

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**KOMMUNIKOINTI RAJAVARTIOASEMALLA – AVOIMUUDELLA LUOTTAMUS-
TA, VALTAA JA VASTUUTA**

Pro Gradu- tutkielma

Yliluutnantti
Misha Aalto

SM 7
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2018

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Misha Aalto	
Tutkielman nimi KOMMUNIKOINTI RAJAVARTIOASEMALLA – AVOIMUUDELLA LUOTTAMUSTA, VALTAA JA VASTUUTA	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka MPKK: n kirjasto
Aika Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 88 Liitesivuja 33
TIIVISTELMÄ <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kommunikoinnin ja luottamuksen vaikutusta työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen rajavartioasemalla. Kommunikointi nähtiin tässä tutkimuksessa muodostuvan yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Vuorovaikutus, viestintä ja johtaminen ovat olleet useissa tutkimuksissa keskeinen tutkimuskohde, jolla on selvitetty vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. Aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan perustuen tämän tutkimuksen taustaoletuksena oli, että vuorovaikutteisuus ja tehokas viestintä ovat positiivisesti yhteydessä työn tehokkuuteen ja työyhteisössä koettuun työhyvinvointiin.</p> <p>Tässä monimenetelmällisyyttä hyödyntävässä tutkimuksessa käytettiin systemaattista otantaa Rajavartiolaitoksen työyksiköistä, jotka omaavat samankaltaiset tehtävät ja toimintaympäristön. Tutkimukseen valikoituneiden työyksiköiden henkilöstöstä kyselyyn vastasi 36 rajavartiomiestä kolmelta eri rajavartioasemalta. Puolistrukturoitu kysely sisälsi asenneväittämiä ja avoimia kysymyksiä. Asenneväittämiä vastaukset tuottivat määrällisen aineiston ja avoimet kysymykset muodostivat laadullisen aineiston. Määrälliselle aineistolle suoritettiin ryhmiä vertaavia ei-parametrisiä testejä. Ryhmien vertailun lisäksi määrällisen aineiston perusteella muodostettiin tutkimuksen teemojen välisiä yhteyksiä Spearmanin järjestyskorrelaatiota käyttäen. Laadulliselle aineistolle tehtiin teoriasidonnainen sisällönanalyysi, jonka avulla vahvistettiin korrelaation muodostamia yhteyksiä ja luotiin syvempi ymmärrys tutkittavien teemoihin liittyvästä kokemuksesta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella todettiin, että rajavartioasemien tyytyväisyys on riippuvaista henkilöstön kokemasta luottamuksen tunteesta ja työyhteisössä vallitsevasta ratkaisukeksyydestä. Tämän lisäksi tulosten perusteella voitiin todeta, että avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus ovat positiivisesti yhteydessä osallistamisen ja vastuuttamisen kautta työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kokemuksellisten erojen ilmeneminen oli voimakkaampaa rajavartio asemien sisäisten tehtävisidonnaisten henkilöstöryhmien välillä, kuin itse rajavartioasemien välillä. Tutkimuksessa havaittiin, että työtehtävän lisäksi iällä ja työkokemuksella on vaikutusta henkilöstön vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja viestintään. Havaintona oli, että iäkkäämmät ja kokeneemmat rajavartiomiehet kokivat vuorovaikutuksen merkityksellisemmäksi ja olivat viestinnällisesti aktiivisempia kuin nuoret ja vähemmän työkokemusta omaavat henkilöt. Edellä olevien lisäksi tulosten perusteella voitiin todeta, että rajavartioasemalla työn luonne korostaa välitetyn viestinnän merkitystä, koska rajavartioaseman johto ja miehistö näkevät toisiaan rajallisesti. Tämä asettaa välitetyn viestinnän kanaviin syötetylle tiedolla korkeat laadulliset vaatimukset.</p>	
AVAINSANAT Rajavartioasema, luottamus, vuorovaikutus, viestintä, työhyvinvointi, työtehokkuus	

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Rajavartioasema johtamisympäristönä	4
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1 Johtaja hyvinvoinnin ja tehokkuuden keskiössä.....	11
2.2 Työyhteisön vuorovaikutusosaaminen ja hyvinvointiviestintä	14
2.3 Kasvokkaisen vuorovaikutuksen tuki	17
2.4 Psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi	18
2.5 Henkilöstöä kuvaavat työtehokkuuden kriteerit	20
2.6 Teoreettinen synteesi empirian perustaksi.....	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta	24
3.2 Monimetodisuus ja triangulaatio	29
3.3 Tutkimuksen eteneminen.....	31
3.4 Aineiston keruu	32
3.4.1 Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikysely 2016.....	32
3.4.2 Puolistrukturoitu kysely	33
3.5 Aineiston analyysi.....	37
3.5.1 Kvantitatiivinen analyysi tässä tutkimuksessa	38
3.5.2 Kvalitatiivinen analyysi tässä tutkimuksessa	41
4 TUTKIMUSTULOKSET	46
4.1 Tutkimuksen kohdejoukko	47
4.2 Asemien vertailua kahden kyselyn tulosten valossa.....	50
4.3 Tutkimuksen muuttujien välinen korrelaatio	54
4.4 Luottamus ja ratkaisukeskeisyys asemien välisten erojen taustalla	56
4.5 Avoin vuorovaikutus ja luottamus osallistamisen lähtökohtana	58
4.5.1 Avoimuus muodostuu tasapuolisuudesta ja rehellisyydestä	61
4.5.2 Luottamuksen muodostuminen	63
4.5.3 Vuorovaikutus rajavartioasemalla.....	66
4.5.4 Osallistaminen osana työhyvinvointia ja työtehokkuutta	68

4.6 Vuorovaikutuksen kokemuksellinen ero on suurinta johdon ja koirattomien rajavartijoiden välillä.....	69
4.7 Viestintäkanavien käyttö on tehtäväsidonnaista.....	72
4.7.1 Ikä ja työkokemus vaikuttavat vuorovaikutuskäyttäytymiseen	77
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	80
5.1 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys ja jatkotutkimus.....	84
LÄHTEET	89
LIITTEET.....	94

TAULUKOT:

Taulukko 1: Vastaajien ikäryhmäjakauma.....	47
Taulukko 2: Vastaajien sotilas- ja palvelusarvojakauma.....	48
Taulukko 3: Vastaajien tehtäväjakauma	49
Taulukko 4: Vastaajajakauma rajavartioasemittain	49
Taulukko 5: Kategoristen muuttujien yhdistäminen ja uudet jakaumat.....	50
Taulukko 6: Työhyvinvointikyselyn tulokset vuonna (2016).....	51
Taulukko 7: Summamuuttujien keskiarvot asemittain (2017).....	52
Taulukko 8: Summamuuttujien keskinäinen korrelaatio	54
Taulukko 9: Asemien väliset erot tyytyväisyyden taustalla.....	57
Taulukko 10: Asemien henkilöstön väliset erot tehtävittäin.....	59
Taulukko 11: Henkilöstön väliset erot tehtävittäin	60
Taulukko 12: Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät henkilöstöryhmien väliset erot tehtävittäin.....	70
Taulukko 13: Rajavartioasemalla käytettävät viestintäkanavat	72
Taulukko 14: Henkilöstön väliset erot tehtävittäin viestintäkanavien käytössä	73
Taulukko 15: Iän ja työkokemuksen vaikutus vuorovaikutukseen ja viestintään.....	78

KUVAT:

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	10
Kuva 2: Median rikkaushierarkia (Lengel & Daft 1988).....	17
Kuva 3: Teoriatriangulaation yhteys tutkimuksen empiiriseen tasoon	22
Kuva 4: Tutkimusasetelma.....	24
Kuva 5: Tutkimuksen eteneminen	32
Kuva 6: Esimerkki teoreettisten käsitteiden operationalisoinnista (Rose 1978).....	35
Kuva 7: Työyhteisötaitojen tilastollisesti merkitsevät keskinäiset korrelaatiot.....	55
Kuva 8: Sitouttamisen kulmakivet rajavartioaseman henkilöstön kokemana.....	61

KAAVIOT:

Kaavio 1: Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn summamuuttujien keskiarvot 2016	53
Kaavio 2: Tämän tutkimuksen kyselyn summamuuttujien keskiarvot 2017	53
Kaavio 3: Henkilöstön tietolähteet.....	75

KOMMUNIKOINTI RAJAVARTIOASEMALLA – AVOIMUUDELLA LUOTTAMUSTA, VALTAA JA VASTUUTA

1 JOHDANTO

”Lyhyesti sanottuna luotettuna on mukava tulla töihin ja huumori lentää. Molemmin puolinen luottamus on kuitenkin tärkein asia, jotta ”hommat” toimii työyhteisössä. Se miten luottamus saavutetaan, onkin toinen juttu?” – Rajavartiomiehen mietteitä luottamukseen liittyen, joulukuussa 2017.

Ihmisten asenteisiin ja motiiveihin vaikuttaminen on taiteenlaji. Kuinka johtajana voidaan vaikuttaa yksilöön siten, että tämä on hyvin voiva, sitoutuu olemaan tehokas ja työyhteisöään avoimesti kehittävä työntekijä? Olen päässyt seuraamaan omassa työelämässä useita erilaisia johtajia useissa eri organisaatioissa. Sivustaseuraajana on ollut mielenkiintoista tehdä havain- toja yksilöiden käyttäytymisestä osana työyhteisön vuorovaikutusta ja organisaation tavoit- teellista toimintaa. Tähän liittyen olen kokenut mielenkiintoa esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentumiseen, sekä yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tavoittavuuteen. On- ko tavoitteellisella vuorovaikutuksella mitään merkitystä työyhteisön kannalta? Ohjaako yksi- löiden välisen luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen syntyä sittenkin positiivisten sat- tumien sarja?

Johtajuus on ihmisten välistä kommunikointia, joka muokkaa ryhmän yksilöiden asenteita ja käyttäytymistä ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi¹. Johtaminen voidaan nähdä ryhmän ja yksilöiden väliseksi sosiaalisen vuorovaikutusprosessin osaksi. Tämän vuorovaiku- tusprosessin tavoitteena on motivoida yksilön toimintaa organisaation tavoitteiden saavutta- miseksi. Johtamisessa vuorovaikutusta voidaan pitää, ei pelkästään palkitsemisena tai rankai- semisena, vaan vallan ja vastuun jakamisena, uusien ajatusten esiin tuomisena ja virheistä oppimisena². Tämän kaltainen johtamistyyli edellyttää työyhteisön jäsenten välistä vuorovai- kutusta, joka antaa tilaa ihmisten välisen luottamuksen tunteen ja avoimuuden kasvulle.

¹ Hackman & Johnson 2004, 11

² Paasivaara 2012, 81

Johtamistyyliä, joissa korostuvat molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutus, yhdistetään usein positiivisesti työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Rehellinen, tasapuolinen ja johdonmukainen alaisten kohtaaminen sekä avoin ja välitön vuorovaikutus edistävät luottamuksen kehittymistä³. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää tieteen keinoin omia vuosien aikana kertyneitä havaintoja ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä hierarkkisessa organisaatiossa. Tarkoituksena on löytää positiivisia ja negatiivisia yhteyksiä luottamuksen ja vuorovaikutuksen väliltä sekä tehdä havaintoja näiden yhteydestä työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen⁴.

Tutkimusongelmaa lähestytään vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen:

Miten luottamuksen tunne ja kommunikaatiokäytänteet eroavat rajavartioasema tasolla erilaisten henkilöstöryhmien kokemana?

Miten luottamuksen tunne kommunikaatiokäytänteet vaikuttavat työtehokkuuteen?

Miten luottamuksen tunne kommunikaatiokäytänteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan työyksiköitä ja niiden sisällä olevien ryhmien keskenään vertailevaa asetelmaa. Tällä pyritään saamaan havaintoyksiköitä kolmen eri työyhteisön yksilöistä ja ryhmistä. Vertailevalla asetelmalla halutaan tuoda esiin mahdollista hajontaa tutkittavien kokemuksesta. Havainnoimalla tutkittavien erilaista kokemusta pyritään helpottamaan yhteyksien ylös nostamista luottamuksen, vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden väliltä. Kaikella tällä pyritään testaamaan teoriaa, jonka mukaan korkea luottamuksen tunne ja kommunikointi ovat positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen.

³ Blomqvist 2006, 2–3

⁴ Intersubjektiiivisuuden syvällisempi ymmärtäminen on tarpeen vuorovaikutustilanteiden kehittämiseksi. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on antaa työkaluja tutkimuksen kohdeorganisaation yksilöille oman vuorovaikutuksen kehittämiseksi avoimempaan ja luottamusta rakentavaan suuntaan.

Ajan saatossa tämän tutkimuksen ongelmaa on lähestytty laajasti niin kansainvälisessä kuin kotimaisessa tutkimuksessa. Sosiologian alalla ja organisaatiotutkimuksen saralla luottamukseen liittyvällä tutkimuksella on pitkät perinteet. Puheviestinnän alalla on puolestaan tutkittu paljon vuorovaikutusosaamista osana organisaation toimintaa. Edellä mainittujen lisäksi myös työhyvinvointiin ja työtahokkuuteen liittyvällä tutkimuksella on pitkät tutkimusperinteet etenkin johtajan ominaisuuksien ja johtamistoiminnan näkökulmasta.

Suomessa ja maailmalla viestintää tutkitaan muun muassa poliittisen viestinnän, ammatillisen vuorovaikutuksen, sosiaalisen puhekuulttuurin, esiintymisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen näkökulma liittyy ammatilliseen vuorovaikutukseen. Ammatillisen vuorovaikutuksen tutkimuksissa kiinnostuksen kohteina ovat olleet vuorovaikutuksen laatu ja erilaisten ammatillisten suhteiden toimivuus, kuten esimies-alainen, opettaja-oppija tai lääkäri-potilas. Ammatillisten vuorovaikutussuhteiden tutkimuksissa näkökulmat ovat hyvin usein liittyneet työhyvinvointiin ja työtahokkuuteen.

Edellä mainittuihin liittyen ja tämän tutkimuksen näkökulmasta esille nostamisen arvoisia tutkimuksia ovat Maijastiina Rouhiainen-Neunhäusererin laatima vuorovaikutusosaamiseen liittyvä väitöskirja vuodelta 2009 sekä Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskuksen sekä Viestinnän tutkimuskeskuksen yhteistyössä tekemä kuntaorganisaatioon suunnattu tutkimus vuodelta 2013. Väitöskirjassaan Rouhiainen-Neunhäuserer lähestyi tehokasta ja tarkoituksen mukaista vuorovaikutusta johtajan näkökulmasta. Helsingin yliopiston laatima Lahden kuntaa tutkinut projekti puolestaan lähestyi viestintää työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Sotatieteellistä tutkimusta työhyvinvointiin liittyen on tehty monipuolisesti tutkien erilaisia organisaatioita, niin Puolustusvoimien puolustushaaroista, kuin Rajavartiolaitoksesta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta työhyvinvointia on kuitenkin tutkittu melko vähän. Lähimpänä tämän tutkimuksen teemoja olevista Maanpuolustuskorkeakoululla laadituista sotatieteellisiä tutkimuksista voidaan nostaa esille Joni Kinnusen (2015) laatima pro gradu tutkielma. Rajavartioaseman henkilöstöön suunnatussa tutkimuksessa Kinnunen lähestyi työmotivaatiota nostavia tekijöitä rajavartioaseman henkilöstön kokemana. Tutkimuksen tulosten perusteella Kinnunen totesi, että motivaation rakentumiseen liitetään positiivisesti henkilöstön kokema vastuullisuus, itsenäisyys ja yhteenkuuluvuus. Negatiivisina tekijöinä puolestaan mainittiin vähäinen arvostuksen tunne sekä vähäinen esimiesten ja alaisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen.

Tämä tutkimus kuuluu metodologisesti aristoteeliseen perinteeseen nojaten sosiaaliseen ontologiaan. Epistemologisesti tutkimuksessa ei ole haluttu kategorisoitua selvärajaisesti määrälliseen tai laadulliseen tutkimusperinteeseen. Tässä tutkimuksessa on katsottu hyödylliseksi kerätä tietoa ja tehdä analyysiä kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi hyödyntämällä kummankin tutkimusperinteen vahvuuksia. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselyä, joka sisälsi 7- portaisella likert- asteikolla mitattavia asenneväittämiä ja löyhästi muotoiltuja avoimia kysymyksiä. Kerätylle aineistolle asenneväittämien osalta tehtiin tilastollisia testejä kategoristen muuttujien välisten erojen löytämiseksi ja korrelaation havaitsemiseksi. Avointen kysymysten vastauksille tehtiin abduktiivinen sisällön analyysi taustalla olevaan teoriaan nojaten, mutta tutkittavien ääntä kuunnellen. Tällä haluttiin antaa tilaa yllättäville, analyysirungon ulkopuolisille löydöksille ja antaa syvempi merkitys tilastollisen analyysin tuloksille.

Raportissa lähdetään liikkeelle viemällä lukijat rajavartioasemalle. Tämän tarkoituksena on esitellä rajavartioasemaa johtamisympäristönä. Johtamisympäristön esittelyn tavoitteena on antaa lukijalle rajavartioaseman henkilöstön näkökulmaa tutkimuksen taustalla olevalle teorialle. Teorialuvun jälkeen käsitellään tutkimuksen etenemistä. Teorian jälkeen luodaan katsaus tutkimuksen metodologiaan. Metodologialuku pitää sisällään tutkimuksen tieteenfilosofisen taustan, aineiston keruun ja aineistolle tehdyt analyysit. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä, eettisyyttä ja jatkotutkimustarvetta.⁵

1.1 Rajavartioasema johtamisympäristönä

Tässä luvussa lukijalle kuvaillaan rajavartioaseman sijaintia, niin Rajavartiolaitoksen organisaatorakenteessa, kuin maantieteellisesti. Lisäksi luodaan katsaus rajavartioaseman tehtäviin sekä kalusto- ja henkilöstöresursseihin. Tämän taustoittamisen tavoitteena on auttaa lukijaa ymmärtämään ympäristöä, jonka sisällä rajavartioaseman johdon ja miehistön välinen vuorovaikutus elää ja rakentuu.

⁵ Sirénia ja Pekkarista (2017, 2) mukailleen tämä opinnäyte noudattaa IMDR- rakennetta, joka muodostuu johdannosta (Introduction), metodologiasta (Methodology), Tuloksista (Results) ja johtopäätöksistä (Discussion).

Rajavartiolaitoksen toimintaa johtaa Rajavartiolaitoksen esikunta Helsingissä. Esikunnalla on johdettavanaan neljä rajavartiostoa, kaksi merivartiostoa, vartiolentolaivue sekä raja- ja merivartiokoulu. Tähän tutkimukseen liittyen merkittävin hallintoyksikkötyyppi on rajavartiosto, jonka rakenteeseen kuuluvat rajavartioston esikunta, rajavartioasemia, rajatarkastusasemia ja rajajääkärikomppania⁶. Rajavartiostojen toimialueet on määritelty valtioneuvoston asetuksessa. Yhden raja- ja merivartioston toimialue muodostuu useista kihlakunnista⁷. Lisäksi Kaakkois-Suomen rajavartioston ja merivartiostojen toimialueeseen lukeutuu edellä mainittujen vartiostojen toimialueiden rannikon edustalla oleva talousvyöhykkeen alue.

Edellä mainituista rajavartioston yksiköistä operatiivisia tehtäviä hoitavat rajavartioasemat, rajatarkastusasemat ja esikunnan sisältä löytyvä johtokeskus. Rajavartioasemien tehtävänä on valvoa maastorajaa ja rajatarkastusasemien tehtävänä on valvoa rajanylitysliikennettä rajanylityspaikoilla. Tässä tutkimuksessa edellä mainituista yksikkötyypeistä työyhteisönä erityisesti kiinnostaa rajavartioasema, jonka tehtävänä on valvoa maastorajaa. Tutkimuksen kohdejoukoksi on valittu kolmen rajavartioaseman henkilöstöä kahden eri rajavartioston sisältä. Tähän valintaan on vaikuttanut rajavartioasemien tehtävien ja toiminta-alueiden samankaltaisuus.

Tutkimukseen tarkasteltaviksi valikoituneista rajavartioasemista osa sijaitsee taajamakeskuksissa ja osa taajamakeskusten ulkopuolella. Rajavartioasemasta riippuen valtakunnan rajalle on matkaa linnuntietä noin 20–50 kilomeriä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden toimialueita voidaan luonnehtia autioituvaksi ja ikääntyväksi syrjäseuduksi. Väestön ikääntyminen ja maaseudun autioituminen ovat tuoneet mukanaan rajavartioaseman tehtäväkenttään muun muassa yhteispartioinnin Poliisin kanssa ja rajapartioiden ensivastehtävät.

⁶ Rajavartiolaitoksen organisaatorakenteeseen kuuluvia rajavartiostoja ovat Lapin rajavartiosto, Kainuun rajavartiosto, Pohjois-Karjalan rajavartiosto ja Kaakkois-Suomen rajavartiosto. Varusmieskoulutusta tarjoavia vartiostoja ovat Lapin rajavartiosto ja Pohjois-Karjalan rajavartiosto. Erikoisjoukkokoulutusta varusmiehille tarjoaa raja- ja merivartiokoulun erikoisrajajääkärikomppania.

⁷ Valtioneuvoston asetus 16§; RVLPAK C.1

Rajavartioaseman tehtävänä on ylläpitää rajaturvallisuutta omalla toimi- ja tehtäväalueellaan hallintoyksikön osana, yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen asukkaiden kanssa⁸. Lisäksi yhteistyötä tehdään Venäjän rajaviranomaisten kanssa. Rajaturvallisuutta tutkimukseen valitut rajavartioasemat edistävät valvomalla Suomen ja Venäjän välistä rajaa, joka on samalla myös Euroopan Unionin ulkoraja. Valvontaan liittyy toiminnan suunnittelua, varautumista, valmiuden ylläpitoa ja vaikuttamista.⁹

Rajavartiolaitoksen operatiivisen kenttätoiminnan johtamisjärjestelmän rakenne voidaan kuvailla kolmiputkiseksi. Johtamista ilmenee operatiivisessa hallinnossa, operatiivisessa kenttätoiminnassa ja mahdollisessa tilanneorganisaatiossa. Operatiivinen hallinto käsittää rajatilanteen seurannan, riskianalyysityön, käskyttämisen ja operatiivisen toiminnan tuottamien havaintojen raportoinnin. Yhdessä nämä muodostavat jatkuvan yksisuuntaisen kehän, jonka osat ruokkivat toinen toisiaan. Operatiivista hallintoa on niin esikunta, kuin rajavartioaseman tasalla. Rajavartioaseman operatiivinen hallinto käsittää taktisen riskianalyysin ylläpidon ja tämän pohjalta aseman resurssien käytön suunnittelun. Tähän sisältyy muun muassa aseman henkilöstön työaikojen suunnittelu.

Operatiivinen kenttätoiminta tarkoittaa tavanomaisten-, vaativien- ja erityistilanteiden hallintaa. Tavanomaisten tilanteiden hallinnalla tarkoitetaan suunniteltua rajapartion toimintaa, johon sisältyy muun muassa luvattomien rajanylitysten paljastamista ja niihin vaikuttamista. Lyhyesti kuvailtuna tähän sisältyy mahdollisen luvattoman rajanylittäjän jäljen ylösottoa, jäljen ajoa ja jäljen aiheuttaneen henkilön tai henkilöiden kiinniottoa.

⁸ HE 578/2005, Rajavartiolaki 3§.

⁹ Rajavartiolaitoksen tehtävistä, toimivaltuuksista ja viranomaisyhteistyöstä on säädetty EU ja kansallisella tasolla lailla ja asetuksilla (tärkeimpinä ja Rajavartiolaitoksen tehtävien kirjavuutta kuvaavana voidaan mainita mm. Schengenin rajasäännöstö, asetus Eurooppalaisesta raja- ja merivartiostosta, Rajavartiolaki, Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta, Valmiuslaki, Poliisi laki sekä Laki poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta). Venäjäyhteistyöstä on puolestaan tehty kahden valtion välisiä sopimuksia (tärkeimpinä voidaan mainita Rajajärjestyssopimus, Sopimus rajanylityspaikoista ja Rikostorjuntayhteistyösopimus).

