rikostiedustelutieto. (Kurenmaa 2006)

Rajavalvonnan ja rikostiedustelun väliset tietovirrat voidaan jakaa paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin. Paikallisella tasolla on kyse yksittäistapauksista ja välittömistä toimenpiteistä. Siirryttäessä lähemmäs alueellista tasoa, alkaa merkittäväksi tekijäksi muodostua tilannekuvan ylläpitäminen. Vastaavasti valtakunnallisella tasolla on pyrittävä ymmärtämään ilmiöitä ja taustatekijöitä sekä luomaan toiminnalle strategiaa. Edellä kuvattu toiminta voidaan nähdä syklimäiseksi, jolloin voidaan myös puhua tietoon perustuvasta johtamisesta. Kun sitten vielä tietoa käytetään aktiivisesti ja kriittisesti, voidaan tietoon perustuvan johtamisen tueksi luoda riskianalysejä. (katso Savolainen 2006) Eri tasot kietoutuvat tiiviisti toisiinsa ja niiden välillä pyritään kiinteään yhteistyöhön. Kuten tutkimuksessa on ollut esillä, on tiedolla kuitenkin aina oma intressinsä ja tästä syystä yhteensovittaminen saattaa olla mutkikasta.

”Meillä luonnollisesti tehdään erittäin paljon yhteistyötä (valtakunnallisen ja alueellisen tason välillä) eli oikeastaan ollaan päivittäin tekemisissä. Tätä on niinku pelkistetysti se meidän välinen yhteistyö eli mä saan raakatiedon sieltä ja sit mä annan palautteenä jotain uutta tämmösistä ilmiöistä johonkin et mikä nyt liittyy mihinkäkin ja mihin pitäis kohdistaa mahdollisesti lisää.. Täs on sitte taas.. Täytyy muistaa se, että (tauko) Rajavartioloituksella niillä rajatarkastusta ja rajavalvontaa suorittavilla yksiköillä on omat tarpeet, että nää pitää sitte sovittaa siellä kentällä niin yhteen.” (Haastateltava B)

5.1 Rikostiedustelu

Rikostiedustelu on rikostorjunnan kannalta merkityksellisen tiedon hankintaa rikollisista, rikoksista ja rikoksenteko-olosuhteista. Rikosanalyysi on puolestaan rikostiedustelulla hankitun tiedon suunnitelmallista ja järjestelmällistä käsittelyä. Analyysin avulla rikoksia pyritään estämään, paljastamaan ja selvittämään. (Poliisilehti, 2/2006) Tiedusteluperusteinen lainvalvonta tai tiedusteluperusteinen poliisitoiminta (Intelligence-led policing) ilmaantui poliisihanastoon 1990-luvun taitteessa erityisesti Englannissa, jossa rikosten määrä oli kasvussa ja

samaan aikaan poliisilta vaadittiin toiminnan tehostamista ja suurempaa kustannustehokkuutta. (Kurenmaa 2006)

Jarkko Toivosen mukaan rikostiedustelutiedon hyväksikäytössä olennaista on keskitetty tiedonhallinta. Omistusoikeus rikostiedustelutietoon tulee olla koko lainvalvontaorganisaatiolla. (Poliisilehti, 2/2006) Tämän lisäksi analysoidun tiedon toimittaminen perustietoa toimittaneiden ja muidenkin asiaan mahdollisesti liittyvien yksiköiden käyttöön on olennainen osa vakavan ja järjestäytyneen rikollisuuden seurantaan kuuluvaa tietopalvelua. (Kurenmaa 2006)

Rikostiedustelulla tarkoitetaan yleisesti ottaen siis rikostorjunnan kannalta merkityksellisen tiedon hankkimista henkilöistä, joiden epäillään syyllistyneen tai syyllistyvän rikokseen tai sellaisen myötävaikuttamiseen. Rikostiedustelulla tarkoitetaan Rajavartiolaitoksessa rajatar- kastuksista ja rajavalvonnasta, kansainvälisen toiminnan yhteydessä sekä yhteistyöviranomai- silta ja muilta ulkopuolisilta tahoilta sekä muista lähteistä saatua laittomaan toimintaan viit- taavaa tietoa. Rikostiedustelutoiminnalla pyritään ennalta estämään tai paljastamaan luvaton toiminta, saattamaan rikokset tutkintaan sekä tukemaan tutkintaa sen aikana. (Rajavartiolaitoksen rikostorjunnan organisointi 2004)

Rikostiedustelun tavoitteena on Rajavartiolaitoksen rikostorjunnan vaikuttavuuden lisäämi- nen. Rikostiedustelu ja siihen liittyvä rikosanalyysi on suunniteltua ja järjestelmällistä tiedon käsittelyä rajavartiolaissa säädettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi rikostiedustelulla tuetaan Rajavartiolaitoksen johdon strategista ja vartiostojen operatiivista päätöksentekoa. (RVLPAK C.5)

Rikostiedustelun ja siihen liittyvän analyysitoiminnan tärkeimmät tehtävät ovat rikosten paljastaminen, ajantasaisen rikostilannekuvan tuottaminen, havaittujen rikosten sarjoittami- nen, osallistuminen omaan ja yhteistoimintaviranomaisten kohdevalintaan sekä oman ja yh- teistoimintaviranomaisten kanssa yhdessä suoritettavan esitutkinnan tukeminen osana rikos- prosessia. Rajaturvallisuustehtäviin liittyen Rajavartiolaitoksen rikostiedustelu hankkii ja välittää yhteistoimintaviranomaisille PTR - rakenteita hyväksikäyttäen Suomen sisäisen tur- vallisuuuden kannalta merkityksellistä rikostiedustelutietoa. (RVLPAK C.5)

Haastateltavien toimenkuvassa korostuu voimakkaasti viranomaisten välinen yhteistyö ja enemmistö heistä myös työskentelee PTR - toimipisteissä. PTR - viranomaisia olivat siis Poliisi, Tulli ja Rajavartiolaitos. Toimijoita on valittu niin paikalliselta, alueelliselta kuin strategiseltakin tasolta. Keskusrikospoliisissa toimiva valtakunnallinen PTR - rikostiedustelu-

ja rikosanalyysikeskus aloitti toimintansa keväällä 2004, läänien alueelliset PTR - ryhmät saman vuoden syksyllä. Yleisenä tavoitteena voidaan pitää tiedon jalostamista hyödylliseksi. Alkusysäyksen yhteistyölle antoi vuonna 2003 tehty kartoitus rikostutkinnan tilasta Suomessa. Huolenaiheiksi kirjattiin muun muassa rikollisuuden kansainvälistyminen, vakavan rikollisuuden muutokset, kehnot massarikollisuuden selvitysprosentit sekä resurssien rajallisuus. Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen ylimmän johdon muodostama PTR - johtoryhmä hyväksyi vuoden 2003 lopussa PTR - viranomaisten yhteisen vakavan rikollisuuden torjuntastrategian, jonka yhtenä osana oli viranomaisten yhteistyö rikostiedustelussa ja rikosanalyysissa. Tämän jälkeen Poliisin ylijohdo antoi asiaa koskevan määräyksen. (Poliisilehti, 2/2006)

Suomi onkin kansainvälisesti katsoen edelläkävijämaa rikostorjunnan viranomaisyhteistyössä. Rikostiedustelu ja rikosanalyysi ovat Suomessa valtakunnallista ja alueellista viranomaisyhteistyötä. Merkittävimpiin toteutettuihin kehittämistoimiin rikostorjunnan tehostamiseksi kuuluu Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen yhteisten, kansallisten rikostiedustelurakenteiden muodostaminen. PTR - rikostiedustelutoiminnon keskeisiksi tehtäviksi on määritelty erityisesti rikostorjuntaan liittyvä tiedonvälitys, tilanneseuranta ja toimintojen yhteensovittaminen, vakavan rikollisuuden yhteisten torjuntakohteiden tunnistaminen sekä operatiivista toimintaa tukevien rikosanalyysipalvelujen ja raporttien tuottaminen. (Kurenmaa 2006) Tilanne- ja tapauskohtaisten raporttien lisäksi analyyseissä syntyy myös strategista tietoa, joka voi olla tukena päätettäessä rikostorjunnan linjauksista ja resurssien käytöstä. Yhteisellä rikostiedustelulla yhdenmukaistetaan myös toimintatapoja ja poistetaan toiminnoista mahdollisia päällekkäisyyksiä. (Poliisilehti, 2/2006)

Rikostorjunnan strategisen ohjauksen ja suuntaamisen tiedontarpeet ovat korostaneet lähitulevaisuudessa odotettavissa olevan kehityksen ja uhkien ennakoimista erityisesti järjestäytyneen rikollisuuden tilaa ja kehitystä arvioitaessa. Rikollisuusuhkien ennakoiminnin ja toiminnan suuntaamista tukevan tiedon tarpeet asettavat uusia haasteita myös perustiedon hankinnalle ja saatavuudelle. (Kurenmaa 2006)

5.1.1 Haastateltavien työroolit

Rikostiedusteluun liittyviä työrooleja on ehkä helpointa lähestyä koulutuksen rakenteen ja rikostorjunnan avulla. Yleisesti ottaen rikostiedustelu on osa rikostorjuntaa. Rajavartiolaitoksen henkilökunta saa perusteet rikostorjuntaan liittyviin tehtäviinsä Raja- ja merivartiokoulun, Poliisiammattikorkeakoulun tai Poliisikoulun järjestämällä kursseilla. Alkuvaiheessa koulutus on järjestetty tarpeen mukaan räätälöidyillä tutkinnanjohtaja-, tutkija- ja tutkintasihteerikurs-

seilla. Siirtymävaiheen jälkeen vuodesta 2008 lähtien tutkinnanjohtajien ja tutkijoiden koulutus sisällytetään rajavartiomiesten perus- ja jatkokoulutukseen erikseen määriteltävällä tavalla. (Rajavartiolaitoksen rikostorjunnan organisointi 2004) Rikostiedustelutietoa käytetään johtamisen ja suunnittelun apuvälineenä. Pätevyys rikostiedustelijan tehtävään saavutetaan rikostorjuntakurssilla. Rikostorjuntakurssin käynyt tai vastaavan koulutuksen saanut rajavartiomies voidaan nimetä päätoimiseksi tai oman toimen ohella toimivaksi rikostiedustelijaksi. (RVLPAK C.5)

Strategisen rikostilannekuvan tuottamisesta Rajavartiolaitoksen johdolle vastaa Raja- ja meriosaston tilanne- ja rikosanalyysikeskus. Rikostiedusteluun liittyy kiinteästi yhteyshenkilötoiminta. Yhteyshenkilöitä on myös ulkomailla mutta näkyvintä se on PTR - rikostiedusteluryhmissä. Valtakunnalliset yhteyshenkilöt osallistuvat strategiseen rikostiedusteluun ja rikostilannekuvan tuottamiseen, mutta käytännön työ tapahtuu operatiivisella tasolla. Operatiivista tasoa tuetaan esimerkiksi suorittamalla yksittäisiä esitutkintoja. Kaiken kaikkiaan haastateltavat vastaavat päivittäisestä yhteistoiminnasta Poliisin ja Tullin kanssa.

Raja- ja merivartiokoulu (RMVK) vastaa Rajavartiolaitoksen esikunnan ohjauksessa rikostorjunnan koulutuksen kehittämisestä, koulutuksen tarvekartoituksesta, suunnittelusta, järjestämisestä, arvioinnista ja raportoinnista. Rikostorjunnan koulutuksessa, samoin kuin rikostorjunnassa ja rajavartiolaissa, on hyvin vahva PTR - painotus. Rikostorjunnan koulutusta annetaan yhteistyössä Poliisin ja Tullin kanssa Rajavartiolaitoksen omaan koulutukseen liittyen sekä erityisesti PTR - koulutusjärjestelmän kautta. Rikostorjunnan koulutus sisältää rikostiedustelun ja -analyysin, tarkkailun sekä esitutkinnan. Tiedonhallinta- ja rikosanalyysikoulutus käynnistyi syksyn 2006 aikana yhteistyössä Suomenlahden merivartioston kanssa. Koulutus on suunnattu vartiostojen rikostorjunnan tiedonhallinnasta vastaaville, tietojärjestelmiä sekä analyysityökaluja päätyökseen käyttäville henkilöille. (Me rajamme vartijat, 2/2006, s.22) Rikostiedustelutehtäviin määrätään riittävän koulutuksen, työkokemuksen omaavia ja kyvyiltään sekä henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivia rajavartiomiehiä vartioston rikostiedustelutoiminnan edellyttämä määrä. Hallintoyksiköt voivat järjestää omaa täydentävää rikostiedustelukoulutusta tarpeidensa mukaisesti. (RVLPAK C.5)

Ammatillisessa tekemisessä noudatetaan aina jonkinlaisia sääntöjä ja ohjeita, jotka opitaan seuraamalla, eikä niitä ole kirjattuna mihinkään. Näitä sääntöjä ja ohjeita ei tekijä osaa välttämättä selittää sanallisesti toiselle, koska koettua on joskus vaikea ilmaista täsmällisesti. Ammatillinen toiminta on hyvin pitkälle piilevää tietoa. Se ei ole piilossa tai kätkettynä, mutta

se ei välttämättä asetu kiltisti tutkittavaksi tieteen metodien haluamalla tavalla. Menetelmät löytyvät helpoiten sen, mikä on sanallistettavissa. (Vilkkä 2006, s.34)

Haastateltavien työtehtäviin kuuluu ylempien esimiesten pitäminen tietoisena vallitsevista olosuhteista esimerkiksi laittomaan maahantuloon ja muuhun vakavaan rikollisuuteen liittyen. He analysoivat tietoa ja pyrkivät muodostamaan rikkonaisista informaatiolähteistä kokonaisen ja ajantasaisen tilannekuvan. Tilannekuvaa käytetään päätöksenteon tukena. Päätöksenteon näkökulmaan palataan sivuilla 98 ja 103-104. Tietoprosessien näkökulmasta haastateltavien asema organisaatiossa on poikkeuksellinen ja merkittävä. Poikkeuksellinen on myös rikostiedusteluorganisaation rakenne, tai pikemminkin selkeän rakenteen puuttuminen. Rakenteiden puuttuminen on johtanut siihen, että haastateltavien asema on muovautunut informaation tarpeiden näkökulmasta. Näin ollen perinteisen hierarkkia-ajattelun sijaan voitaisiin puhua tietohierarkiasta.

5.2 Piilevän tiedon indikaattorit

Piilevän tiedontarpeen tunnistaminen on hankalaa. Tutkija on teemahaastattelun tueksi muodostanut indikaattoreita, joiden avulla piilevää näkökulmaa saadaan esille. Kyseisinä indikaattoreina käytetään esillä olleen Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisprosessin vuorovaikutussuhteita. Näiden vuorovaikutussuhteiden avulla piilevää tietoa pystyttiin muuttamaan havaittavaksi. Tässä tutkimuksessa Nonakan ja Takeuchin mallia sovelletaan piilevän tiedontarpeen muuttamisessa havaittavaksi tiedontarpeeksi. Jotta kyseinen prosessi voi toteutua, on tunnistettava onko kyseessä tiedon luomista edistävä tekijä. Siis konkreettinen tekijä, jonka avulla piilevä muuttuu havaittavaksi ja yksityinen yleiseksi.

Saalamo (2005) on selvittänyt tutkimuksessaan muun muassa vuonna 2002 maailman suurimpiin asiantuntijaorganisaatioihin kuuluneen, PriceWaterHouseCoopersin liikkeenjohdon konsultointiyrityksen PWC - consultingin, tiedon luomista edistäviä tekijöitä. Asiantuntijaorganisaation näkökulma ei ole ristiriidassa informatiivisen kulttuurin kanssa. On kuitenkin ymmärrettävä, että indikaattorit ovat äärimmäisen karkeita, koska niitä ei voida suoraan siirtää organisaatiosta toiseen. Kulttuuri muovautuu aina omanlaisekseen kussakin organisaatiossa. Mitareista suurin osa on kuitenkin toiminnallisesti tunnistettavissa eri organisaatioissa. Olkoonkin niin, että KnowledgeCafe voi olla vaikka perinteinen kahvitauko. Tässä tutkimuksessa indikaattoreina käytetään siis sovelletusti Saalamon määrittämiä, Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisprosessia, edistäviä tekijöitä (katso liite kaksi).

5.3 Aineistonkeruu käytännössä

Teemahaastattelut on toteutettu vuoden 2006 marraskuun ja vuoden 2007 helmikuun välisenä aikana. Haastattelujen määrässä pyrittiin sääntönä soveltamaan lähtökohtaisesti saturaatiota eli kylläntymistä. Kuten Vilkkakin (2005, s.128) esittää, oli tutkijalle jo alun perinkin selvää, että kylläntymispisteen määrittäminen on erityisen hankalaa tutkittaessa ihmisten omakohtaisia kokemuksia. Jokainen uusi tutkimushaastattelu tuo siis väistämättä jotakin uutta tietoa, koska ihmisen kokemus ja merkityksenanto alati muuttuvat. Toisaalta rikostiedusteluorganisaatio on tällä hetkellä niin pieni, että kylläntymispisteen tarkka noudattaminen ei välttämättä edes ole toimiva kriteeri. Se missä kylläntyminen tutkijan mielestä ainakin tapahtui oli epävirallisen tiedon asema, toisten yksilöiden rooli tiedonhankinnassa, avoimuus osana tiedonhankintaa ja merkityksellinen tieto informatiivisessa kulttuurissa.

Kaikki haastateltavat ovat osa rikostiedusteluorganisaatiota. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin ja noudattivat pääosin teemahaastattelurunkoa. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja välittömästi litteroitu analysointia varten, mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan (litterointisymbolit liitteessä kolme). Tämä tarkoittaa sitä, että olen pyrkinyt huomioimaan myös interaktiivisessa tilanteessa syntyvät merkit, kuten tauot puheessa. Litteroitu teksti on luettu välittömästi ja siitä on pyritty tekemään alustavia tulkintoja. Näitä tulkintoja hyödynnettiin seuraavissa haastatteluissa. Alasuutarin (1994, s.76-78) mielestä se, miten hyvin tutkimusaineiston rikkaus ja monipuolisuus pystytään säilyttämään, on kiinni puheaineistojen litterointitekniikasta. Mitä tarkempi ja yksityiskohtaisempi tekniikka siis on, sitä paremmin tutkimusaineisto säilyy monipuolisena ja rikkaana.

Teemahaastattelurunko oli laadittu nimenomaan siten, että se nousujohteisesti toisi haastateltavaa lähemmäs tiedon syvempää olemusta. Sen tarkoituksena oli palvella myös mahdollisimman tehokkaasti analysointivaiheessa toteutettavaa teemoittelua. Molemmilta osin teemahaastattelurunko onnistui tavoitteissaan ja suuriin muutoksiin ei ollut tarvetta ryhtyä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa korostetaan, että tutkimus on aina aika-, paikka- ja tilannesidonnaista. Puhutaan siis tutkimuksen kontekstuaalisuudesta. Tutkijan tulisikin Vilkan mukaan ottaa tutkimustekstissään kantaa, millaisia vaikutuksia ajalla, paikalla ja haastattelutilanteella on ollut muun muassa haastattelun laatuun. (Vilka 2005, s.112)

Rajavartiolaitoksen lakiuudistus astui voimaan 1.9.2005 ja sillä on ollut vaikutuksia myös rikostiedustelutoimeen. Haastattelujen ajankohtaan mennessä oli ehtinyt jo muodostua käytän-

teitä, jotka heijastuivat informatiiviseen kulttuuriin. Varsinaista vahvaa omaa rikostiedustelukulttuuria ei vielä kuitenkaan ole nähtävissä. Se vaatii osakseen useamman sukupolven panosta ja kokemuksia. Jokainen haastattelu on toteutettu haastateltavan virkapaikalla. Tämä osoitautui erinomaiseksi ratkaisuksi, nimittäin tutkijalla oli mahdollisuus tutustua haastateltavien päivittäisiin käytäntöihin sekä, pienenä mutta tärkeänä yksityiskohtana, ”maisematoimistoihin”. Kyseiset toimistot ovat PTR - viranomaisten yhteistyötiloja ja niiden merkitystä ei voida vähätellä tiedon luomisprosessin näkökulmasta. Haastattelupaikat olivat myös siinäkin mielessä toimivia, että tarvittaessa oli mahdollisuus tutustua lisäaineistoon paikan päällä. Paikan valinta vaikuttaa toki haastattelutilanteeseen ja ilmapiirin muodostumiseen. Ilmapiiri oli kaikissa haastatteluissa avoin ja joustava, ja ilmapiirin muodostumiseen pyrittiin vaikuttamaan jo teemahaastattelun ennakkokirjeellä. Haastattelupaikkojen valintaa puolsi edelleen se, että toimipisteissä on poikkeuksetta olemassa haastatteluihin nimenomaan soveltuvat ja rauhalliset tilat. Tarvittaessa on ollut mahdollista käyttää myös audio-visuaalisia välineitä. Haastateltavalle tuttu paikka auttaneen myös pääsemään lähemmäs ainutlaatuisia ilmiöitä, kuten tässä tapauksessa ollutta piilevää tietoa.

5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Käytettiin tutkimuksessa mitä tahansa tutkimusaineistoa, on se tutkimuksen materiaalia, eikä vielä tulkinta tai selitys tutkimusongelmaan (Silverman 2001, s.287-290). Aineistoa on siis eri menetelmillä luokiteltava ja analysoitava. Tutkimuksesta tulisi löytää johtoajatus ja siihen liittyen olisi tulkinnan avulla saatava vastaus tutkimusongelmaan.

Ennen laadullisen aineiston analyysimenetelmiä, on syytä tarkastella analyysin ja tulkinnan välistä suhdetta. Kuten Eskola ja Suoranta (2005, s.149-150) toteavat, on tähän olemassa eri vaihtoehtoja. He jakavat ratkaisun kahteen eri näkökulmaan, jolloin ne nähdään joko vastakkaisina toisilleen tai eräänlaisina edellisistä kehiteltyinä evoluutiomalleina. Toisin sanoen analyysi ja tulkinta voidaan nähdä erottamattomina tai erillisinä. Heidän mukaansa ensimmäisessä vaihtoehdossa niin sanottu hermeneuttinen kehä määrää analyysin ja tulkinnan yhtenevyyden. Analyysivaiheessa aineistosta tehdään siis tulkintoja, jotka ohjaavat analyysia ja niin edelleen. Toisessa vaihtoehdossa raakamateriaalista (datasta) erotellaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Vasta luokitellusta datasta (informaatiosta) voidaan tehdä tulkintoja. Ensin siis analysoidaan, sitten tehdään tulkintoja. Lopulta voidaan todeta, että analyysin ja tulkinnan tekemiselle on kaksi periaatteellista lähestymistapaa: 1) grounded-mallin mukaisesti tulkinnat rakennetaan aineistosta käsin ja 2) aineisto tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohta tai apuväline.

Tässä tutkimuksessa käytetään sovelletusti molempia Eskolan ja Suorannan määrittämiä vaihtoehtoja. Tämä jäsenyyt tutkimustekstissä siten, että ennen varsinaista tapaustutkimusta analyysi ja tulkinta pysyvät yhdessä. Siirryttäessä varsinaiseen empiriaan (tutkimushaastatteluihin), pyritään tulkinta irrottamaan analyysistä. Tutkija kokee kyseisen lähestymistavan tutkimusongelman kannalta perustelluksi (piilevä tieto), koska olennaisin asia tutkimuksissa on usein äänettömänä tutkimusaineistossa ja se löydetään vasta analysoinnin jälkeen. On myös muistettava, että tulkintaa ei voi tehdä ilman muuta materiaalia, joka toimii kolmantena näkökulmana merkityksiin (Alasuutari 1994). Erilaisten analyysitapojen käyttämistä pidetään ominaisena nimenomaan tapaustutkimuksille (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, s.159). Vilkan (2005, s.55) mukaan voidaan, käytettäessä laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavassa tutkimuksessa erilaisia analyysitapoja, puhua metoditriangulaatiosta. Erona menetelmätriangulaatioon hänen mukaansa on nimenomaan se, että sillä ei tarkoiteta pelkkien menetelmien, laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän, yhdistämistä.