Vaativaksi ja erityistilanteeksi voidaan tulkita esimerkiksi edellä kuvattu tapahtumaketju, mikäli siihen liittyvät aseistautuneet rajan yli luvatta tulleet henkilöt. Tällaisissa tilanteissa perustetaan tarvittaessa tilanneorganisaatio tilanteen hallitsemiseksi. Operatiivisessa toiminnassa rajapartiot eivät ole rajavartioaseman johdon alaisuudessa. Operatiivisen toiminnan johtovastuu on vuorossa olevalla kenttäjohtajalla, jonka johtamista tukee johtokeskus. Kenttäjohtajan alaisuudessa toimii useita rajapartioita, usealta rajavartioasemalta. Mikäli perustetaan tilanneorganisaatio, siihen määrätään tilannejohtaja. Hälytysluonteisissa ja tavanomaista vaativimmissa tehtävissä tilannejohtajana käytetään kenttäjohtotehtäviin hyväksytyjä rajavartiomiehiä. Tavanomaisissa tilanteissa tilannejohtajaksi voidaan määrätä myös joku muu, riittävän kokemuksen omaava rajavartiomies. Esimerkiksi partionjohtaja.

Rajavartiolaitoksen johtamisjärjestelmän kolmesta putkesta kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa on rajavartioasemaan sijoittuva operatiivinen hallinto. Tämä käsittää kaiken päivittäisjohtamiseen liittyvän. Päivittäisjohtamista on kaikki operatiivisen kenttätöiminnan ulkopuolelle kuuluva rajavartioaseman johdon, päivittäisjohtajan ja partioiden välinen toiminta. Rajavartiolaitoksen johtamisjärjestelmän osa-alueista operatiivinen hallinto on valikoitunut tutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi siksi, että kaikki aseman johdon ja aseman henkilöstön välillä tapahtuva vuorovaikutus liittyy enimmäkseen operatiiviseen hallintoon kuuluvaan työn johtamiseen.

Rajavartioaseman henkilöstö on kokenut ja ammattitaitoinen. Kun toiminta-alueen tiestö- ja polkuverkoston mutkille alkaa syntyä rajavartijapolvelta toiselle käyttöön siirtyviä lempinimiä, on tämä merkki vahvasta aluetuntemuksesta. Vahva aluetuntemus on puolestaan indikaatio yksilöiden pitkästä työurasta. Lähes puolet tutkittavista on ollut nykyisessä tehtävänsään yli 10 vuotta ja 30 % vastaajista on yli 45 vuotiaita.

Rajavartioaseman henkilöstöön kuuluvat päällikkö, varapäällikkö, vartioupseerit. Yhdessä he muodostavat aseman johto-osat. Aseman johdon henkilöistä joku toimii päivittäistoiminnan johtajana. Lisäksi rajavartioaseman henkilöstöön kuuluu myös miehistö. Miehistö koostuu nuoremmista rajavartijoista, vanhemmista rajavartijoista, ylijaravartijoista sekä rajavartiomes-tareista. Noin puolet vartioaseman miehistöstä ovat koiranohjaajia. Tämä tarkoittaa sitä, että kyseisellä virkamiehellä on työtehtävien hoitamiseksi jäljen ajoon soveltuva virkakoiria. Tämä henkilöstö muodostaa päivittäiset rajalla liikkuvat partiot. Rajaa valvotaan teknisesti, koira-partioin, jalan, ajoneuvopartioin ja valvontalennoin.

Rajavartioaseman tehtävät, toimintaympäristö, kalustoresurssit ja henkilöstö vaikuttavat ase-
aseman toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Tähän tutkimukseen liittyen kiinnostavin
aseman toiminnan suunnitteluun liittyvä tekijä on rajavartioaseman henkilöstö. Kaikki tässä
luvussa luetellut asiat vaikuttavat esimiesten ja alaisten välisiin kohtaamisiin. Vuorovaikutus-
ta esiintyy työtehtäviin liittyvässä toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja havaintojen ra-
portoinnissa unohtamatta kaikkia työn ohella tapahtuvia epävirallisia kohtaamisia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten¹⁰. Teoreettinen viitekehys pitää sisällään tutkimukseen valitut teemat ja käsitteistön. Tämän tutkimuksen teemoihin on poimittu aikaisempaan tutkimukseen nojaavaa teoriaa luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, työhyvinvoinnista ja työtehokkuudesta. Hempelin (1966) mukaan teoriat otetaan käyttöön tavallisesti silloin, kun aikaisempi tutkimus on paljastanut jossain ilmiökokonaisuudessa säännönmukaisuuksia, jotka voidaan ilmaista empiiristen lakien muodossa. Teoriat pyrkivät selittämään nämä säännönmukaisuudet ja yleensä antamaan tarkemman kuvauksen kyseessä olevasta ilmiöstä.¹¹ Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on vuorovaikutuksen ja luottamuksen vaikutus työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Aikaisempi tutkimus ja teoria ovat osoittaneet, että luottavalla ja vuorovaikutteisella työyhteisöllä on positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen.

Teoreettisen viitekehysten yhtenä tehtävänä on myös käsitteiden määrittely. Käsitteiden määrittely on tarpeen, sillä se rajaa ja täsmentää käsitteen merkityksen juuri tähän tutkimukseen liittyen. Toisin sanoen käsitteiden määrittely luo normin käsitteiden käyttämiselle läpi tutkimuksen.¹² Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyä käsitettä käytetään yksiselitteisesti ja selkeästi. Ihmistieteisiin liittyvät käsitteet ovat usein laajoja ja vaikeasti määriteltäviä. Siksi on tärkeää luoda tutkimuksen käsitteistä selkeät käyttöohjeet tutkijan innon rajaamiseksi ja tutkimuksen lukijoiden ymmärryksen luomiseksi. Käsitteet ja käsitteellistäminen ovat tärkeitä myös siksi, että ne ovat sisällöllinen pohja tutkimuksessa käytettävälle aineiston keruulle.

¹⁰ Tuomi & Sarajärvi 2013, 18–19

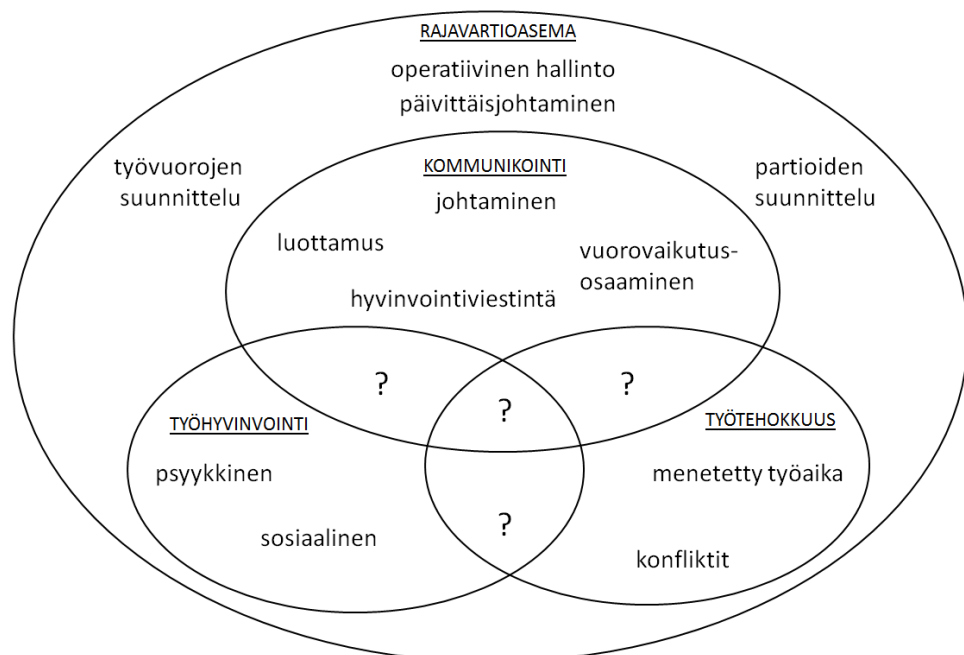
¹¹ Hempel 1966, 70

¹² Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2016, 146–153. Katso myös Valli 2001, 10–12

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 1. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys muodostuu neljästä elementistä. Ensimmäinen ja tutkimusta voimakkaasti rajaava elementti on rajavartioasema ja siihen liittyvä operatiivinen hallinto, jotka esiteltiin jo johdannossa. Viitekehyyksen toinen elementti muodostuu rajavartioaseman sisällä tapahtuvasta yksilöiden välisestä kommunikoinnista sisältäen johtamisen, vuorovaikutuksen, luottamuksen rakentumisen ja työhyvinvointia edistävän viestinnän. Viitekehyyksen kolmannen palasen muodostavat kokonaistyöhyvinvoinnin osa-alueista psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Neljäntenä teoreettisen viitekehyyksen elementtinä on työtahokkuus, joka pitää sisällään menetettyä työaika, konfliktit ja työhyvinvoinnin välillisen yhteyden työtahokkuuteen.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimman osion muodostavat kuvassa 1 kysymysmerkillä merkityt alueet. Tutkijan intuitio kertoo, että rajavartioasemalla työhyvinvointi ja työtahokkuus ovat sidoksissa esimiesten ja alaisten väliseen kommunikointiin. Tämä intuitio testataan tutkimuksen empiirisessä osiossa, johon haetaan virtaa aikaisempaan tutkimukseen perustuvasta teoriasta¹³.

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



¹³ Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyyksessä käsitellään aiempi teoria siinä määrin, että onnistutaan luomaan jämäkkä käsitteistö, joka mahdollistaa teorian viemisen mittauksen mahdollistavalle empiiriselle tasolle.

Teoreettinen viitekehys lähtee liikkeelle pohtimalla johtajuutta yleisesti. Johtajuuden pohdinta sidotaan transformationaaliseen johtamiseen, jota on yleisesti pidetty yksilöä arvostavana ja syvällisellä tasolla aktivoivana mallina. Tarkasteltaessa transformationaalista johtajuutta, näkökulma pidetään yksilöiden välisen luottamuksen rakentumisessa ja osallistavan työkuulttuurin luomisessa. Johtajuuden määrittelyn jälkeen luodaan katsaus työyhteisötaitoihin selvittämällä, mitä on vuorovaikutusosaaminen ja millaista on työhyvinvointia rakentava viestintä. Tähän liittyen määritellään myös rajavartioasemalla käytettävät viestintäkanavat tietoarvoltaan rikkaimmasta köyhimpään. Lopuksi määritellään sosiaalinen ja psyykkinen työhyvinvointi sekä henkilöstöä kuvaavat työtehokkuuden kriteerit.

2.1 Johtaja hyvinvoinnin ja tehokkuuden keskiössä

Johtamista on pyritty tehostamaan tutkimalla ja ymmärtämällä johtamista ilmiönä. Tähän liittyen on syntynyt useita johtamisen paradigmoja. Eräs tunnetuimmista johtajuuden tutkijoista on James MacGregor Burns. Vuonna 1978 Burns kirjoitti kirjan nimeltä *Leadership*. Tässä teoksessa hän käsitteli johtajuutta ja poliittisia johtajia. Teoksessaan *Leadership* Burns erotti toisistaan käsitteet transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. Transaktionaalisessa johtamisessa erotetaan yksinkertaisen kauniisti vain kaksi ulottuvuutta. Näitä ulottuvuuksia ovat palkkioon ja rangaistukseen perustuva johtaminen.

Transformationalisessa johtamisessa ulottuvuuksia on enemmän. Transformationaalisen johtajuusteorian mukaan alaisen motivaatio pyritään sytyttämään ja säilyttämään syvällisemmin kuin transaktionaalisessa johtamisessa. Burns (1978) mukaan transformationalisessa johtajuudessa on erotettavissa neljä johtamisen komponenttia¹⁴. Aiemmissä tutkimuksissa näitä komponentteja on tunnistettu usean eri analyysimenetelmän avulla usean eri tutkijan tai tutkijaryhmän toimesta. Neljä tunnistettua transformationaalisen johtamisen komponenttia ovat karismaattinen johtaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen¹⁵.

¹⁴ Myös myöhemmät tutkijat ovat perustaneet tutkimuksensa Burns ajatuksille. Eräitä tunnetuimpia näistä ovat Bass, Avolio ja Nissinen. Vesa Nissinen loi transformationaaliseen johtamisteoriaan pohjautuvan syväjohtamisen mallin, joka jalkautettiin 1990-luvulla Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen varusmiesjohtajakoulutukseen. Mielenkiintoinen seikka tämä on siksi, että syväjohtamisen malliin perustuvan varusmiespalveluksen aikana saadun johtajakoulutuksen reservin johtajia on myös Rajavartiolaitoksen palveluksessa.

¹⁵ Bass, Avolio, Jung ja Berson 2003, 208–209.

Karismaattisessa johtajuudessa johtaja herättää alaisissaan kunnioitusta, ihailua ja luottamusta. Alaiset haluavat samaistua karismaattiseen johtajaan. Ihailua, kunnioitusta ja luottamusta karismaattinen johtaja saavuttaa silloin, kun hän vie alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Karismaattinen johtaja myös jakaa riskit alaistensa kanssa toisin kuin rangaistuksen uhalla johtava transaktionaalinen johtaja. Riskien lisäksi karismaattinen johtaja jakaa myös organisaation arvot, eettiset toimintatavat ja peruseriaatteen¹⁶.

Johtajat, jotka tarjoava alaisilleen haasteita ja tarkoituksen, inspiroivat alaistensa motivaatiota. Inspiroiva motivointi herättää ja nostattaa alaisen tai ryhmän hengen. Lisäksi inspiroiva johtaja saa alaisensa näkemään organisaation positiivisen tulevaisuuden tilan. Toisin sanoen johtaja tekee alaisilleen selväksi organisaation toiminnan loppuasetelman, johon päästyä voidaan todeta, että organisaatio on menestynyt¹⁷. Organisaation loppuasetelman viestimiseen liittyy merkittävästi myös se, että johtaja viestittää sen mitä alaisiltaan odottaa.

Herättämällä alaisten innovatiivisuuden ja luovuuden, johtaja stimuloi alaisiaan älyllisesti. Alaisten älyllinen stimulointi ilmenee, kun johtaja antaa alaistensa kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja lähestyä vanhoja ongelmia uudella tavalla. Epäonnistumisista ei pilkata ja kritisoida ryhmän yksilöitä, jolloin yksilö säilyttää oman välittömyyden sekä uskalluksen ja tätä kautta myös toiminnan vapauden¹⁸. Ryhmän yksilöillä on omat eroavaisuudet tarpeissa, haluissa ja tunnustuksissa. Kohtaamalla alaisensa ja heidän yksilölliset ominaisuutensa yksilöinä, johtaja osoittaa olevansa myös valmentaja ja mentori. Yksilöllinen kohtaaminen kehittää positiivisesti alaisten potentiaalia, oppimisympäristöä ja yksilön kasvua¹⁹.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä muun muassa laadukkaaseen työympäristöön, työntekijöiden suoritukseen, innovatiivisuuden organisaatiossa ja organisaatioon sitouttamiseen.²⁰ Edellä kuvatut transformationaalisen johtajan ominaisuudet tulevat esiin luottamuksen vallitessa²¹.

¹⁶ Bass, Avolio, Jung ja Berson 2003, 208

¹⁷ Bass, Avolio, Jung ja Berson 2003, 208

¹⁸ Bass, Avolio, Jung ja Berson 2003, 208.

¹⁹ Bass, Avolio, Jung ja Berson 2003, 208.

²⁰ Linton 2003; Goh, Sheng ja Soutar 205; Chen ja Chen 2007; Fang, Chang ja Chen 2009. Artikkelissa Leadership styles: Nunjandeswaraswamy ja Swamy 2014

²¹ Ks. esim. Keskinen 2007, 78. Keskinen mukaan luottamus voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Transformationaalinen johtamisen ja luottamuksen edellytysten väliltä voidaan havaita yhtäläisyyksiä. Mäkipeksan ja Niemelän (2005) luottamuksen dynamiikka koostuu viidestä toisiaan ruokkivasta osa-alueesta, joille löytyy yhteensopiva vastine transformationaalisen johtamisen kulmakivistä²². Mäkipeksan ja Niemelän mukaan luottamusta rakennetaan vastavuoroisuudella, joka pitää sisällään molemminpuolisen hyödyn ja veloitteen. Molemminpuolisella hyödyllä on tässä asiayhteydessä yksilön edun tavoittelun poissulkeva rooli²³. Transformationaalisesta johtamisesta tähän voidaan kytkeä karismaattisen johtajan piirteitä, sillä karismaattinen johtaja rakentaa luottamusta viemällä alaisten tarpeita omien tarpeidensa edelle.

Vastavuoroisuuden lisäksi luottamusta rakennetaan rehellisellä ja avoimella tiedonjakamisella ja palautteen antamisella²⁴. Rehellisyys ja avoimuus liittyvät inspiroivaan motivointiin. Rehellisyys, avoimuus ja aktiivinen tiedon jakaminen ovat yksilön inspirointiin tarvittavia työkaluja, joiden avulla alaiset sitoutetaan johtajan visioon ja annetaan organisaation yksilöiden toiminnalle päämäärä. Tähän liittyy tiiviisti keskinäinen kunnioitus ja erilaisuuden arvostus. Luottamuksen dynamiikan mallissa tämä ilmenee toisen osaamisen tunnustamiseen²⁵.

Mäkipeksan ja Niemelän mukaan yksilön sitoutuminen, toiminnan ennustettavuus, turvallisuuden tunne ja johdonmukaisuus ovat luottamuksen rakentamiseen vaadittavia palasia²⁶. Transformationaalisen johtamisen näkökulmasta nämä voidaan nähdä olevan seurausta alaisten tarpeiden huomioinnista, yksilön arvostuksesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta.

²² Mäkipeksa, Niemelä 2005, 34

²³ Mäkipeksa, Niemelä 2005, 47. Mäkipeksan ja Niemelän luottamuksen dynamiikalle on luotu vastavoimaksi epäluottamuksen dynamiikka, jossa vastavuoroisuuden vastineena ovat oman hyödyn tavoittelu ja reviirien suojeleminen.

²⁴ Mäkipeksa, Niemelä 2005, 36–39 ja 47. Epäluottamuksen dynamiikassa avoimuuden, rehellisyyden ja palautteenannon vastakohtana ovat tiedon pantaaminen, huhut, henkilöstön väliset konfliktit ja toimintaa ohjaavan palautteen puuttuminen.

²⁵ Mäkipeksa, Niemelä 2005, 41–43 ja 55–58. Keskinäisen kunnioituksen ja erilaisuuden arvostuksen vastakohtana ovat keskinäinen kilpailu ja negatiiviset tulkinnat. Monesti arvostuksen puute ei ole todellista vaan perustuu yksilöiden antaman viestin ja toiminnan väärille tulkinnoille.

²⁶ Mäkipeksa, Niemelä 2005, 40–41, 43–45 ja 58–60. Epäluottamuksen dynamiikassa ennustettavuuden, turvallisuuden ja johdonmukaisuuden vastakohtana nähdään pettymys, turvattomuus ja näistä johtuva pahoinvointi. Katso myös Keskinen 2007, 81–82

Transformationalisen johtamisen piirteitä omaava johtaja vahvistaa työyhteisön luottamuksen tunnetta. Keskinen (2007) mukaan luottamus on vahvasti yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon ja kompetenssin kokemuksiin. Tämän lisäksi luottamus säätelee työsuorituksen tasoa ja on voimavarana epävarmuuden hetkillä. Yksilön näkökulmasta luottamus sisältää kyvyn ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että luotettuna yksilöt ovat valmiita ottamaan vastaan uusia ja ennakoimattomia tilanteita. Lisäksi luottamus tuottaa työhön liittyviä positiivisia kokemuksia ja ennakoiteja. Näin ollen voidaan todeta, että luotettuna yksilö on tehokkaampi ja viihtyy paremmin työssään.²⁷

2.2 Työyhteisön vuorovaikutusosaaminen ja hyvinvointiviestintä

Ilman viestintää ja vuorovaikutusta ei voi johtaa²⁸. Edellisessä luvussa lähestyttiin johtamista transformationalisen johtamisen valossa ja kytkettiin transformationalisen johtamisen teoria luottamuksen rakentumiseen. Kahdessa seuraavassa luvussa ihmisten välistä tavoitteellista johtamista tarkennetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta. Luottamusta rakennetaan esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutusprosessissa²⁹. Tämä asetelma on ollut innoittamassa viestintätutkimuksen alaa jo pitkään. Viestintäkompetenssin ja vuorovaikutustaitojen tutkimustraditiossa viestintäosaaminen voidaan määritellä väljästi yksilön taidoksi viestiä toisten kanssa³⁰.

Viestintäkompetenssin juuret juontavat puhujan luotettavuutta koskeviin teoretisointeihin. Näissä teoretisoinneissa on pohdittu sitä, että millaiset tekijät selittävät puhujasta syntyvää luotettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka esimerkiksi puheen todistearvon määrä on yhteydessä puheen vaikuttavuuteen³¹. Nykyisin viestintäkompetenssin käsite on yhdistetty kattamaan myös medialukutaitoa, luku- ja kirjoitustaitoa sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen taitoa³².

²⁷ Keskinen 2007, 83

²⁸ Ahonen, Husman ja Ikonen 2015, 165.

²⁹ Kalliomaa, Kettunen 2010, 33

³⁰ Varhaisimmat systemaattiset ponnistukset viestintäkompetenssin määrittämiseksi löytyvät antiikin aikakauden sofisteilta (antiikin Kreikan kiertelevät viisauden opettajat), joista yksi tunnetuin Aristoteles (Kaakkuri-Knuutila 1998, 233). Teoksessaan Retoriikka Aristoteles esittää kolme hyvälle puhujalle ominaista vakuuttamisen välinettä. Nämä välineet liittyvät luonteeseen (ethos), tunteisiin (pathos) ja argumentteihin (logos).

³¹ Rubin 1990, 94–124

³² Rubin 1990, 96

Viestintäkompetenssin ja viestintätaidon käsitteitä saatetaan joskus käyttää toistensa synonyymeina, vaikka taidon käsite nähdään nykyisin kompetenssin käsitettä suppeampana³³. Rubin määritteli viestintäkompetenssin seuraavalla tavalla: ”*communicating competence is a knowledge about appropriate and effective communication behaviors, development of a repertoire of skills that encamps both appropriate and effective means of communicating, and motivation to behave in ways that are viewed as both appropriate and effective by interactants*”³⁴. Rubinin määritelmä viestintäkompetenssista tarkoittaa taitoa ja tietoa tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta kommunikoinnista. Tämä rakentuu osaamisrepertuaarista, joka pitää sisällään tarkoituksenmukaiset ja tehokkaat tavat kommunikoida, sekä tahdoksi käyttäytyä tavalla, joka tyydyttää vuorovaikutustapahtuman osapuolet tarkoituksenmukaisuudellaan ja tehokkuudellaan.

Vaikka Rubinin määritelmä viestintäkompetenssista on yksinkertainen ja ymmärrettävä, siitä huolimatta tutkimuskirjallisuudessa on laaja kirjo viittauksia ihmistenväliseen vuorovaikutukseen liittyvästä osaamisesta ja siihen kytkeytyvistä käsitteistä. Englanninkielessä tähän ilmiöön liittyviä käsitteitä ovat muun muassa *interaction skills, relational competence, linguistic skills, social competence, communication competence, interpersonal skills ja interpersonal communication competence*³⁵. Suomen kielessä vastaavasti esiin nousevat sellaiset käsitteet kuin viestintäosaaminen, kielellinen kompetenssi, interpersoonallinen kompetenssi, relationaalinen kompetenssi³⁶.

³³ Sanakirja vastineet kompetenssille ovat: asiantuntevuus, ammatillinen pätevyys, ammatillinen osaaminen, www.suomisanakirja.fi.