Hermeneutiikka¹⁸ on metodina lähellä tiedon luomisprosessia. Kuten Kuusistokin (2004, s.38, 43) asian näkee, tiedon luomisprosessissa pyritään rikastuttamaan dataa tietämykseksi, jolloin jo olemassa oleva informaatio yhdistetään muualta saatavaan uuteen informaatioon. Uusi tieto syntyy siis piilevän ja havaittavan tiedon vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa prosessi nähdään hermeneuttisena kehänä, joka siirtää ja jalostaa tiedon neljän vuorovaikutussuhteen läpi (katso kuva 13).

Hermeneuttisen säännön mukaan kokonaisuuden ymmärtäminen lähtee yksittäisestä, joka kuitenkin on osa kokonaisuutta. Tällainen ymmärtämisen hermeneuttinen kehä on yksi hermeneutiikan keskeisimmistä käsitteistä. Filosofissa loogisena virheenä ajatteluketjussa nähdään kehäpäätelmä, jossa johtopäätös sisältyy premisseihin ja joka perustelee näin itse itsensä. Hermeneuttisessa kehässä ei kuitenkaan ole kysymyksessä kehäpäätelmä, vaikka yksittäinen, josta lähdetään liikkeelle, kuuluu kokonaisuuteen ja ohjaa sen ymmärtämistä. Kysymyksessä on paremminkin jonkinlainen ennakkonäkemys, jonka tiedostaminen on osa ymmärryksen ennakoimista. (esimerkiksi Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005)) Nonaka ja Takeuchi (1995, s.62-70) korostavat samalla tavoin, että heidän tiedon luomisen mallissaan ei

¹⁸ Hermeneutiikan juuret ulottuvat antiikin aikoihin asti, mutta järjestelmällisenä tulkintataitona sitä alettiin käyttää uskonpuhdistuksen aikaan. Pidettiin tärkeänä löytää Raamatun oikea tulkinta ilman katolisen kirkon traditiota: hermeneutiikka merkitsi tällöin menetelmää alkukielisten tekstien oikeaan ymmärtämiseen. Renessanssista lähtien kehitettiin myös maallista hermeneutiikkaa erityisesti oikeustieteissä ja filologiassa, myöhemmin myös historiatieteessä. Aikanaan hermeneutiikka miellettiin nimenomaan muitten tieteitten tulkinnalliseksi aputieteeksi, eräänlaiseksi metodologiseksi hermeneutiikaksi. Martin Heideggerin ja Hans-Georg Gadamerin aloittamaa hermeneuttista suuntausta on nimitetty tästä poiketen ontologiseksi tai filosofiseksi hermeneutiikaksi, jonka tavoitteena on metodologian sijaan olla filosofinen kuvaus ihmiserityisestä olemistavasta.

ole kyse vain saman tiedon muuttumisesta olomuodosta toiseen vaan esittävän tiedon tuottamisesta toiminnallisen tiedon perusteella ja toiminnallisen tiedon luomisesta esittävän tiedon avulla. Hermeneuttiseen kehään kuuluu myös Gadamerin¹⁹ käsitys auktoriteettien kunnioittamisen tärkeydestä. Esimerkiksi tutkimusperinteen tunteminen liittyy kiinteästi esiymmärrykseen, ja tästä syystä Gadamer arvelee, että kokenut opettaja on pääsääntöisesti oikeassa ja aloittelija väärässä. Esiymmärrys ei kuitenkaan ole sama kuin ennakkotieto, eikä hermeneuttinen tarkastelu sisällä sisällöllisiä etukäteisvaatimuksia. Gadamerin mukaan hermeneutiikan paikka on ”tuttuuden ja vierauden välissä”. Hermeneuttinen käsittäminen on eräänlaista yhteisymmärrystä, joka muuttuu ja täsmentyy tiedon määrän lisääntyessä. Yhteisymmärrys on kannatteleva elementti, johon jokainen joka haluaa ymmärtää, tuo mukanaan jotain, mikä ennalta yhdistää häntä ymmärrettävään (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.149)).

Tieto syntyy siis lopulta vuoropuhelun, dialogin, tuloksena. Hermeneutiikassa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkija asettuu vuoropuheluun tutkimusaineiston kanssa. (Vilka 2005, s.146-147) Tärkeä yhdistävä tekijä on myös ymmärrys, nimittäin tulkinnassa tuotetut havainnot on yhdistettävä järjestelmällisesti. Jonkinlaisen johtoajatuksen tulisi siis ohjata tutkijaa. Ymmärtäminen tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksessa on tavoitteena paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. Näin ollen, piilevän tiedon ehtoja ovat sitä kuvaavat sanat ja merkitykset, jotka löytyvät sanoille (Vilka 2006, s.35). Hermeneuttisessa metodissa kehämäisyys tarkoittaa, että ymmärtäminen tapahtuu tulkinnan ja tutkijan oman ymmärryksen välillä (Vilka 2005, s.147). Tämän avulla päästään siihen, että tutkija pystyy irtautumaan häntä itseään koskevista ajatuksista (esimerkiksi Varto 1992). Tässä tutkimuksessa ajatus konkretisoituu informatiivisen kulttuurin malliin, joka irtautuu taustaoletuksista joita esiintyi tutkimuksen alkuvaiheessa.

Tutkimuksessa käsitellään ainutlaatuisia ilmiöitä, kuten tiedon olemusta ja piilevää tietoa. Hermeneutiikan avulla pyrittiin ymmärtämään tutkimuksen kohteena oleva tiedon luomisprosessi syvemmin. Tämän kaiken tavoitteena oli luoda ymmärrys informatiivisen kulttuurin mallin mukaisille tiedontarpeille. Vasta kun tutkija ymmärsi lähtökohdat, olivat temahaastat-

¹⁹ Hans-Georg Gadamer (1900-2002) kuuluu 1900-luvun merkittävimpiin filosofiin, ja hänen nimensä liitetään erityisesti hermeneuttiseen tutkimussuuntaukseen. Hän tohtoroitui kahdesti, vuosina 1922 ja 1928. Jälkimmäisen työnsä hän teki Martin Heideggerin (1889–1976) ohjauksessa, ja Heidegger onkin vaikuttanut paljon hänen ajatteluunsa. Pääteoksenaan pidetyn *Wahrheit und Methode* -teoksen Gadamer julkaisi vasta vuonna 1960. Pitkän elämänsä aikana Hans-Georg Gadamer ehti käydä keskusteluja niin Jürgen Habermasin, Karl-Otto Apelien, Jacques Derridan kuin monen muunkin tunnetun ajattelijan kanssa. Platonin käsitys kielen ja ajattelun dialogisuudesta muodostui Gadamerille tärkeäksi. Gadamer omaksui sen yhdeksi filosofiansa kulmakivistä: kieli ei ole olemassa vain kielijärjestelmänä ja yksittäisinä puhe akteina, vaan vasta elävänä vuoropuheluna (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005))

telut ajankohtaisia. Hyvin keskeinen osa hermeneuttista lähestymistapaa on tutkijan esitietämys. Tutkijalle esitietämys on muodostunut kandidaatin tutkielman avulla. Sitä vasten peilaen, tutkija kokee päässeensä hermeneuttiselle kehälle, jota tukee loogisesti muuttuneet näkökulmat ja intressit lisääntyneen ymmärryksen myötä. Gadamer kuitenkin muistuttaa, että hermeneuttisessa kokemuksessa suhtaudutaan vaatimuksiin etukäteistiedosta aina epäillen. Hermeneuttisessa kokemuksessa pikemminkin tajutaan, kuinka syvään ennakkoluulot voivat olla juurtuneet ja kuinka vähän niiden pelkkä tiedostaminen auttaa riistäytymään niiden otteesta. Descartes, yksi modernin valistuksen isistä, tiesi tämän hyvin yrittäessään oikeuttaa uuden metodikäsitteensä paremminkin meditaation, yhä uudelleen toistetun mietiskelyn, kuin argumentaation avulla. (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.73)).

Johtaminen merkitsee toimintaa (esimerkiksi Huhtinen (toimittanut) 2002, s.34). Tiedon saavuttaminen toiminnassa on verrattavissa jo aiemmin esillä olleeseen mestari-oppipoika asetelmaan. Tutkimuskohteen kulttuurinen tieto on usein piilevää ja tämä johtaa siihen, että tavoitteena ei ole vain tutkimuskohtetta koskeva tieto. Tavoitteena on myös havainnon ymmärtäminen suhteessa tutkimuskohteeseen kokonaisuutena. Tämä johtuu siitä, että mikään yksittäinen havainto ei voi olla olemassa kuin suhteessa kokonaisuuteen, josta se on. (Vilka 2006, s.33) Esitieto liittyy kiinteästi havainnointiin. Esitietoomme nojaten keräämme uutta tietoa ja tulkitsemme sitä tutkimuksessa. Kaikki havainnot ovat mahdollisia ja olemassa siis vain aiemmin tiedostettujen havaintojen kautta. (Vilka 2006, s.11)

Lyhyesti voidaan todeta, että piilevä tieto tutkimuskohteessa on löydettävä eläen, kokemalla ja oppimalla. Havainnointi tutkimusaineiston keräämisen tapana lienee toimivin, kun tutkitaan toisia koskevaa hiljaista tietoa. Havainnoinnissa tutkija elää ja kokee yhdessä tutkittaviensa kanssa ja siten ehkä tavoittaa jotakin paremmin piilevästä tiedosta kuin esimerkiksi käyttämällä ainoastaan haastattelua. Tutkimushavaintoa voidaan pitää ihmisen kokonaisvaltaisena ja tietoisena ilmiöiden, asioiden ja tapahtumien aistimisena suhteessa siihen, missä ne ilmenevät. Tietoinen havainnointi taas on tutkijan huomion suuntautumista koko tutkimuskohteeseen. (Vilka 2006, s.9, 35) Tässä tutkimuksessa havainnointiaineistona käytettiin kuvia ja tekstejä. Lisäksi havainnointi on toteutunut teemahaastattelujen aikana, jolloin puheen havainnoimisen lisäksi kiinnitettiin huomiota haastateltavien elehtimiseen ja käyttäytymiseen. Tämä liittyy niin sanotun semanttisen ympäristön (Vilka 2006, s.19) havainnointiin, jolloin tutkija havainnoi, miten organisaation henkilöt kuvailevat kohdetta, miten he puhuvat ja millaista kieltä he käyttävät kuvaillessaan kohdetta. Vilkan (2005, s.122-123) mukaan kaikki ihmisen tuottama teksti- ja kuvamateriaali soveltuvat hyvin havainnoinnin kohteeksi. Ne sisältävät jo itsessään merkityksiä eli ihmisten käsityksiä, kokemuksia, uskomuksia, haluja, ihanteita ja arvoja.

Tästä eteenpäin tutkimuksessa sovelletaan siis näkemystä, jossa analyysi ja tulkinta voidaan nähdä erillisinä ja toisiaan tukevin vaiheina. Analyysillä selvitetään ensin, onko saatu aineisto piilevää vai havaittavaa. Vastauksen saaminen tähän vaikuttaa väistämättä siitä tehtyihin tulkintoihin. Edellä mainittuun liittyen, testataan vahvaa teoriaa, kuten tiedon lajeja, tietojohdantamisen strategiaa, tiedon luomisprosessia ja tiedonhankintaa. Lisäksi on todettu käytännössä, että puretuista haastatteluista on vaikea rakentaa ehjiä tulkintoja ennen aineiston edes karkeaa ryhmittelyä (Eskola & Suoranta 2005, s.150). Lähtökohta on lopulta kuitenkin se, että analyysin ja tulkinnan erillään pitäminen on käytännössä vaikeaa, jolloin tulkintoja syntyy väistämättä jo analyysivaiheessa.

Päästäksemme haastatteluaineistosta analyysiin, voimme käyttää ainakin kolmea vaihtoehtoista reittiä. Ensimmäinen reitti on purkaa aineisto ja edetä siitä enemmän tai vähemmän tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Toinen reitti on aineiston purkamisen jälkeen koodata²⁰ se ja edetä sitten analyysiin. Kolmannessa reitissä yhdistetään purkamis- ja koodaamisvaiheet, minkä jälkeen siirrytään analyysiin. Laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen ensimmäinen tehtävä sen jälkeen, kun se on kerätty, purettu tekstiksi ja valmisteltu teknisesti käsiteltävään muotoon. (Eskola & Suoranta 2005, s.150) Yleisesti ottaen laadullisten aineistojen analyysitavoissa voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta, tai saatetaan keskittyä aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Tavallisimpia aineiston analyysimenetelmiä ovat kvantifiointi, teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely ja mallintaminen. Muita menetelmiä ovat sisällön analyysit, diskursiiviset menetelmät, määrällinen analyysi ja systeemimallit. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää vaihtelevia menetelmiä. Tapaustutkimuksen aineistoa voidaan analysoida luokittelemalla teoriamallien ja hypoteesien pohjalta tai laatimalla tapauskuvauksia.

Alasuutarin (1999, s.39-41) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Kyseiset vaiheet liittyvät tiiviisti toisiinsa, mikä hankaloittaa myös laadullisen materiaalin analyysin kuvailua ja jäsentelyä. Näin ollen laadullinen analyysi koostuukin usein erilaisten menetelmien yhdistelmästä. Esimerkiksi havaintojen pelkistäminen jakautuu edelleen kahteen eri vaiheeseen. Ensin aineistoa tarkastellaan tietyn teoreettisen viitekehyksen avulla ja kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja ongelmanasettelun kannalta oleellista. Tällä tavoin materiaali

²⁰ Aineistoa voidaan koodata ainakin kahdella eri tavalla. Ensinnäkin aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Tällöinkin tutkijalla on toki olemassa etukäteistietoa ja -olettamuksia tutkittavasta kohteesta, mutta hän ei anna niiden häiritä aineistosta itsestään nousevia teemoja. Kuten Eskola ja Suoranta mainitsevat, on edellä mainittua tarkasteltava kuitenkin kriittisesti, koska mitä aineistosta sitten etsitään, jos siihen ei sovi ottaa minkäänlaista näkökulmaa. Toiseksi hyödynnetään joko teoriaa tai otetaan tietoisesti jokin enemmän tai vähemmän teoreettisesti perusteltu näkökulma. Tällöin aineistoa pidetään jo ennalta esityksenä jostakin ja sitä tarkastellaan juuri tuosta näkökulmasta (katso myös Alasuutari 1999) tai sen analyysiin sovelletaan jotakin aineiston ulkopuolista teoriaa. (Eskola & Suoranta 2005, s.151-152)

voidaan pelkistää helpommin tarkasteltavaksi määräksi, niin sanottuja raakahavaintoja. Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa raakahavaintojen määrää karsitaan edelleen havaintoja yhdistämällä. Raakahavaintoja yhdistellään esimerkiksi yhteisten piirteiden avulla, jotta samaan ilmiöön liittyvät havainnot voidaan koota yhteen yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten.

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään siis luomaan aineistoon selkeyttä ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto, kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Voidaankin sanoa, että pyrkimyksenä on informaatioarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs. Tällä luodaan edellytys sille, että mielekkäiden tulkintojen tekeminen olisi mahdollista. Laadullinen analyysi käynnistyy usein havaintojen pelkistämällä. Eskola ja Suoranta käyttävät tämän kaltaisesta toiminnasta termiä teemoittelu. Sen ideana on auttaa nostamaan aineistosta esiin teemoja, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Tämän avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä muun muassa eri teemojen esiintymisen tiheydestä. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Toisaalta teemoittelun avulla voidaan tekstiaineistosta nostaa esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelu on tehokas aineiston analyysitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa, kuten tässä tapauksessa, kun halusin selvittää tietyn mallin mukaisia tiedontarpeita. Tällöin tutkimustulokset palvelevat parhaiten juuri erilaisia käytännöllisiä intressejä. (Eskola & Suoranta 2005, s.174,178)

On muistettava, että aineiston analysointi ei saa jäädä tematisoinnin nimissä tapahtuneeksi sitaattikokoelmaksi. Teemoittain järjestetyt sitaatit voivat toki olla loogisia ja mielenkiintoisia mutta ongelmana vain on, että usein ne eivät kuitenkaan johda syvälliseen analyysiin tai johtopäätöksiin. Tutkimuksen tulisi joka tapauksessa kertoa enemmän itse tutkittavasta ilmiöstä kuin tutkijasta. Jotta välttyään pelkiltä sitaattikokoelmin luomisilta, on teorian ja empirian oltava vuorovaikutuksessa, jolloin ne myös tutkimustekstissä lomittuvat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2001, s.175,180, Kortteinen 1992) Savolainen (1991, s.454) jakaa pelkistämisen keinot neljään eri tapaan: 1) tekstikatkelmaa käytetään perustelemaan tutkijan tekemää tulkintaa, 2) sitaatti toimii aineistoa kuvaavana esimerkkinä, 3) lainaus elävöittää tekstiä ja 4) aineistosta pelkistetään tiivistettyjä kertomuksia.

Melko lähellä teemoittelun periaatetta on myös aineiston tyypittely etsimällä samankaltaisuuksia. Tällöin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien, eräänlaisten mallien avulla. Tätä periaatetta olen noudattanut tarkastellessani aineistoa Wilsonin laajennetun tiedonhan-

kintakäyttämisen mallin sekä Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallin mukaan ja tyypitellessäni piilevän tiedon indikaattoreita. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista teemoittelua. Tyypittelyssä on kyse aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti, mutta siitä huolimatta taloudellisesti aineistoa. (Eskolan & Suoranta 2001, s.181) Karkeasti ottaen voidaan siis todeta, että teemoittelu on haastattelulainauksia ja tyypittely aineiston sekä haastattelujen yhteenvetoja.

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jolloin lähdetään liikkeelle sananmukaisesti teoriasta. Tutkimus nojautui jo lähtötilanteessa tietojohdamisen teoriaan. Tähän liittyen tutkija kuvasi alussa tutkimusta suunnan informaatiivisen kulttuurin mallin. Tutkimuksen edetessä teoria ja aiempi tutkimus ovat ohjanneet vahvasti käsitteiden ja esimerkiksi tiedon luokittelun määrittelyä, mutta myös analyysiä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena voidaan pitää teoreettisen käsityksen tai mallin uudistamista, tutkittavien antamien merkitysten avulla. Tämä näkyy tutkimuksessa esimerkiksi siten, että tutkija pyrkii osoittamaan tietojohdamisen merkityksen johtajuudelle sekä informaatiivisen kulttuurin muodostaman tiedontarpeen yhteyden tiedon luomisprosessiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.116-117) Uusi tieto paljastuu siis teorian ja tutkimusaineiston välisessä merkityssuhteessa (Vilkkä 2005, s.145)

Tutkimuksen alakysymykset eroavat tutkimuksen pääkysymyksestä siinä, että ne ovat puhtaammin teorialähtöisiä. Tutkimuksen aiheen ja tutkimuskohteen vuoksi oli mielekäästä selvittää aiemman tutkimuksen avulla, mikä on tietojohdamisen asema johtamisen tutkimuksessa ja onko informaatiivinen kulttuuri oikea toimintaympäristö, esimerkiksi Rajavartiolaitoksen strategian 2015 kannalta. Teoreettisista juuristaan huolimatta alakysymyksissä on mahdollisuuksien mukaan hyödynnetty myös haastatteluaineistoa.

Olenneimpien kysymysten havaitsemiseksi tutkija jakoi haastatteluaineiston teemoihin ja yhdisteli niitä tutkimusongelmaa ja teoreettista viitekehystä vastaaviksi kokonaisuuksiksi. Teemoittelu auttoi rajaamaan tutkimusaineistoa niin, että tutkija pystyi keskittymään haastatteluissa ja havainnoinnissa vain tiettyihin asioihin. Tiettyjä havaintoja on pelkistetty ja joissakin kohdin analysoitu tarkemmin vain tutkimuskysymysteni kannalta tärkeimpiä haastattelun osa-alueita. Tämänkaltainen teemoittelu edellyttää teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka analyysissa ilmenee niiden nivoutumisena toisiinsa, aivan kuten Eskola ja Suoranta edellä kuvaavat. Tämä näkyy tutkimuksessani erityisesti, kun tarkastelen tiedon luomista kohdeor-

ganisaatiossa Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallin näkökulmasta sekä tutkiessani tiedontarpeita tiedonhankintakäyttäjätymisen näkökulmasta.

5.5 Analyysin tuloksia

Tutkimusaineiston analyysin tehtävänä on tuottaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen alakysymykset ovat teoreettisia ja siksi vastaukset niihin löytyvät etsimällä vihjeitä aiemmasta tutkimuksesta, malleista ja kirjallisuudesta mutta näkökulmia tuodaan myös teemahaastatteluista. Pääkysymykseen löysin vastaukset tutkimusaineistosta eli teemahaastatteluista. Tunnistaakseni haastatteluissa ilmi tulleita piileviä tiedontarpeita, hyödynsin Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallia sekä Saalamon määrittämiä tiedon luomista edistäviä tekijöitä. Tarkastellessani tiedonhankinnan ja tiedontarpeen roolia tietojohdamisen prosesseissa hyödynsin Wilsonin laajennettua tiedonhankintakäyttäjätymisen mallia. Analysoin tutkimuksen kysymyksiä siten, että ensin tarkastelen alakysymyksiä, jonka jälkeen siirryn pääkysymykseen. Alakysymysten analysointi auttaa lukijaa ymmärtämään, miksi tietynlaisiin näkökulmiin ja tiedontarpeisiin on päädytty ja ennen kaikkea, miten päätutkimusongelma on selitettävissä. Analysoinnin tavoitteena on syventää jo esitettyjä havaintoja ja tuoda niihin tukevia näkökulmia. Tästä huolimatta tarkoitus ei ole keskittyä pelkkien samankaltaisuuksien esittämiseen.

Ensimmäisen alakysymyksen tausta oli se, että Rajavartiolaitos on luomassa informatiivista kulttuuria. Tätä ajatusrakennelmaa tukee myös strategian 2015 päämäärät ja tavoitteet. Informatiivinen kulttuuri myös toimi tutkimuksen toimintaympäristönä. Se antoi hedelmällisiä näkökulmia niin tietojohdamiseen kuin tiedontarve tutkimukseenkin.

Mitä informatiivisella kulttuurilla tarkoitetaan?

Johtaminen tarkoittaa organisaation kulttuurin välittämistä symbolisilla rituaaleilla, tarinoilla ja myyteillä sekä sellaisten ihmisten palkitsemista, jotka toteuttavat organisaation kulttuurisia arvoja (Aula & Hakala (toimittanut) 2000, s.35). Sydänmaanlakan (2004, s.181-182) mukaan organisaation kulttuuri luo puitteet tietojohdamiselle. Organisaation arvojen tulisi tukea tiedon jakamista. Hänen mielestä tällaisiksi arvoiksi voidaan määritellä muun muassa jatkuva oppiminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen. Osallistuva johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikaatio sekä runsas palaute ovat myös kulttuuriin liittyviä tekijöitä, joilla voidaan tukea tietojohdamista. Perinteisten ja jäykkien johtamiskäytäntöjen avulla voi olla työnantajana vain keskinkertainen, joten organisaation ja ihmisten johtaminen on tehtävä taitavasti, kun

tavoitteena on hyvä tulos, varma laatu ja tyytyväiset asiakkaat (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.12). Palautteen merkitys näkyy myös käytännössä, kysyttäessä haastateltavilta tiedonhankintaan motivoivia tekijöitä.