³⁴ Rubin 1990, 96

³⁵ Esimerkit ilmiöön liittyvien englanninkielisten käsitteiden käytöstä mm. Spitzberg & Cupach 2002, 573–574; Hargie & Dickson 2004, 4

³⁶ Esimerkit ilmiöön liittyvien suomenkielisten käsitteiden käytöstä mm. Valkonen 2003, 25–65; Laajalahti 2014, 17–43; Rouhiainen- Neunhäuserer 2009, 19–67

Interpersoonallisen viestinnän perustaitoja ovat taito ilmaista itseään kielellisesti ja nonverbaalisesti. Lisäksi tällaisia taitoja ovat kuunteleminen, havainnointi ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen sovittaminen toisten vuorovaikutuskäyttäytymisen mukaiseksi. Tähän liittyy tiiviisti sosiaalinen kompetenssi, joka tarkoittaa kykyä ottaa toiset huomioon. Lisäksi sosiaalinen kompetenssi on yksilön avoimuutta ja kyky havaita toisten käyttäytymisen vihjeitä oman toiminnan yhdenmukaistamiseksi ryhmään sopivaksi. Relationaalinen kompetenssi puolestaan viittaa taitoon luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita. Kaiken kaikkiaan edellisiä yksiselitteisempi ja kattavampi käsite on vuorovaikutusosaaminen.³⁷

Viime aikoina suomalainen viestintätutkimus on alkanut tunnistamaan hyvinvointiviestinnän käsitettä. Siitä huolimatta työhyvinvointiin liittyen kommunikatiivinen lähestyminen on ollut vähäistä³⁸. Juholin tutki vuonna 2007 tietoperustaisia organisaatioita ja havaitsi neljä viestinnän osa-aluetta, jotka ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksessaan Juholin toteaa, että viestintä ei ole enää erillinen toiminto organisaation kokonaistoiminnassa. Viestintä on ennemminkin elimellinen osa kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa³⁹. Tämän perusteella voidaan todeta, että viestintä on operatiivisen tarkoituksensa lisäksi luomassa myös työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista.

Juholinin mukaan työhyvinvointia rakentavan viestinnän neljäksi ulottuvuudeksi voidaan nimetä motivaatio, sitouttaminen, luottamus, avoin tiedonkulku ja hyvä ilmapiiri⁴⁰. Näiden ulottuvuuksien esiin nouseminen työyhteisössä tarkoittaa sitä, että yhteisön sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat työhyvinvointia rakentavaa.

³⁷ Rouhiainen- Neunhäuser 2009, 20, 32 ja 42

³⁸ Pekkola, Pedak, ja Aula 2013, 13

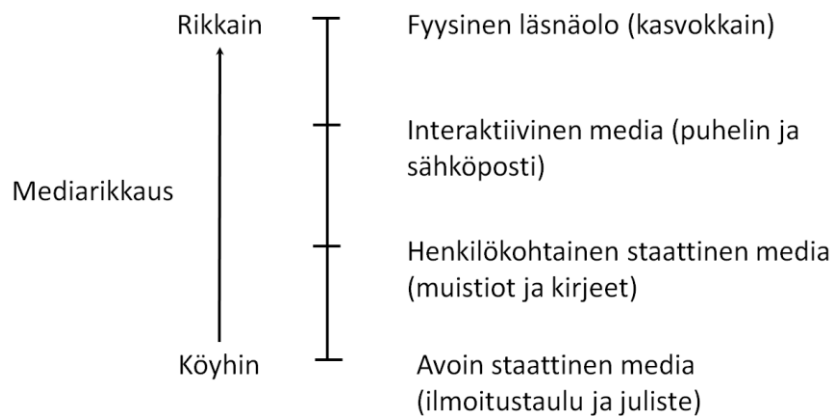
³⁹ Juholin 2010, 89

⁴⁰ Juholin 2007, 47–48; Pekkola, Pedak, ja Aula 2013, 13–16

2.3 Kasvokkaisen vuorovaikutuksen tuki

Lengel ja Daft loivat media richness teorian, jonka mukaan viestintäkanavan rikkaus määritellään sen mukaan, kuinka tehokas kapasiteetti viestintäkanavalla on kuljettaa tietoa. Tiedon kuljetuskapasiteetin tehokkuus rakentuu useiden vuorovaikutuksellisten vihjeiden (nonverbaalinen viestintä) samanaikaisesta käsittelystä, nopeasta palautteesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta.⁴¹

Kuva 2: Median rikkaushierarkia (Lengel & Daft 1988)



Päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea päivittäistoiminnan ylläpitämiseen tarvittavaa tiedon vaihdantaa. Samaa ilmiötä kuvaavat myös termit arkiviestintä, työviestintä ja perustoimintojen tuki⁴². Mikäli päivittäinen tiedonvaihto takkuilee, näkyy se myös yksikön päivittäisten työtehtävien hoitumisessa. Päivittäisviestinnän erottaminen työnjohtamisesta on vaikeaa, sillä ero on kuin veteen piirretty viiva. Päivittäinen esimiehen toimesta tapahtuva tehtävien jako on sekä johtamista että viestintää. Viestintätavalla ja -tyylillä on vaikutus työyksikön suoritukseen ja tuloksiin⁴³. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kasvokkaista vuorovaikutus tarvitaan, vaikka teknologia mahdollistaa monipuolisen valikoiman muita viestintäkanavia⁴⁴.

⁴¹ Lengel & Daft 1988, 226. Leif Åberg (2000, 174) jakaa viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Åbergin jako noudattaa media richness teorian periaatetta. Lähikanavia ovat suora kohtaaminen esimiehen ja alaisen välillä tai työyksikkökokous. Välillisiin kaukokanaviin lukeutuvat esimerkiksi ilmoitustaulu, kirje tai lehti. Juholin puolestaan jakaa kanavat kasvokkais-, painettuihin, ja sähköisiin kanaviin (sähköposti, yhteisöviestimet).

⁴² Åberg 1989, 141–144

⁴³ Juholin 2009, 42–43

⁴⁴ Juholin 2001, 125

Työn luonne voi olla kuitenkin sellainen, että päivittäiset vuorovaikutustilanteet eivät ole mahdollisia. Tällöin on väistämättä turvauduttava kasvokkaista viestintää köyhempiin kanaviin. Tässä tutkimuksessa rajavartioaseman viestintäkanavat jaotellaan Lengelin ja Daftin näkemysten mukaan. Tämä valinta perustellaan sillä, että median ilmaisuvoimaisuuden teoria on kyvykäs kuvaamaan tiedon välitystä niin kasvokkaisessa viestinnässä, kuin sähköisten järjestelmien välityksellä tapahtuvassa viestinnässä. Rajavartioasemalla työtehtävien suunnittelu ja näiden miehistöille jalkauttamiseen käytetään useita eri medioita. Näihin lukeutuvat niin staattiset henkilökohtaiset ja avoimet mediat, kuin interaktiiviset mediat. Rajavartioaseman johtamisympäristössä käytettävät mediat esitellään ja luokitellaan tarkemmin tulosluvussa 4.7.

2.4 Psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsite, joka kuvaa työntekijän kokemusta omasta työpäivästä. Kokeeko työntekijä, että kaikki voimat hupenevat pelkästään selviämiseen työpaikalla kireän tunnelman ja kiireen takia, vai voiko yksilö käyttää kaikki henkiset voimavarat organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi? Työhyvinvointi on toisaalta jokaisen henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa ja toisaalta hyvinvointi on koko organisaation yhteistä tunnetta.⁴⁵

Hyvä työstä suoriutuminen edellyttää työn vaatiman tietotaidon hallintaa sekä terveitä työsi-donnaisia arvoja ja asenteita. Yksilön henkinen ja fyysinen terveys vaikuttavat siihen kuinka hyvin yksilö pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan.⁴⁶ Mikäli yksilö ei ole päässyt esimerkiksi osaksi muuta työyhteisöä, ei yksilö myöskään pysty olemaan oma itsensä ja se vaikuttaa siihen kuinka hyvin uskaltaa tuoda esille ideansa ja tietotaitonsa.

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota ei sellaisenaan tässä tutkimuksessa voida käyttää, vaan työhyvinvoinnin käsite on purettava pienemmiksi osa-alueiksi. Työhyvinvointi käsittää psyykkisen, sosiaalisen, fyysisen ja henkisen työhyvinvoinnin⁴⁷. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole mielekää käsitellä työhyvinvointia kokonaisuutena, koska esimerkiksi fyysisen työhyvinvoinnin kytkeminen viestintään on vaikeaa.

⁴⁵ Otala ja Ahonen 2005, 27–28

⁴⁶ Otala ja Ahonen 2005, 31

⁴⁷ Virolainen 2012, 17

Fyysinen työhyvinvointi käsittää työn fyysisen kuormituksen, fyysiset ergonomiset ratkaisut ja fyysisen työn kuormittavuuden yleensä⁴⁸. Näin ollen tämä osa-alue on mielekästä sulkea pois tutkimuksesta, koska tähän osa-alueeseen viestinnällä ja vuorovaikutuksella vaikuttaminen on minimaalista.

Psyykinen työhyvinvointi pitää sisällään työilmapiirin, työpaineet ja työn stressaavuuden. Tähän osa-alueeseen liittyy se, että työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkäiksi. Lisäksi tähän liittyy se, että yksilö voi ilmaista mielipiteensä organisaatiossa oleviin epäkohtiin tai organisaation vahvuuksiin liittyen työkavereille ja esimiehille.⁴⁹ Sosiaalinen työhyvinvointi käsittää puolestaan mahdollisuuden työyksikön sisäiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Henkinen hyvinvointi koskettaa työpaikalla ilmenevää yksilön arvostusta ja sitä, että yksilön ja organisaation arvot kohtaavat toisensa. Osassa työhyvinvointia koskevaa kirjallisuutta psyykinen ja henkinen työhyvinvointi mielletään samaksi kokonaisuudeksi ja näin tehdään myös tässä tutkimuksessa.⁵⁰ Näin ollen Virolaisen ajatuksia mukailien työhyvinvointi kootaan tässä tutkimuksessa psyykkiseksi ja sosiaalisesti työhyvinvoinniksi.

Psykososiaaliseen kuormitukseen ovat yhteydessä johtaminen, organisointi, yhteistyö, viestintä ja vuorovaikutus sekä yksilön käyttäytyminen työyhteisössä⁵¹. Aikaisemman tutkimuksen perusteella viestinnällä voidaan parantaa työtyytyväisyyttä, työntekijän sitouttamista sekä johtajan ja alaisen välistä luottamusta⁵².

⁴⁸ Virolainen 2012, 17

⁴⁹ Virolainen 2012, 18–19

⁵⁰ Virolainen 2012, 24–29

⁵¹ Rauramo 2004, 54

⁵² Pekkola, Pedak ja Aula 2013, 13

Johtaja on alaistensa osallistamisen keskiössä⁵³. Alaisten mukaan ottaminen lähtee johtajasta. Jotkut saattavat nähdä asian niin, että alaisten automatisointi antamalla heille valtaa organisaatiota koskeviin päätöksiin liittyen, olisi omasta vallasta luopumista. Alaisten osallistaminen on avoimuuden lisäämistä. Tämän takia voikin olla, että osallistaminen saatetaan nähdä esimiesten puolesta uhkana, sillä osallistaminen on johtajan kritiikille ja keskustelulle altistumista. Yksi esimerkki vallan ja hierarkkisen rakenteen säilyttämiseksi on tietojen panttaaminen.⁵⁴ Erityisen haitallista tämä voi hierarkkisesti järjestyneelle linjaorganisaatiolle, jossa koko organisaation kannalta merkittävän tiedon vartijana on usein johtaja. Tietojen tahallinen itsellään pitäminen on yhteydessä alaisten työtehtävien hoitamattomuudelle, joka on seurausta heikosta vuorovaikutuksesta.

2.5 Henkilöstöä kuvaavat työtehokkuuden kriteerit

*”Doing the right things or Doing things right?”*⁵⁵ on englanninkielinen kirjallisuudessa esiin nouseva organisaation tehokkuuteen liittyvä pohdinta. Tämän pohdinnan mukaan tehokkuus ja vaikuttavuus täytyy erottaa toisistaan organisaation toimintaan liittyen, vaikka kummatkin näistä kokonaisuuksista kulkevat käsi kädessä hyvin toimivassa organisaatiossa. Tehokkuus ja vaikuttavuus muodostavat yhdessä organisaation tuloksellisuuden. Tämä saa tuloksellisuuden kuulostamaan yksiselitteiseltä käsitteeltä, mutta todellisuudessa tuloksellisuuden käsite ei sitä ole. Organisaation tuloksellisuudelle on monta määritelmää eri aikakausilta.

Englanninkielisissä tutkimuksissa viitataan tuloksellisuuteen sanoilla ”performance”, ”organizational performance” tai ”organizational effectiveness”. Vuonna 1982 Kanter ja Brinkerhoff pohti edellä mainittujen termien päällekkäisyyksiä ja he tulivat siihen tulokseen, että tuloksellisuus on yläkäsitteenä näille termeille. Organisaation tuloksellisuutta on helppo mitata kaupallisen yrityksen rahallisella voitolla tai urheilujoukkueen otteluvoitoilla, mutta kuinka voidaan mitata valtionrahoitteen ja julkista valtaa käyttävän organisaation tuloksellisuus?

⁵³ Pekkola, Pedak ja Aula 2013, 11

⁵⁴ Pekkola, Pedak ja Aula 2013, 11–12

⁵⁵ Doing things right (Efficiency) tarkoittaa organisaation tehokkuutta. Doing the right things (Effectiveness) tarkoittaa organisaation vaikuttavuutta.

Yksi tapa mittauksen mahdollistamiseksi on valita mittauksen kohteeksi työtehokkuuden henkilöstöä kuvaavia kriteereitä⁵⁶. Tällaisia kriteereitä ovat poissaolojen määrä, konfliktien määrä, vaihtuvuusluvut, työtapaturmien määrä (huono ohjeistus) ja menetetty työaika (väärin ymmärretyt tehtävät ja päätöksenteon viive). Näistä kolme ensimmäistä voidaan kytkeä työhyvinvointiin ja kaksi viimeistä kommunikoinnin laatuun, jotka yhdessä ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Toisin sanoen mitattaviksi kohteiksi valitaan sellaisia asioita, jotka eivät ole kytköksissä julkisen organisaation vuosittaiseen kiinteään budjettiin.

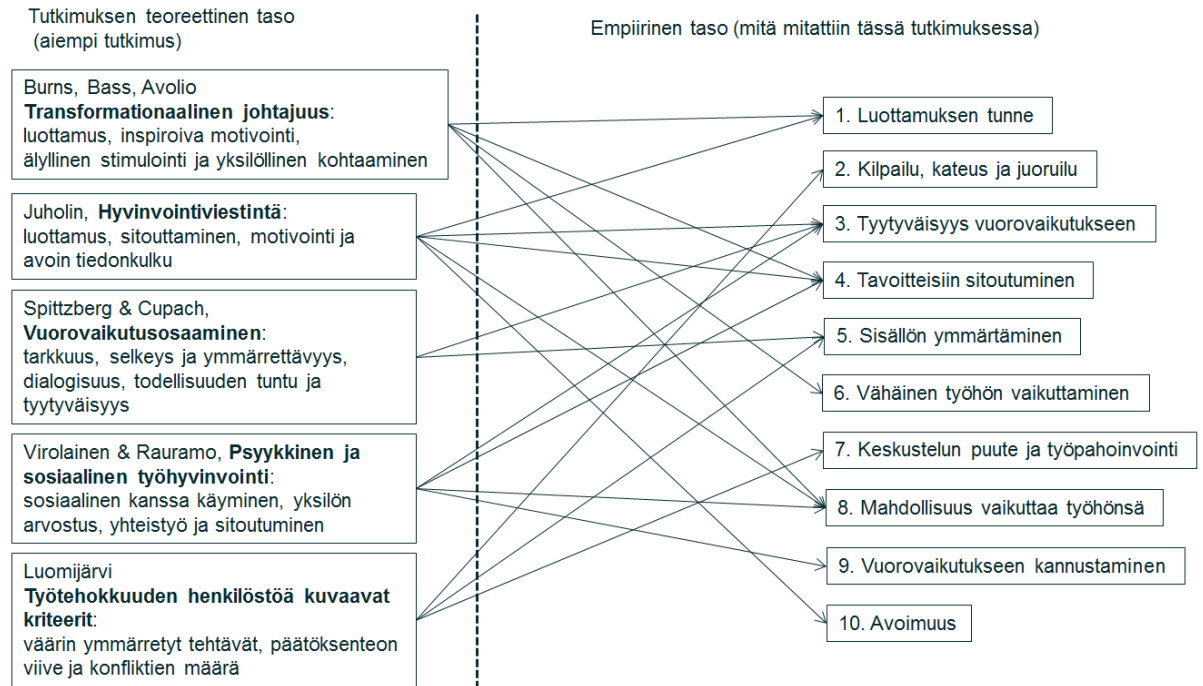
2.6 Teoreettinen synteesi empirian perustaksi

Teoreettisen viitekehyksen alaluvussa on käsitelty tämän tutkimuksen tutkimusongelman kannalta relevantti teoreettinen tausta. Tässä kohtaa on todettava, että tutkimusongelmalla on monihaarainen liittymäpinta tehtäväkeskeisen organisaation sosiaalisiin rakenteisiin, yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, viestintään, työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen liittyen.

Yksiselitteistä ja valmista tutkimusongelmaan liittyvää teoreettista lähestymistapaa ei ole olemassa. Näin ollen tämän tutkimuksen taustalla olevan ilmiökokonaisuuden hahmottamiseksi, jäsentämiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi, on haettu aikaisemman tutkimuksen paljastamia empiirisiä säännönmukaisuuksia useasta eri ihmistieteellisen tutkimuksen kohteena olevista ilmiöstä. Näin ollen voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa ei ole nojattu pelkästään yhten teoreettiseen näkökulmaan, vaan on pyritty jäsentämään ilmiökokonaisuutta useasta eri näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan räätälöity teoreettinen triangulaatio on esitetty kuvassa 3.

⁵⁶ Luomijärvi 2009, 15

Kuva 3: Teoriatrangulaation yhteys tutkimuksen empiiriseen tasoon



Tämän tutkimuksen teoriatrangulaatiota esittävässä kuvassa on tuotu esille myös teorian kytkeytymistä tutkimuksen empiiriseen tasoon, joka kuvaillaan tarkemmin seuraavassa metodologiaa käsittelevässä luvussa. Käytännössä yllä oleva kuvastaa tutkimuksen taustalla olevan teorian vaikutusta tutkimuksessa mitattaviin tutkimusongelman kannalta merkittäviin kokonaisuuksiin.

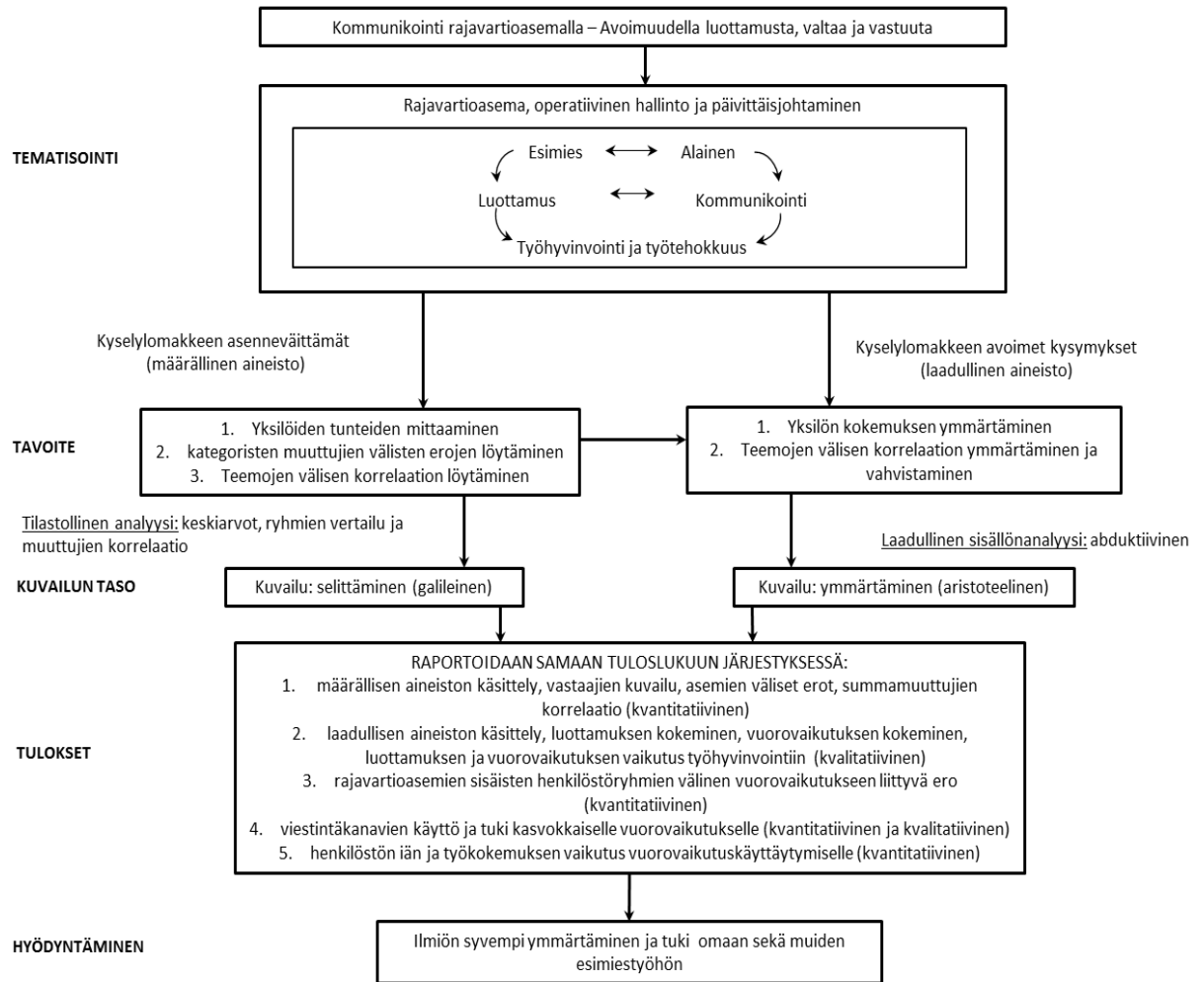
3 METODOLOGIA

Tässä luvussa esitetään tutkijan tekemiä tieteenfilosofisia ja menetelmällisiä valintoja peruste-
luineen. Tämä aloitetaan kuvailemalla ja perustelemalla tutkimusasetelmaa kokonaisuutena.
Seuraavaksi taustoitetaan tutkimusta tutkimusongelmaan yhteensopivilla tieteenfilosofisilla
valinnoilla. Lopuksi käsitellään tutkimuksen eteneminen, aineistojenkeruu ja tehdyt aineisto-
jen analyysit.

Tutkimusasetelman muodostumiseen on ollut vaikuttamassa johdannossa esitelty rajavartio-
aseman johtamisympäristö ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi rakennettu teoreettinen viite-
kehys. Tutkimusongelmaan liitetty ilmiökokonaisuus on monipuolinen. Näin ollen tutkimus-
ongelmaa lähestyminenkin on luontevaa tehdä monipuolisesti kahden eri tutkimusperinteen
vahvuuksia hyödyntämällä.

Monimenetelmällisen tutkimuksen vahvuus muodostuu tässä tutkimuksessa sen kyvystä tuot-
taa monipuolista tietoa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi halutaan selvittää tutkittavan
kohdejoukon eroavaisuudet luottamuksen tunteeseen, vuorovaikutuksen laatuun, työhyvin-
vointiin ja työtehokkuuteen liittyen. Eroavaisuuksien ylösnostamisella pyritään helpottamaan
edellä mainittujen kokemuksellisten kokonaisuuksien välisten yhteyksien löytämistä. Lopuksi
halutaan muodostaa ymmärrys siitä, miksi luottamus, vuorovaikutus, työhyvinvointi ja työte-
hokkuus ovat tai eivät ole yhteyksissä toisiinsa. Toisin sanoen nostamalla kokemuksellisia
eroavaisuuksia, halutaan vahvistaa tutkimuksen teemojen välisiä yhteyksiä, joista pyritään
luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys. Tämän kaltainen tiedon konstruointi on hyvin vaikeaa
puhtaasti aristoteeliseen tai galileiseen tutkimusperinteeseen nojaten.

Edellä olevaan liittyen tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on esitetty kuvassa 4. Kuvaa
katsomalla saa yleiskäsityksen tutkimuksen kokonaisuudesta, joka muodostuu tutkittavasta
organisaatiosta, tematisoinnista, aineiston keruun ja aineiston analyysin tavoitteista sekä ku-
vailun tasosta ja raportoinnin toteuttamisesta. Tämän kaltaisella tutkimusasetelmalla pyritään
luomaan tutkimuksen tuottamalle tiedolle reliabiliteettia ja syvempää ymmärrystä.

Kuva 4: Tutkimusasetelma⁵⁷

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tieteenfilosofisia valintoja, joihin pohjautuu myöhemmissä luvuissa esiteltävät epistemologiset valinnat. Aluksi pohditaan tieteenfilosofian merkitystä tieteen tekemiselle, jonka jälkeen käydään läpi erilaiset tietotyypit. Lopuksi käsitellään Aristoteelista ja Galileista perinnettä.

⁵⁷ Tutkimusasetelma Perttula ja Latomaata (2005) myötäillen

Tiedonintressin ja tieteenfilosofisten perusteiden määrittäminen luo pohjan tutkimuksen ontologisille ja epistemologisille valinnoille.⁵⁸ Tieteenfilosofian ja metodologian positiivisena tehtävänä on lisätä tutkijoiden metodista valmeutta auttamalla heitä orientoitumaan kilpailevien metodien ja tieteenkäsitysten joukossa.⁵⁹ Tämä lause kuvaa mielestäni hyvin aloittelevan tutkijan tieteen tekemisen polkua ja antaa samalla kokemattomalle tutkijalle lyhyen, johdonmukaisen ja toteuttamiskelpoisen ohjeen tutkimuksen tekemiseen. Tuohon yhteen lauseeseen on kiteytetty kannustin metodologian ja tieteenfilosofian vaihtoehtojen kartoittamiseen omaan tutkimukseen liittyen. Samalla tuo lause kehottaa tutkijaa kriittiseen ajatteluun ja kyseenalaistamiseen. Tarkastelemalla kriittisesti tutkimuksen tekemisen työkalupakkia saavutetaan parempi valmius tiedon ja totuuden etsimiseen.

Tieto on hyvin perusteltu uskomus.⁶⁰ Tämä klassinen tiedon käsitys nojaa siihen, että mielipiteet eivät ole vielä sellaisenaan tietoa, vaan mielipiteillä täytyy olla perustelu. Niiniluodon (1997) mukaan tiedolle täytyy olla evidenssiä. Tällä tarkoitetaan julkisia ja yleisesti hyväksyttäviä perusteita, joiden nojalla tähän tietoon on rationaalista uskoa.⁶¹ Tietoa pohtivaan keskusteluun liitetään kolme elementtiä, joita ovat tiedon subjekti, tiedon sisältö ja tiedon kohde. Tiedon subjektina voi olla jokin henkilö tai intersubjektiivisen tiedon merkityksessä jokin henkilöstöryhmä. Tiedon kohteina voidaan pitää yksityisiä ilmiöitä ja prosesseja.⁶² Tietotyyppejä on aikojen saatossa muotoutunut monenlaisia monien eri ajattelijoiden ajatuksista. Propositionaalisen tiedon tapauksessa sisältönä on se, mitä tietoa väitelauseet pitävät sisällään. Tarkemmin tämä tarkoittaa sitä, että tieto kohdistuu nimensä mukaisesti proposition. Proposition on puolestaan jokin sellainen asia, joka voidaan uskoa sekä väittää ja joka voidaan todeta todeksi tai epätodeksi.⁶³

⁵⁸ Sirén 2017, 2

⁵⁹ Niiniluoto 1997, 23–24

⁶⁰ Niiniluoto 1997, 138

⁶¹ Niiniluoto 1997, 138

⁶² Niiniluoto 1997, 138–139

⁶³ Niiniluoto 1997, 137

Maykut ja Morehouse (1994) jakavat tieteenfilosofian viitekehyksen neljään osa-alueeseen: ontologiaan, epistemologiaan, logiikkaan ja teleologiaan⁶⁴. Kirjassaan *tutki ja kirjoita* (2004) Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara nimeävät näistä osioista tärkeimmiksi ontologian ja epistemologian. Näistä kahdesta osa-alueesta nimenomaan ontologia liittyy tutkittavan kohteen ymmärtämiseen. Ontologian konkreettinen anti tutkimuksen tieteenfilosofiselle kokonaisuudelle tulee siitä, että tutkija esittää oman näkemyksensä tutkittavan ilmiön luonteesta ja todellisuudesta. Tutkittavan ilmiön luonnetta ja todellisuutta pohtiessa tulee pohtia myös sitä, että mitä voidaan pitää ilmiön luonteen ja todellisuuden todisteina.⁶⁵ Käytännössä tämä tarkoittaa oman tutkimuksen taustateorioiden pohtimista ja käsitteiden määrittelyä siten, että voidaan vastata tutkimusongelmaan.

Tutkittavan ilmiön ymmärrystä edistävä todisteiden hankinta on epistemologinen kysymys. Tämä kysymys etsii vastauksia tiedon ja tietämisen sekä näiden luonteen alkuperästä. Tiedon ymmärryksen alkuperän saavuttamiseksi pohditaan tutkijan ja tutkittavan ilmiön välistä suhdetta. Tätä suhdetta rakentaessa on hyvä esittää seuraavat kysymykset: Kuinka hyvin tutkija onnistuu lähestymään totuutta ja todellisuutta tutkimuksellisilla valinnoilla? Kuinka pätevä on metodi, jonka tutkija on valinnut tutkimuskohteen avaamiseksi?⁶⁶ Oman tutkimusprosessin kannalta tämä on tarkoittanut ison selvitystyön tekemistä tutkimusstrategisen kentän avaamiseksi itselleni. Tehty työ on kuitenkin helpottanut metodologisten valintojen kohdistamista vastaamaan oman tutkimuksen ilmiön asettamia tarpeita.

Logiikka ja teleologia liittyvät kiinteästi ontologiaan ja epistemologiaan. Teleologia viittaa tutkimuksen tarpeellisuuteen ja hyötyyn. Logiikka puolestaan tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että kuinka kausaalisia kytkentöjä on kyetty tekemään läpi tutkimuksen.⁶⁷ Tutkimuksen tarve on lähtöisin raja- ja merivartiokoululta, jonka aihealuepankista aihe on valittu. Aihealue on tarkennettu kuitenkin tutkijan intressien ja tutkimusmotiivien mukaisesti. Näin ollen saavutetaan tieto, joka palvelee niin tutkimuksen tilaajaa kuin itse tutkijaa.

⁶⁴ Maykut ja Morehouse 1994, 4

⁶⁵ Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 121

⁶⁶ Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 121–122

⁶⁷ Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 120–121

Tutkittavaa ilmiötä voidaan joko selittää tai ymmärtää. Nämä kaksi tutkittavan ilmiön kuvaamisen tapaa liittyvät galileiseen ja aristoteeliseen perinteeseen. Galileinen näkemys pyrkii tuottamaan tietoa ilmiötä selittämällä. Aristoteelinen näkemys pyrkii puolestaan tuottamaan tietoa ymmärtämällä tutkittavana olevaa ilmiötä.⁶⁸ Galileisen perinteen mukaan inhimillinen toiminta on kytkettävissä muuhun luonnon toimintaan ja inhimillistä toimintaa voidaan tutkia yhtä objektiivisesti kuin muuta luontoa. Galileisen näkemyksen mukaan tieto perustuu säännönmukaisiin ja ennustettaviin tapahtumaketjuihin. Tiedon lopullinen kriteeri muodostuu empiriasta.⁶⁹

Aristoteelisen perinteen mukaan inhimillisen toiminnan kytkeminen muuhun luonnon toimintaan on mahdotonta, koska subjektiivisuus on aina mukana inhimillisessä toiminnassa. Galileisen näkemyksen mukaan tieto on tarkoitustietoa. Tieto on tietoa muuttumisen suunnasta ja menetelmistä. Tiedon lopullisena kriteerinä on lähtökohdaksi asetettu aikomus eli tarkoitus.⁷⁰ Aristoteelisessa suuntauksessa tieto tavoitetaan järkeilyn, päättelyn ja logiikan avulla, ei aistihavaintojen tai kokemuksen kautta. Tämä järkeilyn eli rationalismin avulla syntyvä ilmiön ymmärtäminen liittyy hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen suuntaukseen. Hermeneutiikassa ihmisten toiminta nähdään tarkoituksellisena ja näin ollen toiminnan ja toiminnan tulosten nähdään sisältävän erilaisia merkityksiä. Toisin sanoen hermeneutiikan tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on olemassa eri tavalla kuin esimerkiksi fyysiset esineet.⁷¹

Tieteellisessä keskustelussa ja tutkimuksen tekemisessä on havaittavissa metodologian ja tieteenfilosofian ryhmytyminen. Tutkimuskirjallisuutta lukiessa jää hyvin vahva mielikuva siitä, että aristoteelinen suuntaus sekä rationalismi ja konstruktivismi kulkevat käsi kädessä laadullisen tutkimusparadigman kanssa. Tai, että galileinen suuntaus sekä empirismi ja postpositivismi kulkevat käsi kädessä määrällisen tutkimusparadigman kanssa.⁷²

⁶⁸ Tuomi & Sarajärvi 2013, 28

⁶⁹ Tuomi & Sarajärvi 2013, 28–29

⁷⁰ Tuomi & Sarajärvi 2013, 28–29

⁷¹ Tuomi & Sarajärvi 2013, 30–31

⁷² Tuomi & Sarajärvi 2013, 27–31; Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 126–128; Niiniluoto 1997, 40–41

Määrällisen ja laadullisen tutkimusparadigman joukkoon on kuitenkin jo jonkin aikaa ollut nousemassa kolmas tutkimusparadigma. Laadullisia ja määrällisiä menetelmiä samassa tutkimuksessa hyödyntävä tutkimusote tavoittelee tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaista ymmärrystä. Monimenetelmällisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä tutkimustulosten vahvuutta ja havaita eri menetelmillä saatujen tulosten paradokseja tai ristiriitoja.⁷³ Näin saadaan aikaiseksi tutkimuksen triangulaatio, jolla tavoitellaan saadun tutkimustiedon sijoittumista lähemmäksi totuutta.

Tyypillisesti monimenetelmälliset tutkimukset ovat olleet tieteenfilosofialtaan pragmaattisia ja näin ollen korostaneet tiedon käytännöllistä luonnetta. Monimenetelmätutkimuksen käyttö on kuitenkin mahdollista myös positivismin (määrällinen) ja konstruktivismin (laadullinen) tieteenfilosofisissa orientaatioissa⁷⁴. Tieteenfilosofisten raja-aitojen ehdottomuuden vaimetessa esimerkiksi analyttinen tieteenteoria ei liity vain luonnontieteiden filosofiaan, vaan sen kohteena on myös ihminen toimivana agenttina ja yhteiskunnallisena olentona. Näin ollen ei myöskään hermeneutiikka pyri olemaan vain ihmistieteiden filosofiaa, vaan se tähtää kaiken tulkitsevan tiedostamisen perusteiden selvittämiseen.⁷⁵

Mitä on kokemus? Fenomenologinen erityistiede pitää kokemusta suhteena, joka sisältää sekä tajuavan yksilön ja hänen tajunnallisen toimintansa että kohteen, johon yksilön toiminta suuntautuu. Kokemuksen rakenne sitoo subjektin ja objektin samaksi kokonaisuudeksi. Kokemukseen liittyy todellisuus. Todellisuus on abstrakti sana, joten on luontevaa käyttää kokemukseen liittyvästä todellisuudesta sanaa myös elämän tilanne.⁷⁶

⁷³ Clark ja Crosswell 2008, 40–44; Sormunen, Saarinen, Tossavainen ja Turunen 2013, 314

⁷⁴ Sormunen, Saarinen, Tossavainen ja Turunen 2013, 312

⁷⁵ Niiniluoto 1997, 59

⁷⁶ Perttula ja Latomaa 2005, 116–117

*”Ajatukset ilman sisältöä ovat tyhjiä; havainnot ilman käsitteitä sokeita. – Immanuel Kant”.*⁷⁷ Kantin tieteenteoria lienee tunnetuin empirismin ja rationalismin filosofista synteesiä tavoitteleva ajatus (kriittinen idealismi). Kantin ajatuksena on, että tietoa ei voi kohdistua itse olioihin, vaan ilmiöihin sellaisena kuin se meidän kokemuksessa näyttäytyy. Tähän liittyy kuitenkin myös tiedon rakenteen osa, joka on kokemuksesta riippumaton.⁷⁸ Mielestäni tuo Kantin niin sanottu synteettinen a posteriori- väittäjä eli uuden tiedon tyyppi on mielekästä liittää kolmanteen tutkimusparadigmaan eli triangulaatioon. Tämä valinta noudattaa Kantin normatiivisuutta eli sitä miten asioiden pitäisi olla.

Pohdittaessa galileisen ja aristoteelisen perinteen eroja on mielestäni perusteltua valita oman tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi aristoteelinen ymmärtäminen, jota tuetaan galileisella selittämällä. Tämän valinta tehdään siksi, että pyrin omassa tutkimuksessani ymmärtämään ihmisten välistä vuorovaikutusta johtamisen ja kommunikoinnin näkökulmasta. Vuorovaikutus on vahvasti kokemuksellinen ihmisten välinen tapahtuma ja siihen liittyy ihmisten suhde omaan elämistodellisuuteensa. Näin ollen tutkimus korostaa subjektiivista ontologiaa, jolloin epistemologisesti todisteet ilmiön luonteesta ja todellisuudesta ovat tutkittavien kertomaa. Epistemologisesti tutkittavien ”ääntä” tuetaan aineistonhankintamenetelmillä, jotka kysyvät tutkittavilta itseltään heidän ilmiöön liittyvästä kokemuksesta ja ymmärryksestä.

3.2 Monimetodisuus ja triangulaatio

Tässä luvussa selvitetään monimenetelmällisyyden ja triangulaation hyötyjä kokonaisvaltaiseen tutkimuksen osana. Aluksi esitellään erilaisia triangulaation tyyppisiä, jonka jälkeen kerrotaan ja perustellaan tässä tutkimuksessa ilmenevä triangulaatio. Lopuksi tarkastellaan määrällistä ja laadullista analyysiprosessia tässä tutkimuksessa.

Metodit pitävät sisällään teoreettisia lähtökohtaolettamia. Tästä seuraa, että myöskään menetelmälliset valinnat eivät ole arvovapaita. Monet metodit soveltuvat paremmin tietynlaisiin kysymysasetteluihin ja tutkimusasetelmiin kuin toisenlaisiin. Tutkimusmenetelmät ovat toisiinsa täydentäviä, millään yksittäisellä metodilla ei päästä käsiksi totuuteen⁷⁹

⁷⁷ Hetemäki 1999, 103

⁷⁸ Niiniluoto 1997, 46

⁷⁹ Sipilä, Koivula, Mikkola ja Pulkka 2017,31

Tässä tutkimuksessa triangulaatio perustellaan tutkimuksen ongelman asettelulla. Toisaalta halutaan saada esille tutkimuksen kohdeorganisaatioiden ja ihmisten välisiä eroja ja yhteyksiä. Toisaalta halutaan myös ymmärtää mistä erot ja yhteydet johtuvat ja kuinka tutkittavat ne kokevat. Kokemuksellisten erojen ja yhteyksien kaivaminen ja selkeä esittäminen väin laadullisilla välineillä tuntuu haastavalta tehtävältä. Vastakohtana tälle erojen, niiden välisten yhteyksien ja kokemuksen ymmärtäminen tuntuu määrällisillä välineillä mahdottomalta.

Triangulaatio voidaan eritellä aineisto-, analyysi-, teoria- ja tutkijatriangulaatioon sekä metodologia triangulaatioon. Edellä mainituista voidaan käyttää yhtä tai useampaa samassa tutkimuksessa.⁸⁰ Tässä tutkimuksessa triangulaatio muodostuu teoria, aineisto ja analyysi triangulaatiosta. Aineistoon eli tiedon kohteeseen liittyvä triangulaatio tarkoittaa sitä, että aineisto kerätään usealta eri tiedonantajasta ryhmältä usealla eri tavalla. Tässä tutkimuksessa tämä näkyy siten, että aineistoja on kolme erilaista. Aineisto kootaan Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä tämän tutkimuksen kyselyn asenneväittämistä ja avoimista kysymyksistä. Asenneväittämät ja avoimet kysymykset ovat luomassa kahta erilaista aineistotyyppiä, laadullista ja määrällistä. Kaikki kolme aineistoa sisältää useita erilaisia tiedonantoryhmiä, joita muodostuvat rajavartioasemista ja niiden sisältämistä henkilöstöryhmistä.

Tässä tutkimuksessa analyysi triangulaatio ilmenee, ei niinkään menetelmien sisäisenä, vaan menetelmien välisenä triangulaationa. Analyysimenetelmien triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan varmentaa ja osoittaa oikeiksi käyttämällä laadullisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä⁸¹. Tutkimusotetta vahvistamalla on pyrkimyksenä tutkia mahdollisimman laajasti luottamuksen ja vuorovaikutuksen esiintymistä rajavartioaseman tasolla. Tavoitteena on vahvistaa määrällisen osion muuttujien positiivisia tai negatiivisia yhteyksiä laadullisella yhteyksien ymmärtämisellä.

⁸⁰ Perttula ja Latomaa 2005, 228

⁸¹ Tuomi & Sarajärvi 2013, 145

Mahdollisuus yhdistää tutkimusmenetelmiä samaan tutkimukseen perustellaan usein käytännöllisesti. Laatu ja määrä eivät koske tutkimustyön perusteita, vaan tehtyjä havaintoja, tutkimusaineiston keruuta, otosten suunnittelua ja raportoinnin kieltä.⁸² Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta nojaa yksilön subjektiiviseen kokemukseen. Metodisesti tutkimus puolestaan tarkastelee tutkittavaa ilmiötä laadullisesti yksilön subjektiivisen luottamuksen tunteen ja vuorovaikutuskokemuksen näkökulmasta. Tämän tarkoituksena on luoda ymmärrys luottamuksen tunteen, vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden välisistä yhteyksistä. Näin ajatellen tutkimustulokset täydentävät toisiaan, kun tutkimusraporteissa noudatetaan kunkin tutkimusmenetelmän periaatteita.⁸³ Toisin sanoen tavoitteena on ilmiö ymmärtäminen kokonaisuutena.

Tutkimusmenetelmien yhdistäminen liittyy usein myös tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa ensimmäisenä esitetyn tutkimuskysymyksen tavoitteena on verrata sitä, miten tutkimuksen teemoihin liittyvä kokemuksellisuus eroaa eri henkilöstöryhmien välillä. Tätä kysymystä on mielekkäämpää lähestyä objektiivisen tilastoinnin keinoin kuin subjektiivisen kokemuksen pohjalta. Kaksi seuraavaa kysymystä liittyvät tutkittavien kokemuksen ja havaittujen erojen ymmärtämiseen. Näitä kysymyksiä on helpompi lähestyä laadullisen päättelylogiikan avulla.

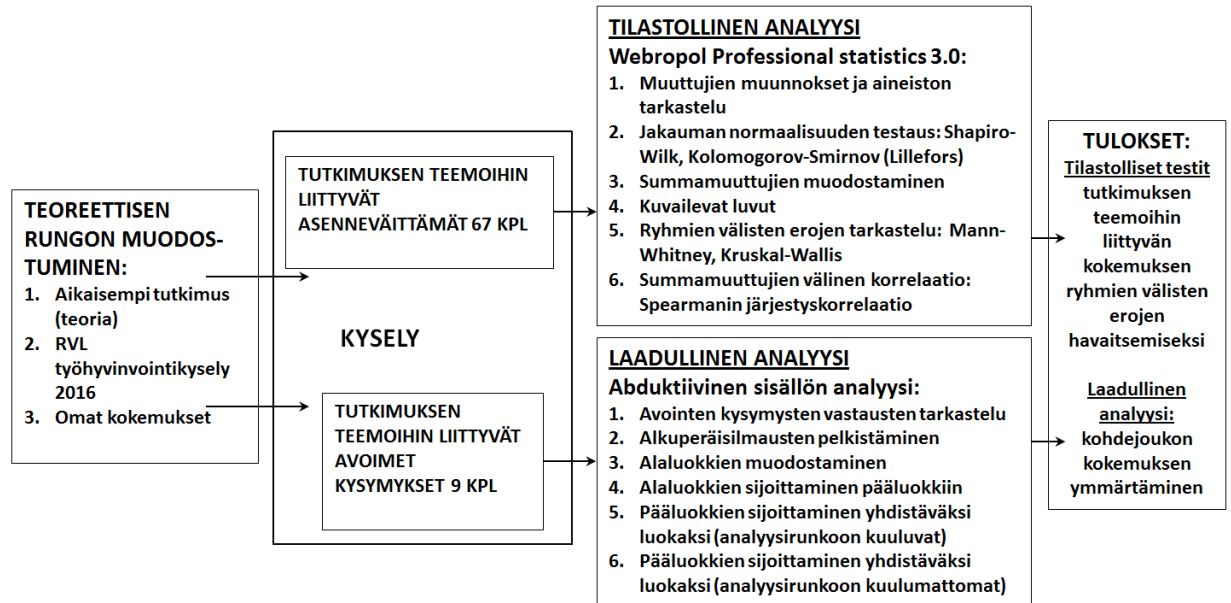
3.3 Tutkimuksen eteneminen

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää tieteenfilosofiaan pohjautuvaa metodiikkaa. Tämä luku etenee kronologisesti samaa tahtia tutkimuksen etenemisen kanssa. Edellä esiteltiin erilaisia triangulaation tyyppejä. Tämän tarkoituksena on antaa lukijalle ymmärrystä tässä luvussa esitettävillä menetelmällisillä valinnoilla. Tähän liittyen tutkimuksen eteneminen on esitetty kuvassa viisi. Kuvasta ilmenee tutkimuksen käytännöllinen kokonaisuus aineiston keruusta, aineiston analyysistä ja tulosten raportoinnista.

⁸² Perttula ja Latomaa 2005, 231–232. Hyvin useissa lähteissä tutkimuksen tekijät ovat puhuneet oman monimenetelmä tutkimuksen tieteenfilosofisten orientaatioiden yhdistämisen vaikeudesta. Clark ja Croswell 2008 sekä Niiniluoto 1997 kuitenkin toteavat, että monimenetelmällisyys on mahdollista niin positivismiin kuin sosiaalisen konstruktivismiin orientaatioissa.

⁸³ Perttula ja Latomaa 2005, 232

Kuva 5: Tutkimuksen eteneminen



3.4 Aineiston keruu

Ennen varsinaisten analyysimenetelmien esittelyä, on luontevaa luoda katsaus analyyseissä käytettävän aineiston tyypeihin. Tähän liittyen tässä luvussa kerrotaan ensin valmiin aineiston käytöstä ja merkityksestä tälle tutkimukselle, jonka jälkeen perehdytään tämän tutkimuksen kyselyn syntyyn, luonteeseen ja kyselyn antaman tietoon.

3.4.1 Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikysely 2016

Rajavartiolaitoksessa suoritetaan joka toinen vuosi työhyvinvointikysely. Tämä valtakunnallinen kysely tehdään jokaiselle Rajavartiolaitoksen työyksikölle. Kyselyn sisältöön kuuluvat muun muassa johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilma- piiri ja yhteistyö, työolot, tiedonkulku, työnantajakuva, henkilökierto, asiallinen kohtelu ja tasa-arvo. Näin ollen voidaan todeta, että työhyvinvointikysely pyrkii selvittämään Rajavar- tiolaitoksen kokonaisvaltaista työhyvinvointia koko henkilöstön silmin⁸⁴.

⁸⁴ Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sosiaalista, psyykkistä, henkistä ja fyysistä työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi rajataan koskemaan psykososiaalista kuormaa.