”Tulokset tietenkin heh, et ööö et (huokaus) mitenkään sitä nyt motivois, siitähän tulee hyvä mieli kun saa vihjeen minkä saa tarkastettua ja sen saa jatkettua sitten eteenpäin, et se tosiaan niinku on oikeesti se hitti, koska yhdeksän tapausta kymmenestä niin ei johda mihinkään toimenpiteisiin.. (huokaus) mutta tuota ööö taas palataan siihen vanhaan palauteasiaan, elikkä palautetta pitäis tulla niin ylhäältä kuin alhaalta päin. Me pyritään siihen palautteeseen tuonne rajatarkastajiin päin, koska ilman niitä rajatarkastajia meidän ryhmähän kuolee.. Mut et palaute ja tulokset on pääasia.” (Haastateltava A)

Poliisitoiminnassa ollaan siirtymässä tietojohitoisuuteen. Tietojohitoinen poliisitoiminta on omaksuttu Euroopan unionissa Haagin ohjelmassa vuonna 2005. Yksi tausta-ajatuksista on, että ennalta estävä poliisitoiminta voi perustua vain tietoon. Riskienhallinta, uhka-analyysit ja toimintaympäristöanalyysit toteutetaan erilaisin tekniikoin. Tiedon luotettavuus, laatu ja käyttökelpoisuus ovat tärkeitä kriteerejä, kun ajatellaan Poliisin vastuuta tiedosta. Poliisin kaikki toiminta ja prosessit eivät voi olla niin läpinäkyviä ja avoimia, että sen käyttämää tietoa ja tiedon käyttöä voitaisiin helposti arvioida, mutta erityisesti tiedon hankintaan liittyviä valtaoikeuksia valvotaan. (Rantala & Virta (toimittanut) 2006, s.116-117) Turvallisuusviranomaisten on kyettävä ennustamaan yhteiskunnan tila pitkälle tulevaisuuteen, koska muuten yhteiskunnan vakaus on reagoinnin varassa. Rajavartiolaitos tuottaa yhteiskunnalle turvallisuuspalveluja, jolloin tulisi siis olla ennakoiva ote tietoon. Tätä ajatusta tukee myös se, että strategia 2015:ssä nähdään tärkeäksi toimiva riskianalyysi ja rajaturvallisuuden tason ennakoiva määrittely. On siis tunnistettava puutteet omassa tietopääomassa ja pyrittävä paikkaamaan ne. Tällöin ei voida välttyä tiedontarve ja tiedonhankinta prosessien käynnistämiseltä. Samalla tietojohitamisen prosesseja on oltava valmiina kehittämään toimintaympäristön muutoksen rinnalla.

Avoin kommunikointi nähdään yleisesti tiedonhankintaa edistävänä tekijänä. Mielenkiintoista on havaita, että se tulee esille puhuttaessa epävirallisesta tiedosta ja sen hyödyntämisestä päivittäisessä työssä. Tämä johtunee siitä, että rikostiedustelussa puhutaan vielä Rajavartiolaitokselle uudesta ilmiöstä. Informatiivisen kulttuurin voimistumisen ja avoimuuden nähdään joissakin kohdin voimistuneen mutta selkeästi on havaittavissa, että ainakin rikostiedustelun kannalta niitä pitäisi painottaa enemmän. Toisaalta voidaam päätellä, että tiedon luomisprosessin mukaisesti piilevää tietoa pyritään tuomaan havaittavaksi pääsääntöisesti sosiaalisen avulla.

”On siis, ööö (tauko) meidän pitäis kehittää enemmän sitä, jos sanotaan tällstä tiedottajatoimintaa ja tuota pitäis enemmän keskittyä niin sanottuihin avoimiin lähteisiin, elikkä niitähän me ei kovin paljoa käytetä viel tällä hetkellä ja tuota eee internet, sanomalehtiseuranta, tiedottajatoiminta ni (tauko) tää on niinku kuitenkin lähtökohta mistä varmasti saatais vielä enemmän irti, kuin pelkästään tästä omasta järjestelmä hommasta.” (Haastateltava A)

”Tämmönen tota kilpailu tiedosta mitä ehkä aikasemmin oli vartiostojen välillä niin siitä on nyt niinku päästy eroon. Aikaisemmin huomasi selvästi sen, että tota, siis puhutaan 90-luvun ja 2000-luvun taitteesta, kun oli näitä rikostiedustelun tämmöisiä neuvottelu- tai koulutuspäiviä mihin rikostiedustelua tekevä henkilöstö kokoontu, ni se oli vähän semmosta niinku (tauko), sitä oman toiminnan esittelyä muille vartiostoille että meilläpä on tämmöisiä juttuja ja mepä tiedetään tätä ja tätä. Siitä on nyt päästy eroon ja nyt mä.. seuraavia tämmöisiä (tauko) on ne sitten rikostorjunnan tai rikostiedustelun vastaavia tilaisuuksia niin (tauko) odotan innolla, että mitenkä on muuttunu tää kulttuuri, mä luulen, että se on muuttunu aika merkittävästi 1.9.2005 jälkeen.” (Haastateltava B)

Avoimien lähteiden yhteydessä on myös muistettava, että niiden käyttö ei varsinaisesti ole mikään uusi asia Rajavartiolaitoksessa. Nimittäin, on olemassa pitkät perinteet esimerkiksi lehdistöseurannasta ja järjestöseurannasta. Uskoakseni näin ollen on myös olemassa kulttuuriset perusteet uudenlaisten tiedonhankintamenetelmien käyttöönottamiselle ja hyväksymiselle. On kuitenkin muistettava, että avoimiin lähteisiin pitää suhtautua riittävän kriittisesti.

”Tästähän (avoimista lähteistä) on niin kun toisaalta Rajavartiolaitoksessa pitkä historia ja muissa viranomaisissakin korkealle nostettu ammattitaito. Kyllä.. kyllä mä näkisin, että laitoksessa niin kun tämmöinen (tauko) luottamus myös avoimiin lähteisiin, on olemassa. Se ei vaan ole vielä istunut tähän rikostorjuntasektoriin.” (Haastateltava C)

”Sieltä on.. (tauko) kyllähän sieltä löytyy mut se, että niin suodattaminen mitä pystyy sitten viranomais-toiminnassa käyttämään, ni se on taas ihan toinen asia. Rekisterit ja muut niin siellähän ei saa olla muuta kuin faktaa (tauko) ja (tauko) kaikki lehdistä ja muualta mitä löytyy niin on hyvää pohjaa.. sellasta taustamateriaalia.” (Haastateltava D)

Miksi organisaatioissa tulisi ylipäänsä pyrkiä vahvaan kulttuuriin? Ainakin se auttaa työntekijöitä tekemään työnsä hivenen paremmin, erityisesti kahdella tavalla (Robinson Hickman (toimittanut) 1998, s.333-334). Vahva kulttuuri on ensinnäkin systeemi vapaamuotoisista säännöistä, jotka sanelevat miten ihmisten tulee käyttäytyä enimmäns osan ajasta. Ihmiset siis tietävät ennalta mitä heiltä tullaan kussakin tilanteessa odottamaan. Vahvan kulttuurin merkitys tuottavuudelle on merkittävä. Kärjistetysti, organisaatio saattaa lisätä tuottoisaa työaikaa päivässä tunnista kahteen työntekijää kohti. Toisaalta vahva kulttuuri saa työnteon tuntumaan paremmalta, jolloin työntekijät todennäköisesti työskentelevät kovemmin. Työntekijät ovat siis ylpeitä omasta organisaatiostaan ja sen eteen ollaan valmiita panostamaan.

Organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella kahdella tavalla: joko siten, että organisaatio nähdään itsessään kulttuurina tai siten, että kulttuuri nähdään organisaation osana. Tapa, jolla organisaation ja kulttuurin välinen suhde konkretisoidaan, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten viestinnän rooli nähdään tässä vuorovaikutuksessa. Yhtenäinen vahva organisaatiokulttuuri on menestyksekkään organisaation perusedellytys: vahvalla kulttuurilla on positiivinen korrelaatio organisaation menestykseen. (Aula & Hakala (toimittanut) 2000, s.34-35) Rikostiedustelun muodostama kulttuuri on vielä nuori ja sen vaikutukset Rajavartiolaitoksen käytänteisiin niin uudet, että se ei vielä täysin korreloidu koko organisaation toiminnassa. Toisin sanoen organisaatio ei vielä välttämättä täysin pysty tarjoamaan kaikkia tarvittavia

käytänteitä. Toisaalta myöskään rikostiedustelun keskuuteen ei vielä ole ehtinyt muodostua kulttuurin muodostamia toimintatapoja. Yleisesti ottaen kulttuuri kuitenkin nähdään organisaation osana.

” Joo (tauko) se on mun mielestä ihan, että Rajavartiolaitos on niin nuori organisaatio käsittelemään tällaista et me laitetaan (tauko) mies jonnekin niinku tollaseen (tauko) tulipalopaikkaan sammuttamaan ja sen jälkeen ku hän menee sinne, kokematon kaveri ni koska kokeneita meillähän ei oo, ja sitten hän menee kansainväliseen yhteisöön missä on kokeneita (tauko) [upseereita], sitte vaikka kuinka monesta maasta ja sen jälkeen sitten.. elikkä sinne muodostuu yks solu joka alkaa keräämään myös tietoo Euroopasta, elikkä näiden [upseerien] kautta ja sen jälkeen hän välittää sen Suomeen, niin tota ei siihen auta mikään muu kuin siellä pitää jonku istuu pari vuotta ja sen jälkeen se alkaa järkiintymään.” (Haastateltava A)

”Nämä on hyvin tuoreita nää.. hyvin tuoreita nää tota tavat, mitä nyt on saatu ihan siis sanotaan vajaan kymmenen vuoden aikana. (tauko) On saatu aukenemaan sitä, että ihan.. että ööö ihan tota raja- ja merivartijat pystyvät olemaan yhteydessä ulkomaille, vastaavia tällomaisia niinku mistä sitä tietoa on saatavissa. Mutta se on erittäin nuorta ja tuoretta, elikkä niinku (tauko) sillä mä näkisin edelleenkin niin.. no kyllä sillä alkaa oleen organisaation tuki takana mutta ei voi sanoa, että mitään perinteitä vielä olisi. Et, perinteet ehkä muodostuu sitte kun siinä ihmiset vaihtuu ja tää uus ihminenkin osaa ja pystyy alkamaan toimimaan kuten se edellinen. Tällä hetkellä meillä on vielä ensimmäinen sukupolvi menossa ja (tauko) se tekee sitä työtä niinku se on tottunut sitä tekemään, ja tota, toimintaa ei ole jalostettu vielä eikä niitä tietolähteitä oo jalostettu, että jos me ollaan yhteyksissä ulkomaille esimerkiksi niin kyllä siellä on ne yksittäiset samat virkamiehet kehenkä ollaan yhteydessä. Elikkä siellä ei ole minkään näköstä tämmöstä, et haetaski sitä että toltta kaverilta tai tosta laitoksesta mä saan paremmin tietoa tähän juttuun mihkä mä haluan, vaan kyllä me haetaan aina se siltä samalta tutulta ja turvalliselta. ” (Haastateltava C)

Informatiivinen kulttuuri tukee mielestäni hyvin voimakkaasti useaa niistä päämääristä, joita on Rajavartiolaitoksen strategia 2015:ssa määritelty. Entistä nopeammin muuttuvat ja haastavammiksi tulevat työtehtävät edellyttävät ammattitaitoista henkilöstöä. Muutoksen nopeus aiheuttaa kuitenkin sen, että kertaalleen hyvin opitut asiat eivät enää riitä. On päästävä elinikäisen oppimisen sykliin, jossa ammattitaitoa ollaan valmiita kehittämään muutenkin, kuin vain sille nimenomaan varatuissa tilanteissa ja aikaikkunoissa. Edelleen, jos halutaan vielä olla monipuolisia, lienee sanomattakin selvää, että oppimisen merkitys korostuu entisestään. Monella ammattialueella vaaditaan hyvinkin spesifiä osaamista, jolloin on tärkeää, että henkilöstö pysyy ajanhermolla ja pystyy päivittämään riittävän usein oman osaamisensa ja tietopohjansa.

Tietojen päivittämisessä ja osaamisen kehittämisessä tulisi hyödyntää myös organisaatiossa jo olevaa tietoa ja tietämystä. Koska se kuitenkin on usein ihmisten ajatuksissa ja kokemuksissa, korostuu tiedonhankinnan inhimillinen puoli. Kyse on siis toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, jota informatiivisella kulttuurilla pyritään voimistamaan. Tähän kokonaisuuteen heijastuu myös strategia 2015 pyrkimys keventää hallinto- ja tukitoimintoja sekä mahdollistaa organisaation toiminnan avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Avoimuus onkin yksi informatiivisen kulttuurin avaintekijöistä. Avoimuutta ei kuitenkaan pidä ymmärtää väärin, vaan se tulee mielestäni nähdä ensisijaisesti tiedon tehokkaana vaihtuvuutena ja virtaamisena, jolloin väistämättä myös tietojohdamisen prosessit ovat näkyvä osa toimintaa. Widen-Wulffin (2000) mukaan informatiivinen kulttuuri tarvitsee ainakin joustavuuden, yhteisten arvojen sekä luo-

vuuden, kollektiivisen oppimisen ja koulutuksen tukemista. Näiden tekijöiden avulla voitiin myös arvioida informatiivisen kulttuurin avoimuutta.

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, s.47) mielestä hyvin toimivan yrityskulttuurin ja yhteisen arvopohjan tulee olla sellainen, jossa työskennellään niin, että:

- avointa viestintää toteutetaan kaikkiin suuntiin läpi organisaation
- tavoitteiden asettaminen ja tavoitteista sopiminen tapahtuu yhteisesti
- aitoa tiimityöskentelyä ja osallistumista harrastetaan aktiivisesti
- esimiesten tuki ja rohkaisu on säännöllistä ja rakentavaa
- jokaisella on mahdollisuus oppia uutta ja uusia ideoita pidetään hyvänä
- työongelmista voidaan avoimesti keskustella ja niitä hoidetaan aktiivisesti

Tiimityöskentelyä, tai siihen verrattavaa toimintaa, esiintyy haastateltavien mukaan jonkin verran. Sen ei voida kuitenkaan sanoa olevan kovin systemaattista tai ainakaan tämän tutkimuksen määritelmän valossa kovin konkreettista. Tiimityöksi mielletään se, kun kokeneempi yksilö opettaa ja auttaa nuorempaa. Toisin sanoen tiimityöksi koetaan tiedon jalostaminen ja käsittely, kun taas esimerkiksi tiedon syöttäminen on yksilön vastuulla. Ajatus tukee sitä, että tiimin merkitys on ehkä tärkein, jalostettaessa piilevää tietoa havaittavaksi. Toisaalta merkilepantavaa on, että tiimi koetaan staattiseksi eikä niinkään tiettyyn tarpeeseen ja kontekstiin muodostetuksi ratkaisuksi, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

”Et se sitte edellyttäs et sitte pitäs olla voimaa niin paljo että pystyttäs luomaan tietty.. joku tiimi mut siihen taas tällasella henkilöstömäärällä ei oo (tauko), elikkä ööö jos tälläseen niinku selkeeseen jakoon mentäs se edellyttäs, että aina jokaisesta asiantuntijaryhmästä joku olis töissä.. Nyt me saadaan olla tyytyväisiä et meillä on joku töissä, elikkä se automaattisesti joutuu tekemään kaikkee. (tauko) Mut oli meillä ajatuksena ja se oli jossain vaiheessa meidän työjärjestyksessäkin mut siitä on luovuttu meillä.” (Haastateltava A)

Informatiivisella kulttuurilla tarkoitetaan lyhyesti sanottuna siis organisaation kulttuurirakenteita, joissa väistämättä korostuu viestinnän merkitys. Syvin olemus viestintää on inhimillisen tiedon saattaminen vuorovaikutukseen. Tosiasiallisesti organisaatiot ovat olemassa nimenomaan inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Voidaan ajatella, että rakenteet ja järjestelmät ovat seurausta informaatiosta, jota organisaation jäsenet tuottavat ja johon he reagoivat. Informatiivisen kulttuurin kautta jäsenet tekevät siis yhtäältä organisaatiota, organisaation tapahtumia ja ilmiöitä sekä toisaalta itseään ja omaa toimintaansa ymmärrettäväksi. Entistä enemmän työntekijöistä työskentelee tiedon ja informaation luomisen, jalostamisen ja jakelun parissa. Tämä johtaa siihen, että johtamismuotojen on väistämättä uudistuttava. Informatiivinen kulttuuri pyrkii vastaamaan tähän korostamalla avoimuutta, sosiaalisuutta, koko organisaation oppimista ja koulutuksen tukemista.

Toisen alakysymyksen asettamisen tavoitteena oli luoda edellytys sille, että tutkija pystyisi määrittelemään tiedon ja informaation välisen eron. Tiedon tutkiminen jo pelkästään käsitetasolla osoitti kuitenkin sen, että kyse on häilyvästä rajanvedosta ja on käytännössä mahdotonta pystyä keskittymään puhtaasti tietoon. Eikä se aina ole edes mielekästä, vaan ainakin tietojohdamisen kontekstissa olisi mielestäni keskeisempää lähestyä tietoa inhimillisyyden ja staattisuuden näkökulmista.

Millaista tietoa voidaan ajatella organisaatioissa esiintyvän?

Kuten Ollila toteaa, on informaation matka tiedoksi pitkä. Jotta lähtisimme jalostamaan jotakin informaation osaa tiedoksi, meidän on pidettävä sitä tärkeänä. Arvot näin ollen ohjaavat tiedon luomista ja tuotantoa. Otetaan esimerkiksi vaikka turvallisuus. Kun turvallisuus on haluamamme arvo, keräämme sellaista tietoa, joka tukee turvallisuutta. Kun käytössämme on turvallisuuteen liittyvää tietoa, tulemme vaistomaisesti entisestään korostaneeksi turvallisuutta. Tieto ja arvot pyörivät kehässä, jota on työläs murtaa. (Rantala & Virta (toimittanut) 2006, s.14) Ollilan mukaan tiedon ja arvojen vuoropuhelun kannalta on ongelmallista, että arvoja suuntaavat myös filosofisessa mielessä epätodet väitteet. Tiedon käsite käyttäytyy eri tavalla eri tieteiden alueilla. Psykologiassa tieto voi merkitä esimerkiksi organismien kykyä orientoitua ympäristössään. Sosiologisesti tiedon voidaan ajatella merkitsevän informaatiota ja kokonaisuuksia uskomusten järjestelmiä, jotka hyväksytään totena jossakin yhteisössä. Ulkopuolisten mielestä mitä merkittävä fiktio voi toimia faktan tapaan jonkin yhteisön sisällä. (Rantala & Virta (toimittanut) 2006, s.15)

Rikostiedustelussa kohdataan paljon vihjetietoa ja niin sanottuja raakahavaintoja. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tällöin puhutaan pääsääntöisesti informaatiosta ja osin datasta. Varsinainen tieto syntyy merkityssuhteiden vuorovaikutuksessa. Merkityssuhteiden muodostumisessa ja tiedon jalostamisessa keskeinen osa-alue on kokemus.

”Se (tieto) on raakattava sieltä, et meillehän tulee valtava määrä vihjeitä eri puolelta ja sen jälkeen me vaan katotaan että löytyykö siitä jotain. Mut että (tauko).. mut et kyl se on sitä, nimenomaan sitä ööö tiedon haravointia, me vaan arvioidaan kun tieto tulee, me arvioidaan se ja sitten syötetään se järjestelmiin, että se jää sinne talteen.” (Haastateltava A)

”No, kyl heh se kokemus on siinä se olennainen asia, et aina kun se tieto tulee se on varmistettava (tauko) ja tuota ööö silloin kun meille tulee aika nuorii kavereita, on ihan tarkoituksella otettu, tähän meidän ryhmään niin siinä sitten ne vähän innostuu, eli se välitetään se tieto vuoron aikana eteenpäin, on hirmu tärkeä saada se eteenpäin sen sijaan että he menis siihen tiedon alkulähteelle.” (Haastateltava A)

”Se on tota köh (tauko) se (kokemus) on erittäin merkittävä osa sitä.. se ööö tiedusteluhenkilöstön niin (tauko) pitää olla sekä koulutettua että jotta voidaan puhua ammattilaisista ni jonkin verran kokenutta. Totta kai.. eihän se.. tuoreita miehiähän otetaan riviin ja se kokemus tulee sitte tietenki sitä kautta (tauko), kun niitä hommia ruvetaan tekemään mutta (tauko) ööö (tauko) jos nyt ihan käytäntöön sidotaan (tauko) meillä niin mun mielestä hyviä tiedustelumiehiä tulee kavereista jotka on toiminu joitakin vuosia (tauko) ihan siinä perus tiedustelutehtävissä eli rajatarkastajina ja miksei rajavalvojinakin.. rajavalvontaa suorittavina mutta on tehneet sitä perustyötä, ne tietää mistä siellä on kyse siellä kentällä, mitä on siellä.. mitkä on ne mahdollisuudet ja sitte tietenki vielä eduksi olisi se, että olisi toiminu esimiehenä.. siinä kenttätoiminnassa. Joko vähintään partionjohtajina tai vuoropäälliköinä.” (Haastateltava B)

Organisaatiossa esiintyvän tiedon voidaan nähdä olevan joko hierarkkista tai laadullista. Hierarkkisesta näkökulmasta sitä voidaan lähestyä, kun puhutaan eri merkityssuhteista. Yleisimpiä organisaatioissa esiintyviä merkityssuhteita ovat data, informaatio ja tieto. Tällaisessa ajattelumallissa merkityssuhteet asetetaan usein arvojärjestykseen. Tämä onkin perusteltua, koska merkityssuhteet rakentuvat toistensa pohjalle ja tähän liittyen voidaan myös ajatella, että tiedon arvo voi kasvaa kun siihen lisätään muuta tietoa, tai kun sen annetaan olla vuorovaikutuksessa muiden merkityssuhteiden kanssa. Laadullisessa näkökulmassa tieto voidaan nähdä joko staattisena objektina tai inhimillisenä prosessina. Tällöin merkityssuhteiden sijaan on kyse vuorovaikutussuhteista. Nonakan ja Takeuchin (1995, s.8-9) mukaan tietoa syntyy organisaatiossa kolmella tasolla eli yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Yksilön tiedolla voidaan nähdä olevan vielä kaksi ilmenemismuotoa, piilevä tieto ja havaittava tieto. Heidän mielestä piilevä tieto on usein kokemuksellista, metafyyistä ja subjektiivista. Havaittava tieto on usein järjestäytynyttä, fyysistä ja objektiivista. Varsinainen uusi tieto syntyy piilevän ja havaittavan tiedon keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Nonakan ja Takeuchin mukaan vuorovaikutussuhteita ovat sosiaalisuus, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosiaalisuudessa korostuu ennen kaikkea välitön vuorovaikutus. Vuorovaikutuksista nimenomaan sosiaalisuus-tiota ja ulkoistamista tulisi rikostiedustelussakin vahvistaa.

”No (tauko) se, se nimenomaan, et sanotaan että sitäkin kokeiltiin tällästä viikottaista tai jopa päivittäistä palaveria eri.. niinku näissä PTR - toimipisteissä mis on eri viranomaiset mut tuota (tauko) ei, ei se niin toimi. Kyl se tota siloin kun tulee tieto, se tarkastetaan, se menee sermin yli tai sitten yks on että istutaan kimpassa kahvilla ja sitten vaan siinä tulee jutusteltua niitä näitä mitä on ollu ja sitten yhtäkkiä, et hetki- nen puhut sä tästä kaverista, (tauko) et eee sitte se on just sitä että ko tää pää on kaikilla, ”että se oli jos- sain” mä tiedän et se tulee se tuttu nimi ja sit se lähtee siitä että, että sellasta varsinaista virallista palaveri- järjestelmää.. ni se ei toimi vaan se on nimenomaan tavataan, istutaan ja juodaan kahvilla, tehdään muu- tama tunti itseksensä töitä ja sitten juodaan kahvit ja jaaritellaan siitä ni se on kaikkein hedelmällisintä.” (Haastateltava A)

”Tietojen vaihtoo kyllä sitä on, mutta et näitä (palavereja) ei.. ei kuitenkaan niin montaa kertaa ole ja sit jos sattuu et olet sairauden tai jonku muun syyn takia poissa niin se on taas vuoden kuluttua sitte. (tauko) Tää olisi kuitenkin sellanen tää henkilökohtanen.. henkilökohtanen asia et vaikka nykypäivänä ku mitataan koulutuspäiviä ja muuta tehokkuutta niin tää tahtoo unohtua, että se ei ole aina se pelkkä opettaminen, tunneilla istuminen vaan myös se henkilökohtanen kontaktien ja.. sehän tapahtuu käytännössä sitten vaan vapaa-ajalla. Päivän koulutustilaisuushan ei tälläseen riitä.” (Haastateltava D)

Kun tarkasteltava asia yhtäkkiä valkenee, se on itsessään yksinkertaisesti ilmiselvää. Näin käy, kun esimerkiksi ymmärrän yhtäkkiä lauseen kontekstin tai toisen esittämän väitteen tietyssä tilanteessa eli kun minulle on odottamatta täysin selvää ja kouriintuntuva, millä perusteella toinen sanoo, mitä hän sanoo – tai missä määrin hän esittää väitteensä perusteetta. Tällaiset ymmärtämiskokemukset edellyttävät selvästi ymmärtämistä vaikeuksia eli yhteisymmärryksen häiriöitä. Ponnistelut ymmärtämiseen alkavat aina siitä, että kohdattava asia vaikuttaa oudolta, vaativalta ja häkellyttävältä. (Gadamer (valikoinut ja suomentanut Nikander 2005, s.91)).