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä ei ole mielekäästä tarkastella 2016 tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksia kokonaisvaltaisesti, jolloin tarkasteluun kuuluisi esimerkiksi myös palkkaus ja työolot. Tämän tutkimuksen pääasiallisesti tietoa tuottavan puolistrukturoidun kyselyn vertailupohjaksi on valittu seuraavat Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn sisällön osakokonaisuudet: johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, kehittämisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyökyky, työolot, tiedonkulku, esimiestyö sekä osaaminen ja motivaatio. Edellä mainitut osakokonaisuudet on valittu mukaan pohjustamaan tätä tutkimusta siksi, että niillä on yhteys organisaation sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn tuloksia tullaan tarkastelemaan tarkemmin keskiarvojen valossa luvussa 4.2.

3.4.2 Puolistrukturoitu kysely

Puolistrukturoitu kysely oli tämän tutkimuksen pääasiallinen aineistonhankintamuoto. Tämän tyyppiseen aineiston hankintaan päädyttiin siksi, että useampi asia puhui kyselyn puolesta, kuin sitä vastaan. Kyselylomakkeen vahvuutena on se, että kysymys tulee esitettyä jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla täysin samassa muodossa. Siinä ei ole mitään vivahteita tai äänenpainoja, jotka saattaisivat vaikuttaa vastaajan ajatteluun ja asian käsittelyyn. Lisäksi kyselylomake on helppo levittää sähköisillä järjestelmillä laajasti. Kyselylomake myös mahdollistaa suuren kysymysmäärän verrattuna esimerkiksi syvähaastatteluun⁸⁵. Näin ollen se soveltuu hyvin tilastollisen tiedon keräämiseen.

Kyselyn heikkoja puolia ovat muun muassa väärinymmärryksen mahdollisuus ja se, että vastaaja ei vastaa kysymyksiin halutussa järjestyksessä⁸⁶. Tämä tarkoittaa, että vastaaja tutustuu myöhempisiin kysymyksiin. Tällainen toiminta voi vaikuttaa vastauksiin ja vääristää tutkimustuloksia. Väärin ymmärrystä on mahdotonta korjata kyselyssä kun taas haastattelussa vastaajalla on mahdollisuus kysyä kasvoitusten tarkentavia kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymysten suunnittelussa on oltava huolellinen. Kysymyksistä ja väittämistä on tehtävä selkeitä ja yksiselitteisiä. Väittämien osalta tämä saavutetaan esimerkiksi sillä, että yhdessä väittämässä väitetään vain yhtä asiaa.

⁸⁵ Valli 2001, 30–31

⁸⁶ Valli 2001, 31

Asenteiden mittaamiseksi on luotava mitta-asteikko. Mittarin käytön perusajatuksena on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti.⁸⁷ Mitta-asteikot voidaan jao- tella ominaisuuksiensa puolesta neljään päätyyppiin. Näitä mitta-asteikon päätyyppisiä ovat luokittelu-, järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikko. Käytettyjen mittarien ja muuttujien tunnis- taminen on tärkeää, sillä käytettävä mitta-asteikko määrää millaisia tunnuslukuja, korrelaa- tiokertoimia ja tilastollisia merkitsevyydestäuksia kvantitatiivisessa analyysissä tulee käyt- tää⁸⁸. Tässä tutkimuksessa käytettäviä mitta-asteikkoja olivat laatueroasteikko, järjestysas- teikko ja välimatka-asteikko.

Laatueroasteikolla (nominaaliasteikko) mitataan asioita, jotka erotellaan toisistaan laadullises- ti nimensä mukaan. Tällaisia asioita ovat muun muassa työyksikkö, siviilisääty ja sukupuoli. Laatueroasteikossa on saman tekevää, minkä numeroarvon mikäkin luokka saa. Järjestysas- teikko (ordinaaliasteikko) sopii mittaamaan muun muassa koulutustaustaa, arvoa työyhteisös- sä ja sotilas- ja palvelusarvoa. Järjestysasteikossa ei ole samantekevää, kuinka luokille annea- taan numeraalinen arvo. Tässä asteikkotyypissä on tarkoituksena erotella luokat toisistaan ja samalla kertoa, että esimerkiksi luutnantti on arvoltaan alempana kuin kapteeni.

Välimatka- eli intervalliasteikko on ollut monessa asennetta tai motivaatiota mittaavassa tes- tissä. Välimatka-asteikko on ensimmäinen asteikko, jolla saadaan muuttujan arvojen välisestä etäisyydestä.⁸⁹ Intervalliasteikon keskeisiä mittarityyppisiä ovat 5-7 portainen Likert- asteik- ko⁹⁰. Tähän tutkimukseen valikoitui 7 portainen Likert- asteikko, sillä sen avulla oletetaan saavan muuttujien välisiin arvojen eroihin enemmän hajontaa. Suuremmalla hajonnalla halut- tiin turvata kategoristen muuttujien välisten erojen ja summamuuttujien välisten yhteyksien havaitseminen.

⁸⁷ Metsämuuronen 2007, 57

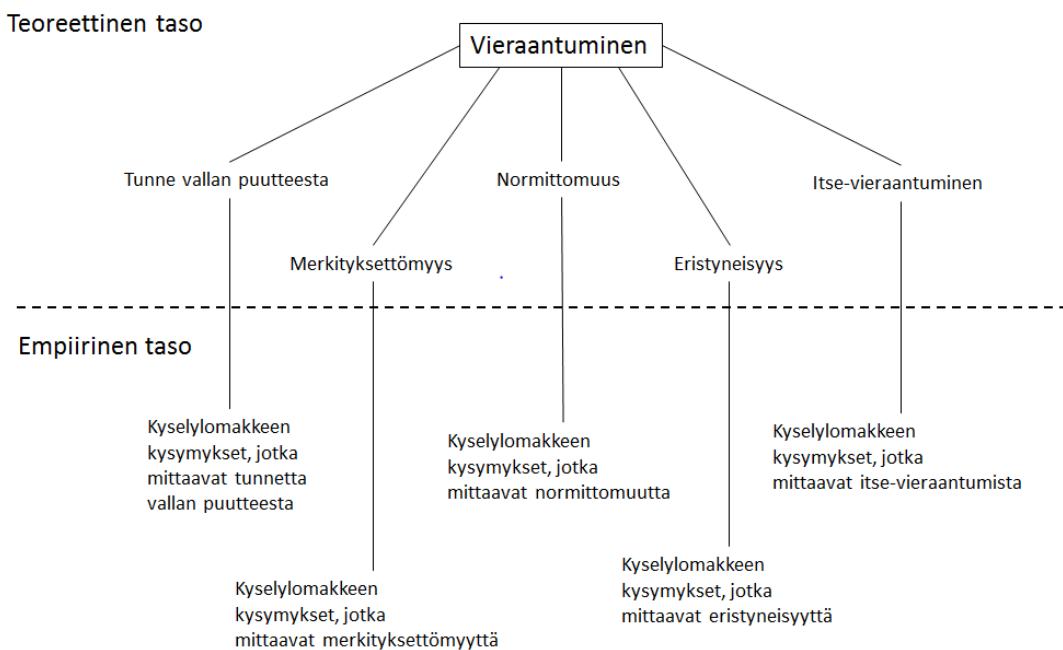
⁸⁸ Valli 2001, 20

⁸⁹ Metsämuuronen 2007, 57

⁹⁰ Metsämuuronen 2007, 60

Tutkimuksen työvaiheena teoreettisten käsitteiden vieminen empiiriselle tasolle (eli operationalisointi) on selkeintä avata Rosen (1987) sosiologian alalta tulevalla esimerkillä. Kuvan 6 esimerkissä Rose vie vieraantumisen käsitteen teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle jakamalla vieraantumisen käsitteen viiteen ulottuvuuteen. Näitä ulottuvuuksia ovat tunne vallan puutteesta, merkityksettömyys, normittomuus, eristyneisyys ja itse- vieraantuminen. Tässä vaiheessa vieraantuminen ja sen viisi ulottuvuutta ovat vielä operationalisoinnin teoreettisella tasolla. Vieraantumisen teoreettinen käsite viedään empiiriselle tasolle muodostamalla jokaisesta viidestä vieraantumisen ulottuvuudesta viisi kyselylomakkeen kysymystä.⁹¹

Kuva 6: Esimerkki teoreettisten käsitteiden operationalisoinnista (Rose 1978)



Mittarin rakentaminen oli työvaiheena vaikeampi ja hitaampi, kuin mitä ennalta oletettiin. Tutkimuskirjallisuutta lukiessa selvisi, että tutkimuksen mittaristolla on suuri rooli koko tutkimuksen onnistumisen kannalta. Mikäli mittarista tulee huono, on myös tutkimuksen empiirinen anti huonoa⁹². Tutkimuskirjallisuudessa kannustettiin myös käyttämään valmiita ja testattuja mittareita. Ongelmana oli kuitenkin se, että tutkija ei onnistunut löytämään juuri tämän tutkimuksen asetelmaan sopivaa mittaria, jota olisi voinut käyttää sellaisenaan. Tämän seurauksena tähän tutkimukseen muodostettiin oma mittari yhdistäen kahta aiemmin käytettyä mittaria, tämän tutkimuksen teoriaa sekä tutkijan esiymmärrystä kohdeorganisaatiosta⁹³.

⁹¹ Rose 1987, 38 ja Metsämuuronen 2007, 15–17

⁹² Metsämuuronen 2007, 57

⁹³ Tämän tutkimuksen mittarin muodostaminen on esitetty kuvana liitteessä 3.

Tämän tutkimuksen mittaria rakentaessa noudatettiin Rosen (1978) esimerkkiä, jota tuki Metsämuurosen (2007) näkemykset teoreettisten käsitteiden viemisestä empiiriselle tasolle. Strukturoidun kyselyn taustalla ovat olleet tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lisäksi tämä tutkimuksen kyselyyn ovat olleet vaikuttamassa Helsingin yliopistossa tehdyn hyvinvointiviestintää selvittäneen tutkimuksen⁹⁴ kysely sekä Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikysely vuodelta 2016. Yhdistämällä teoriaa, tähän liittyneiden tutkimuksen kyselyiden malleja ja Rajavartiolaitoksen työhyvinvoinnista aiemmin mitattua, on saatu luotua tähän tutkimukseen sopiva mittaristo. Tämän tutkimuksen mittariston muodostuminen on purettu auki kaaviksi liitteessä 3.

Webropol- ohjelmisto on aineiston keräämiseksi luonnollinen ja perusteltu valinta. Kyseisellä ohjelmistolla tuotetaan vuosittain Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikysely, johon vastaavat kaikki Rajavartiolaitoksen henkilöstöryhmät. Ohjelmiston käyttö on siis vastaajille entuudestaan tuttu. Lisäksi ohjelmiston käyttöoikeudet olivat helposti tutkijan saatavilla. Aineiston keruun lisäksi Webropolin jawa- pohjaisella Professional Statistics 3.0 ohjelmistolla on mahdollista suorittaa monipuolisia aineiston analyysiin käytettäviä tilastollisia testejä. Aineiston keruu ja analysointi onnistuu siis samalla ohjelmistolla. Tämä mahdollisuus säästää tutkijalta aineiston siirtoon järjestelmästä toiseen liittyviä työvaiheita ja aikaa.

Kyselyn rakenne muotoiltiin niin, että ensin kysyttiin teemoittain asenneväittämät, jonka jälkeen samaan teemaan liittyen kysyttiin tutkittavien tuntemuksia avoimilla kysymyksillä⁹⁵. Tällä järjestelyllä pyrittiin edesauttamaan sitä, että avointen kysymysten vastaukset liittyisivät varmasti tutkimuksen teemoihin ja että avoimet kysymykset ymmärrettäisiin oikein⁹⁶. Ennen kuin varsinainen tutkimuksen kysely lähetettiin kohdejoukolle, kysely testattiin rajavartiolinjan oppilailla⁹⁷.

⁹⁴ Pekkola, Pedak ja Aula 2013.

⁹⁵ Kyselyn väittämien ja avointen kysymysten järjestyksellinen rekenne on katsottavissa liitteestä 5.

⁹⁶ Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 194

⁹⁷ Metsämuuronen 2007, 58. Ennen käyttämättömän mittarin kanssa on oltava huolellinen. Ensimmäiseksi syntynyt kyselyn versiota ei kannata siirtää tuotantoon, vaan se on hyvä vähintään luetuttaa muilla ja mahdollisuuksien mukaan myös testata.

Kyselyn testaaminen ei mennyt hukkaan, sillä se tuotti testiryhmältä rakentavaa palautetta kyselyn puutteista ja epäselvyyksistä. Merkittävimmät korjaukset liittyivät asenneväittämien ja avointen kysymysten selkeyttämiseen ja kyselylomakkeen kokonaisilmeen parantamiseen. Lisäksi kyselyn testaaminen auttoi saatekirjeen informatiivisuuden parantamista esimerkiksi kyselyyn käytettävän aika-arvion osalta⁹⁸. Tutkijan kannalta tärkeää oli myös se, että testikysely mahdollisti Webropolin analyysityökalujen käytön opetteluun aloittamisen paljon ennen varsinaisen aineistonkeruun päättymistä. Testaamisen jälkeen kysely lähetettiin kaikkiaan 81 vastaanottajalle. Tämä kohdejoukko koostui kolmen rajavartioaseman miehistöstä ja johtosista. Tutkimuksen otanta voidaan kuvailla systemaattiseksi, koska tutkimukseen valikoidut kohdeorganisaatiot edustivat samankaltaista tehtäväkenttää ja toimintaympäristöä, joiden perusteella ne valikoituivat tutkimuksen kohdejoukoksi. Kaikkiaan lähetyskertoja kertyi kolme, joista kaksi olivat muistutuksia.

3.5 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin kahdessa vaiheessa tutkimuksen ongelmanasettelun muodostamassa järjestyksessä. Ensin suoritettiin kvantitatiivinen analyysi kyselyn asenneväittämien tuottamalle aineistolle, jonka jälkeen tehtiin laadullinen analyysi kyselyn avointen kysymysten vastauksille. Kvantitatiivisen analyysin tavoitteena oli löytää rajavartioasemien väliset erot tutkimuksen teemoihin liittyvästä kokemuksesta eri ryhmien välillä. Lisäksi kvantitatiivisella analyysillä pyrittiin hahmottamaan tutkimuksen teemojen välisiä positiivisia ja negatiivisia korrelaatioita. Laadullisella analyysillä haluttiin puolestaan vahvistaa kvantitatiivisen analyysin antamat korrelaatiot ja määrittää niiden väliset riippuvuudet. Kvalifioinnilla pyrittiin myös luomaan syvempää ymmärrystä kvantitatiivisen analyysin tilastollisten testien antamista tuloksista ja luoda tutkittavien kokemukseen pohjautuva syvempi ymmärrys tutkimuksen teemoista.

⁹⁸ Tutkimuksessa käytetyn kyselyn saatekirje on luettavissa liitteessä 4.

3.5.1 Kvantitatiivinen analyysi tässä tutkimuksessa

Yksi suurimpia haasteita tässä tutkimuksessa on ollut tilastollisten menetelmien käytön opettelu. Haastavaa tämä on ollut siksi, että tilastollisiin testeihin käytetty ohjelmisto ei ollut sama kuin kvantitatiivisten menetelmien opintojaksolla käytetty ohjelmisto⁹⁹. Tästä huolimatta tilastollisia menetelmiä ei haluttu syrjäyttää, koska niillä voitiin olettaa saavan sellaista informaatiota, jota laadullisilla menetelmillä ei ole mahdollista saada tai ainakaan esittää yhtä selkeästi ja objektiivisesti.

Tilastotiede pyrkii kehittämään sellaisia menetelmiä, joilla pyritään tekemään päätelmiä kokemusperäisistä empiirisistä ilmiöistä. Tilastotieteen synnyttämillä menetelmillä on mahdollista löytää tällaisista ilmiöistä säännönmukaisuuksia ja poikkeavuuksia. Lisäksi tilastollisilla menetelmillä voidaan tarkastella ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai erottamaan ilmiöitä toisistaan.¹⁰⁰

Ennen varsinaisia analyysyjä oli tärkeää tehdä muutama analyysyjä valmistava työvaihe. Näitä työvaiheita olivat aineiston silmämääräinen läpikäyminen, muuttujien muunnokset ja summuuttujien muodostaminen. Silmämääräisellä aineiston tarkastelulla luotiin yleiskuva aineiston jakautumisesta. Lisäksi haluttiin varmistua, että aineistossa ei ole puuttuvia vastauksia¹⁰¹. Alustava tarkastelu osoitti, että aineisto on pääosin epänormaalisti jakautunut. Tämä havainto varmistettiin myöhemmin testaamalla aineiston normaalijakauma siihen tarkoitukseen sopivalla testillä. Normaalijakauman testaamiseen käytettiin Shapiro- Wilkin testiä, joka varmennettiin Komogolow- Smirnovin testillä. Kumpikin testi osoitti, että aineisto on pääsääntöisesti epänormaalisti jakautunut.

⁹⁹ Tutkimuslupa prosessin yhteydessä raja- ja merivartiokoulu toivoi tutkijan käyttävän aineiston keräämiseksi Webropol ohjelmistoa. Liitteessä 2 on tämän tutkimuksen tutkimuslupa, josta tämä toive löytyy.

¹⁰⁰ Metsämuuronen 2007, 25

¹⁰¹ Webropol mahdollistaa sen, että kysely lomakkeeseen voidaan ohjelmoida pakollisia ja vapaaehtoisia kysymyksiä. Tämän tutkimuksen kyselyssä kaikki asenneväittämät oli asetettu pakollisiksi ja avoimen kysymykset vapaaehtoisiksi. Pakollisilla asenneväittämillä haluttiin varmistaa se, että pienestä otannasta saatava numeraalinen data olisi mahdollisimman ehyttä ja laadukasta.

Muuttujien muunnoksilla haluttiin varmistaa se, että mittari mittaa, mitä sen on tarkoitus mitata. Käytännössä tämä tarkoitti muuttujien uudelleen koodaamista samansuuntaisiksi¹⁰². Lisäksi muuttujien muunnoksilla luotiin uusia kategorisia muuttujia. Käytetään tästä esimerkkinä kyselyn erästä taustamuuttujaa. Kyselyssä kysyttiin tutkittavien tehtävää rajavartioasemalla. Tähän kategoriseen muuttujaan oli annettu viisi eri vastausvaihtoehtoa (päällikkö, varapäällikkö, vartioupseeri, koiraton mies ja koiramies). Ongelmallisen tästä teki se, että kyselyn otannasta johtuen kyselyyn vastasi kaikkiaan vain kolme päällikköä (heidän osalta vastausprosentti oli kuitenkin 100 %).

Tutkimuksen kannalta ei ole mielekästä tai luotettavaa tutkia vain kolmesta henkilöstä muodostuvan ryhmän tilastollisia eroja muihin isompiin ryhmiin. Näin ollen tähän kategoriaan muodostettiin yksi isompi ryhmä yhdistämällä päällikkö, varapäällikkö ja vartioupseeri rajavartioaseman johdoksi. Vastaavaa yhdistelylogiikkaa käytettiin myös ikäryhmien, samassa työtehtävässä vietetyn ajan sekä sotilas- ja palvelusarvon taustamuuttujien osalta. Toisin sanoen pieniä ryhmiä yhdisteltiin isommiksi tehokkaamman vertailuasetelman luomiseksi, sillä kvantitatiivisen analyysin tärkeimpänä tehtävänä on löytää ryhmien välisiä eroja.

Aineiston tarkastelun ja muuttujien muunnosten jälkeen huomio alkoi siirtyä summamuuttujien muodostamiseen ja näiden luotettavuuden testaamiseen. Summamuuttujien muodostaminen aloitettiin etsimällä mahdollisimman luotettava joukko yhteenlaskettavia muuttujia¹⁰³. Tähän tutkijalla oli kriteerinä muuttujien samansuuntaisuus, joka varmistettiin aineiston alustavassa käsittelyssä uudelleen koodaamalla. Lisäksi summamuuttujan muodostamiseen vaikutti muuttujien sisällöllinen yhteneväisyys. Toisin sanoen summamuuttujaan valikoitui väitettäviä, jotka mittaavat samaa ilmiötä ja näin ollen muodostivat oman osa-alueensa mittarin.

¹⁰² Samansuuntaisiksi koodataan käänteiset asenneväittämät, joita käyttämällä kyselylomakkeessa pyritään varmistamaan vastaajan vastausten laadusta. Pyritään siis välttymään vastauksilta, joissa vastausvaihtoehtoihin on vastattu jatkuvasti vain toiseen äärilaitaan.

¹⁰³ Metsämuuronen 2007, 493

Kun yhteen laskettavat muuttujat oli valittu, laskettiin näille Cronbahin alfa. Tällä toimenpiteellä haettiin mittarin reliabiliteettia. On yleisesti puhuttu, että alin hyväksyttävä Cronbahin alfan arvo tulisi olla 0.60¹⁰⁴. On myös näkemyksiä, joiden mukaan alin hyväksyttävä arvo tulisi olla 0.70. Tässä tutkimuksessa raja asetettiin 0.70, koska mitä suurempi tämä arvo on, sitä luotettavammaksi muuttuu myös mittari¹⁰⁵. Tällä kriteerillä summamuuttujista poistettiin yhteensä kahdeksan muuttujaa. Poistetut muuttujat eivät olleet sisällöllisesti niin merkittäviä, että ne olisi kannattanut pitää mukana Cronbahin alfan paremman arvon kustannuksella. Saadut Summamuuttujien Cronbahin alfan ja aineiston jakaumaa testanneen Shapiro-Wilkin testin arvot on esitetty liitteessä 1.

Tutkimuksen kyselyn tuottaman aineiston pieni koko ja epänormaali jakauma ohjasivat tutkijaa käyttämään ryhmien vertailuun ei-parametrisiä testejä. Tähän tarkoitukseen sopivia testejä ovat usean eri ryhmän vertailuun käytettävä Kruskal-Wallis testin ja kahden ryhmän vertaamiseen käytettävä Mann-Whitneyn testi¹⁰⁶. Näillä kahdella testillä pyrittiin saamaan eroja rajavartioasemien, ikäryhmien ja henkilöstöryhmien välillä luottamuksen, vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden tunteeseen liittyen.

Ryhmien välisiä eroja hakevalla kvantitatiivisessa analyysissä on haluttu saada vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”*Miten luottamuksen tunne ja kommunikaatiokäytänteet eroavat rajavartioasema tasolla?*”. Tämä on tehty vertaamalla kategorisia ja järjestysasteikollisia muuttujia. Seuraavaksi tarkastellaan kuinka saatiin selvyys kahteen muuhun tutkimuskysymykseen: ”*Miten luottamuksen tunne ja kommunikaatiokäytänteet vaikuttavat työtehokkuuteen? Miten luottamuksen tunne ja kommunikaatiokäytänteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen?*”.

¹⁰⁴ Metsämuuronen 2007, 497

¹⁰⁵ Valittuun cronbahin alfan raja-arvoon vaikutti myös Webropol- ohjelmiston oma ohje raja-arvoista: erinomainen = yli 0.90, hyvä = 0.80- 0.90, hyväksyttävä = 0.70- 0.80, kyseenalainen = 0.60- 0.70, heikko = 0.50- 0.60 ja hylkäävä = alle 0.50.

¹⁰⁶ Metsämuuronen 2007, 370 ja 711

Vastauksia näihin kysymyksiin pyritään saamaan laskemalla kahden järjestysasteikollisen muuttujan välisiä riippuvuuksia¹⁰⁷. Riippuvuuksien laskentaan käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiota. Laskemalla Spearmanin järjestyskorrelaatio summamuuttujien välillä pyrittiin selvittämään esimerkiksi kuinka avoimuus on yhteydessä luottamuksen tunteeseen ja vuorovaikutukseen kannustamiseen. Korrelaatio kertoo muuttujien välisestä lineaarisesta yhteydestä, mutta se ei suoraan kerro suoraan muuttujien välisestä syy- ja seuraussuhteesta¹⁰⁸. Näin ollen syy- seuraussuhteiden toisiinsa kytkeminen jäi tutkijan ja laadullisen analyysin varaan.

3.5.2 Kvalitatiivinen analyysi tässä tutkimuksessa

Tämän luvun tarkoituksena on avata lukijalle laadullisen tutkimuksen luonnetta ja sisällönanalyysimuotoja. Tähän liittyen esitellään aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen sisällönanalyysi. Toisin sanoen analyysimuodot esitellään järjestyksessä vapaammasta tiukimpaan. Vapaa tarkoittaa tässä asiayhteydessä sitä, että analyysivaiheessa tutkittavien äänellä on suurempi painoarvo kuin teorialla. Tiukin puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksen taustalla olevilla teorioilla on tutkittavia yksilöitä kuuluvampi ääni. Analyysimuotojen esittelyn päätteeksi kerrotaan ja perustellaan tämän tutkimuksen laadullisen analyysimuodon valinta ja analyysin työvaiheet.

Tähän mennessä tutkijalle on selvinnyt se, että tutkimusprosessi pitää sisällään valintojen tekoa pitkän tutkimusprosessia. Yhtenä merkittävänä tutkimuksellisenä valintana aineiston analyysin kannalta voidaan pitää teorian merkityksen voimakkuutta. Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan aineiston analyysiin liittyvän teorian merkityksen voimakkuuden asteikko voidaan muodostaa kolmitasoiseksi. Nämä analyysin tasot ovat teorialähtöinen, teoriasidonnainen ja täysin aineistolähtöinen. Edellä mainituista analyysimuodoista teorialähtöisessä aineiston analyysissä tutkimuksen taustalla olevan teorian läsnäolo on kaikista voimakkainta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aineiston analyysiä ohjaa jo entuudestaan tutkitut ja teoretisoidut ilmiöt. Perinteisesti teorialähtöiseen eli deduktiiviseen analyysiin ovat nojanneet luonnontieteelliset tutkimukset, joissa on testattu jo olemassa olevia teorioita ja malleja jossakin toisessa ympäristössä tai toiseen ilmiöön liittyen.¹⁰⁹ Tämä voidaan kuvailla myös niin, että yleiset teo-

¹⁰⁷ Tässä tapauksessa järjestysasteikollisilla muuttujilla tarkoitetaan laskettuja summamuuttujia, jotka löytyvät kuvasta 3 (empiirinen taso).

¹⁰⁸ Metsämuuronen 2007, 526

¹⁰⁹ Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–99

riaan liittyvät havainnot siirretään jonkin kohdeorganisaation yksilöistä tehtäviin yksittäisiin havaintoihin¹¹⁰.

Edellä kuvatun asteikon toista ääripäätä edustaa aineistolähtöinen analyysi, jossa teorian läsnäolo on kaikista heikointa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen analyysiyksiköt eivät muodostu ennalta määrättyyn ja teoriaan nojaavaan muottiin, vaan yleinen teoria muodostetaan yksittäisistä havainnoista, jotka perustuvat tutkimuksen kohdejoukon yksilöiden kokemukseen johonkin ilmiöön liittyen.¹¹¹ Tällaisen aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin tarkoituksena ei siis ole testata aiempaa teoriaa, vaan luoda jotain uutta ja mahdollisesti yllättävää tietoa.¹¹² Aineistolähtöinen analyysi saattaa vaikuttaa yllä olevan kuvauksen perusteella kovin helpolta ja intuitiiviselta tehtävältä, mutta sitä se ei välttämättä ole. Aineistossa pysyminen vaatii itsekuria ja analyysissä muodostuvien säännönmukaisuuksien noudattamista. Tutkijan kannalta tämä tarkoittaa omien ennakkoluulojen ja teorioiden analyysin ulkopuolelle rajaamista sekä analyysin johdonmukaista etenemistä. Koko tämän prosessin aikana on pidettävä mielessä myös tutkimuksen luotettavuus. Induktiivisen analyysin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on analysoitava aineisto niin, että analyysiin perustuvat tulokset olisivat muodostettavissa myös jonkun toisen tekemänä.

Aineistolähtöisyys on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että puhdas induktiivinen päättely ei ole todellisuutta, koska se perustuu vain havaintojen kuvailuun vailla ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Kritiikki muodostuu myös siitä, että täysin induktiivinen tutkimus on vaikea toteuttaa jo siksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Näin ollen ei siis ole olemassa absoluuttisen objektiivisia havaintoja. Tämä johtopäätös on tehty sen perusteella, että esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia, aiemmin testattuja ja ovat vaikuttamassa tuloksiin.¹¹³

¹¹⁰ Tähän tutkimukseen liittyvä esimerkki: Maailmalla on tehty tutkimuksia, joiden mukaan yksilöiden välinen luottamus, aktiivinen vuorovaikutus ja tehokas viestintä ovat positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Tämä havainto halutaan testata tämän tutkimuksen kohdejoukolla. Koetaanko tämä aiempiin tutkimuksiin nojaava havainto samalla tavalla myös rajavartioaseman yksilöiden näkökulmasta? Teoriasidonnaisuus vaikuttaa myös aineiston keruuseen. Tähän liittyen on pohdittava sitä, että kerätäänkö aineisto haastattelulla (painoarvo täysin haastateltavien äänellä) vai tiukasti strukturoidulla kyselyllä (tutkittavien ääni muodostuu tutkijan määrittelemästä kehyksestä, joka puolestaan nojaa aikaisempaan teoriaan). Tämä tutkimuksen kvantitatiivinen osuus perustuu juuri tämä kaltaiseen deduktioon.

¹¹¹ Eskola & Suoranta 1998, 83

¹¹² Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 154–156

¹¹³ Tuomi & Sarajärvi 2013, 98

Kahden edellä mainitun ääripään väliin jää teoriasidonnainen, toiselta nimeltään abduktiivinen analyysi. Abduktiivisessa sisällönanalyysin työvaiheet ovat samat kuin induktiivisessa analyysissä. Aineiston pohjalla on teoretieto, joka on vaikuttanut teoreettiseen viitekehykseen ja empiiriselle tasolle vietävien teoreettisten käsitteiden valintaan. Merkittävimpänä erona puhtaasti induktiiviseen analyysiin on se, että abduktiivisen analyysin päätteeksi analysoitu tieto pyritään kytkemään takaisin teoriaan, mutta samalla annetaan kuitenkin tilaa uusille ja ennalta odottamattomille havainnoille.

Deduktiivisen eli teorialähtöisen päättelylogiikan ideana on tarkastella aineistoa jonkin teorian ohjaamana. Käytännössä tämä vaikuttaa tutkimuksen aineiston käsittelyyn siten, että valittu teoria ohjaa aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja lopulta päättyy teorian testaamiseen uudessa ympäristössä¹¹⁴. Jotkut pitävät deduktiota pätevimpänä loogisen päättelyn tyyppinä. Tämä perustuu oletukseen jonka mukaan lähtökohtaoletusten ollessa tosia, on myös johtopäätöksen oltava tosia.

Tässä tutkimuksessa laadulliselle aineistolle tehdään abduktiivinen sisällönanalyysi. Valintaa perustellaan sillä, että osin kvantitatiivista analyysiä on ohjaamassa tutkimuksen taustalla olevat teoriat. Teoriat ovat olleet vaikuttamassa suoritetun kyselyn sisältöön niin asenneväittäminen kuin avointen kysymysten osalta. Näin ollen on myös aineiston purku tehtävä teoriasta muodostuvan analyysirungon mukaisesti. Tässä kohtaa voidaankin kysyä miksi tutkija ei ole valinnut täysin teoriasidonnaista lähestymistä aineistonsa analysoimiseksi? Vastauksena tähän kysymykseen voidaan antaa se, että tutkija ei halua rajoittaa tutkimuksessa syntyviä tuloksia pelkästään omien näkemysten ja taustalla olevien teorioiden varaan. Tällä haetaan yllättävien, mutta tutkimuksen kannalta merkittävien asioiden esiin nostamista. Tutkittavilla on kokemusta ja näkemystä omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä, jota ei ole varaa jättää huomiotta.¹¹⁵

Tämän tutkimuksen laadullinen analyysi jatkoi matkaa siitä mihin kvantitatiivinen analyysi jäi. Kvalitatiivisella analyysivaiheella pyrittiin syventämään ymmärrystä kvantitatiivisen analyysivaiheen tuloksista. Merkittävin kvalitatiivisen analyysin arvo nähtiin kuitenkin siinä, että se vähensi tutkija- ja teoriariippuvuutta. Tällä elementillä puolestaan nähtiin olevan arvoa tutkimukseen liittyvien uusien ja yllättävien asioiden löytämiseksi.

¹¹⁴ Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–99

¹¹⁵ Tuomi & Sarajärvi 2009, 117

Laadullisen analyysin aineisto kerättiin samalla kyselyllä kuin kvantitatiivisen analyysin aineisto. Laadullinen aineisto muodostui yhdeksästä avointen kysymysten vastauksista. Kysymykset esitettiin löyhästi muotoiltuna tutkimuksen teemoihin liittyen. Laadullinen analyysi vaati analyysiä valmistettavaa aineiston käsittelyä, niin kuin vaati kvantitatiivinenkin analyysi. Laadullisen aineiston osalta valmisteluun kuului aineiston siirtäminen Webropolista Exceliin¹¹⁶. Käytännössä tämä tarkoitti alkuperäisilmausten kopiointia ohjelmistosta toiseen. Excel-tiedostoon luotiin viisi välilehteä, joista yksi välilehti edusti yhtä työvaihetta.

Ensimmäiselle välilehdelle sijoitettiin Webropolista kopioidut avointen kysymysten alkuperäisilmaukset, joita kertyi 199 kappaletta. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset luettiin moneen kertaan läpi. Mitä useamman kerran aineiston luki läpi, sen selkeämmältä aineiston tuottama kokonaisuus vaikutti. Samalla kun aineistoa luettiin, muodostettiin alustava kartta mahdollisista ala- ja pääluokista. Aineiston lukukertojen jälkeen alkoi aineiston redusointi eli pelkistäminen. Pelkistykset kirjattiin auki oman alkuperäisilmauksen perään niiden kanssa samalle välilehdelle. Tämä tarkoitti alkuperäisilmausten pilkkomista, lyhentämistä, tulkintaa ja selkiyttämistä. Työvaiheena tämä oli yllättävän haastava. Haastavan siitä teki se, että abstrahointi piti sisällään tulkintaa. Tulkinta oli tehtävä kuitenkin niin, että alkuperäinen merkitys säilytettäisiin lisäämättä tutkijasta johtuvaa subjektiivisuutta. Kaikkiaan aineiston alkuperäisilmausten pelkistykksiä kertyi 377 kappaletta.

Abstrahoinnin jälkeen pelkistykset siirrettiin seuraavalle välilehdelle. Alaluokkien välilehdellä aineistosta siivottiin täysin tutkimuksen ulkopuolelle kuuluvaa aineistoa¹¹⁷. Tällaista aineistoa edustivat muun muassa ulkoisen viestinnän teemoihin kuuluvat asiakokonaisuudet. Siivouksen jälkeen alkoi pelkistysten sijoittelu alaluokkiin sisällön merkitysten samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. Tämäkin työvaihe piti sisällään aineiston lukemista yhä uudelleen.

¹¹⁶ Webropolin työkaluvalikoimassa oli myös työkalu nimeltään text mining. Mielenkiinnosta tätä työkalua kehitettiin aineistoon. Käytännössä tämä työkalu laskee aineistosta avointen kysymysten vastausten sanat ja piirtää niistä sanakartat. Työkalu on helppokäyttöinen ja selkeä. Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että työkalua käyttämällä tutkija ei saanut muodostettua tuntumaa ja ymmärrystä aineiston todellisesta sanomasta. Näin ollen työkalua käytettiin vain varmistamaan tutkijan tekemiä abduktiivisen sisällön analyysin tuottamia havaintoja.

¹¹⁷ Tuomi & Sarajarvi 2002, 102–103

Käytännössä alaluokkien muodostaminen tarkoitti samankaltaisten sanojen tai lauseiden jaottelua erilaisiin alaluokkiin. Alaluokkia kertyi kaikkiaan 39 kappaletta, joista suurin osa olivat analyysirungon mukaisia. Analyysin aikana ilmeni, että teoriasidonnainen sisällönanalyysi täytti tarkoituksensa ja tuotti joitakin tutkijan yllättäneitä analyysirungon ulkopuolisia alaluokkia¹¹⁸. Eniten yllätykselliset alaluokat liittyivät avoimuuden tärkeyteen ja luottamuksellisuuden kokemiseen. Alaluokkien muodostamisen jälkeen ne yhdistettiin yläluokiksi, jotka jatkojalostettiin yhdistäviksi kategorioiksi, joita oli lopulta kaksi. Edellä kuvattu prosessi on hahmotettu kuvaksi liitteessä 8.

¹¹⁸ Tämä oli juuri se syy, miksi kyselyyn päädyttiin lisäämään avoimia kysymyksiä ja tekemään abduktiivinen sisällönanalyysi. Tutkijasta ja teoriasta riippumattomia yllättäviä pelkistyksiä esiintyi melko runsaasti. Näistä pelkistyksistä syntyi edelleen omia alaluokkia.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään keskeisimpiä tutkimustuloksia. Tulosluvussa tuodaan näkyväksi edellä kuvattujen analyysimenetelmien avulla muodostettu evidenssi, jolla pyritään luomaan pohjaa tutkimuskysymysten vastauksille. Tutkimuskysymysten järjestys, joka ei ollut sattuman varainen, määritteli myös analyysien työvaiheiden järjestyksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että metodologia luvussa esitetyt vaiheet ovat olleet määrittelemässä myös tulosluvun rakennetta.

Ennen varsinaisia tuloksia tulosluvun alussa tuodaan esille tutkimuksen kohdejoukko. Tämän tarkoituksena on esitellä systemaattisen otannan toteuma ja rakentaa lukijalle näkökulmaa siitä, että millaisille perustuksille tutkimuksen tulokset rakentuvat. Itse tuloksissa lähdetään liikkeelle tarkastelemalla ryhmien välisiä eroja. Keskenään vertailtavat ryhmät määräytyvät tutkimuksen kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustatietojen perusteella. Ensin tarkastellaan rajavartioasemien välisiä eroja kahden eri kyselyn tulosten valossa. Rajavartioasemien välinen erojen tarkastelu luo pohjan rajavartioaseman henkilöstöryhmien väliselle tarkastelulle. Tarkastelemalla henkilöstöryhmien välisiä eroja pyritään etsimään selitystä rajavartioasemien välisille eroille.

Henkilöstöryhmien välisiä eroja etsitään iän, työkokemuksen, tehtävän sekä sotilas- ja palvelusarvon perusteella. Erojen muodostamiseksi mitataan edellä mainittujen ryhmien asenteet luottamukseen, avoimuuteen, vuorovaikutukseen, psykososiaaliseen hyvinvointiin ja työtehokkuuteen liittyen. Tulosluvussa kvantitatiivisesti mitattujen eroavaisuuksien jälkeen raportoidaan tutkimuksen kohdejoukon näkemykset samoihin teemoihin liittyen laadullisesti. Määrällisen aineiston perusteella muodostetaan myös kuvaa rajavartiomiehestä työyhteisönsä jäsenenä ja viestijänä, vertaamalla heitä keskenään työtehtävän, iän ja työkokemuksen perusteella. Tulosluvussa esitetyille havainnoille pyritään saamaan painoarvoa aikaisempien tutkimusten tulosten ja taustalla olevan teorian avulla.

4.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen kysely lähetettiin yhteensä 81 vastaanottajalle, joista kyselyyn vastasi 36. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 44 %. Tutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma oli homogeeninen. Kaikki tutkimukseen vastanneista olivat sukupuoleltaan miehiä. Tämä herätti ihmetystä ja asian tausta oli selvitettävä Rajavartiolaitoksen tulostietojärjestelmästä¹¹⁹. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työskenteli vuonna 2017 yhteensä vain kaksi naista, joiden vastuualue oli tukitoimissa, ei operatiivisessa toiminnassa. Näin ollen naiset rajautuivat kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma on ikämies painotteinen. Alle 35 vuotiaita oli 10 (28 %) henkilöä. Yli 35 vuotiaita oli 26 henkilöä (72 %). Koko rajavartiolaitoksen henkilöstön ikäjakauma samalla jaotuksella alle ja yli 35 vuotiaiden välillä on samansuuntainen. Alle 35 vuotiaita oli vuonna 2017 joulukuussa 829 (32 %) ja 35–54 vuotiaita 1783 (68 %)¹²⁰. Prosentuaalinen poikkeama otannan ja perusjoukon välillä selittyy sillä, että Rajavartiolaitoksen tulostietojärjestelmän antamaan tietoon on laskettuna myös rajatarkastusasemien henkilöstö. Nuorista rajavartijan peruskurssilta valmistuneista kurssilaisista suurimmalla osalla ensimmäiset työtehtävät ovat rajatarkastuksiin liittyviä. Tähän kyselyyn vastanneiden tarkempi ikäjakauma on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1: Vastaaajien ikäryhmäjakauma (n=36)

Ikäryhmä	Lukumäärä
alle 25 vuotta	2
25–35 vuotta	8
35–45 vuotta	15
yli 45 vuotta	11

¹¹⁹ Rajavartiolaitoksen tulostietojärjestelmällä seurataan rajavartiolaitoksen toiminnan tuloksellisuutta operatiiviseen toimintaan liittyen. Lisäksi tulostietojärjestelmästä voidaan tarkastella henkilöstö-, talous-, materiaali- ja kiinteistöhallinnon seurantakohteita. Tieto Rajavartiolaitoksen tulostietojärjestelmään kootaan useasta muusta tietojärjestelmästä.

¹²⁰ Rajavartiolaitoksen tulostietojärjestelmän tilasto joulukuussa 2017

Ikääntyvä henkilöstö heijastelee pitkää työkokemusta. Tähän tutkimukseen osallistuneista henkilöistä alle 6 vuotta samassa tehtävässä olleita oli 14 (38.89 %) henkilöä ja yli 6 vuotta samassa tehtävässä olleita oli 21 (58.33 %) henkilöä. Rajavartiolaitoksessa sotilas- ja palvelusarvot ovat sidoksissa henkilön ikään ja palvelusvuosiin. Rajavartijaoppilas ylennetään rajavartijan peruskurssilta valmistumisen jälkeen nuoremmaksi rajavartijaksi. Vähintään viisi vuotta valmistumisen jälkeen nuorempi rajavartija ylennetään vanhemmaksi rajavartijaksi.

Tästä eteenpäin rajavartioiden ylennykset vaativat jatkokursseja. Vanhemman rajavartijan on mahdollista suorittaa rajavartijan jatkokurssi 8–12 palvelusvuoden jälkeen. Rajavartijan jatkokurssin suorittaminen johtaa ylirajavartijaksi ylentämiseen. Tämän jälkeen ylirajavartija voi hakeutua mestarikurssille, joka suoritetaan 15–17 vuotta peruskurssilta valmistumisesta¹²¹. Upseereiden virkaurakurssit menevät omaa polkuaan kandidaatin opinnoista maisteriopintojen kautta esiupseerikurssille tai yleisesiupseerikurssille.

Taulukko 2: Vastaajien sotilas- ja palvelusarvojakauma (n=36)

Sotilas- ja palvelusarvoarvo	Lukumäärä
Nuorempi rajavartija	5
Vanhempi rajavartija	20
Ylirajavartija	1
Rajavartiomestari	3
Lutnantti	2
Ylilutnantti	3
Kapteeni	2

Rajavartioasemalla henkilöstön tehtävät ovat sidoksissa virkaurakursseihin. Rajavartijoita voidaan nimetä koiranohjaajiksi. Nimeäminen vaatii hyväksytyä peruskurssin suorittamista ja vähintään yhden vuoden työkokemus koirattomana rajavartiomiehenä¹²². Tämän lisäksi vaaditaan vähintään vuosi ohjaajajarjoittelijana oloa tai jotain muuta vastaavanlaista vuoden mittaista kokemusta palveluskoirien kouluttamisesta. Rajakoirien määrää rajavartioasemilla ohjaa rajavartiolaitoksen operatiivinen tarve.

¹²¹ RVLPAK B.6 2016, 5

¹²² RVLPAK C.21 2016 muutosta koskeva RVL määräys RVL173712748

Vartioupseerin tehtävässä voi toimia rajavartijan jatkokurssin suorittanut ylirajavartija, mestarikurssin suorittanut rajavartiomestari tai kandidaatin tutkinnon suorittanut luutnantti. Pääasiassa vartioupseerin tehtävää hoitaa pitkän työkokemuksen omaava ylirajavartija tai rajavartiomestari. Sotatieteiden kandidaattien vartioupseerin tehtävän hoitaminen liittyy usein monipuolisen työkokemuksen hankkimiseen ennen sotatieteiden maisterin opintoja. Rajavartioaseman varapäällikön tehtävä edellyttää sotatieteiden kandidaatin tai opistoupseerin tutkintoa. Vartioaseman päällikön tehtävään vaaditaan puolestaan opistoupseerin tutkintoa jatkokursseineen tai sotatieteiden maisterin tutkintoa.

Taulukko 3: Vastaajien tehtäväjakauma (n=36)

Tehtävä	Lukumäärä
Rajavartija (koiranohjaaja)	13
Rajavartija	13
Vartioupseeri	4
Varapäällikkö	3
Päällikkö	3

Kyselyyn vastanneiden aseman johdon ja miehistön välillä on epätasaisuutta. Systemaattisen otannan rajavartioasemien johtoon kuuluvien (vartioupseeri, varapäällikkö ja päällikkö) vastausprosentti oli 90 %. Vartioupseereista vain yksi jätti vastaamatta kyselyyn. Miehistön osalta vastausprosentti rajavartioasemittain oli jäänyt huomattavasti alle 50 % RvAs25 miehistöä lukuun ottamatta. Heidän osalta vastausprosentti oli lähes 50 %. Vastaajajakauma oli epätasainen myös rajavartioasemittain tarkasteltuna. Aktiivisin kyselyyn vastannut henkilöstö löytyi RvAs25:lta ja passiivisin RvAs14:lta.

Taulukko 4: Vastaajajakauma rajavartioasemittain (n=36)

Rajavartioasema	Lukumäärä	% vastaajista
RvAs14	6	16,67
RvAs25	17	47,22
RvAs36	13	36,11

Taulukoiden 1–3 tietojen perusteella voidaan todeta, että kyselyn alkuperäisten kategoristen ja määrällisten (ikä, tehtävä, työkokemus sekä sotilas- ja palvelusarvo) muuttujien tarkastelu ei ole mielekästä. Tämä johtuu tutkimuksen pienestä otannasta (n=36). Pieni kokonaisotanta on ollut vaikuttamassa siihen, että esimerkiksi sotilas- ja palvelusarvoihin perustuvien tilastollinen ryhmien vertaaminen keskenään on mahdotonta, johtuen liian pienestä ryhmäkoosta. Näin ollen varsinaisten tilastollisten testien mahdollistamiseksi muodostetaan kokonaan uudet kategoriset muuttujat yhdistämällä entisiä muuttujia yhteen isommiksi ryhmiksi.

Yhdistämällä vanhoja kategorisia muuttujia isommiksi ryhmiksi saatiin mielekkäämpi vertailuasetelma. Tavoitteena pienten ryhmien muodostamisessa oli se, että jokainen ryhmä olisi yli viiden hengen vahvuinen. Näiden suuntaviivojen seurauksena muodostui yhteensä yhdeksän ryhmää neljään eri luokkaan (tehtävä, palvelusarvo, ikäryhmä ja nykyisessä tehtävässä vietetty aika). Taulukossa 5 luokat on esitetty ylimmällä rivillä, joiden alle on sijoitettu kyseisen luokan ryhmät.

Taulukko 5: Kategoristen muuttujien yhdistäminen ja uudet jakaumat (n=36)

Tehtävä	n	%	Palvelusarvo	n	%	Ikäryhmä	n	%	Nykyisessä tehtävässä	n	%
Koira-	13	43	Rajavartija	29	81	alle 35 vuotta	10	28	alle 6 vuotta	14	39
mies			(Opisto)	7	19	yli 35 vuotta	26	72	yli 6 vuotta	21	61
Koiraton	13	43	Upseeri								
mies											
Johto	10	14									

4.2 Asemien vertailua kahden kyselyn tulosten valossa

Tässä luvussa vertaillaan kolmen rajavartioaseman keskiarvoja Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn ja tämän tutkimuksen kyselyn valossa. Vertailtavien asemien valintaan oli vaikuttamassa asemien tehtävien ja toiminta-alueen samankaltaisuus. Tällä pyrittiin vähentämään mahdollista työtehtävistä ja toimintaympäristöstä aiheutuvaa vaikutusta aseman sisäisen vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden kokemiseen henkilöstön osalta.