”Tällasten ihan yksittäisten tapausten penkomisessa ja niissä.. niistä kertyneen tiedon käsittelyssä niin meillä on virkamiehiä, joilla on pikkusen eri näkökulma asiaan. Kun joku on saanut jonkun jutun, se on käynyt sitä läpi ja tuntuu vähän siltä, että tota tässä ei oo kaikki ihan sitä miltä näyttää tai ei oikeen meinaa päästä eteenpäin.. silloin joko siinä kahvipöydässä tai sitten varta vasten niin ottaa näitä työkaverit.. ottaa siihen tullimiehen, poliisimiehen, parikin poliisimiestä joilla on vähän erilainen tausta, esittelee niille sen.. kertoo siitä jutusta niille, mitä mieltä ne on niinku siitä asiasta.. tämmösillä jutuilla on monta kertaa päästy sitten (tauko).. Itse se henkilö, joka sitä käsittelee, niin tota sillä ei välttämättä oo juolahtanu sellanen asia mieleen kun esimerkiks tullimiehellä tai rajamiehellä, oman kokemuksensa ja muun perusteella siitä asiasta.. miten se ajattelee siitä asiasta ku se isketään (annetaan) hänelle eteen.” (Haastateltava B)

Inhimillisen tiedon johtamisessa onkin muistettava, että sen erityislaatuinen luonne vaatii kriittistä ja ennakkoluulotonta tarkastelua. Kuten Davenport ja Marchand (2000, s.166) tuovat ilmi, on toisten ihmisten tietoa vaikea johtaa, koska se on näkymätöntä ja sen jakaminen ja käyttäminen riippuvat motivaatiosta. Heidän mukaansa informaation ja tiedon välillä on nähtävissä läheinen yhteys, koska parantunut informaation hallinta on iso osa tiedon hallintaa. Tietoa muutetaan jatkuvasti informaatioksi ja informaatiota tiedoksi, koska ihmiset eivät voi aina jakaa tietoaan henkilöltä toiselle. Motivaatio näkökulma on nähtävissä myös Nonakan ja Takeuchin (1995) ajattelussa, koska he korostavat, että piilevän tiedon olemassaolo ja tärkeys korostavat organisaation henkilöstövalintaa, pitkää työuraa, organisaation omaa koulutusta ja oman kulttuurin luomista. Inhimillisen tiedon merkitys on kyllä usein organisaatioissa tunnustettu, mutta harvoin käytetään tiedostettuja menetelmiä sen jalostamiseksi. Inhimillisen tiedon etuina voidaan järjestelmätietoon pitää sitä, että se antaa paremman ja vuorovaikutuksellisemmän kokonaiskuvan. Kuten edellä todettiin, antaa tiedon saattaminen vuorovaikutukseen paremmat edellytykset tulkintojen tekemiselle, koska tulkinta edellyttää tiedon jalostumista. Järjestelmätieto koetaan rikostiedustelussa siinä mielessä luotettavammaksi, että jokaiseen vihjerekisteriin kirjaamiseen on aina jokin peruste. Joku on siis jo osaltaan joutunut analysoimaan, onko ilmi tullut asia kirjaamisen arvoinen. Päästäessä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, voidaan puhua hyvin vapautuneesti ja ehkä se mikä tunnelma jäi kyseisestä tilanteesta, onkin kaikista rehellisin vihje.

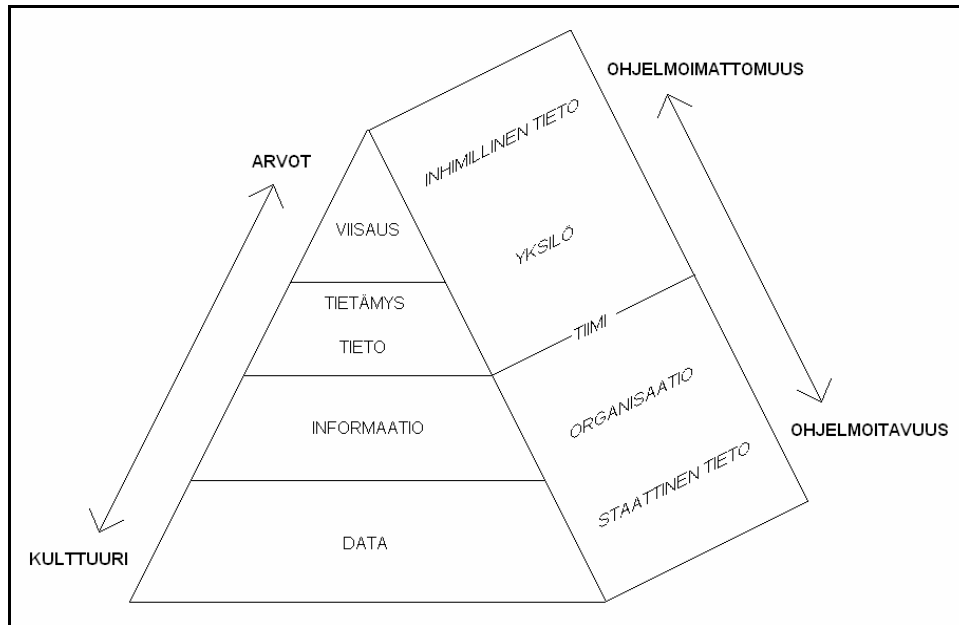
”Jos (tauko) olis enemmän tämmösiä missä ollaan niinku kasvokkain ja on aikaa jutella asioista ni siellä se tieto välittyy. Normaali työpäivänä otat puhelimen käteen ja soitat, saatko henkilön kiinni yleensä ei tahdo saada kiinni, sähköpostiin ei jaksa kirjoitella hirveitä tarinaa eli jos ei tapahtumasta viikon kahen sisällä niin jotain tavota ja ota puheeksi niin kyllä se asia unohtuu. Ja taas jos tilaisuuksiin missä näkis saman alan ihmisiä ja pääsee vaihtamaan kokemuksia niin siellä se tieto varmasti leviää paremmin eteenpäin.” (Haastateltava D)

”Järjestelmistä saatava tieto on huomattavasti vähemmän sirpaleista elikkä siellä monesti jää itse asiassa niin (tauko) semmosia asioita mitkä vois juuri sopia mulle tai meidän järjestelmiin/organisaatiolle, niin se jää saamatta silloin ku se on.. on kirjoitettua, että jokainen ku kirjottaa asiansa johonkin niin sehän kirjoittaa sen omasta näkökulmastaan ja siitä kulmasta mikä hänen mielestä oli mielenkiintoista mutta kun puhutaan niin se yleensä syventää sen (tauko), sanotaan ihan yksittäisen havainnoinakin, että miten ihminen käyttäytyy niin sitä ei yleensä järjestelmään kirjata. Ulkoinen toiminta, niin se jää kirjaamatta ja (tauko) se ehkä niinku se suurin ero.” (Haastateltava C)

Suurin osa organisaatiossa esiintyvistä tiedosta on piilevää, joka taas on usein kokemuksellista tieto-taitoa (Ståhle ja Laento 2000, s.28). Olennaista tälle piilevälle tiedolle on, että se on inhimillistä jolloin se on harvoin helposti havaittavissa ja ilmaistaavissa olevassa muodossa. Ollaan siis hankalan tilanteen edessä, koska entistä enemmän osaaminen perustuu tiedon varaan mutta entistä vähemmän toimintaympäristö ohjaa jakamaan tietoa. Onko siis niin, että olemme vieraantuneet käytännöstä, jossa vallitsi vielä mestari-oppipoika-asetelma ja ylipäänsä tiedon jakaminen koettiin tärkeäksi. Toki esimerkiksi tietojohdaminen rakentuu yksilön, tiimin ja organisaation vuorovaikutukselle ja tässä ajattelussa nimenomaan tiimi on elin, jossa inhimillistä tietoa vaihdetaan.

”Kyl, kyl se (tauko) pitäis olla se tiimi, se on huomattavasti parempi ja sen takia me pidetään niinku ryhmän koulutuspäivä.. (tauko) tietyin välein, et joko kuukauden tai kahden kuukauden välein ja siellä me keskustellaan. Käydään.. jokainen käy niinku niitä, jos sanotaan kovimpia juttuja läpi, ensinnäkin sä päätset purkamaan itteäs siinä ja sen lisäksi sitten toiset pystyy sanomaan, että no ajattelitsä tällä tavalla. Elikkää kyl tällänen niinku ryhmä- ja tiimikeskustelu on niinku se paras mahdollinen.” (Haastateltava A)

Organisaatioissa tulee siis tunnistaa tiedon vuorovaikutussuhteet ja yksilön sekä tiimin merkitys tiedon luomisprosessissa. Informatiivisen kulttuurin myötävaikutuksella tulisi luoda sosiaalisia verkostoja joiden kautta yksilöt voivat olla yhteydessä toisiinsa. Kaiken perustana voidaan pitää sitä, että tietostrategiassa on määritelty, miten tiedon merkitys- ja vuorovaikutussuhteet juuri kyseisessä organisaatiossa ymmärretään. Gibsonin (1979) mukaan organisaation sisällä toimivat ihmiset saavat tietoa toiminnan ja havaitsemisen kautta, jolloin tieto siis perustuu välittömään kokemukseen ja sitä voidaan nimittää tietämykseksi. Toinen tapa hankkia tietoa on oppiminen. Tehokkaimmin tietoa kuitenkin syntyy, kun pystymme yhdistämään havaitsemisen ja oppimisen keinot ja tämä on nähtävä nimenomaan laadullisena ulottuvuutena.



Kuva 19: Tietopyramidi, muokattu 25.9.2006 lähteestä Awad & Ghaziri (2004): Data, Information, Knowledge and Wisdom.

Päätöksenteon näkökulmasta data jalostuu informaatioksi, kun havainto liitetään loogisuustarkastusten jälkeen tilannekuvaan. Informaatio on siis muodon saanut dataa, jolloin se myös saavuttaa tarkoituksen havaitsejan silmissä. Tämän lisäksi informaatioon liittyy suhteiden ymmärtäminen. Suhteita ovat merkitys (meaning), tarkoitus (purpose) ja merkityksellisyys (relevance). Datasta voi tulla informaatiota, kun lisätään merkitys tai arvo parantamaan päätöksenteon laatua. Informaatiosta voidaan johtaa tietämys samalla tavoin kuin informaatio johdettiin datasta (vertaa Sydänmaanlakka 2004). Tietämys voidaan nähdä informaation ymmärtämisenä ja se sisältää havaitsemisen (perception), taidot, koulutuksen, maalaisjärjen ja kokemuksen. (Awad & Ghaziri 2004)

Edellä sivuttiin oppimisen asemaa tiedon jalostumisen näkökulmasta. Oppimisen tärkeys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään tähän, vaan se on nähtävä paljon suurempana prosessina. Usein meitä ajaa tiedonhankintaan osin jopa tiedostamaton halu oppia uutta. Välttämättä emme kuitenkaan oppiimme asiaa osaa, jollei meillä ole välitöntä kokemusta, miten vanha tieto jäsentyy vieraassa tilanteessa uudeksi osaamiseksi. Kolmannen kysymyksen avulla olikin mielenkiintoista tarkastella oppimista kulttuurillisena ilmiönä ja sen suhdetta tietojohdamiseen.

Mikä on oppimisen rooli informatiivisessa kulttuurissa ja tietojohdamisessa?

Tarkkaillessamme ympäristöä, teemme jatkuvasti havaintoja. Kun vertaamme näitä havaintoja aktivoituneisiin muistirakenteisiin, tapahtuu tilanteesta riippuen päätöksentekoa, ongelmanratkaisua tai pelkästään ajattelua. Kaiken mennessä hyvin meillä on kyseisessä tilanteessa tarvittavaa taitoa ja tietoa. Jos pystymme lisäksi säätelemään toimintaamme joustavasti, niin olemme sillä hetkellä luovia ja lopulta saatamme oppia jotain uutta. (Näätänen, Laakso, Niemi & Peltola 2002, s.11-14) Oppiminen on siis kognitiivinen prosessi mutta ennen kaikkea oppiminen, valtavan tietomäärän ympäröimänä, pakottaa yksilön ymmärtämään ja kehittämään itseään tiedon käsittelijänä. (Ojala & Uutela 1993, s.16) Väistämätöntä onkin, että informatiivisessa toimintaympäristössä on entistä enemmän yksilön vastuulla kehittää itseään osana tietoprosesseja. Organisaation tulisi kuitenkin tukea yksilön kehittymisprosessia kaikissa vaiheissa. Vain siten päästään myös lopulliseen tavoittilaan, jossa oppiminen tapahtuu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiosollakin. Monessa kohtaa tutkimusta on korostettu myös kokemuksen merkitystä. Sekin toki lopulta lähtee yksilön aktiivisuudesta mutta sen lisäämiseksi on organisaation tarjottava testattuja ja koeteltuja menetelmiä kuten työkierto.

On selvää, että rikostiedusteluhenkilöstön tulisi olla hyvin koulutettuja. Alkuaan koulutus tuli puhtaasti Rajavartiolaitokselta mutta nykyään kursseja räätälöidään eri viranomaisten ja PTR – rikostiedustelukeskukseen kanssa. Tämänkaltainen koulutusjärjestelmä koetaan poikkeuksetta hyväksi. Tällä hetkellä onkin tarjolla paljon hyviä kursseja mutta se mihin haastateltavien mielestä tulisi kiinnittää huomiota, on työskentely- ja tiedonkäsittelymetodit. Vaihtoehtoisia analyysimalleja ja muita työkaluja on paljon tarjolla ja niiden käyttöönottoon ja kouluttamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

”Rikostiedusteluhenkilöstön pitää olla niinkun.. ne pitää olla hyvin koulutettuja. Sen, se meillä on nykyään.. käydään näitä kursseja [järjestetään] mut siihen sais vielä kiinnittää lisää huomioo (tauko) nimenomaan näitten työskentelymetodien ja tiedonkäsittelymetodien, et ne menis niinku linjassa. Tuolta tulee (tauko) ööö maailmalta koko ajan niin hyviä ööö analyysimalleja, työkaluja ja muita niin tämmösten käyttöönotto ja kouluttaminen niin siihen pitäs kiinnittää huomioo, silloin saatas niinku hyötyjä enemmän irti (tauko) joka tasolla.” (Haastateltava B)

”Jos sä oot, mitä mä nyt sanoisin, että viis vuotta.. et sä oot niinku yhdessä tehtävässä.. sä voit olla toki rikostiedustelussa mut sä käyt eri tehtävä.. niinku eri organisaatiossa vaikka eri tasollakin välillä, käyt katotomassa sitä työtä ni tietty työkierto siinä ni se on paikallaan. Sama sitte kun tää rikostorjunta on nytten näillä yhtenä kokonaisuutena niin nyt sen heh 1.9 jälkeen niin myöskin se tutkinnan.. tutkintapuolen näkemys rikostiedustelussa ni se (tauko), se olis hyvä, että tota siinä vaiheessa kun saadaan tutkintapuolelta lisää kokemusta ni siinä voitas tehdä sillä tavalla, että tiedustelijasta koulutetaankin tutkija ja tutkijasta tiedustelija, ne tekee muutaman vuoden niitä hommia ja sit taas vaihdellaan.” (Haastateltava B)

Yksilö- ja tiimitasoilla korostuvat erityisesti tietojohtamisen prosessit, koska oppimista ei karkeasti ottaen tapahdu, jos tieto ei virtaa organisaation sisällä (Nonaka & Takeuchi 1995). Oppiminen merkitsee muutosta yksilön tai organisaation tiedoissa. Organisaation tieto on näin ollen sen jäsenten tai ryhmien uskomusten varanto. (Lehtonen 2002, s.72-74) Organisaation osaamisen on oltava visio- ja strategialähtöistä ja sen mukaisesti koko organisaation, tiimien ja yksilöiden kyvykkyyttä eli tietoa, taitoa ja kokemusta on määritettävä ja niiden kehittämistä on tuettava (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.17). Osaamisteorioissa organisatorinen tieto määritellään joukoksi uskomuksia, joita yksilöllä on ilmiöiden välisistä syy- ja seuraussuhteista. Uskomukset ovat kuitenkin vain yksi osa-alue, jossa tietoa esiintyy.

Oppiva organisaatio, lyhyesti sanoen, on avoin, oppiva, innovoiva ja kilpailukykyyn tähtäävä. Kepeys, nopeus ja muutosherkkyys antavat sille sijan kireässä kilpailussa. Jos yritys voi hyvin, sillä on varaa maksaa palkkoja ja muita etuja. Hyvinvoiva yritys täyttää tehtävänsä yhteiskunnassa ja sen jäsenenä on ilo työskennellä. Johdon ja esimiesten tehtävänä on tukea tiimiensä suorituksen parantamista ja henkilökohtaista työuran kehitystä. Siinä olisi käytettävä monipuolisesti erilaisia mahdollisuuksia ammatillisen ja uran kehityksen toteuttamiseksi niin, että työssä tapahtuva oppiminen sekä tiedon ja taidon hankkiminen olisivat etusijalla. Osaamisen käytön laajentamisen valmennuksen avulla ja kokemuksen hyödyntämisen, pitäisi olla osa jokaisen henkilökohtaista kehittymistä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.13)

Eteläpellon ja Tynjälän (1999, s.12) mukaan koulutuksen ja työelämän sektoreilla on havaittavissa muutoksia, joiden seurauksena tiedon, tietämyksen ja oppimisen ympäristöissä tapahtuu siirtymistä suljetuista, selkeästi rajatuista ja hyvin määritellyistä ympäristöistä kohti avoimia, oppijan itsensä määrittelemiä ympäristöjä. Näin ollen myös organisaation tulisi muuttua jatkuvasti, pyrkiessään vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja muutoksien tuomiin haasteisiin. Hyvä organisaatio osallistuu itse toimintaympäristönsä muokkaamiseen. Organisaation pitää olla siis proaktiivinen eli omata kyky vaikuttaa ympäristöönsä ja tulevaisuuteensa. Oppimisen pitäisi olla yhteydessä muutokseen, muuttumiseen ja innovointiin. Johtamiselta edellytetään delegointia ja tarvittaessa käytäntöjen syvällisiäkin muutoksia.

”Oppivassa organisaatiossa on laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen kaikkein tärkeintä. Laadun ja toimintaprosessien kehittämisen yhteydessä on erinomainen mahdollisuus tiimioppimiseen ja koko organisaation oppimiseen. Kehittämistyö voi johtaa myös oman toiminnan rajojen ylittämiseen sekä tieto- ja yhteistoimintaverkostojen luomiseen.”

(Sarala, Urpo & Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere 1996)

Tietoa tulisi jalostaa yksilöltä tiimille ja piilevästä tiedosta havaittavaksi tiedoksi. Piilevän tiedon olemassaolo ja tärkeys korostavat organisaation henkilöstövalintaa, pitkää työuraa, organisaation omaa koulutusta ja oman kulttuurin luomista. Organisaation kehityshakuisuus on sitä, että tietoa pyritään soveltamaan. Organisaation tulisi pystyä liikkumaan tietovirran mukana. Lisäksi sen tulisi pystyä ohjaamaan virtaa haluttuun suuntaan ja samanaikaisesti tunnistamaan relevantti tieto. Tieto ei vielä sinänsä ratkaise, vaan sitä tulee osata myös käyttää ja soveltaa. (Nonaka & Takeuchi 1995) Piilevän tiedon siirtämiseen parhaimpia menetelmiä ovat mentorointi ja oppiminen, kuten myös työkierrot sekä viralliset ja epäviralliset keskustelut. (Davenport & Prusak 1998)

Krogarsin ja Ojalan (1999, s.185) mielestä organisaatio voi tukea oppimista kulttuurilla, rajojen häivyttämisellä, joustavuudella, oppimisen avoimella hyväksymisellä ja sen liittämällä jokapäiväiseen toimintaan. Oppimisen kautta toimeenpannun muutoksen onnistuminen perustuu organisaation laaja-alaiselle ydinosaiselle, strategiselle ajattelulle ja eri johtamistaidollisten osaamisalueiden hyödyntämiselle. Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, s.166) mukaan monet tutkijat ja käytännön osaajat ovatkin paneutuneet organisaation oppimisen ja organisaatorakenteen väliseen kytkentään. Byrokratisoitumisen ja pitkien päätöksentekoketjujen sanotaan usein haittaavan oppimista. Toisaalta taas prosessikeskeisyyden ja toimintorajat ylittävien tapaamisten pitäisi edistää organisaation oppimista, koska uutta tietoa syntyy, kun vanhan tiedon eri osa-alueet kohtaavat toisensa. Edelleen, heidän mukaansa, oppimiselle voidaan luoda edellytyksiä kannustamalla taustoiltaan ja osaamisalueiltaan erilaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä avoimuuteen ja uteliaisuuteen perustuvaa kulttuuria. Kahvitaukojenkaan merkitystä organisaation kehittämiseksi ei tulisi siis aliarvioida.

Oppimisen rooli, osana tietojohdamista ja informatiivista kulttuuria, on siis väistämättä merkittävä. Informatiivinen kulttuuri pakottaa uudistamaan oppimismuotoja, koska jo arkielämä edellyttää yksilöltä huomattavasti enemmän tietoa kuin ennen. Oppiminen on näin ollen tietyllä tapaa edellytys sille, että informatiivisen kulttuurin arvot ja tavoitteet voivat toteutua. Kulttuuri ei voi kuitenkaan tarjota niitä kaikkia käytännön prosesseja, joita tietojohdaminen taas voi.

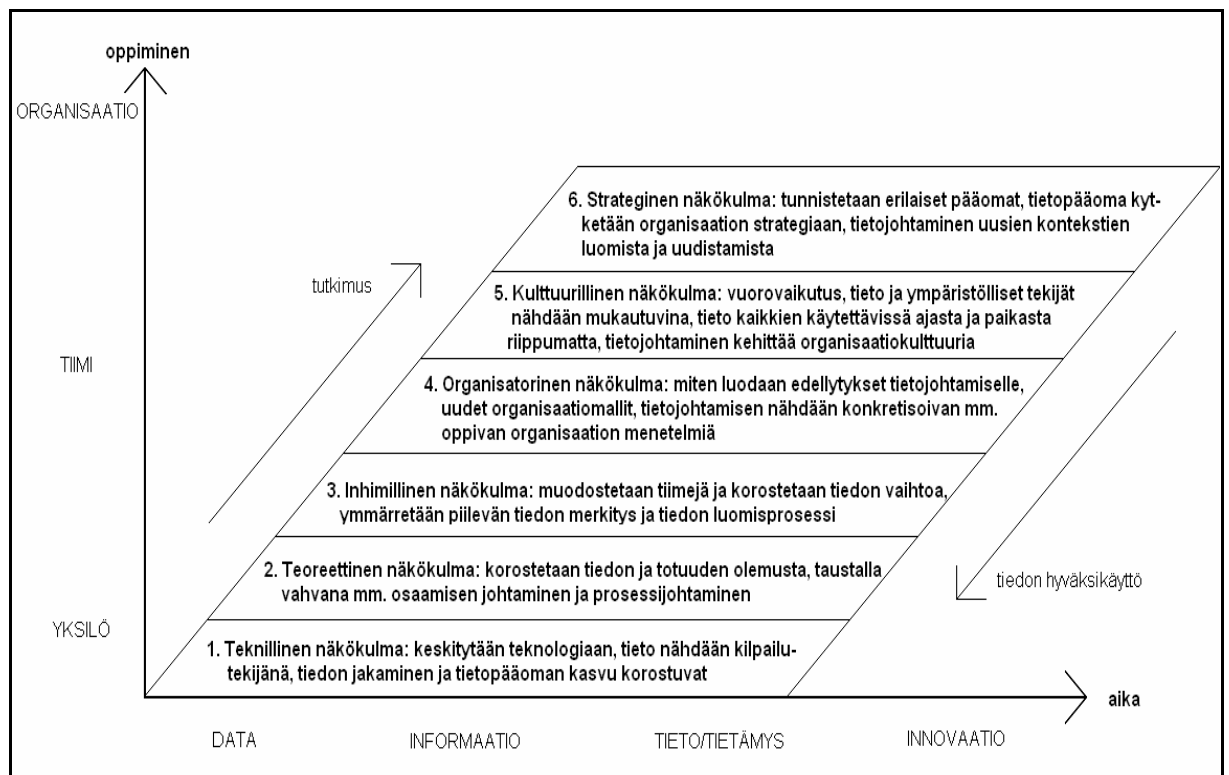
Oppiminen on yksi olennainen tekijä, jonka avulla tietojohdamista voidaan selittää. Väistämättä tietojohdamisen sisällössä, on merkkejä myös erilaisista organisaation kehittämisenäkemyksistä ja aikakaudelle ominaisista johtamisilmiöistä. Tietojohdamisen asema on kuitenkin osin vielä määrittelemätön ja jopa kiistanalainen. Näin ollen se tarjosi äärimmäisen mielenkiintoi-

sen mahdollisuuden tutkimuksen tekemiselle. Tähän asti tietojohdantamista on lähestytty enemmän menetelmällisesti ja seuraavaksi onkin tavoitteena avata sitä sisällöllisesti.