Taulukko 6: Työhyvinvointikyselyn tulokset vuonna (2016)

Muuttuja	RvAs14 (n=15)	RvAs25 (n=19)	RvAs36 (n=26)
1. Johtaminen	4.30	3.49	3.95
2. Työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet	4.30	4.05	4.11
3. Osaaminen, oppiminen ja uudistaminen	3,83	3.41	3.36
4. Työyhteisön toimintakulttuuri	4,56	3.88	4.14
5. Työ- ja toimintaympäristö	4.27	3.90	3.93
6. Vuorovaikutus ja viestintä	4.24	3.35	4.08
7. Esimiestyö	4.68	3.81	4.28
8. Työyksikön ilmapiiri	4.77	4.06	4.32
9. Osaaminen ja motivaatio	4.32	4.16	4.13

Huom: Summamuuttujien asteikko 1-5

Taulukossa 6 esitetään rajavartiolaitoksen teettämän työhyvinvointikyselyn tuloksia vuodelta 2016. Tässä taulukossa ei ole listattu kaikkia työhyvinvointikyselyn osa-alueita. Tähän taulukkoon on valittu vain ne osa-alueet, jotka liittyvät vuorovaikutukseen, viestintään ja psykososiaaliseen hyvinvointiin. Työhyvinvointikyselyn tulosten keskiarvoista voitiin havaita selkeitä eroja kolmen tutkittavan rajavartioaseman välillä.¹²³

Työhyvinvointikyselyn jokaisella osa-alueella korkeimmat arvot sai RvAs14 ja alhaisimmat arvot sai RvAs25 (osa-alueita 3 ja 8 lukuun ottamatta). Kolmas rajavartioasema, jolla oli ollut muita huomattavasti korkeampi vastausprosentti, sijoittui keskiarvoiltaan RvAs14 ja RvAs25 väliin. Kaikkiaan taulukosta nähdään, että RvAs14 omaa selkeästi korkeampia keskiarvoja Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn mittareissa kuin RvAs25 ja RvAs36.

¹²³ Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn summamuuttujien osiot on esitetty liitteessä 6. Liitettä tarkastelemalla voidaan luoda kuva työhyvinvointikyselyn summamuuttujien sisällöstä.

Aiemmin kvantitatiivista analyysia koskevassa luvussa kerrottiin tämän tutkimuksen summamuuttujien muodostuminen. Kyseiset summamuuttujat on listattu keskiarvoineen taulukkoon 7. Edelliseen taulukkoon (taulukko 6) verrattu rakenteellisena eron on mainittava, että tässä taulukossa summamuuttujat 2, 5 ja 7 ovat sisällöltään negatiivisia. Tästä johtuu kyseisten muuttujien pieni keskiarvo muiden muuttujien keskiarvoon verrattuna. Muuttujissa 2, 5 ja 7 pienet arvot ovat tavoiteltavimpia, kuin suuret arvot. Muissa muuttujissa puolestaan suuret arvot ovat tavoiteltavimpia, kuin pienet arvot. Taulukossa 7 keskiarvojen osalta nähdään, että RvAs14 sai parhaat arvot kaikissa muissa osa-alueissa paitsi *kateuden tunteessa*. Heikoimmat arvot sai RvAs25 kaikissa muissa paitsi *viestinnän ymmärrettävyydessä, tavoitteisiin sitoutumisessa ja avoimuudessa*. RvAs36 jäi jälleen parhaat ja heikoimmat arvot saaneiden rajavar-
tioasemien väliin.

Taulukko 7: Summamuuttujien keskiarvot asemittain (2017)

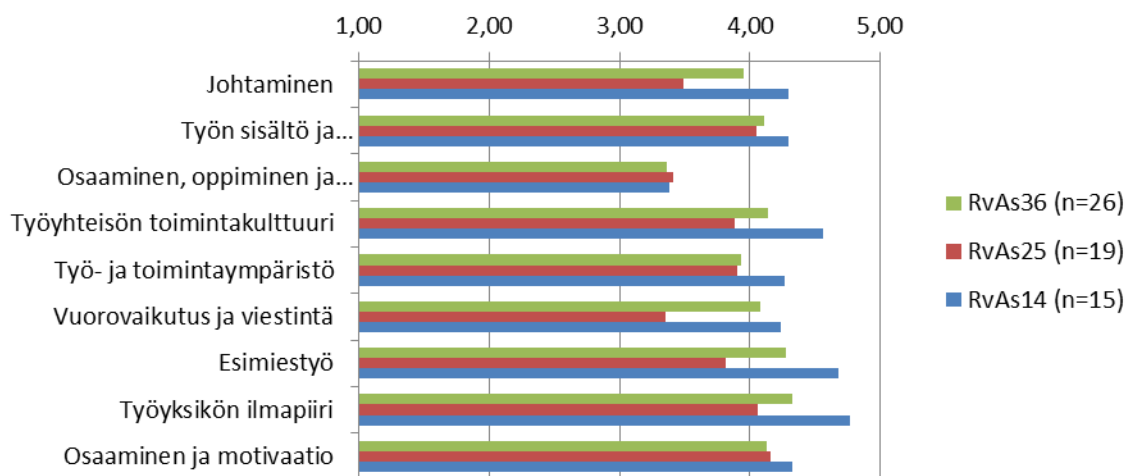
Muuttuja	RvAs14 (n=6)	RvAs25 (n=17)	RvAs36 (n=13)
1. Luottamuksen tunne	6.40	5.79	6.09
2. Kateuden tunne	2.83	3.29	2.69
3. Tyytyväisyys vuorovaikutukseen	6.17	6.15	5.85
4. Viestinnän ymmärrettävyys	6.22	5.86	5.82
5. Vaikuttamisen vähyys	2.78	3.24	3.08
6. Tavoitteisiin sitoutuminen	5.72	5.90	5.67
7. Viestinnän puute	2.75	3.82	3.33
8. Vaikuttamisen mahdollisuus	5.75	5.07	5.31
9. Vuorovaikutukseen kannustaminen	5.62	5.18	5.60
10. Avoimuus	6.17	5.79	5.69

Huom: asteikko 1-7

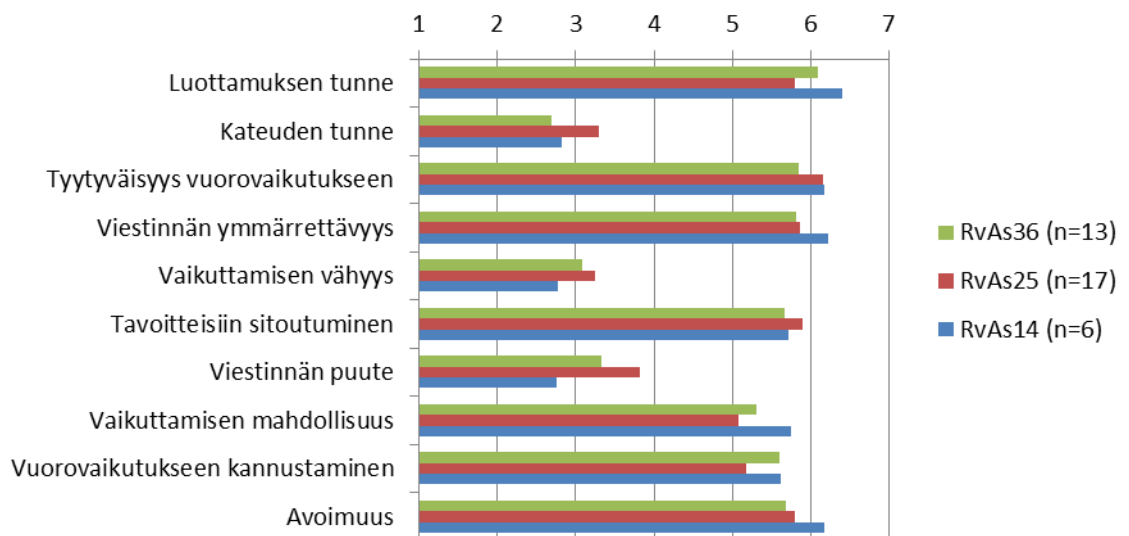
Kahden eri kyselyn keskiarvot eivät ole sellaisenaan vertailukelpoisia keskenään. Tämä johtuu siitä, että mittaristojen muuttujien laadulliset sisällöt poikkeavat toisistaan. Lisäksi on huomioitava kyselyissä käytettyjen asteikkojen eroavaisuudet. Vuonna 2016 tehdyn kyselyn likert-asteikon tyyppinä on ollut 5- portainen asteikko ja vuonna 2017 tehdyn kyselyn likert-asteikko on ollut 7- portainen.

Kahden kyselyn ajankohdan, sisällön ja asteikon eroista huolimatta vertailtavilla rajavartio- asemilla oli sama profiili kummankin kyselyn keskiarvojen perusteella. RvAs14 sai parhaat arvot ja RvAs25 sai pääsääntöisesti heikoimmat arvot. RvAs36:n jäi arvoineen näiden ase- mi- en välimaastoon. Kahden eri kyselyn keskiarvojen tuottamat rajavartioasemien profiilit on havainnollistettu selkeämmin kaavioissa 1 ja 2. Asemien keskinäinen vertailu antaa pohjan tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen johtavien syiden esiin nostamiselle. Tämä prosessi aloitetaan kuitenkin vasta tämän tutkimuksen kyselyn summamuuttujien välisen korrelaation selvittämisen jälkeen.

Kaavio 1: Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikyselyn summamuuttujien keskiarvot 2016



Kaavio 2: Tämän tutkimuksen kyselyn summamuuttujien keskiarvot 2017



4.3 Tutkimuksen muuttujien välinen korrelaatio

Ennen henkilöstöryhmien välisten erojen tarkastelua selvitettiin tutkimuksen muuttujien välinen korrelaatio. Havaitut summamuuttujien korrelaatiot auttavat syventämään ymmärrystä mahdollisille henkilöstöryhmien välisille eroille ja sitovat tämän tutkimuksen havainnot taustalla olevaan teoriaan. Lisäksi muuttujien välinen korrelaatio on myöhemmin tukemassa laadullisella teoriasidonnaisella analyysillä saatuja tuloksia.

Taulukko 8: Summamuuttujien keskinäinen korrelaatio, Spearman's Rho (n=36)

Muuttuja	<i>Ka</i>	<i>s</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Luottamuksen tunne	6.00	.70	-									
2. Kateuden tunne	3.00	.94	-.16	-								
3. Tyytyväisyys vuorovaikutukseen	6.04	.73	-.26	-.12	-							
4. Viestinnän ymmärrettävyys	5.91	.61	.33	-.28	.46**	-						
5. Vaikuttamisen vähyyys	3.10	1.23	-.46**	.37*	-.41*	-.25	-					
6. Tavoitteisiin sitoutuminen	5.79	.71	.49**	-.07	.54**	.29	-.49**	-				
7. Viestinnän puute	3.47	1.23	-.54***	.23	-.35*	-.33	.54**	-.30	-			
8. Vaikuttamisen mahdollisuus	5.27	.89	.29	-.33*	.24	.19	-.49**	.15	-.17	-		
9. Vuorovaikutukseen kannustaminen	5.40	.87	.59***	-.27	.37*	.24	-.63***	.69***	-.26	.39*	-	
10. Avoimuus	5.82	.70	.59***	-.24	.51**	.40*	-.60***	.72***	-.38*	.39*	.69***	-

Huom: Asteikko 1 – 7

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Taulukosta 8 havaitaan, että rajavartioasemilla koettu *luottamuksen tunne* korreloi¹²⁴ vahvasti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi¹²⁵ *avoimuuden* ja *vuorovaikutukseen kannustamisen* kanssa. Tämän lisäksi *luottamuksen tunteen kanssa* keskinkertaisesti, mutta tilastollisesti merkitsevästi korreloi *tavoitteisiin sitoutuminen*. Merkille pantavaa on myös *vaikuttamisen vähyyden* ja *viestinnän puutteen* keskinkertainen negatiivinen korrelaatio *luottamuksen tunteen* kanssa. Summamuuttujien välinen korrelaatio vahvistettiin parametrisella Pearsonin korrelaatiokertoimella, joka muodosti lineaarisen yhteyden samojen muuttujien osalta kuin Spearmanin järjestyskorrelaatio, mutta jonkin verran poikkeavilla korrelaatio ja merkitsevyys arvoilla.

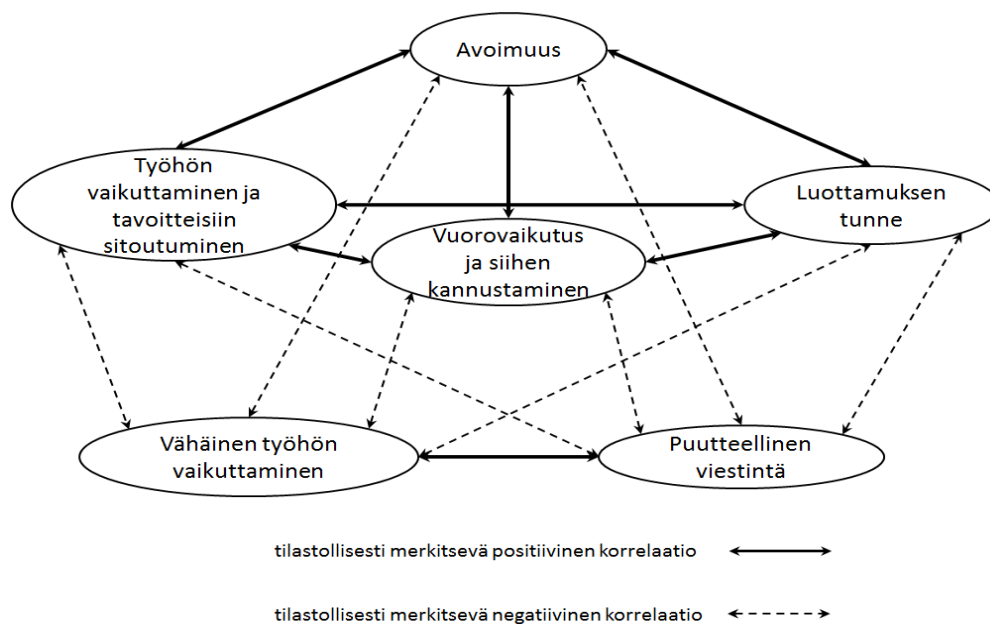
¹²⁴ Vahva korrelaatio $> 0,60$; keskinkertainen korrelaatio $= 0,59-0,30$; heikko korrelaatio $< 0,30$.

¹²⁵ Tilastollisesti erittäin merkitsevä $= p < 0,001$; merkitsevä $p < 0,01$; melkein merkitsevä $p < 0,05$. Tämä tilastollisen merkitsevyyden jaottelu pätee myös myöhemmin tehtävissä ryhmiä vertaavissa Mann-Whitney'n ja Kruskal-Wallis testissä. Nykyisin sanotaan usein riippuvuuden olevan merkitsevä, jos p-arvo on pienempi kuin 0,05 käyttämättä sanoja melkein ja keskinkertainen.

Tyytyväisyys vuorovaikutukseen korreloi keskinkertaisesti ja tilastollisesti *merkittävästi* viestinnän ymmärrettävyyden, tavoitteisiin sitoutumisen ja avoimuuden kanssa. Keskinkertainen ja tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio oli havaittavissa puolestaan vaikuttamisen vähyyden ja viestinnän puutteen kanssa. Vaikuttamisen vähyyys antaa puolestaan vahvan ja tilastollisesti merkitsevän negatiivisen korrelaation vuorovaikutukseen kannustamisen ja avoimuuden kanssa. Keskinkertainen ja tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio esiintyi myös tavoitteisiin sitoutumisen ja vaikuttamisen vähyyden välillä. Viestinnän puutteen kanssa vaikuttamisen vähyyys korreloi keskinkertaisen positiivisesti ja tilastollisesti merkittävästi.

Tavoitteisiin sitoutuminen korreloi vahvasti ja tilastollisesti erittäin merkittävästi vuorovaikutukseen kannustamisen ja avoimuuden kanssa. Tämän lisäksi vaikuttamisen mahdollisuus korreloi keskinkertaisesti ja tilastollisesti melkein merkittävästi vuorovaikutukseen kannustamisen ja avoimuuden kanssa. Avoimus puolestaan korreloi vahvasti ja tilastollisesti erittäin merkittävästi vuorovaikutukseen kannustamisen kanssa.

Kuva 7: Työyhteisötaitojen tilastollisesti merkitsevät keskinäiset korrelaatiot



Summamuuttujien välisten korrelaatioiden perusteella voidaan tehdä oletus, jonka mukaan avoimuuden ja luottamuksen esiintyminen lisäävät vuorovaikutusta. Vuorovaikutus puolestaan lisää työssä jaksamista mahdollistaen yksilöiden työhönsä vaikuttamisen ja sosiaalisen kanssakäymisen. Puhumattomuus ja vähäinen työtehtäviin vaikuttaminen korreloivat keskenään ja lisäksi heikentävät kaikkia edellä mainittuja työyhteisötaitojen osa-alueita. Näiden työhyvinvointiin liittyvien osa-alueiden totuuden mukainen syy-seuraussuhteiden päättely on kuitenkin tässä vaiheessa vielä liian varhaista. Tehty korrelaation testaus antaa kuitenkin varaa oletuksille, joiden perusteella analyysiä lähdetään viemään eteenpäin seuraavissa luvuissa.

4.4 Luottamus ja ratkaisukeskeisyys asemien välisten erojen taustalla

Tähän mennessä tiedetään se, että tutkimuksen kohdeorganisaatioiden tyytyväisyydessä on eroja. Lisäksi tiedetään, että avoimuus, luottamusvuorovaikutus ovat positiivisesti yhteydessä työssä jaksamiseen. Edellä mainitut tarkastelun kohteet ovat pohjustamassa tämän ja seuraavan tulosluvun ryhmien välisiä testejä. Tarkasteltaessa rajavartioasemien työtyytyväisyyteen liittyviä eroja, luotiin samalla kolmen rajavartioaseman tyytyväisyysprofiilit. Tyytyväisimmän profiilin sai RvAs14 ja tyytymättömimmän profiilin sai RvAs25. Jokseenkin tyytyväinen RvAs36 jäi keskiarvoineen näiden kahden rajavartioaseman väliin.

Profiileiden syntyyn johtanut havainto on ollut osaltaan koko tämä tutkimuksen teon taustalla piilevä syy. Kaksi eri aikaan tehtyä kyselyä on muodostanut kohdeorganisaatioille samansuuntaisen profiilin tyytyväisyyden suhteen. Näin ollen tyytyväisen, jokseenkin tyytyväisen ja tyytymättömän rajavartioaseman ilmeneminen suurella todennäköisyydellä ei ole sattumaa. Tämän asetelman pohjalta seuraavaksi testataan rajavartioasemien välisiä eroja tämän tutkimuksen muuttujilla etsien tyytyväisyyden erojen taustalla olevia syitä.

Kaikki järjestysasteikolliset muuttujat testattiin kolmella toisistaan riippumattomilla kategorisella muuttujalla käyttäen kahta ryhmää keskenään vertaavaa Mann-Whitneyn testiä. Kyseistä testiä käyttäen löydettiin kolme tilastollisesti merkitsevää rajavartioasemien välistä eroa kahdessa eri muuttujassa. Asemien välisiä eroja testattiin myös parametrisella riippumattomien muuttujien t-testillä, joka antoi samoja havaintoja. Havaintoarvot olivat kuitenkin heikompia erojen merkitsevyyden osalta kuin mitä Mann-Whitneyn testin antamat arvot olivat.

Taulukko 9: Asemien väliset erot tyytyväisyyden taustalla, Mann-Whitneyn testi

Rajavartioasema	RvAs14/ RvAs36	RvAs36/ RvAs25	RvAs14/ RvAs25
Voin luottaa omaan esimieheen.	-1.55	-1.60	-2.26*
Asiat ratkaistaan meillä yhdessä keskustelemalla.	-2.18*	-.29	-2.14*

Huom: asteikko 1 - 7. (Väittämään ”Voin luottaa esimieheeni.” ei laskettu päälliköiden vastauksia.)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Rajavartioasemia keskenään vertaava testi osoitti, että tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,024$) havaittiin RvAs14 ($ka=6,70$) ja RvAs25 ($ka=5,40$) välillä muuttujalle ”Voin luottaa esimieheeni”. Tämä havainto kertoo sen, että RvAs14 henkilöstö tuntee selvästi voimakkaampaa luottamuksen tunnetta esimiestään kohtaan kuin RvAs25 henkilöstö. Tämä havainto noudattaa kahden kyselyn keskiarvovertailun perusteella luotuja asemien tyytyväisyysprofiileja, joiden mukaan RvAs14 on tyytyväisin ja RvAs25 tyytymättömin¹²⁶.

Toinen asemien välinen tilastollisesti merkitsevä indikaatio nousi väittämän ”Asiat ratkaistaan meillä yhdessä keskustelemalla.” yhteydessä. Esimieheensä eniten luottava ja selvästi tyytyväisin RvAs14 ($ka=6,20$) poikkesi tilastollisesti merkitsevästi kahdesta muusta rajavartioasemasta. Ero tyytymättömimpään asemaan ($ka=5,30$; $p=0,040$) oli hieman merkitsevempi kuin jokseenkin tyytyväiseen asemaan ($ka=5,00$; $p=0,049$). Tämä osoittaa sen, että luottavaisimmalla rajavartioasemalla asiat ratkotaan yhdessä jokseenkin tyytyväistä ja tyytymättömintä rajavartioasemaa voimakkaammin.

Yhdessä keskustelun kulttuurin, avoimuuden ja luottamuksen yhteydestä oli mahdollista tehdä havainto myös laadullisen aineiston pohjalta. Avoimuuden katsottiin rakentavan keskustelukulttuuria, joka puolestaan luo ratkaisukeskeisyyttä ja luottamusta.

¹²⁶ Tässä kohtaa ryhmien välisten erojen testaaminen oli tehtävä ilman päälliköiden vastauksia, koska päälliköiden esimiehet sijaitsevat rajavartiostojen esikunnissa. Tästä huolimatta tilastollinen merkitsevyys säilyi. Tämä toimenpide tehdään vain ”Voin luottaa esimieheeni.” väittämän osalta, koska silloin päälliköiden vastaukset vääristävät tilastoja liikaa. Esimerkiksi summamuuttujan ”Luottamuksen tunne” osalta tätä toimenpidettä ei tehdä, koska kyseisessä summamuuttujassa on muitakin väittämiä (Ks. liite).

”Avoin keskustelukulttuuri ja jatkuva vuorovaikutus osoittavat luottamusta. Myös kahdenkeskiset syvällisemmät keskustelut ovat tärkeitä. Vastuun ja vapauden antaminen esimiehen suunnasta on luottamuksen käytännön ilmentymää.”

– rajavartioaseman päällikkö, RvAs14

Ongelmallisissa ristiriitatilanteissa eri yksilöt käyttäytyvät eri tavoin. Jotkut yrittävät väistää ongelmatilanteet tai pyrkivät siirtämään niiden ratkaisun itseltään pois. Jotkut taas ottavat ratkaisuvastuun itselleen. Luottamusta rakentava johtamistyyli nojaa ratkaisukeskeisyyteen. Ratkaisukeskeisyys puolestaan nojaa yhteistyöhön.¹²⁷ Yhteistyössä on hyväksyttävä se, että jollakin saattaa olla asiaan parempi näkemys tai ratkaisu kuin toisella. Vastavuoroisuus pohjautuu yhdessä tekemiseen, jonka tavoitteena on organisaation kannalta parhaiden mahdollisten ratkaisujen löytäminen yhdessä, tehtävä- ja arvonimikettä katsomatta.¹²⁸ Rajavartioasemalla tämän kaltainen vastavuoroisuus sitouttaa yksilöt osallistamisen kautta organisaation tavoitteisiin yhdessä laadittujen toimintatapojen kautta.