Miten tietojohdantamista voidaan lähestyä?

Tietojohdantamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Ei ole siis olemassa yhtä ja ainoaa tapaa johtaa tietoa tai pääomaa. Kunkin organisaation on valittava omaan toimintaympäristöön sopiva lähestymistapa. On myös muistettava, että esimerkiksi Sydänmaanlakan (2004, s.191) mukaan tietojohdantamisessa ei tule aliarvioida organisaatiokulttuurin merkitystä. Organisaation arvot, palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyyli joko edesauttavat tai hankaloittavat tietojohdantamista. Edelleen, hänen mielestä tietojohdantaminen on 80-prosenttisesti muutosjohtamista ja ihmisten johtamista, loput ovat tietotekniikkaa. Tämän takia kulttuuriin liittyvät asiat ovat niin olennaisia.

Seuraavassa kuvassa tutkija konkretisoi erilaisia tulkintoja, joiden avulla tietojohdantamista voidaan lähestyä. Kuva perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin, Mäkisen (2006, s.190) kuvaamaan ideaan organisaation tietoteoreettisesta rakenteesta sekä Sydänmaanlakan (2004, s.182-186) määrittämiin tietojohdantamisen tausta-ajatuksiin.



Kuva 20: Eri lähestymistapoja tietojohdantamiseen

Yhteistä tietojohdamisesta esitetyille näkemyksille on, että sen avulla pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä ja suuntaamaan toiminta yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta olennaisiin asioihin. Näkemykset korostavat myös tietojohdamisen strategista ulottuvuutta ja sen prosessimaisuutta. Tutkimuksessa on ollut esillä tietojohdamisen strategia ja tietostrategia. Organisaation kannalta on tärkeää, etteivät kyseiset strategiat jäisi irrallisiksi. Yksi vaihtoehto on ajatella tietostrategian tehtäväksi määritellä näkökulmien (katso kuva 20) keskinäinen suhde. Tällöin tietostrategia liittyisi kiinteästi tietojohdamisen prosesseihin ja tietojohdamisen strategialla tietojohdaminen sidottaisiin tukemaan organisaation strategiaa ja visiota.

Teknologian kehittyminen näkyy vahvasti yhteiskunnassa ja ihmisten asenteissa. Tietotekniikan kehittyminen ja laitteiden pieneneminen on mahdollistanut yhä useampiin laitteisiin kytkettävän tietokoneen. Kun vielä langallinen tiedonsiirto on korvautumassa lyhyenkantaman radiotekniikoilla, tulevaisuudessa joukko tietokoneita pystyy kommunikoimaan lähistöllä olevien toisten laitteiden kanssa dynaamisesti. Pelkkä nopea siirtokapasiteetti ei kuitenkaan ole itseisarvo sinänsä, vaan se voidaan nähdä pikemminkin teknologisenä mahdollistajana tai katalysaattorina, joka nopeuttaa uusien teknologisten innovaatioiden ja palveluiden syntymistä. (Rantala & Virta (toimittanut) 2006, s.68-69) Tiedon hallinta on joka tapauksessa entistä haastavampaa. Yksinkertaisesti sanottuna, on entistä vaikeampaa saada oikea tieto oikeaan paikkaan, jolloin päätöksenteko vaikeutuu. Mahdollisuuksista käyttää eri menetelmiä ja väyliä se ei ole kiinni, vaan entistä enemmän on kyse tietotulvasta. Myös liiallinen avoimuus voi kääntyä itseään vastaan, koska entistä enemmän ollaan pelkästään yhden järjestelmän varassa.

Aiemmin tässä tutkimuksessa pohdittiin tietojohdamisen teoreettista taustaa ja sitä, mikä loi tarpeen tälle uudelle johtamisfilosofialle. Tietojohdamista voidaan lähestyä myös hyvin konkreettisesta tarpeesta, kuten päätöksenteon tai tilannekuvan näkökulmasta. Tilannekuva voi muodostua esimerkiksi jalostettaessa informaatiota tiedoksi tai luomalla piilevää tietoa havaittavaksi. Joka tapauksessa tietojohdamisen prosesseilla on pystyttävä hankkimaan ja jäsentämään riittävä tietopääoma, jotta oikeanlaisen tilannekuvan synty mahdollistuisi. Luotu tilannekuva on usein päätöksenteon pohjana. Nenosen (2003) mukaan tilannekuvan kehittämisen tavoitteena voidaan pitää jatkuvan aloitteellisuuden mahdollistamaa informaatioylivoiman saavuttamista, joka edellyttää kykyä entistä reaaliaikaisemman tilannekuvan luomiseen sekä arvioiden ja ennusteiden luomiseen jo osana tilannekuvan muodostumista. Informaatioylivoiman saavuttamisessa tiedon prosessoinnilla on entistä suurempi merkitys (Seppänen 2005, s.24-25). Jotta tilannetietoisuuden ylläpito nopeutuisi, täytyy inhimillistä työpanosta vähentää ja lisätä automaatiota tiedon jalostamisen alkupäässä. Saadun tiedon arvo on nopeasti nostet-

tava päätöksentekoon riittävälle tasolle. On kuitenkin muistettava, että automaatiota voidaan soveltaa osaan tietojohdamisen prosesseista mutta kun kyse on ihmisten kanssakäymisestä ja kulttuurin vaikutuksesta, ei tietotekniikalla voida korvata sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. (Marwick 2001, s.814-817)

Hyvänä esimerkkinä päätöksenteosta sekä johtamisessa tarvittavista tiedoista, on John Boydin kehittämä OODA-silmukka. Tietojohdamisen näkökulmasta se voidaan mielestäni nähdä joko staattisena tai inhimillisenä toimintana. Keskeisempää on kuitenkin ymmärtää päätöksenteon suhde tiedonhankintaan ja tiedontarpeeseen. OODA-silmukka muodostuu neljästä vaiheesta: tietojen keruu (observation) ja analyysi (orientation), päätöksenteko (decision) ja toiminta (act) (Rantala & Virta (toimittanut) 2006, s.77). Ensiksi siis ympäristöä havainnoidaan ja kerätään informaatiota (tai dataa). Tämän jälkeen kerätyn aineiston pohjalta luodaan mentaalinen malli ympäristöstä. Lopulta tehdään päätös ja toimitaan sen mukaisesti. OODA-silmukkaa voidaan pitää käsitteenä yleispätevänä. (Huhtinen & Aimonen (toimittanut) 2005, s.71) Periaatteena on, että se joka nopeimmin pystyy reagoimaan muuttuvaan tilanteeseen, saa vastustajaansa nähden strategisen ylivoiman ja voittaa. Jotta oma toiminta saadaan nopeaksi, tulee tietojen keruun olla ripeää ja kerättävän tiedon oikeaa. Mielestäni samalla tavoin älykäs organisaatio pyrkii valmistautumaan kilpailijoita nopeammin tulevaisuudessa tarvittavaan tietoon.

Päätöksentekoon tarvitaan riittävän suuri tietopääoma. Tästä syystä tietojohdamisen tulee sulautua päätöksentekoprosessiin. Liika tieto ei kuitenkaan auta, jos ei enää ole aikaa toimeenpanna tehtyä päätöstä. Päätöksentekohetkeä pystytään aikaistamaan kasvattamalla tilanetietoisuutta. Siihen päästään tilannekuvan automatisoinnilla sekä datan tehokkaalla ja sen lisäarvoa nostavalla esiprosessoinnilla. Näin toimimalla saadaan enemmän aikaa päätöksenteolle ja erityisesti erilaisille toimeenpanomahdollisuuksille. (Seppänen 2005, s.26-27) Analyysivaihe voidaan nähdä OODA-silmukan tärkeimmäksi osa-alueeksi. Tietojohdamisen näkökulmasta staattinen tieto muuttuu tällöin inhimilliseksi tiedoksi. Tämä siitä syystä, että tieto hankitaan toiminnan kohteena olevasta kokonaisuudesta, jolloin prosessiin sekoittuu muun muassa kulttuurilliset taustat, geneettinen perimä ja aiemmat kokemukset.

”Niin, et (tauko) mä en nyt tie et miten se (piilevän tiedon jalostuminen havaittavaksi) sitten tässä.. tai miten sen vois nyt muulla tavalla siirtää kun sillä että sä menet jonkun tietyn ryhmän jäseneks ja sitten se sieltä tulee kokeneempien ja vanhempien kautta, se tulee niinku oppim.. erehdyksen ja.. virheen ja erehdyksen oppimisen kautta sieltä.. Elikkä se pitää jokaisen yhteisön luoda se oma.. miten se kokemus ja ööö ja tota ammattitaito siirtyy, se tulee sitten niinku siellä ryhmän sisällä, että ku joku hölmöilee niin ku sitä ei ollu aikasemmin kerrottu ni älä tee toiste noin vaan tee se tällä tavalla. Soita sille kuka sen asian näki äläkä kuuntele mitä kahvipöydässä on puhuttu.” (Haastateltava A)

Kuten tietojohdamisen tarkastelu on jo useaan otteeseen osoittanut, ei tietojohdamisen asema johtamisen tutkimuksessa ole yksiselitteinen. Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli pystyä asemoimaan tietojohdaminen suhteessa Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen johtamisen tutkimuksen viitekehykseen.

Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa?

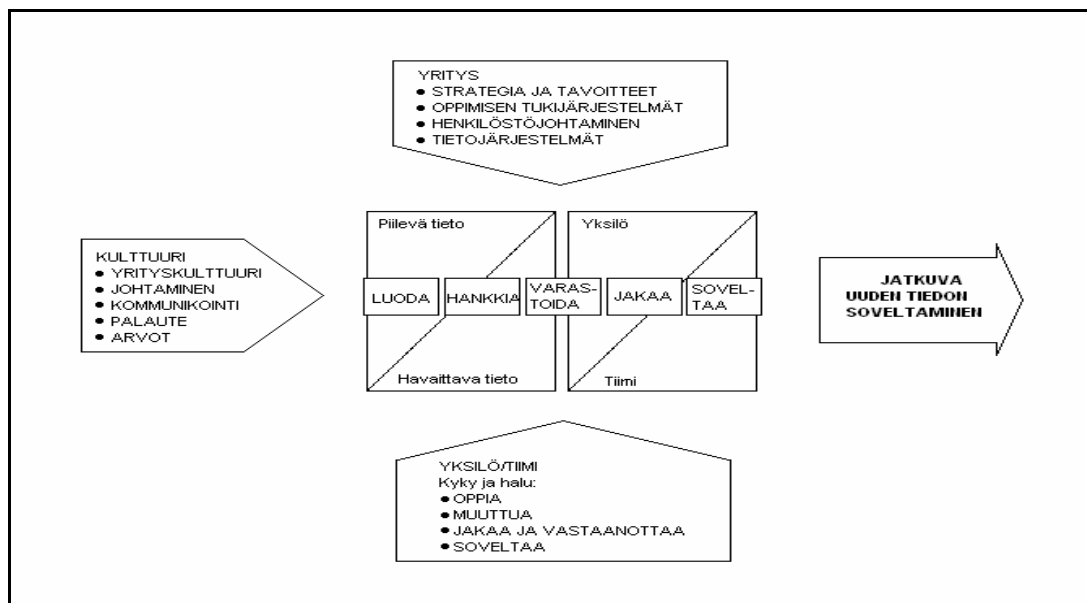
Organisaatiolla on oltava yhteiset tietojohdamisen käsitteet. On ymmärrettävä, mitä tieto on, miten sitä käytetään, miten sitä hallitaan ja miten tietoa käyttäviä prosesseja voidaan parantaa. Organisaation johtamisessa²¹ tulisi hyödyntää myös epävirallisia ja virallisia rakenteita sekä viestintää. Roolit ja vastuut pitäisivät määrittellä tiedon hallinnan näkökulmasta. (Tuomi 1999, s.365-370) Epävirallisia rakenteita voidaan poikkeustapauksissa käyttää systemaattisesti hyödyksi. Esimerkiksi, epävirallisten oppimispaikkojen ja koulutuksen tarjoaminen samoin kuin uusien työroolien määrittely ja yhteistyösuhteiden uudelleenorganisointi, voivat avata muutostilanteissa uusia mahdollisuuksia. (Eteläpelto & Tynjälä (toimittanut) 1999, s.14)

Sydänmaanlakan (2004, s. 179-182) mukaan organisaation kannalta on olennaista, että on määriteltävä, mitä tietojohdamisella tarkoitetaan. Hänen mukaansa kaikki lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja tavoitteista, koska ne määrittelevät, millainen tieto on merkityksellistä organisaatiossa. Tiimin merkitys korostuu väistämättä, koska jos tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimissä, onnistuu se todennäköisesti myös koko organisaatiossa. Organisaation kulttuuri luo puitteet tietojohdamiselle, näin ollen organisaation arvojen tulisi tukea tiedon jakamista. Organisaation strategiaa laadittaessa on otettava huomioon, mitä tietopääomaa sen toteuttamiseen tarvitaan. Toisaalta taas, tietopääoman kasvattamisessa ja kehittämisessä on oltava taustalla ajatus, miten strategiaa aiotaan sen avulla toteuttaa. Strategian ja tietopääoman välillä voidaankin nähdä olevan keskinäisriippuvuus. (Stähle & Grönroos 1999, s.195-196) Strategiset valinnat ja kyvykkyys ovat osa organisaation tietopääomaa. (Stähle & Laento 2000) Tietojohdaminen on erinomainen johdon työkalu ja onnistuakseen se vaatii varauksettoman johdon tuen. Tuella tarkoitan ennen kaikkea sitä, että johto kannustaa jatkuvaan oppimiseen, vuorovaikutukseen, avoimuuteen ja innovatiivisuuteen. Johtajan tulee tuntea organisaationsa osaaminen ja yhteiset kehittämistarpeet, jotta hän voi valmentaa tiimejään ja yksikkönsä henkilöitä suoriutumaan tavoitteistaan ja kehittymään tehtävissään. Lisäksi sisäinen ja asiakkailta saatu palaute on otettava jatkuvasti huomioon (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.39).

²¹ Johtamisen käsitettä voidaan käyttää viittaamaan kolmeen pääkomponenttiin eli ihmisten johtamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, s.10).

Osaamisesta on kyse silloin, kun tietoa kyetään soveltamaan jonkun tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Osaaminen on yksi tietopääoman ominaisuus ja se koostuu sekä tunnetun tiedon soveltamisesta että uuden tiedon luomisesta. Organisaation osaaminen tuottaa sekä aineellista että aineetonta pääomaa. Tietopääomaa syntyy siis prosessissa, jossa data muuttuu informaatioksi ja informaatio tiedoksi sekä osaamiseksi. (Ståhle & Grönroos 1999, s. 49,210)

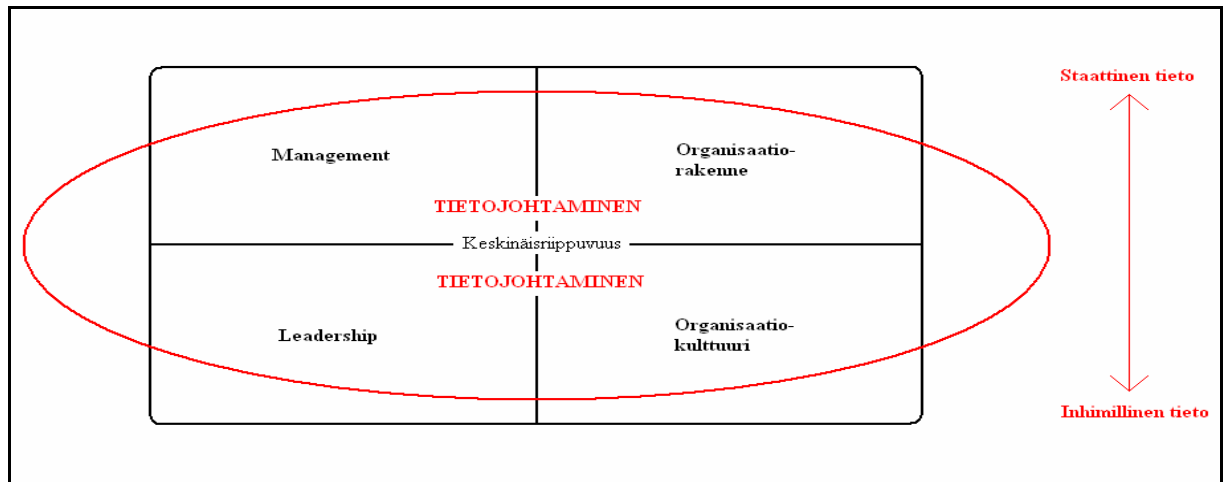
Ståhlen ja Laennon (2000, s.28-35) mielestä osaamisen johtaminen on yleensä melko hyvin toteutettu. Ongelmaksi muodostuukin miten innovatiivisuutta voidaan tukea. Innovaatioiden mahdollistuminen on äärimmäisen tärkeää, koska tulevaisuudessa organisaatioiden menestys on entistä vahvemmin kiinni niissä. Bass ja Avolio (1994, s.116-119) näkevät, että tietojohdaminen antaa oikeat työkalut innovatiivisuuden tukemiseen. Heidän mukaan innovatiivisen kulttuurin luominen korostaa kokonaisvaltaisen prosessin hallintaa, jossa johdetaan sekä toimintoja että ihmisiä. Tietojohdamisen avulla pystytään parantamaan organisaation suorituskykyä ja suuntaamaan toiminta keskeisiin menestystekijöihin. Tavoitteena on jatkuva uuden tiedon soveltaminen.



Kuva 21: Sydänmaanlakka (2004, s.181): Tietojohdamisen viitekehys

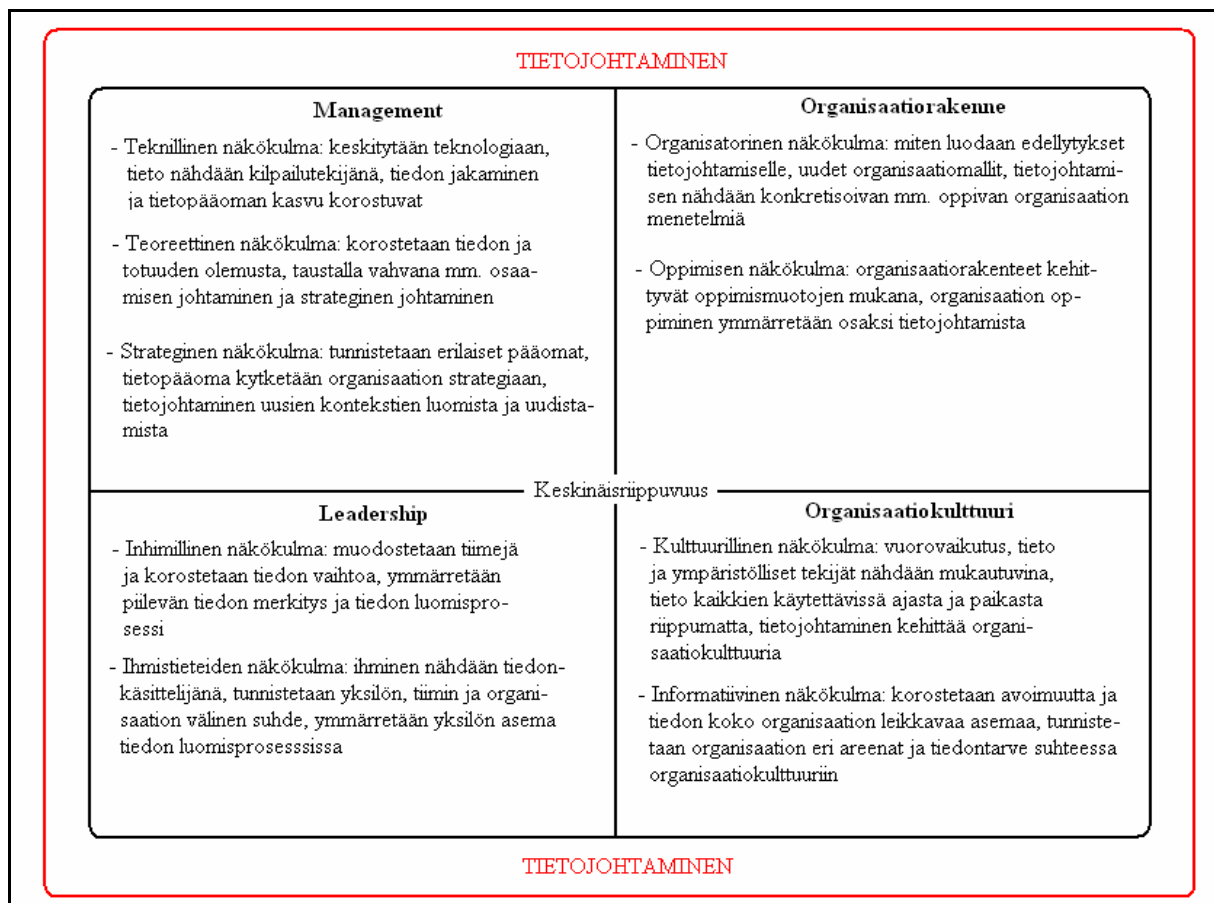
Tietojohdamisen asemointia vaikeuttaa se, kuten kuva kaksi osoitti, että se on kokonaisvaltaisen ilmiö. Sen asemaa voidaan kyllä tarkentaa erityisesti tiedon näkökulmasta. Tämän mahdollistaa se, että tietojohdaminen on nimenomaan prosessi eikä menetelmä. Olennaisinta on tehdä ero inhimillisen ja staattisen tiedon välille, tai kuten Holma (katso s.61-62) asian ilmaisee, tietämyksen ja staattisen objektin välille. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuudessa ja orga-

nisaatiokulttuurissa korostuvat tietämyksen ja inhimillisen tiedon johtaminen. Tämä näkyy esimerkiksi piilevän ja havaittavan tiedon vuorovaikutuksessa. Vastaavasti johtamisessa ja organisaatorakenteissa pääpaino on staattisen tiedon hyödyntämisessä. Usein myös valtaosa tietopääomasta on staattista tietoa ja keskeinen osa, esimerkiksi johtamista, onkin tietopääoman liikuttaminen. (Kuva 22)



Kuva 22: Tietojohtaminen osana johtamisen tutkimusta

Tietojohtamisen suhdetta johtamisen tutkimukseen voidaan tarkastella vielä yksityiskohtaisemminkin. Tällöin otetaan avuksi eri lähestymisnäkökulmat (katso s.102). Ne kuvaavat mitä painopisteitä tietojohtamisella voi käytännössä olla. Näkökulmien välillä on selkeä keskinäisriippuvuus, jolloin ne eivät ole toisiaan poissulkevia. Näin ollen tietojohtamisen asemoinnissa päädytään seuraavan kuvan mukaiseen asetelmaan.



Kuva 23: Tietojohtamisen asemointi

Tiedontarve ja tiedonhankinta kulkevat rinnakkain. Kuten tutkimuksessa on ollut esillä, voidaan tiedontarvetta lähestyä lukemattomista suunnista. Seuraavaksi ei pyritäkään vahvistamaan mitään tiettyä näkökulmaa, vaan tarkastelemaan tiedontarvetta pikemminkin informatiivisen kulttuurin hengessä.

Miten tiedontarve tutkimusta voidaan lähestyä ja millä menetelmillä tiedontarvetta voidaan tutkia?

”Tieto jalostuu prosessissa, jossa datasta syntyy informaatiota ja informaatiosta dataa. Tähän prosessiin tarvitaan yksilöitä ja organisaation myötävaikutusta.” Organisaation on näin ollen tarjottava sosiaaliset ja tekniset olosuhteet, joiden avulla yksilöiden ja tiimien vuorovaikutussuhteet mahdollistuvat. (Nonaka & Takeuchi 1995, s.225) Tietojohtamisen yhteydessä tietoa on tarkasteltava sekä yksilön että organisaation kannalta. Nimittäin, yksilön oppimisen ja tietämyksen näkökulma on osoittautunut riittämättömäksi, silloin kun halutaan kehittää koko organisaation tiedon luomista, jakamista ja käyttöä. (Holma (toimittanut) 2005, s.24-25) Organisaatiot ovat riippuvaisia parhaiden tiimien ja yksilöiden tiedoista, taidoista ja osaami-

sesta, joiden avulla ihmiset vuodesta toiseen tekevät parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja tulevan kehityksen turvaamiseksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.15)

Julkishallinnon organisaation ja kansalaisyhteisön kohtaamisesta voidaan sanoa, että se on sekä identiteettien ja legitimaation rakentamista että tiedon jakamista eli perinteistä tiedottamista. Yhteisyysnäkökulmasta olennaista yhteiskunnallisessa viestinnässä ovat eri tavoin muodostuneet kansalaisareenat, joilla viranomaiset ja kansalaiset joutuvat argumentoimaan näkemyksiään ennen päätöksentekoa. Hakalan mukaan yhteiskuntatieteissä ei voida lähteä puhtaasti realistisesta tietoteoriasta, jonka mukaan joku totuus tai todellisuus on oikea ja toinen väärä, vaan kyse on arvoasetelmista ja niiden konstruktiosta. Identiteetit ja legitimaatio rakentuvat arvoille. (Aula & Hakala (toimittanut) 2000, s.105)

Ståhlen ja Keskisen mukaan organisaation menestys perustuu paljolti siihen, että sillä on pääsy oikeille tietolähteille sekä kyky kartuttaa, soveltaa ja jalostaa tietoa tarpeeksi nopeasti. Heidän mukaansa tämä asettaa johtajille uudenlaisia haasteita: on ymmärrettävä mitä tieto on ja mistä se löytyy, on ymmärrettävä millä edellytyksillä organisaatiosta tulee tehokas tiedonkäsittelijä ja lopuksi on ymmärrettävä tiedon strateginen rooli osana kaikkea johtamista. (Huhtinen (toimittanut) 2006, s.148) Nykyisten toimintamallien ja käytäntöjen lisäksi tarvitaan uutta ajattelua ja monipuolista ohjausta. Johtamisen kehittäminen sekä tiimien ja yksilöiden taitojen valmennus tulevat jatkossakin olemaan painopistealueita. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, s.191).

Kuitenkaan, ikävä kyllä, ei ole olemassa valmista vastausta siihen, millaista tietoa organisaatiot tarvitsevat. Tiedontarve on hyvin tilanne- ja ympäristösidonnaista. Ei myöskään pidä unohtaa vallitsevan kulttuurin mukanaan tuomia erityispiirteitä. Joitakin yleisiä periaatteita tiedontarpeista voidaan kuitenkin johtaa. Oman erityispiirteensä Rajavartiolaitoksen tiedontarpeille luo sen asema julkisen hallinnon viranomaisena. Rajavartiolaitos ei toimi liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti, vaan pyrkii tuottamaan turvallisuuspalveluja. Tämän takia sitä tarkkaillaan varmasti tiiviimmin kuin voittoa tavoittelevaa organisaatiota. Tähän vaikuttaa myös se, että toiminta rahoitetaan verovaroin. Rajavartiolaitoksen ei myöskään tarvitse kansallisesti erottua muista organisaatioista omalla osaamisellaan ja tietotaidollaan, mikä saattaa johtaa tiedonhankinnan passivoitumiseen ja innovoinnin vähyyteen. Toki kansainvälistä vertailua tehdään systemaattisesti.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tieto joka lisää organisaation kilpailukykyä, on jo sinällään arvokasta. Yhtä hyvin kilpailukyvyn sijaan voidaan tavoitella esimerkiksi kustannuste-

hokkuutta, joka taas sopii paremmin julkisen hallinnon organisaatioille. Sen sijaan tieto, joka lisää tietopääomaa ei välttämättä ole arvokasta. Tietopääoman suuruus ei siis sinänsä ole takuu menestymisestä. Tietotulva vain vaikeuttaa organisaation tarvitseman tiedon löytymistä. Mutta toisaalta ilman riittävää tietopääomaa ei voida puhua oppivasta tai älykkäästä organisaatiosta. Riittävä tietopääoma on ennen kaikkea myös edellytys innovaatioille. Tänä päivänä liikutaan monella alalla kehityksen kärjessä, jolloin pienelläkin ydinosaamisella saattaa olla suuri merkitys organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyille. Ongelma on se, että organisaatio ei monesti näe, mitä tietoa sillä on jo hallussaan. Toisaalta voidaan pohtia, voidaanko enää varsinaisesta ydinosaamisesta edes puhua. Nimittäin, Yrjönsuuren (2002, s.14) mukaan tieto on tullut peruuttamattomalla tavalla sirpaleiseksi. Erilaisten asiantuntijoiden työnään tuottama tieto tai informaatio ei liity mihinkään kokonaisuuteen, koska mitään kokonaisuutta ei ole. Asiantuntijat siis työskentelevät eri tarkoituksissa ja tavoilla, jotka eivät liity toisiinsa.

Tieto on siis universaalissa mielessä arvokasta sinänsä, mutta tietojohdamisen kannalta erityisesti sellaisella tiedolla on arvoa, jota voidaan soveltaa käyttöön inhimillisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. Tietojohdamisen näkökulmasta tiedon käsitteeseen liittyy siten pragmaattisia elementtejä. Tiedon luominen ja hyväksikäyttö tapahtuvat aina jossain kontekstissa, jotakin tarkoitusta varten. Tällöin tieto kytkeytyy merkitysyhteyksiinsä, ja voidaankin sanoa, että tiedolla on organisaatiossa arvoa vain asianmukaisessa kontekstissaan, toiminnassa. Toisaalta tästä seuraa, että organisaation konteksti ohjaa tiedon vastaanottamista ja voi torjua tai sivuuttaa arvokastakin tietoa. Organisaatiolle merkityksellinen uusi tieto ja myös keskeisen tiedon puuttuminen voivat jäädä jopa kokonaan tunnistamatta. (Holma (toimittanut) 2005, s.26)

Menetelmät, joilla omaa tiedonhankintaa edesautetaan, ovat usein melko maanläheisiä. Useasti tiedonhankintaa edesautetaan henkilökohtaisilla kontakteilla ja ihmissuhteilla. Näin ollen tiedontarve tutkimuksessakin tulisi kiinnittää huomiota ennen kaikkea tiedon inhimilliseen puoleen. Tietopääoman kasvattamisessa henkilökohtaiset kontaktit ja dialogi, koetaankin tärkeämmiksi ja yksityiskohtaisemmiksi, kuin järjestelmistä saatava informaatio.

”No se.. se on, et pitää tulla pois täältä poterosta. Elikkä pitää käydä tuolla yksiköissä kahvilla, pitää kierrellä niitä paikkoja, jutella poikien kanssa (tauko) ja tuota.. sitten ihan tällainen perusesitys, että ku tulee uutta väkeä, ni tietyin väliajoin, vaikka kerran vuodessa, niin olis jotku yksikön koulutuspäivät.. siellä kävis sitten tiedustelumies kertomassa mitä me tehdään ja ööö nimenomaan antamassa sen uskon siihen, että kun he laittaa vihjeen niin me käsitellään, mut et kyllä sellanen henkilökohtainen kontakti on että heti huomaa jos tuolla ei oo kuukauteen pariin käyny yksiköiden puolella niin se ööö hiljenee. Mutta sen jälkeen kun tiedustelumiehet käy puhuun siellä tarkastajien kanssa niin sieltä alkaa taas tulemaan.. En tie tietysti se yksittäisestä vihjeestä annettava palaute, jos sen aina ehtii laittamaan et ”kiitti et se on kirjattu ja kuitattu” tai sit jos se johtaa johonki isompaan tutkintaan niin sitten kertoo myöskin taustoja siitä.” (Haastateltava A)

”Tämmöset (tauko) niinku henkilökohtaiset suhteet edelleen vaikka järjestelmä on jo ollu olemassa, mitäs me nyt on oltu, operatiivisena reilut kaks vuotta, niin siitä huolimatta edelleen niin tämmöset henkilökohtaiset tapaamiset, palaverit ja mahdollisesti jopa niihin liittyvät vapaamuotoiset ajanvietot niin, valitettavasti ne on niinku edelleen sen tietopääoman kasvattamisen kannalta tärkeitä.” (Haastateltava B)

Informatiivisen kulttuurin mallin mukainen tiedontarve Suomenlahden merivartiostossa?

PTR – viranomaisten välinen yhteistyö on päivittäistä. Näin ollen tietoa jaetaan paljon. Tämä näkyy konkreettisimmin PTR – yhteistoimipisteissä, joissa inhimillisen tiedon vaihtaminen tapahtuu usein ”sermin yli huutamalla”. Tällainen, sosiaalisaation avulla tapahtuva tiedon jalostuminen, on keskeinen myös mietittäessä informatiivisen kulttuurin mallin mukaisia tiedontarpeita. Dialogi saattaa olla viimeisiä keinoja jäsentää kasvavasta tietotulvasta olennainen tilannekuva ja luoda päätöksenteolle riittävät puitteet. On myös havaittu, että etenkin laittomaan maahantuloon liittyvässä tiedon välityksessä yhteistoiminta korostuu, koska yhdelläkin viranomaisella ei välttämättä ole yksistään riittävää kuvaa, tapausten laajuudesta johtuen. Henkilöt ovat kyseisissä tapauksissa usein avoimempia kuin monessa muussa rikoslajissa, jolloin rikostiedustelutieto voi muodostua helposti sirpaleiseksi ja laajaksi.

Rikostiedustelussa onkin havaittu tiimityöskentely menetelmäksi, jolla reaaliaikaista tilannekuva pystytään ylläpitämään vähäisemminkin resursseilla. Se puoltaa paikkaansa myös, koska esimerkiksi laittomaan maahantuloon saattaa liittyä seurannaisrikoksia kuten rahanpesua, jolloin viranomaisten välinen avoin kommunikointi ja tiedonvaihto korostuvat. Tänä päivänä informaatiota ja vihjeitä pyritään mahdollisuuksien mukaan visualisoimaan tiedoksi. Koska kyse on yksinkertaisimmillaan kuvasta, perustuu analyysien tekeminen aina tulkinnalle. Tiimi on tehokas elin, jossa tulkinnoista voidaan saada aikaiseksi ymmärrys. Tähän liittyen on muistettava, että poikkeuksena tiedonhallintaan, tietojohtaminen keskittyy luomaan edellytyksiä nimenomaisesti havaittavan ja piilevän tiedon tulkinnalle ja kehittämiselle.

Rajavartiolaitoksen tarjoama rikostiedustelukoulutus nähdään osin puutteelliseksi, joka toki on ymmärrettävää uudelle ilmiölle. Keskeiseksi oppimismenetelmäksi on muodostunut niin sanottu mestari-oppipoika asetelma. Tämäkin on osa sosiaalisaatiota. Lisäkoulutus nähdään keskeiseksi motivaatitekijäksi ja esimerkiksi julkisista lähteistä saatavan tiedonhankinnan kurssin on todettu ruokkivan itseään pitkään. Tällainen koko organisaation oppiminen ja sisäisten toimintaa ohjaavien mallien tunnistaminen, tukisivat luonnollisesti myös avoimien lähteiden vahvistamista osana tiedonhankintaa.

Koulutuksen ja elinikäisen oppimisen merkitystä ei vähennä se, että rikostiedustelu asettaa kovat vaatimukset sille, mikä on hyvää ja laadukasta tietoa. Valtakunnallisen ja muiden ylempien tasojen näkökulmasta on tärkeää, että he saavat käyttöönsä raakatiedon lisäksi jo ammatilaisten analysoimaa ja heidän johtopäätöksiään sisältävää tietoa. Totta kai eniten pitäisi kiinnostaa tieto, joka on mahdollisimman lähellä totuutta. Tästä syystä ei staattisenkaan tiedon merkitystä pidä vähätellä, koska se on käytännössä aina jollakin tapaa varmennettua. Inhimillinen tieto nousee arvoon arvaamattomaan silloin, kun jokin tutkittava henkilö on esimerkiksi uudessa tapauksessa aikaisemmasta poikkeavassa roolissa. Tällöin pyritään tapaukseen liittämään sellaista hiljaista (piilevää) tietoa mikä ei ole tallentunut mihinkään. Toisin sanoen siis yhdistämään vallitsevaan tilanteeseen muihin henkilöihin jääneitä kokemuksia ja tuntemuksia.

Ongelmaksi tiedon käsittelyssä ja jakamisessa informatiivisen kulttuurin näkökulmasta voidaan nähdä se, että aina ei ole mahdollista jakaa alkuperäistä raakatietoa tiedontarpeiden mukaan. Tällainen tilanne voi tulla kyseeseen, koska lainsäädäntö määrittelee kuka saa käsitellä minkäkinlaista tietoa. Näin ollen välttämättä esimerkiksi ylemmällä esimiehellä ei ole oikeutta raakatietoon. Tietyllä tapaa myös tietojärjestelmien yhteensovittamisessa on vielä kehitettävää. Kaikkien PTR – viranomaisten toimiessa samoilla ohjelmilla ja järjestelmillä pystyttäisiin orgaanista ja dynaamista toimintaympäristöä vahvistamaan entisestään.

Rikostiedustelun haaste ei kuitenkaan ole se, että tietoa saataisiin yleisesti ottaen liian vähän. Pikemminkin vaarana on tietotulva. Tähän liittyen esimerkiksi sähköpostin käyttö herättää kahdenlaisia tunteita. Toisaalta sen avulla pystytään paikkaamaan nopeasti tietynlaisia ammatillisiakin tiedontarpeita mutta toisaalta sinne syötetään paljon informaatiota, joka kuuluisi tietojärjestelmiin. Sähköpostin käytössä ollaan kuitenkin menossa parempaan suuntaan. Lisäksi tilanne- ja rikosanalyysikeskuksen perustaminen Rajavartiolaitoksen esikuntaan, on haastateltavien mielestä järkevöittänyt muun muassa tilastotiedon laadintaa, mikä taas on omiaan patoamaan tietotulvan riskiä alemmilla tasoilla.

Keskeisimmät haastateltaviin kohdistetut tiedontarpeet liittyvät viranomaisyhteistyöllä saadaan informaatioon. He taas pyrkivät jakamaan sitä muulle organisaatiolle jo pitkälle analysoituna. Tiedon jakaminen koetaankin hyvin henkilökohtaiseksi tapahtumaksi. Tästä syystä siihen vaikuttaa kulloinenkin motivaatiotaso ja ympäristön virikkeellisyys. Tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa missään määrin jaettavan tiedon luotettavuuteen. Tässäkin mielessä poikihallinnollinen tiedonkulku on hyvä asia, koska se tavallaan varmistaa tiedon jalostumisen alistamalla sen eri näkökulmille ja kritiikille.

Luotettavuus nousee keskeiseksi tekijäksi myös arvioitaessa avoimien lähteiden käyttöä informatiivisen kulttuurin mallin mukaisten tiedontarpeiden tyydyttämiseksi. Selvää on, että tällä hetkellä avoimia lähteitä hyödynnetään ja käytetään todella vähän. Yhdeksi syyksi nähdään, että sen toteuttamiseen ei ole nimetty kokotoimista henkilöä. Avoimista lähteistä saadun hyödyn koetaan toisin sanoen jäävän kovin pintapuoliseksi, jos sitä toteutetaan oman toimen ohessa. Osa haastateltavista on tosin itsekin vasta viime aikoina havainnut miten paljon sitä kautta on saatavissa käyttökelpoista tietoa. Tietomassasta pystyy tarvittaessa poimimaan sellaista tietoa, joka voi vahvistaa esimerkiksi omia johtopäätöksiä. Avoimet lähteet koetaan nimenomaan lisätietokanavana mutta toisaalta myös varmennuskeinona. Joka tapauksessa tiedontarpeiden näkökulmasta avoimista lähteistä saatava tieto pitää aina luokitella, aivan kuten muukin tiedustelutieto. Avoimien lähteiden hyödyntäminen jatkossa edellyttäisi järjestelmällisen koulutuksen antamista.

Yksi avoimien lähteiden inhimillinen tiedonhankintaväylä on tiedottajatoiminta. Tiedottajatoiminnalla tarkoitetaan järjestelmällistä luottamuksellisten ja rikostorjunnan kannalta merkityksellisten tietojen hankkimista tietolähteiltä, joiden käsittelystä vastaa erityiskoulutettu henkilöstö. Rajavartiolaitoksessa tiedottajatoimintaa ei tällä hetkellä ole. Tämä ei kuitenkaan sulje pois, dialogia ja inhimillistä vuorovaikutusta, tiedonhankintakanavana. Jotta inhimillisestä tiedonhankinnasta olisi apua, tulisi pystyä tunnistamaan haastateltavassa piilevänä oleva tieto. Aivan kuten tutkijalla on ollut tavoitteena tätäkin tutkimusta tehdessään. Tämä johtaa siihen, että on tunnettava tarvittavat tiedon luomista edistävät tekijät. Näiden avulla tieto pystytään saattamaan Nonakan ja Takeuchin mallin mukaiseen vuorovaikutussuhteiden kehään. Sen avulla voidaan tehdä tulkintoja ja lopulta löytää ymmärrys alkuperäisille tiedontarpeille.

Tiedonhankinnassa ja tiedontarpeiden jäsentymisessä, yksi vielä määrittelemätön osa-alue Rajavartiolaitoksessa, on tietopalveluverkoston yhdyshenkilöt. Heillä olisi nimenomaisesti kyky esimerkiksi avoimien lähteiden käyttämiseen ja tietoaisteiden tuottamiseen. Tämänkaltaisesta toiminnasta on saatu pelkästään positiivisia kokemuksia ainakin rikostiedusteluorganisaation puolelta. Yhteistyötä on nimittäin vaativimpien tapausten osalta toteutettu kahden haastateltavan ja Rajavartiolaitoksen esikunnassa työskentelevän informaattikon välillä. Tämänkaltaisen yhteistyön jatkojalostaminen nähdään erittäin oleelliseksi.

Monissa tiedonhankintatapahtumissa suositaan edelleen kasvokkaista viestintään. Tällaisella inhimillisellä vuorovaikutuksella pystytään saamaan välitön apu informaation tarpeisiin ja tulkintaan. Haastattelussa nousi esille myös vihjepuhelimen asema nyt ja tulevaisuudessa.

Rajavartioloitoksessa ei tällä hetkellä ole käytössä vihjepuhelinta. Tästä johtuen sen toimialaan kuuluvia vihjeitä tulee niin Poliisin kuin Tullinkin vihjepuhelimeen. Nämä ovat määrältään vähäisiä ja on mahdotonta sanoa kasvaisiko informaation saanti oman vihjepuhelimen myötä, koska Rajavartiolaitos on kuitenkin edelleen tehtäviltään suurelle yleisölle melko tuntematon. Toisaalta eräs haastateltava kokee vihjepuhelimen merkityksen ehdottoman tärkeäksi tulevaisuudessa. Se olisi merkittävä väylä tukemaan poikkihallinnollista tiedonkulkua.

Poikkihallinnollinen tiedonkulku onkin olennainen osa tyydytettäessä rikostiedustelun tiedontarpeita. Selkeät rakenteet puuttuvat tällä hetkellä, josta kielii myös eri tasojen toiminen tavallaan ”ristiin”. Informatiivisen kulttuurin vahvistamiseksi tarvitaankin tällaista joustavuutta mutta myös yhteisiä arvoja, luovuutta, kollektiivista oppimista ja koulutuksen tukemista. On kuitenkin selvä, että organisaatiossa ei voi olla vain yhtä vallitsevaa kulttuuria. Kulttuuri muodostuu erilaisista arvoista, näkemyksistä ja käytännöistä, jotka usein ovat ristiriidassa keskenään. Rikostiedustelu toimii kuitenkin melko dissipatiivisesti, jolloin ristiriidat useasti vain tukevat vallitsevia tiedontarpeita.

6. POHDINTA

6.1 Tutkimusprosessin yhteenveto ja johtopäätökset

Tietojohtaminen vaikuttaa organisaation toimintaan ja johtamiskäytäntöihin kokonaisvaltaisesti. Väistämätöntä onkin, että myös julkisen hallinnon yksiköt joutuvat perustelemaan olemassaoloaan entistä enemmän säädösten sijaan tuloksilla. Näin ollen myös suurin osa julkisista palveluista joudutaan perustelemaan toiminnan kannattavuudella. Toiminnan kannattavuus rakentuu aina osaamisen ja uudistumiskyvyn varaan. Mitä enemmän tietoa ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän organisaatiolla on uudistumispotentialia. Mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Tietojohtamisen ja tutkimuksen kannalta yksi kiinnostavimmista osa-alueista olikin työntekijöiden välinen keskinäisviestintä. Tutkimus vahvisti, että suurin osa organisaation piilevästä tiedosta virtaa kyseistä kanavaa pitkin. Erityisesti sosiaalisiaatio tiedon vuorovaikutussuhteena on organisaatiolle merkittävä tietolähde.

Tietojohtamisessa on pitkälti kyse ihmisten johtamisesta ja ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Näin ollen ei voida välttyä organisaation kulttuurin ja toimintaympäristön vaikutteista tietojohtamisen strategiassa ja prosesseissa. Kulttuurin vaikutus on tiedostettava mutta ennen kaikkea sen vahvistumista on tuettava valitsemalla juuri kyseiseen toimintaympäristöön soveltuvat tietojohtamisen prosessit. Kyseinen asia on nähty tärkeäksi myös Rajavartiolaitoksessa. Jotta prosessit saadaan sovitettua kivuttomasti, tulee olla ymmärrys tietostrategiasta ja tietojohtamisen strategioista. Ponnistelut ymmärtämiseen alkavat aina siitä, että kohdattava asia vaikuttaa oudolta, vaativalta ja häkellyttävältä. Tästä huolimatta, tietoa pitää arvioida päätöksenteon ja toiminnan perusteella. Rajavartiolaitoksen hallinnassa olevan tiedon sekä henkilöstöön sitoutuneen tieto- ja tietämyspääoman tehokas hyödyntäminen toiminnoissa ja päätöksenteossa vaikuttaa toiminnan laatuun, taloudellisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Tietopalvelu tukee toiminnallaan strategista päätöksentekoa. Tutkimuksessa tehtiin havainto, että tietopalvelun yhdyshenkilöiden asema on tiedon jalostumisen näkökulmasta vielä melko määrittelemätön. Tulevaisuudessa heidän rooli voisi olla hyvinkin merkittävä avoimien lähteiden käsittelyssä. Tämänkaltaisesta toiminnasta saatiin tutkimuksessa tukevia näkökulmia ja kokemuksia.

Sosiaaliset taidot tiedonhankinnassa ovat lopulta erittäin tärkeitä. Myös arvot ja uskomukset ovat osa tietoa ja taitoprosessia. Tietojohtamisen visio on organisaation oman innovaatiovoiman lisääminen jatkuvasti ja kaikilla tasoilla. Mielestäni onkin merkittävä havainto, että aineet-

tomaan varallisuuteen tulisi vastata perinteisin tietojohdamisen prosessein, jotka liittyvät niin sanottuun knowing managementiin. Siirryttäessä kohti organisaation uudistumiskykyä, korostuu strategic information management ja inhimilliset prosessit.

Rajavartioloitoksessa tähdätään siihen, että hallinto- ja tukitoiminnot ovat kevyet. Organisaatio pyrkii toimimaan siis avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Jotta tähän päästään, on päätösvaltaa jaettava organisaatiossa alaspäin. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Henkilöstön on nimittäin oltava innovatiivista, monipuolisesti ammatitaitoista sekä muutoskykyistä. Yksi keskeinen osa muutoskykyä on viestintäosaaminen. Koska inhimillisen ja piilevän tiedon merkitys on suuri, tulisi viestintäosaamisessa huomioida myös kasvokkain tapahtuva dialogi. Rajavartioloituksen strategia 2015 päämäärissä oppimistaidoista korostuvat puolestaan tiedon jakaminen, yhteinen visio ja tietojärjestelmien hyödyntäminen. Tiedon luomisprosessin kannalta tulisi huomiota kiinnittää entistä voimakkaammin kuitenkin sisäistä toimintaa ohjaaviin malleihin.

Edellä mainittujen asioiden tueksi on pyrittävä kohti orgaanista toimintaympäristöä. Tätä korostaa Rajavartioloituksen rooli niin sotilas- kuin siviiliviranomaisenakin. Orgaanisessa ympäristössä tieto on puhtaammin kokemusperäistä ja piilevää. Tieto virtaa niin ylhäältä alas, kuin alhaalta ylös ja sitä hallitaan dialogein sekä yhteisesti sovittujen toimintamallien avulla. Näin ollen voidaan todeta, että organisaatio joka luo uutta tietoa ei siis ole suljettu systeemi, vaan se vaihtaa tietoa jatkuvasti ulkopuolisen ympäristönsä kanssa. Tämä voidaan nähdä keskeiseksi osaksi informatiivista kulttuuria. Lyhyesti sanottuna informatiivisella kulttuurilla voidaankin tarkoittaa organisaation hyväksytyjä ja järjestelmällisiä tapoja toimia, tietoa ja dataa koskevissa asioissa.

Informatiivisen kulttuurin voidaan ajatella olevan osa yleistä organisaatiokulttuuria. Sen asemaa ei voida kuitenkaan vähätellä, koska viestinnän avulla muokataan ja luodaan muuta organisaatiokulttuuria. Viestintämme pyrkii siihen, että tiedosta ja kokemuksista tulee jotain yhteistä, jaettava. Tiedon välittämisen lisäksi me siis rakennamme tietoa. Tarkkaan ottaen minkäänlainen järki ei ole mahdollista ilman, että toteutuu riittävää merkitysten yhteisyyttä. Tämän inhimillisen viestinnän yleisiä muotoja ovat kieli, puhuminen, kirjoittaminen, eleet ja ilmeet. Organisaatiot ovat siis olemassa inhimillisen vuorovaikutuksen kautta ja tästä syystä informatiivinen kulttuuri vaikuttaa myös johtamismuotoihin ja rakenteisiin (esimerkiksi hierarkkisten tasojen tarve pienenee), joka taas korostaa tietojohdamisen merkitystä. Lopulta ratkaisevaa ei olekaan jonkin ajanhetken eksplisiittiset rakenteet tai kulttuurimuodot, vaan

viestinnän ja kulttuurien väliset pinnanalaiset kausaalit ja konstruktiiviset epälineaariset prosessit, jotka kehittyvät ja muuttuvat ajassa.

Tiimin merkitys korostuu väistämättä osana informatiivista kulttuuria. Nimittäin, jos tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimissä, onnistuu se todennäköisesti myös koko organisaatiossa. Merkilläpantavaa on, että haastatteluissa tiimi koettiin staattiseksi eikä niinkään tiettyyn tarpeeseen ja kontekstiin muodostetuksi ratkaisuksi. Kuten tiedossa, tulisi tiimissäkin korostua vuorovaikutus. Päästäessä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, voidaan puhua hyvin vapautuneesti ja ehkä se mikä tunnelma jäi kyseisestä tilanteesta, onkin rikostiedustelun näkökulmasta kaikista rehellisin ”vihje”.

Oppiminen organisaatiossa perustuu tietoon. Tiedolla ja roolilla on siten läheinen suhde. Roolit edustavat ja välittävät institutionaalisesti objektivoituja tietoryppäitä, ja jokaiseen rooliin kuuluu erityistä sosiaalisesti määriteltyä tietoa. Tietostrategiassa tulisikin pystyä määrittelemään konkreettiset keinot, joilla piilevää tietoa muutetaan havaittavaksi. Myös tästä syystä tietojohdamisen rooli tietostrategiassa on suuri. Strategiaa laadittaessa on huomioitava, että piilevän tiedon olemassaolo ja tärkeys korostavat organisaation henkilöstövalintaa, pitkää työuraa, organisaation omaa koulutusta ja oman kulttuurin luomista. Piilevän tiedon siirtämiseen parhaita menetelmiä ovat mentorointi ja oppiminen, kuten myös työkierrot sekä viralliset ja epäviralliset keskustelut. Rikostiedustelussa piilevän tiedon asema korostuu PTR – yhteistoiminnassa.

Innovatiivisuutta pyritään kasvattamaan ja tuomaan esille Rajavartiolaitoksessa aloitetoiminnan avulla. Aloitetoiminnan tarkoituksena on lisätä henkilöstön aktiivisuutta ja omaaloitteisuutta työolosuhteiden sekä työvälineiden ja -menetelmien kehittämisessä ja parantaa näin Rajavartiolaitoksen toiminnan laatua ja kustannustehokkuutta sekä henkilöstön työturvallisuutta ja viihtyvyyttä. Aloitetoiminta on hyvä kannustin mutta ei missään nimessä riittävä keino, jos innovatiivisuutta halutaan todella lisätä. Innovatiivisuuden tulisi rakentua tiedon luomisprosessin kautta. Tiedon tavoin se läpäisee koko organisaation ja jalostuu yksilön, tiimin ja organisaation vuorovaikutuksessa. Olennaisinta on kuitenkin pystyä vahvistamaan orgaanista ja dynaamista toimintaympäristöä. Tämä siitä syystä, että innovaatio vaatii syntyäkseen aina mittavaa informaation vaihtoa. Pelkkä informaation vaihto ei kuitenkaan ole mikään tae, vaan sitä tulisi nimenomaan pystyä jalostamaan tiedoksi ja tilannekuvaksi. Joka tapauksessa tiedon yksipuolisuus ja vähäisyys estävät kaaoksen, eikä lopputulos tuota koskaan innovaatioita.

Kaikki havainnot ovat mahdollisia ja olemassa vain aiemmin tiedostettujen havaintojen kautta. Ollaan siis hankalan tilanteen edessä, koska entistä enemmän osaaminen perustuu tiedon varaan mutta entistä vähemmän toimintaympäristö ohjaa jakamaan tietoa. Rikostiedustelutiedon hyväksikäytössä olennaista onkin keskitetty tiedonhallinta. Omistusoikeuden rikostiedustelutietoon tulisi kattaa koko lainvalvontaorganisaation. Rikollisuushkien määrittämistä tukevat tiedontarpeet asettavat vaatimuksia myös perustiedon hankinnalle ja jakamiselle. Tästä syystä jo tietostrategiassa tulisi ottaa kantaa rikostiedustelutiedon tiedontarpeiden ohjaukseen ja suuntaamiseen.

Piilevä tieto tulisi nostaa muiden strategisesti merkittävien tekijöiden joukkoon, koska sillä on huomattava organisaation toimintakykyä tehostava vaikutus. Tieto tulisi ottaa konkreettiseksi osaksi toimintaa luomalla organisaation toimintaympäristöön soveltuvia tapoja jakaa piilevää ja havaittavaa tietoa. Suotuisien olosuhteiden luominen edellyttää innovatiivisuuden tukemista, riittäviä tietoteknisiä ratkaisuja, avoimuutta, tietojohdamisen prosesseja, aktiivista henkilöstöpolitiikkaa ja ennen kaikkea informatiivisen kulttuurin vahvistamista. Informatiiviseen kulttuuriin kuuluu väistämättä inhimillisen viestinnän tukeminen ja myös epävirallisten organisaatorakenteiden hyväksyminen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadulliset tutkimustyöt ovatkin Eskolan ja Suorannan mielestä yleensä paljon henkilökohtaisempia, tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, kuin kvantitatiiviset tutkimukset. (Eskola & Suoranta 2001, s.210-211) Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa erilaiset lähestymis- ja analyysitavat vaikuttavat siis tutkimustekstin luonteeseen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusosan tekstiä on mahdollista rakentaa juonellisemmin kuin määrällisellä menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa.

Tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistämään saatuja tuloksia laajoihin joukkoihin tai ilmiöihin suoraan eikä vain edustamaan valittua otosta. Tutkijan tavoitteena on laajentaa ja yleistää teoriaa. Tapaustutkimus on kohdannut kritiikkiä siitä, että siinä korostuu liiaksi tutkijan rooli, jolloin tutkija voi altistaa tutkimuksen tutkijan ennakoasenteille ja tulkinnan vinoutumille. Tämä vaara on olemassa kuitenkin lähes kaikissa tutkimusmenetelmissä. (Yin 1994, s.9-10)

Yksittäinen rajattu tapaus ja sen tuottama tutkimusaineisto, voivat joka tapauksessa toimia arvokkaana tietolähteenä ratkaistaessa käytännön haasteita tai lähtökohtana laajemmalle ja kattavammalle tutkimukselle. Mielestäni tämä tutkimus on täyttänyt tämän tehtävän hyvin, sillä se on nostanut esiin paljon asioita, jotka huomioimalla organisaatio voi hallita tietopääomaa tehokkaammin ja vahvistaa informatiivista kulttuuria. Olen myös mielestäni onnistunut aineiston analyysissä, käyttäessäni metoditriangulaatiota sekä hyödyntäessäni teemoittelua tutkimusmenetelmänä. Ne ovat toimineet tämän tutkimuksen kannalta hyvin, koska tavoitteenani ei ollut selittää tapausta tyhjentävästi, vaan antaa sille teoreettisten ideoiden kehittelyä palveleva hermeneuttinen kehä.

Tutkimusaineiston keräämisen tapa on ratkaiseva arvioitaessa tuloksia. Erilaisilla tutkimusaineistoilla päästään tutkimustietoon kiinni hyvin erilaisia polkuja. Valmiita tutkimusaineistoja saattaa joutua ensin muokkaamaan oman tutkimuksen tarkoituksiin sopiviksi. Lukijan on tiedettävä valmiiden aineistojen kohdalla, miten valmiita aineistoja tutkimuksen tarkoitukseen muokattiin. Tuloksiin vaikuttaa tutkimushaastatteluissa taas se, miten tutkittavat ovat kysymykset ymmärtäneet. Lukijan on tiedettävä, mitä asioita kysyttiin ja onko mahdollista, että kysymyksiä olisi ymmärretty väärin. Ei pidä myöskään unohtaa, että tutkimusaineiston keräämisen ajankohta vaikuttaa aina saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimusaineiston kattavuus tutkimusongelman suhteen on tärkeä tieto laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa. Keskustelu omien tutkimustulosten ja samaa aihepiiriä koskevien tutkimustulosten välillä taas avaa lukijalle mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen tulosten arviointiin. (Vilka 2005, s.167-168)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen tutkimusteksti voidaan jäsentää monella eri tavalla. Tutkimusosan vuoropuhelu käytännössä tarkoittaa, että tutkimusaineistosta nousevan havainnon rinnalle tuodaan vuoropuheluun havainto jostakin toisesta tutkimuksesta ja/tai tutkimuksen teoreettisesta perustasta. Tämä tapa on luonteva hermeneuttiselle lähestymistavalle. Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että empiria ja teoria käyvät vuoropuhelua, dialogia, keskenään. Vuoropuhelun läpinäkyvyys paljastaa tutkimuksen lukijalle, miten tutkijan ymmärrys on muodostunut ja muuttunut tutkimuksen aikana. (Eskola ja Suoranta 2000, s.240-241, Vilka 2005, s.170)

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli tehdä havaintoja rikostiedusteluun kuuluvien virkamiesten pohjimmaisista perusoletuksista ja piilevistä tiedontarpeista. Haastattelujen otos oli pieni (neljä kappaletta), mutta organisaation koon huomioiden tutkijan mielestä riittävä. Lisäksi tutkimushaastatteluissa liikuttiin syvätasolla ja otos sisälsi virkamiehiä jokaiselta hallin-

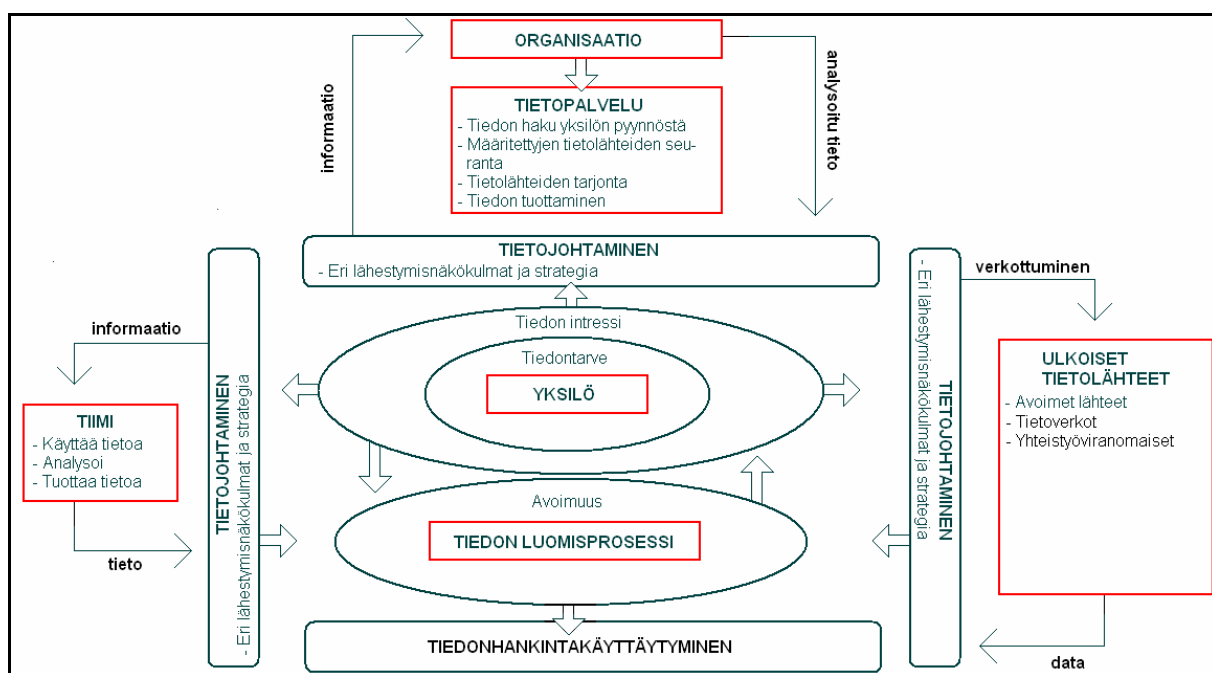
non tasalta. Teemahaastatteluita varten oli laadittu melko yksityiskohtaisiakin kysymyksiä mutta tutkija koki niiden aseman osana teemoja tärkeäksi, koska niillä pyrittiin ohjaamaan haastatteluja kohti tiedon vuorovaikutussuhteita. Se mihin tutkijan mielestä olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota, oli havainnointi. Piilevään tietoon kohdistuvissa tutkimuksissa on nimittäin tarkkaan pohdittava, miten havainnoinnin toteuttaa. Joissakin tapauksissa esimerkiksi osallistuva havainnointi voi olla perusteltu vaihtoehto. Teemahaastattelu ei soveltuvuudestaan huolimatta saa olla mikään itsestään selvä tiedonkeruumenetelmä. Metodologisena yhteenvetona voidaan todeta, että käytetyt menetelmät sopivat joistakin puutteistaan huolimatta tutkimukseen hyvin.

Hyvin yleinen tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta, on käyttää validiteetin ja reliabiliteetin mittareita. Eskolan ja Suorannan (2001, s.211-212) mukaan perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu kuitenkaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa esitetty luotettavuusterminologia voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) uskottavuuteen, 2) siirrettävyyteen ja 3) vahvistettavuuteen. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkija alistaisi tulkinnat tutkittavien arvioitaviksi (esimerkiksi Eskola ja Suoranta 2001). Tutkittavat saattavat olla nimittäin sokeita omalle kokemukselleen tai tilanteelleen. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti naturalistisessa paradigmassa katsotaankin, etteivät yleistyksset ole mahdollisia. Vahvistuvuus tarkoittaa puolestaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista, vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkija on pyrkinyt lisäämään luotettavuutta tuomalla esiin tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden merkityssuhde-eroja, esimerkiksi strategisen johtamisen ero liiketaloudessa ja sotatieteissä.

Huolimatta laadullisen tutkimusmenetelmän tuomista erityispiirteistä, täyttää tutkimus niin validiteetin kuin reliabiliteetinkin kriteerit. Reliabiliteetin voidaan nimittäin ymmärtää tarkoittavan sekä laadullisen että tapaustutkimuksen yhteydessä analyysin toistettavuutta. (Uusitalon 1991, s.84) Tutkijan tulee siis noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Mielestäni olen selventänyt hyvin käyttämiäni luokittelu- ja tulkintasääntöjä analyysin edetessä. Voidaanko samat tulkinnat saada toistamalla analyysi, onkin vaikeampi kysymys. Validiteetin voidaan taas ajatella tarkoittavan sitä, että onko tutkimuksessa tutkittu juuri mitä on ollut tarkoituskin tutkia. (Uusitalon 1991, s.84) Mielestäni olen löytänyt tutkimuskysymyksiin varsin selventävät vastaukset, joten tutkimus on siten myös validi.

6.3 Tiedontarpeen mallintaminen

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite on muotoilla sääntö, sääntörakenne tai yleinen teoria, joka pätee koko tutkimusaineistossa. Muotoilu tapahtuu yhdistämällä ihmistä, esinettä, kuvaa tai tekstiä koskevia yksittäisiä ja ainutkertaisia havaintoja. (Vilka 2006, s.83) Seuraavassa kuvassa tiivistyy tiedontarpeeseen liittyvät havainnot. Tiedontarvetta tarkastellaan yksilön näkökulmasta ja ennen kaikkea mallissa pyritään korostamaan tiedon prosessimaisuutta.



Kuva 24: Tiedontarpeen mallinnus

Tiedontarve on osa yksilön käyttäytymistä. Käyttäytyminen taas voi olla aktiivista tai passiivista, joka tapauksessa käyttäytymisen tavoitteena on selvittää tilanne itselle mielekkäällä tavalla. Tästä syystä yksilö joutuu arvioimaan käyttäytymiseen liittyvien riskien ja siitä saatavan hyödyn suhteen. Tiedontarpeen muodostumiseen vaikuttavat jatkuvasti sosiaalisiin rooleihin, kommunikointiin ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Tästä syystä tiedontarpeella on aina jokin intressi. Karkeasti ottaen intressit voidaan jakaa hierarkkisiin ja laadullisiin. Intressin ollessa hierarkkinen, halutaan tietoa ilmiöstä tai asiasta. Siirryttäessä kohti laadullista intressiä, pyrkimyksenä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Tiedontarpeen intressit vaikuttavat tietojohdamisen strategiaan. Tästä syystä tietojohdamisen prosesseilta vaaditaan joustavuutta ja mukautuvuutta. Hierarkkinen näkökulma tarkoittaa, että tieto on usein eksplisiittistä eli helposti käsiteltävää ja siirrettävää dataa tai informaatiota. Laadulliseen näkökulmaan sisältyy puolestaan paljon implisiittistä tietämystä ja piilevää tietoa. Riip-

pumatta tiedon intressistä, on avoimuuden toteutuminen keskeistä. Avoimuus tukee muun muassa joustavuutta, luovuutta ja tiedon jalostumista. Näin ollen tiedon luomisprosessi on vuorovaikutuksessa ilmenneen tiedontarpeen kanssa. Tässä vaiheessa prosessiin astuvat mukaan myös tiimin ja organisaation tarjoama tuki. Lähestymiseen on vaikuttanut tietojohdantamisen strategian perusteella muovautunut lähestymisnäkökulma. Näitä näkökulmia tarkasteltiin kuvassa 20. Olennaista on ymmärtää, että näkökulmissa painotellaan aina puhtaan hyväksikäytön ja teoreettisen ymmärryksen välillä. Organisaation kannalta niiden avulla pyritään suuntaamaan toiminta menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta olennaisiin asioihin. Lopullisena tavoitteena on kuitenkin aina tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa. Tähän päästään sillä, että tiedon merkityssuhteet sekoittuvat mahdollisimman tehokkaasti tiedon vuorovaikutussuhteisiin. Tällöin voidaan puhua informatiivisesta kulttuurista, jossa yksilön tiedonhankintakäyttäytyminen on aktiivista ja uutta tietoa luovaa.

6.4 Jatkotutkimushaasteet ja -mahdollisuudet

Tutkimuksessa hyödynnettiin piilevän tiedon indikaattoreina Saalamon (2005) määrittämiä tiedon luomista edistäviä tekijöitä. Yhtenä merkittävänä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi-kin määritellä ja tunnistaa tiedon luomista edistävät ja haittaavat tekijät nimenomaan Rajavar- tiolaitoksessa. Tämä tutkimustyö antoi pieniä näytteitä siitä, että esimerkiksi sosiaalisatio koetaan äärimmäisen tärkeäksi jopa haastateltavien mielestä. Näitä tarpeita ei vain mielletä tiedon vuorovaikutussuhteiksi. Kuitenkin jo pelkästään koulutuksen ja oppimisen kannalta olisi hyvin tärkeää saada tutkimuksella tuotettua tietoa menetelmistä, jotka todella heijastuvat päivittäiseen työskentelyyn ja tiedontarpeeseen. Ennen kaikkea, jos halutaan vahvistaa infor- matiivista kulttuuria läpi organisaation, on oltava yhteinen käsitys miten piilevää tietoa kye- tään jalostamaan ja jakamaan.

Haastatteluista jäi päällimmäiseksi kuva, että rikostiedustelussakaan ei inhimillistä ja kasvok- kaista tiedonvaihtoa ole riittävästi. Kuitenkin tiedostetaan, että yksilöt omaavat paljon piilevää tietoa joka saattaisi olla merkityksellistä myös muille toimijoille. Se voi yksinkertaisesti olla vaikka ”lentokonebongari-sivusto”, jonka avulla joku rikostiedustelun kannalta merkittävä tapahtuma saadaan kytkettyä yleiskuvaan. Organisaation tulisi pystyä tarjoamaan käytänteitä ja mahdollisuuksia, joiden avulla piilevä tieto saataisiin havaittavaksi ja laajemmankin joukon käyttöön. Tämä on kuitenkin vaikea toteuttaa ilman, että on pystytty osoittamaan tutkimusel- la juuri tiedon luomista edistävät ja haittaavat tekijät.

Wilsonin tiedonhankintakäyttämisen malli osoittautui varsin käyttökelpoiseksi. Se huomioi erinomaisesti esimerkiksi tiedonhankinnassa kohtaamamme erityyppiset tilanteet ja muuttajat, jotka vaikuttavat prosessin etenemiseen. Tiedontarpeiden luonne määräytyy työtehtävien lisäksi erilaisten työntekijän henkilökohtaisten ja ulkopuolisten tekijöiden mukaan. Tähän liittyy myös työroolin näkökulma korostuu. Tästä syystä jatkossa toteutettavassa tiedontarve tutkimuksessa olisi hyvä Wilsonin mallin rinnalle nostaa myös Leckien, Pettigrew`n ja Sylvainin (1997) ammatillisen tiedonhankinnan malli. Kyseiseen mallin lähtökohtana on työroolin lisäksi, työympäristö kokonaisuudessaan ja sitä kautta tiedontarpeiden muokkautuminen. Malli perustuu erilaisiin ja tiettyihin ammattiryhmiin kohdistettuihin tiedonhankintakäyttämisen tutkimuksiin. Tutkimuksista he pyrkivät löytämään yhteisiä piirteitä ja teoreettisia näkökulmia ja Wilsonin tapaan liittämään tiedontarve ja tiedonhankintakäyttämisen tutkimus laajempaan teoriaan. Edellä mainittujen mallien yhdistäminen voisi edistää ainakin inhimillisen tiedon löytymistä.

LÄHTEET

JULKAISTUT LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere 1994 (uusittu painos 1999).
- Aula, Pekka: Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Nord Print Oy, Helsinki 1999.
- Aula, Pekka & Hakala, Salli (toimittanut): Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Lainet Oy, Helsinki 2000.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. WS Bookwell Oy, Juva 2005.
- Awad, Elias, M. & Ghaziri, Hassan, M.: Knowledge management. Pearson Education International, 2004.
- Bass, Bernard, M. & Avolio, Bruce, J.: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. SAGE Publications, Thousand Oaks, California 1994.
- Berger, Arthur, A.: Media and Communication Research Methods. Sage Publications, 2000.
- Berger, Peter & Luckmann, Thomas (suomentanut ja toimittanut Raiskila, Vesa): Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma. Gaudeamus, Helsinki 1994.
- Case D. O.: Looking for Information. A Survey of Research on Information Seeking, Needs and Behaviour. Academic Press, Amsterdam 2002.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka: Suomen tietoyhteiskuntamalli. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa 2001.
- Choo Chun Wei: The knowing organization – how organizations use information to construct meaning, to create knowledge and make decisions. Oxford University Press, New York 1998.
- Davenport, T. & Marchand, D., A.: Mastering Information Management. Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Davenport, T. & Prusak, L.: Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M.: Building Successful Knowledge Management Projects. Ernst & Young Center for Business Innovation. Working paper, 1997. Julkaistu verkossa osoitteessa http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf [5.10.2006].
- De Long, D.: Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors. Enst & Young Center for Business Innovation 1997. Julkaistu verkossa osoitteessa http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_the_Knowledge-Based_Organization.pdf [20.8.2006]

Durkheim, Emile: Sosiologian metodisäännöt (1. painos vuodelta 1895). Suomentanut Randall, Seppo (ranskankielisestä alkuteoksesta *Les règles de la méthode sociologique*, 19. painos 1977). KK laakapaino, Helsinki 1982.

Eskola, Antti: Sosiologia – johdatus perusteisiin. WSOY, Juva 1971.

Eskola, Antti: Sosiaalipsykologia. Tammi, 1971.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere 2001 (7.painos 2005).

Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toimittanut): Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, Juva 1999.

Gadamer, Hans-Georg: Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Valikoinut ja suomentanut Nikander, Ismo. 2. Painos. Vastapaino, Tampere 2005.

Gibson, James, Jerome: Ecological Approach to Visual Perception. Houghton Mifflin. 1979.

Goffman, Erving: Arkielämän rooli. WSOY, Porvoo 1971.

Grönroos, Mauri: Mahdollisuuden aika - kohti virtuaalista organisaatiota. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala 2003.

Hanén, Tom: Turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos – Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Diplomityö. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 30. Hakapaino Oy, Helsinki 2005.

Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T.: What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, March-April, 1999.

Harrison Owen: Riding the Tiger; Doing Business in a Transforming world.

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela: Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.

Hirsjärvi, Sirkka: Aspects of Consciousness in Child Rearing. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 43, 1981.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: Teemahaastattelu (6. painos). Yliopistopaino, Helsinki 1993.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2000.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Dark Oy, Vantaa 2003.

Holma, Aulikki (toimittanut): Tiedosta tuottava – strategisen tietojohdamisen kysymyksiä, Turun ammattikorkeakoulu 2005, ER-paino, Lievestuore & Yliopistopaino, Jyväskylä 2005.

Huhtinen, Aki-Mauri (toimittanut): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 16. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Huhtinen, Aki-Mauri & Aimonen, Tuomo (toimittanut): Sanasota – Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Elan Vital ja Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 2005.

Huhtinen, Aki-Mauri (toimittanut): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Hakapaino Oy, Helsinki 2002

Höglund L: A Case Study of Information Culture and Organizational Climates. Svensk bibliotekforskning/Swedish Library Research 3-4, 1998.

Kamensky, Mika: Strateginen johtaminen. Enterprise Adviser –kirjasarja nro 15. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004.

Karlöf, Bengt: Johtamisen käsitteet ja mallit. EKONOMIA-sarjaa. WSOY:n Graafiset laitokset, Porvoo 1995 (uusittu painos 1999).

Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik: Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja –malleja. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

Kasvi, Jyrki & Vartiainen, Matti (toimittanut): Organisaation muisti – tieto työn tukena. Edita, Helsinki 2000.

Kortteinen, Matti: Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja jää, Helsinki 1992.

Krogars, Marco & Ojala, Jukka (toimittanut): Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Näkökulmia kokonaisuuden hallintaan ja laajojen muutosten johtamiseen. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 1. Hakapaino Oy, Helsinki 1999.

Kuusisto, Rauno: Aspects on Availability. A Teleological Adventure of Information in the Lifeworld. Dissertation. Department of Tactics and Operations Art Series 1, No. 1. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

Kuusisto, Rauno: Tilannekuvasta täsmäjohtamiseen. Johtamisen tietovirrat kriisin hallinnan verkostossa. Liikenne- ja Viestintäministeriön julkaisu 81/2005. Helsinki 2005.

Laakso, Anja & Pohjanvirta, Anja: Psykologian perusteet. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo 1992.

Laitinen, H.: Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja. E: Yhteiskuntatieteet 55. Sosiaalitiiden laitos, Kuopion yliopisto 1998.

Laki Rajavartiolaitoksen hallinnosta 15.7.2005/577.

Lammenranta, Markus: Tietoteoria. Kopijyvä, Jyväskylä 2006.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko: Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum media Oy. Karisto Oy, Hämeenlinna 2004.

Leckie, G. J. & Pettigrew, K. E. & Sylvain, C.: Modeling the Information Seeking of Professionals – a General Model Derived From Researchers on Engineers, Health Care Professionals and Lawyers, 1996. Library Quarterly 66(2), 161-193. Julkaistu verkossa osoitteessa <http://www.ischool.washington.edu/fisher/pubs/LQ.1996A.pdf> [15.5.2006].

Leckie, G. J. & Pettigrew, K. E. & Sylvain, C.: A General Model of the Information Seeking of Professionals: Role Theory Through the Back Door? Teoksessa *Information Seeking in Context. Proceedings of an International Conference on Research in Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts*, 14-16 August, Tampere 1997. Edited by Vakkari P., Savolainen R. & Dervin B.. London Taylor Graham. Julkaistu verkossa osoitteessa <http://www.ischool.washington.edu/fisher/pubs/ISIC.1997.pdf> [17.5.2006].

Lehtonen, Teemu: *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press, 2002.

Lillrank, Paul M.: *Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otava, Helsinki 1998.

Lintilä, Leena: *Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään – yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua*. Tampereen yliopistopaino, Tampere 2002.

Mantere, Saku, Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini, Hämäläinen, Virpi, Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko: *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Mäkinen, Juha: *The Learning and Knowledge Creating School: Case of the Finnish National Defence College*. *Koulutustaidon laitoksen julkaisusarja 2/2006 nro 16*. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Marwick, A. D.: *Knowledge management technology*. *IBM Systems Journal*, 40(4), 2001.

Niiniluoto, Ilkka: *Informaatio, tieto ja yhteiskunta – filosofinen käsiteanalyysi*, Edita, Helsinki 1992 (uusittu painos 1997).

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka: *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York 1995.

Näätänen, Risto, Laakso, Juhani, Niemi, Pekka & Peltola, Ritva: *Tietoa käsittelevä ihminen (PSYKOLOGIA 3)*. WS Bookwell Oy, Porvoo 2002.

OECD Knowledge Management Project, 2002.

Ojala, Toini & Uutela, Antti: *Rakentava vuorovaikutus*. WSOY, Porvoo 1993.

Orlikowski, W. J.: *Knowing in Practise. Enacting a Collective Capability in Distributed Organization*. *Organization Science*, 13 (3).

Polanyi, Michael: *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, London 1966.

Rantala, Kati & Virta, Sirpa (toimittanut): *Tieto – mahdollisuus, uhka vai turva? Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 47*. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Robinson Hickman, G. (editor): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. SAGE Publications. Thousand Oaks, London New Delhi 1998.

Rubenowitz, Sigvard (suomentanut Tillman, Maarit): *Organisaatiopsykologia*, Amer-yhtymä Oy Weiling+Göösön kirjapaino, Espoo 1989.

- Rubinstein, David: Culture, Structure & Agency. Toward a Truly Multidimensional Society. Sage Publications, London & New Delhi 2001.
- Ruggles, Rudy: The Knowledge Advantage – 14 visionaries define marketplace success in the new economy. Capstone, Oxford 1999.
- Räsänen, Mika: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 31. Hakapaino Oy, Helsinki 2005.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari: Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toimittaneet): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus, Jyväskylä 2001.
- Saaristo, Kimmo & Jokinen, Kimmo: Sosiologia, WS Bookwell Oy, Juva 2004.
- Sajama, Seppo: Arkipäivän filosofiaa. Kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvotarkkailun tekijänä. Kirjayhtymä, Helsinki 1993.
- Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka: Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Ekonomia-sarjaa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere 1996.
- Savolainen, Reijo: Tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Teoksessa Mäkinen I (toimittanut) Tiedon tie. Johdatus informaatiotutkimukseen. BJT Kirjastopalvelu, Helsinki 2002.
- Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. Second edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1992.
- Senge, Peter: The Fifth Discipline, Doubleday, New York 1990.
- Silverman, D.: Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. 2. painos. Sage Publications, London 2001.
- Spiik, Karl-Magnus: Tiimityöstä voimaa. WS Bookwell Oy, Juva 2001.
- Stacey, R. D.: The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business. Melksham, Butterworth-Heinemann, 1991.
- Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri: Dynamic intellectual capitaltm - Knowledge management in practice and theory. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa 2000.
- Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri: Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WS Bookwell Oy, Porvoo 1999 (uusittu painos 2002).
- Ståhle, Pirjo & Laento, Kari: Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Helsinki 2000.
- Sulkunen, Pekka: Johdatus sosiologiaan. WSOY, Porvoo 1987.
- Sulkunen, Pekka & Kekäläinen, O.: WPindex-laadullisen aineiston analyysiohjelma. Gaudeamus, Helsinki 1992.

Sveiby, K-E.: *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. Berret-Koehlers Publishers, San Francisco 1997.

Sydänmaanlakka, Pentti: *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002 (uusittu painos 2004).

Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Helsinki 1995.

Toffler, Alvin: *Suuri käänne*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1991.

Tukiainen, T: *Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisu nro 22, Jyväskylä 2000.

Tuomi, Ilkka: *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*. Haka-paino Oy, Helsinki 1999.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki 2002.

Tähkä, Veikko: *Psykoterapian perusteet*. WSOY, Juva 1982.

Uusitalo, Hannu: *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Helsinki 1991.

Varjonen, Pekka: *Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu*. Diplomityö. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 15. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

Varto, J: *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki 1992.

Vilkka, Hanna: *Tutki ja kehitä*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2005.

Vilkka, Hanna: *Tutki ja havainnoi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2006.

Vilkko-Riihelä, Anneli: *Psykye – psykologian käsikirja*. WSOY, Porvoo 1999.

Vuorinen, Risto, Tuunala, Eliisa & Mikkonen, Valde: *Psykologian perusteet: Psykye – mielen maailma*. Otava 2001.

Widen-Wulff G: "Business Information Culture: a Qualitative Study of the Information Culture in Finnish Insurance Business" *Information Research* 5(3), 2000. Julkaistu verkossa osoitteessa <http://informationr.net/ir/5-3/paper77.html> [10.7.2006].

Wilson, T. D.: The Nonsense of "Knowledge Management". *Information Research*, 8(1), paper no. 144. Julkaistu verkossa osoitteessa <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html> [5.10.2006].

Wilson, T. D.: Human information behaviour. *Informing Science* 3 (2), 2000. Julkaistu verkossa osoitteessa <http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf> [7.10.2006].

Wilson, T. D.: *Information Behaviour: an Inter-disciplinary Perspective*, 1997. Teoksessa *Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts*, 14-16 August, Tampere Finland. Edited by Vakkari P., Savolainen R. & Dervin B.. London Taylor Graham. s.39-50.

Wilson, T. D.: On User Studies and Information Needs, 1981. Julkaistu verkossa osoitteessa <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1981infoneeds.html> [20.6.2006].

Yin, Robert, K.: Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.

Yrjönsuuri, Mikko: Tiedon rajat. Johdatus tietoteoriaan. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Nenonen, Juhana: Mekanisoitujen joukkojen tilannekuvan muodostaminen 2010-luvulla. Diplomityö. Maavoimalinja. Maanpuolustuskorkeakoulu, 2003.

Rajavartiolaitoksen rikostorjunnan organisointi (suunnitelma 2219/409/2004). Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta. Turvaluokiteltu III, luottamuksellinen, JulkL (621/1999) 24.1 §:n 5k. Helsinki, 30. syyskuuta 2004.

RVLPAK C.5: Rikostiedustelu Rajavartiolaitoksessa (määräys 1949/409/2005). Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Raja- ja meriosasto. Turvaluokiteltu III, luottamuksellinen, JulkL (621/1999) 24.1 §:n 5k. Helsinki 16. syyskuuta 2005.

RVLPAK 5.3: Aloitetoiminta Rajavartiolaitoksessa (määräys 2201/38/2000). Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Raja- ja merivartiokoulun johtaja. Helsinki 22. elokuuta 2000.

RVLPAK 5.4.

Saalamo, Saara: Tieto asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan ytimessä. Tietojohtamisen tehokas käyttö asiantuntijaorganisaation työprosesseissa. Pro gradu. Valtiotieteellinen tiedekunta, 2005.

Seppänen, Juha: Maavoimien tilannekuvan muodostamisen automatisointi ja nopeuttaminen paikkatiedon avulla. Diplomityö. Maanmittausosasto. Teknillinen korkeakoulu, Espoo 2005.

INTERNET LÄHTEET

<http://www.dipoli.tkk.fi/tietokoulutus/> [16.7.2006].

<http://www.rvl.fi> [12.10.2006].

<http://www.tkk.utu.fi> [15.7.2006].

<http://www.wikipedia.org> [24.5.2006].

MUUT LÄHTEET

Kurenmaa Tero (Keskusrikospoliisin apulaispäällikkö): Tieto – mahdollisuus, uhka, turva? Sisäisen turvallisuuden vaikuttajaseminaari, Helsinki, 7. helmikuuta 2006.

Me rajamme vartijat: 2/2006.

Poliisilehti: 2/2006. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Rajavartiolaitoksen strategia 2015 (pätös 790/01/2005): Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, suunnittelu- ja talousyksikkö, Helsinki 17. maaliskuuta 2005.

Savolainen Jukka (Kommodori, Kansallinen asiantuntija Euroopan unionin neuvoston pääsihteeristössä): Riskianalyysillä lisää rajaturvallisuutta Eurooppaan. Sisäisen turvallisuuden vaikuttajaseminaari, Helsinki, 7. helmikuuta 2006.

LIITTEET

- Liite 1 Teemahaastatteluun osallistuneille lähetetty ennakkokirje
- Liite 2 Piilevän tiedon indikaattorit
- Liite 3 Litterointisymbolit
- Liite 4 Teemahaastattelun runko

Liite 1

TIEDON TARVE RAJAVARTIOLAITOKSESSA – TUTKIMUSTYÖ

Arvoisa vastaanottaja, tämän asiakirjan tarkoituksena on suunnata ajatteluanne puhelimitse sopimamme haastattelutapahtuman aiheeseen. Haastattelu tulee toimimaan materiaalina pro gradussani, jonka tavoitteena on tutkia Rajavartiolaitoksen tiedontarpeita ja selittää tietoon ja tiedonhankintaan liittyviä ilmiöitä. Haastattelulla pyrin löytämään tutkimukseeni niin sanotun piilevän tiedon, eli ihmisissä olevan kokemuksellisen ja inhimillisen tiedon.

Mitä tieto on? Tiedon olemus ja tiedon tarkoitus, on kiinnostanut ihmisiä jo vuosituhansien ajan. Kiinnostuksen kohteena on ollut myös se, kuinka uutta tietoa voidaan hankkia ja jakaa. Kuitenkin vasta viime aikoina on oivallettu, että vaikka datan ja informaation hallinta ovat tärkeitä, todellinen kilpailuetu tulee siitä, kuinka organisaatiossa olevaa ainutlaatuista tietoa hyödynnetään. Data ja informaatio ovat tiedon/tietämyksen merkityssuhteita. Merkityssuhteiden välillä on kiinteä vuorovaikutus, esimerkiksi tietoa muutetaan jatkuvasti informaatioksi ja informaatiota tiedoksi, koska ihmiset eivät voi aina jakaa tietoaan henkilöltä toiselle.

On tärkeää, että tieto ymmärrettäisiin laajana käsitteenä. Se ei ole järjestelmissä ja asiakirjoissa olevaa näkyvää tekstiä, eikä se myöskään ole tekniikalla saatavaa informaatiota. Tieto on ihmisissä ja heidän toimintoissaan ja tästä syystä Rajavartiolaitoksen kulttuurin vaikutus tietoon ja sen hankintaan on väistämätön. Tietojen päivittämisessä ja osaamisen kehittämisessä tulisi hyödyntää ensisijaisesti Rajavartiolaitoksessa jo olevaa tietoa ja tietämystä. Koska se kuitenkin on usein ihmisten ajatuksissa ja kokemuksissa, korostuu tiedonhankinnan inhimillinen puoli. Kyse on siis toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, jota informatiivisella kulttuurilla pyritään voimistamaan.

Kysymyksiä, joita toivon Teidän alustavasti pohtivan ennen haastattelua:

1. Miten koet tiedon liittyvän työrooliisi? Entä millaisen tiedon koet tärkeimmäksi?
2. Pyritkö hallinnoimaan tietoa? Miten?
3. Miten Rajavartiolaitoksen kulttuuri tukee tiedonhankintaa?
4. Miten jaat tietoa muille?
5. Millä tavoin valitset, mistä etsit tietoa?
6. Mistä koet saavasi parhaiten tietoa?

Piilevän tiedon löytämisellä on haastatteluissa suuri merkitys ja tähän liittyen toivon Teidän miettivän vielä yleisesti, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat tai haittaavat sekä tiedon hankkimista että jakamista.

Pyydän siis hetkeksi käyttööni arvokkaan kokemushistorianne ja ajattelunne. Nauhoitteet ja tekemäni muistiinpanot jäävät vain tutkijan haltuun ja tutkimusraportissa tulen käsittelemään havaintojani analyysin ja tulkinnan tukena.

Sopimamme haastattelu on siis . .2006 klo . . Vastaa mielelläni kysymyksiin ennen tapaamistamme, minut tavoittaa parhaiten sähköpostitse hessu82@luukku.com tai puhelimitse 050-5727012. Lämmin kiitos jo etukäteen suomastanne ajasta ja vaivasta!

Kadettialikersantti

Heikki Ojala

Liite 2

SOSIAALISAATIO

- käytäväkeskustelut
- ”sermin yli huutaminen” eli kommunikaatio maisematoimistossa
- ”perjantaipulla”
- lounaalla käytävät keskustelut
- taloon perehdyttäminen työsuhteen alussa
- tuutorointi
- palaverit ym. tapaamiset
- mestari – oppipoika-asetelma
- staff day

ULKOISTAMINEN

- keskustelupalstat
- asiakaspalaute
- seminaarit ym. tapahtumat
- KnowledgeCafe
- metodologiat
- KnowledgeView
- NBUKnowledgeView

YHDISTÄMINEN

- email
- ecademie
- NoElt
- KnowledgePoint
- KnowledgeCurve
- ulkoiset tietopalvelut
- sanoma- ja aikakauslehdet ja muut ammattijulkaisut
- ammattikirjallisuus ja internet

SISÄISTÄMINEN

- tiimityöskentely
- tiedotustilaisuudet
- KnowledgeCafe
- staff day

Liite 3

Symboli:	Selitys:
köh	Yskii
heh	Naurahtaa
ööö, eee	Miettii ääneen
()	Selitys
..	Kesken jäänyt lause, ajatuskatko
[]	Epävarmasti kuultu sana
—	Alleviivaus tarkoittaa kyseisen kohdan painottamista

LIITE 4: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Perustuu Hirsjärven ja Hurmeen (1993, s.41-43) esimerkkiin teema-alueiden käytöstä, Nonakan & Takeuchin (1995, s.62-67) tiedon luomisprosessiin. Saalamon määrittämiin (Tieto asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan ytimessä. Tietojohtamisen tehokas käyttö asiantuntijaorganisaation työprosesseissa) tiedon luomista edistäviin tekijöihin sekä Wilsonin (1997a) laajennetun tiedonhankinta-käyttäytymisen malliin.

ONGELMA	ILMIÖIDEN PÄÄLUOKAT	TEEMA-ALUEET	KYSYMYKSET	PIILEVÄN TIEDON INDIKAATTORIT
Informatiivisen kulttuurin mallin mukainen tiedontarve Suomenlahden merivartiostossa	informatiivinen kulttuuri	tietotyypit	<p>Kohtaatko työssäsi pääsääntöisesti dataa, informaatiota vai tietoa? Millaisen tiedon koet merkitykselliseksi? Mikä on mielestäsi kokemuksen merkitys käyttämällesi tiedolle? Miten kartutat tietopääomaasi? Mikä motivoi tiedonhankintaan? Miten organisaation kulttuuri tukee tiedonhankintaa? Onko kollegoja helppo lähestyä kysymyksin, että jakavatko he mielellään omaa tietoaan? Käytätkö epävirallista tietoa työtehtävien suorittamiseen? Missä tilanteissa epävirallisesta tiedosta voisi olla hyötyä?</p>	<p>sosiaalisatio</p> <p>ulkoistaminen</p>
	tietojohtaminen	tiedon lajit	<p>Pyritkö hallinnoimaan tietoa? Miten? Onko käytössäsi riittävä tietopääoma, jos ei, niin missä on puutteita? Koetko tietämyksen arvokkaammaksi kuin tiedon? Mistä mielestäsi voit saada tietämystä? Missä tilanteissa koet jakavasi eniten omaa tietämystäsi muille? Kuinka aktiivista tiedonkäyttöä on organisaatiossasi? Kuinka paljon olet valmis näkemään vaivaa tarvitsemasi tiedon eteen? Miksi? Saatko tietoa pienimmin ponnistuksin kollegoilta vai organisaatiolta? Miksi? Koetko saavasi liikaa tietoa? Jos koet, niin mistä?</p>	<p>yhdistäminen</p> <p>sisäistäminen</p>
		epävirallinen organisaatio	<p>Millainen tieto mielestäsi edesauttaa uuden oppimista? Millaiseksi koet jatkuvan oppimisen? Onko siitä apua työtehtäviesi hoitamisessa? Miten iat tietoa muille? Miten edesautat tiedonhankintaa?</p>	
		tietojohtamisen prosessit	<p>Mikä on mielestäsi nopein tiedonhankinta menetelmä, että luotettavin? Millaisen tiedon koet tärkeimmäksi? Miten se näkyy tiedonhankinnassasi? Millaista asioista tarvitset työssäsi tietoa ja millaista tietoa? Miten koet muiden ihmisten avun tiedonhankinnassa? Miten se eroaa muusta tiedonhankinnasta? Millä tavoin valitset, mistä etsit tietoa?</p>	
		tietojohtamisen strategia	<p>Passiivinen tarkkailu, passiivinen haku, aktiivinen haku, jatkuva haku Aktivoivat tekijät Väliin tulevat muuttajat</p>	
		oppiminen		
		tiedonhankinta		
		tiedontarve		
		yksilö		
		tiedonhankintakäyttäytyminen		