4.5 Avoin vuorovaikutus ja luottamus osallistamisen lähtökohtana

Rajavartioasemien välisistä eroista mielenkiinto siirtyi seuraavaksi henkilöstöryhmien välisiin eroihin. Edellisessä luvussa todettiin, että asemien välillä voitiin havaita ero luottamuksen tunteen ja ratkaisukeskeisyyden välillä. Rajavartioasemalla vuorovaikutussuhteessa ovat aseman johto ja miehistö. Näin ollen voidaan olettaa, että löydetäessä asemien välisiä eroja, on myös mahdollista löytää henkilöstöryhmien välisiä eroja. Seuraavaksi selvitetään millaisena henkilöstöryhmien väliset erot näyttäytyvät, vai näyttäytyvätkö ne ollenkaan. Asemien sisäisten henkilöstöryhmien välinen testaaminen tarkoittaa koiranohjaajien, rajavartijoiden ja rajavartioaseman johdon vertaamista keskenään.

¹²⁷ Kalliomaa ja Kettunen 2010, 78–79

¹²⁸ Kalliomaa ja Kettunen 2010, 78–79

Tutkimuksen järjestysasteikollisten muuttujien paljous yhdessä kolmen kategorisen muuttujan kanssa aiheuttavat sen, että keskenään verrattavia muuttujia oli paljon. Näin ollen oli hankala päättää mistä tilastollisia eroja lähdetäisiin etsimään. Tämä hankaluus ratkaistiin käyttämällä Kruskall-Wallis testiä. Kyseinen testi vertasi kolmen kategorisen muuttujaa keskenään. Tämä mahdollisti sen, että kolmen henkilöstöryhmän väliset eroavaisuudet saatiin kerralla ylös. Samalla saatiin esille myös teemat, joihin liittyen kokemukselliset erot olivat suurimpia.

Taulukko 10: Asemien henkilöstön väliset erot tehtävittäin, Kruskall-Wallis testi

Muuttuja	H
1. Luottamuksen tunne	7,56*
9. Vuorovaikutukseen kannustaminen	7,41*

Huom: asteikko 1 - 7.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Testi osoitti, että kolmen eri henkilöstöryhmän välillä on tilastollisesti merkitsevä ero *luottamuksen tunteessa* ja *vuorovaikutukseen kannustamisessa*. Tämä havainto varmistettiin myös parametrisella riippumattomien muuttujien t-testillä, joka antoi samoja havaintoja¹²⁹. Tehdyt havainnot tarkoittavat sitä, että koirattoman miehen, koiramiehen ja aseman johdon välillä ei ole yhtä vahvaa luottamuksen ja vuorovaikutukseen kannustamisen tunnetta. Luottamuksen tunteella oli vahva ja tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio vuorovaikutukseen kannustamisen ($r=0,59$; $n=36$; $p=0,000$) kanssa. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että luottamuksen tunteen vallitessa esiintyy myös vuorovaikutukseen kannustamista.

Tehdyn Kruskall-Wallis testin perusteella ei kuitenkaan voida vielä määritellä toisistaan eniten eroavia ryhmiä. Tähän tarkoitukseen tehtiin kahta ryhmää keskenään vertaavaa Mann-Whitneyn testi, jolloin saatiin luotua tarkempia havaintoja ryhmien välisistä eroista.

¹²⁹ T-testi antoi tilastollisesti vielä merkitsevemmän ryhmien välisen eron. T-testi kuitenkin olettaa aineiston olevan normaalisti jakautunut (tämän tutkimuksen aineisto oli epänormaalisti jakautunut). Näin ollen t-testin antamia havaintoja käytetään vain tukemaan Mann-Whitneyn testin antamia havaintoja.

Taulukko 11: Henkilöstön väliset erot tehtävittäin, Mann-Whitney testi

Muuttuja	johto/ koira- mies	johto/ koira- ton mies	koiramies/ koiraton mies
1. Luottamuksen tunne	-1.82	-2.78*	-0.78
6. Tavoitteisiin sitoutuminen	-0.91	-2.37*	-0.84
9. Vuorovaikutukseen kannustaminen	-1.59	-2.75**	-1.14
10. Avoimuus	-0.90	-2.13*	-0.34

Huom: asteikko 1 - 7.

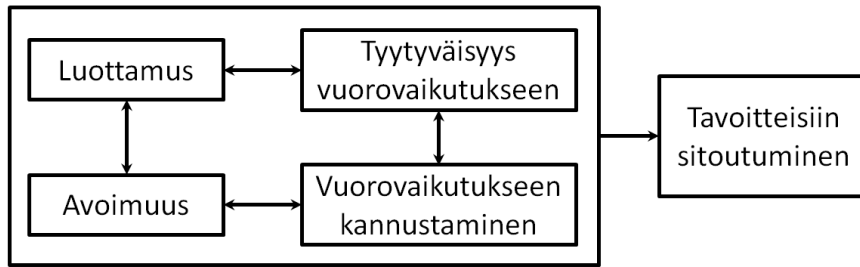
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Taulukosta 11 voidaan nähdä se, mitä edellisestä taulukosta ei havaittu. Testaamalla kaksi ryhmää keskenään summamuuttujilla saadaan havaintoja siitä, että summamuuttujiin liittyvän kokemuksen ääripäät muodostuivat rajavartioaseman johdon ja koirattomien rajavartioiden välille. Lisäksi esille saatiin nostettua kaksi uutta teemaa, jotka rajavartioaseman henkilöstöryhmät kokivat merkitsevästi eri tavalla.

Selvästi merkitsevin ero oli *luottamuksen tunteessa* ($p=0,004$), jossa koiraton mies ($ka=5.70$) edusti työyhteisössään vähemmän luottavaa kuin rajavartioaseman johtoon ($ka=6.50$) kuuluva. Seuraavaksi merkitsevimmät erot havaittiin *vuorovaikutukseen kannustamisessa* ($p=0,005$), *tavoitteisiin sitoutumisessa* ($p=0,018$) ja *avoimuudessa* ($p=0,033$). Jokaisessa osaluueessa vahvimmat keskiarvot olivat rajavartioaseman johdolla. Heikoimmat keskiarvot olivat puolestaan koirattomalla rajavartijalla.

Muuttujien keskinäisen korrelaation testaus osoitti, että *luottamus* ($r=0,49$; $n=36$; $p=0,003$), *avoimuus* ($r=0,72$; $n=36$; $p=0,000$), *tyytyväisyys vuorovaikutukseen* ($r=0,54$; $n=36$; $p=0,001$) ja *vuorovaikutukseen kannustaminen* ($r=0,69$; $n=36$; $p=0,000$) korreloivat *tavoitteisiin sitoutumisen* kanssa merkitsevästi. Tämä voidaan ymmärtää siten, että luottamuksen tunne ja avoin vuorovaikutus ovat muodostamassa työhyvinvointia, joka edistää yksilöiden tavoitteisiin sitoutumista. Vastaavanlainen havainto oli mahdollista tehdä myös laadullisen analyysin pohjalta. Rajavartioaseman henkilöstön kokemuksen mukaan avoin ja luottavainen yksilö altistaa itsensä vuorovaikutukselle toisten työyhteisön jäsenen kanssa herkemmin. Tämä pätee niin aseman johtoon kuin miehistöön. Avoimuudella ja luottamuksella esimiehen on mahdollista luoda osallistavaa ja vastuuttavaa työilmapiiriä, jossa miehistön kokemuksella ja näkemyksillä on suuri painoarvo työn kehittämisessä ja työilmapiirin rakentamisessa.

Kuva 8: Sitouttamisen kulmakivet rajavartioaseman henkilöstön kokemana



Seuraavassa neljässä alaluvussa avataan sitouttamiseen johtavien kulmakivien merkitystä rajavartioaseman henkilöstön näkökulmasta. Alalukujen sisältö on tuotettu teoriasidonnaisella sisällön analyysillä¹³⁰. Tämän analyysin tarkoituksena on avata luottamuksen, avoimuuden, vuorovaikutuksen ja osallistamisen merkitys itse tutkittaville. Lisäksi laadullisella analyysillä selvitetään edellä mainittujen teemojen yhteys työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen.

4.5.1 Avoimuus muodostuu tasapuolisuudesta ja rehellisyydestä

Edellisessä luvussa esitetyt kvantitatiivisen aineiston perusteella merkitsevästi esille nousseet luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus ovat työyhteisön sosiaalisen pääoman rakentumisen kannalta tärkeitä. Työyhteisön sosiaalinen pääoma rakentuu ajan kuluessa¹³¹. Määrällinen sosiaalisen pääoman rakentuminen on kytköksissä organisaation rakenteiden ja järjestelmien toimivuuteen. Yhtä lailla merkityksellistä on myös organisaation yksilöiden välinen vuorovaikutuksen määrä ja laatu¹³².

¹³⁰ Tässä kohtaa kannattaa silmäillä liite 8, joka paljastaa laadullisen aineiston tuottaman tiedon päättelyketju.

¹³¹ Sosiaalinen pääoma käsite liittyy yleisen pääoma käsitteen laajenemiseen. Perinteinen pääoma on omaksuttu organisaation taloudelliseen voittoon sidonnaiseksi. Taloudellisen pääomakäsitteen rinnalle ovat muodostuneet myös henkisen ja sosiaalisen pääoman käsitteet (Mäkipeksa ja Niemelä 2005, 13–16).

¹³² Mäkipeksi ja Niemelä 2005, 16

Avoimuus koetaan rajavartioasemalla tärkeäksi. Laadullisen aineiston pohjalta havaittiin, että avoimuus sai kaikista eniten huomiota luottamuksen kokemisen, vuorovaikutuksen ja viestintäkanavien käytön sekä tiedon jakamisen yhteydessä. Kvantifioituna avoimuuteen liittyviä alkuperäisilmauksia oli kaikkiaan 33 kappaletta. Avoimuus teemana ei alun perin kuulunut kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin, vaan avoimuus oli selkeästi aineistosta noussut asiakokonaisuus. Rajavartioasemalla avoimuus koetaan olevan yhtenä elimellisenä osan luottamusta, vuorovaikutusta ja tiedonjakoa.

”Koko henkilöstön kanssa pitää olla asioiden käsittelyssä avoin, tasapuolinen, rehellinen sekä luottamuksellinen. Työntekijän tekemisiin työyhteisössä pitää luottaa, se ruokkii hyvää työilmapiiriä.”

– Vartioupseeri, RvAs36

Tasapuolisuus ja rehellisyys ruokkivat avoimuutta. Tasapuolisuutta kaivataan kehitysideoiden huomioinnissa ja työjaksojen suunnittelussa. Kehitysideoita on otettava vastaan tasapuolisesti yksilön asemaan katsomatta, koska se kannustaa työyhteisöä kehittävien aloitteiden tekemiseen myös tulevaisuudessa. Esimiehellä on keskeinen rooli avoimen ja kehittämiseen tähtäävän ilmapiirin luomisessa. Joskus esimiesasemaan liitetään oletus, jonka mukaa esimiehen tietämättömyys ja väärässä oleminen johtaa alaisten luottamuksen menettämiseen. Rajavartioasemalla tämä asia nähdään kuitenkin olevan toisin päin.

Esimies, joka altistaa oman ”oikeassa olemisen” alaisten ideoille ja myöntää virheensä, muodostaa kasvualustan avoimelle ja rehelliselle esimiehen ja alaisen väliselle vuorovaikutukselle. Edellä kuvattu toiminta tähtää siihen, että asiat riitelevät, ei yksilöt. *”Totuus ei ole yhdessä päässä, se syntyy totuutta etsivien suhteessa.”*¹³³

Kehitysideoiden tasapuolinen ja rehellinen huomiointi liitettiin aineistossa vahvasti esimiehen ja alaisen väliseen avoimuuteen. Esimiehellä on merkittävä rooli alaisten keskinäisessä rehellisessä ja tasapuolisessa kohtelussa, joka rajavartioasemalla kehittämistoiminnan lisäksi ilmenee myös työvuorosuunnittelussa.

¹³³ Mäkipekka ja Niemelä 2005, 39

Tasapuolisessa työvuorojen suunnittelussa on huomioitava haittaseuranta ja vapaatoiveet¹³⁴. Haittaseurannalla tarkoitetaan esimerkiksi viikonlopputöiden ja partiokorvausten kertymisen seurantaa jokaisen rajavartioasemalla operatiivisissa tehtävissä työskentelevän henkilön osalta. Ylityökorvausten epätasainen jakautuminen voi aiheuttaa yksilöiden ja ryhmien välille ristiriitoja, varsinkin silloin kun ylityöiden suunnittelu tehdään suljettujen ovien takana miehistölle perustelematta. Rajavartioasemalla avointa työsuunnittelua edistetään kaikille avoimilla työjaksopohjilla ja haittaseurantataulukoilla.

Avoimuudelta toivotaan asiallisuutta ja molemminpuolisuutta. Avoimuudella luodaan kyky puhua työasioista niin yksilöiden kuin koko työyhteisön kesken. Tämä luo pohjan osallistavalle työyksikön kehittämiseksi. Rajavartioasemalla avoimella vuorovaikutuksella ja tiedonkululla nähdään olevan suora yhteys työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Avoin puhuminen ja keskusteluyhteys koetaan edistävän tiedon liikkumista virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin. Lisäksi avoimuus nähdään konflikteja ennaltaehkäisevänä työyhteisötaitojen osana. Työyhteisössä ilmenevä huumori nähdään hyvän ilmapiirin ja avoimuuden mittarina. Huumorin runsas esiintyminen työyhteisössä kertoo sen, että rajavartioasema sosiaalisena yhteisönä kannustaa yksilöitä välittömyyteen.

4.5.2 Luottamuksen muodostuminen

”Luottamuksen osoittaminen on vastuun jakamista suorittajatasolle. Partio saa toimia hyvin vapaasti ja suunnitella itsenäisesti tilannekuvan mukaan partion toteuttamisen päivittäin. Koiranohjaaja voi itse päättää, mikä osuus rajasta tarkastetaan.”

– koiranohjaaja, RvAs14

Avoin ja välitön asioiden käsittely ruokkii luottamusta työyhteisön jäsenten välille¹³⁵. Rajavartioasemalla luottamuksen tunne muodostuu yksilöille ja partioille vastuuta antavasta työsuunnittelusta, yksilöiden välisestä arvostuksesta ja luottamuksellisesta sekä avoimesta henki-

¹³⁴ Haittaseuranta ja työsuunnittelu toteutetaan käytännössä Excel- pohjaisella taulukoilla, joihin on pääsy koko rajavartioaseman henkilöstöllä. Näin ollen henkilöstö pääsee katsomaan tulevaa kolmiviikkoista työjaksoaan ja vapaatoiveiden toteutumista jo ennen kuin työjaksot julkaistaan. Tällainen menettely on osaltaan avaamassa keskusteluyhteyttä miehistön ja aseman johdon välille tulevien töiden suunnitteluvaiheessa, joka puolestaan lisää yksilöiden työhönsä vaikuttamisen tunnetta. Tämä puolestaan lisää luottamusta työsidonnaiseen tulevaisuuteen.

¹³⁵ Mäkipekka ja Niemelä 2005, 26

lökohtaisten ja työyhteisöä koskevien asioiden käsittelystä. Luottamukselta odotetaan molemmipuolisuutta niin aseman johdon ja miehistön välillä, kuin aseman kaikkien yksilöiden välillä tehtävää ja arvoa katsomatta. Toisin sanoen kumpikin rajavartioaseman osapuolista tarvitsee luottamuksen tunnetta viihtyäkseen töissä.

Vastuuta antava työsuunnittelu tarkoittaa vastuullisten työtehtävien antamista luottaen, että miehistö selviää niistä. Miehistön vastuuttaminen koetaan vapautena, joka mahdollistaa rajapartion itsenäisen suunnittelun ja toteuttamisen miehistön toimesta¹³⁶. Vastuun ja vapauden kokeminen ei liity pelkästään päivittäisen partion suunnitteluun ja toteuttamiseen, vaan kaikkien aseman toiminnan suunnitteluun. Tämä tarkoittaa myös koko asemaa koskevien uusien ja tehokkaampien toimintatapojen yhdessä pohtimista ja käyttöönottoa.¹³⁷

Vastuu ja vapaus kulkevat käsi kädessä. Mikäli annetaan vastuuta, on myös uskallettava olla tukahduttamatta miehistön tai partion vapaudesta syntyvää työntöä äärimmilleen viedyllä ohjeistamisella tai toistuvalla tilanteen tarkastamisella. Tiukat ohjeet otetaan luottamuksen puutteen osoituksena miehistön ammattitaitoa kohtaan. Toistuva tilanteen tai työvaiheen tarkastaminen tulkitaan taas työntöä tukahduttavana niskaan hengittämisenä. Aseman johdon antama operatiiviseen toimintaan liittyvä vastuu ja vapaus kasvattavat johdon ja miehistön välistä luottamusta, joka puolestaan johtaa avoimuuden ja vuorovaikutuksen kasvuun.

Yksilötasolla luottamuksen kokeminen liittyy usein siihen, että yksilö pääsee kokemaan mielihyvää oman ammattitaidon osoittamisesta. Oma ammattitaito päästään osoittamaan esimerkiksi silloin, kun joku uskoutuu jollekin toiselle työhön liittyvällä ongelmalla. Ollessaan ongelman ratkaisija, yksilö kokee arvostuksen tunnetta. Luottamuksen kokemus ja arvostuksen tunne syntyy myös silloin, kun yksilö on päässyt vastuullisen ja itsenäisen partion aikana tekemään tilanteiden ratkaisemiseen johtaneita päätöksiä. Tällainen omavarainen tilanteessa onnistuminen nostaa itsevarmuutta, joka edesauttaa yksilöä olemaan avoimempi¹³⁸.

¹³⁶ Rajavartioasemilla on kahta variaatiota päivittäisten partioiden suunnittelussa. Ensimmäinen vaihtoehto on se, että operatiivista hallintoa ja työvuoroja suunnitteleva aseman johto määrittää hyvin tarkasti päivittäin tarkastettavan rajaosuuden. Toinen vaihtoehto on se, että tarkka partion suunnittelu ja toteutus jätetään partionjohtajan vastuulle, antaen partiolle pelkästään taktiseen riskianalyysiin perustuva karkea suunta rajavartioaseman toiminta-alueelta.

¹³⁷ Tätä tukevat myös Mäkipeksan ja Niemelän ajatukset 2005, 45–46. Mäkipekka ja Niemelä ovat tulleet siihen johtopäätökseen, että mitä enemmän yksilö nousee toiminnan keskipisteeksi, sitä enemmän luottamus kasvaa.

¹³⁸ McDermont ja Hall 2016, 144–145 mukaan heikko yksilöiden välinen luottamus on esteenä osallistamiselle.

Avoin yksilö luo puolestaan luottamusta rakentavaa ilmapiiriä, joka alentaa yksilöiden välistä vuorovaikutuksen kynnystä. Tähän liittyen esimies on ratkaisevassa roolissa paremman ilmapiirin rakentamisessa. Antamalla alaisilleen vastuullisia tehtäviä esimies antaa samalla mahdollisuuden kokea onnistumisia, jotka puolestaan johtavat yksilön itsevarmuuden kasvamiseen. Esimiehen suuntaan osoitettu luottamus puolestaan sitouttaa esimiehen olemaan kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista

”Luottamuksen nauttiminen motivoi esimiehenä tekemään kaikkensa alaisten puolesta. Itse on valmis ”kärsimään” vaikka vähän.”

– Vartioupseeri, RvAs25.

Luottamus kasvattaa työhyvinvointia ja työpanosta. Vastuun ja vapauden saaminen synnyttää itsenäisyyden ja varmuuden tunnetta, jonka seurauksena kehittyy avoin ja vuorovaikutteinen työyhteisö. Tällaisen työyhteisön jäsenet kokevat työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi, jonka seurauksena on mukava tulla töihin. Luotettuna yksilöt kokevat yhteenkuuluvuuden kasvua, joka puolestaan ruokkii hyvinvoivia henkilökohtaisia työkaverisuhteita. Luottamuksen myötä tuleva vastuu ja vapaus kasvattavat aloitekykyisiä yksilöitä, joiden aktiivisuus ei ole sidoksissa pakkoluonteiseen käskyttämiseen¹³⁹.

”Ei tarvitse tehdä pakkoluonteisesti päälliköiden käskemiä tehtäviä, vaan voi itse vaikuttaa työn toteutukseen. Tällöin ei ole väliportaita, vaan välttämätön tehtävä kohtaa saman tien tekijänsä. Se vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja työtehoon.”

– Koiranohjaa, RvAs25

Summaten voidaan todeta, että luottamuksen tunteen kokeminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja tekee vuorovaikutuksen tärkeäksi. Luottamuksen ilmeneminen lähentää yksilöitä ja vapaut-

¹³⁹ Tässä kohtaa pakkoluonteinen käskyttäminen on liitetty tavanomaisiin operatiivisiin tilanteisiin rajavartioston päivittäistoiminnan näkökulmasta. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi aseman ajoneuvokaluston (moottorikelkat ja mönkijät) siirto siten, että seuraavan päivän partio olisi mahdollisimman jouheva ja tehokas. Kun puhutaan tilanteiden johtamisesta (luvattomat rajan ylitykset), ovat johtosuhteet hyvin selvät (partio, tilannejohtaja tai kenttäjohtaja). Näissä tilanteissa käskyttäminen mielletään tärkeäksi.

ta heidän henkisiä ja sosiaalisia voimavaroja. Tämä puolestaan johtaa työyhteisön sosiaalisen pääoman kasvuun¹⁴⁰.

4.5.3 Vuorovaikutus rajavartioasemalla

”Viestinnän tulee olla oikea-aikaista ja selkeää. Monesti konfliktit syntyvät, kun asiat ymmärretään väärin. Viestinnässä tulee miettiä jo ennakolta voidaanko viesti tulkita väärin. Lähtökohtaisesti kaikki tärkeät asiat tulee viestiä kasvotusten, ei sähköpostin välityksellä. Asioiden hoitaminen työyksikön kesken helpottuu vuorovaikutuksen lisääntyessä. Olisi hyvä, jos työyksikön sisällä olisi muutakin viestintää, kuin vain työtehtävien hoitoon keskittyvää.”

– Vartioupseeri, RvAs36

Rajavartioasemalla arvostetaan kasvokkaista viestintää. Esimiestyön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että aseman johtaminen sähköpostilla toimistosta käsin ei ole tehokkain ja yhteisöllisyyttä edistävin keino. Vuorovaikutukselta odotetaan syvällisyyttä. Syvälinen vuorovaikutus koetaan syntyvän kahdenkeskeisyydestä, yksilön kohtaamisesta ja molemminpuolisuudesta. Kasvokkainen vuorovaikutus nähdään tärkeänä siksi, että kasvokkainen tiedonvälitys on tehokasta. Tehokkaaksi tämä koetaan siksi, että molemminpuolisella vuorovaikutuksella asioiden hoitaminen on helpompaa, kuin mitä se olisi köyhempiä viestintäkanavia käyttäen¹⁴¹.

Rajavartioasemalla vuorovaikutuksen syvällisyyttä ja molemminpuolisuutta tukee vuorovaikutuksen jatkuvuus ja tavoitteellisuus. Jatkuva vuorovaikutus ei ole mahdollista koko henkilöstön voimin samanaikaisesti, vaan vuorovaikutuksen jatkuvuus muodostuu partion jäsenten välille heidän ollessa samassa partiossa.

¹⁴⁰ Niemelän ja Mäkipeksan mukaan (2005, 25–27) luottamus on sosiaalisen pääoman kasvun taustalla olevien syiden ydin.

¹⁴¹ Tätä havaintoa tukee Daftin ja Langelin media richness- teoria. Tämän teorian mukaan mediat voidaan jakaa karkeasti rikkaisiin ja köyhiin medioihin. Rikkain median muoto pitää sisällään vuorovaikutusta, sosioemotionaalista ja kohdeyleisölle räätälöityä viestintää. Rajavartioasemalla rikkaaseen viestintään kuuluvat kohtaamiset partioon lähtöhuoneessa, kahvipöydässä, partiomajalla tai työyksikkökokouksessa Köyhään mediaan puolestaan kuuluu viestintätavat, joissa ei ole suoraa vuorovaikutusta. Rajavartioasemalla tällaisia kanavia ovat sähköposti, RASTI (ohjelmisto, jonka avulla tuotetaan partiokäskyt), työjaksopohja sekä kirjalliset käskyt ja määräykset.

Työvuorosunnittelun lähtökohtana ei ole se, että samat miehet ovat jatkuvasti samassa partiossa¹⁴². Näin ollen partioiden kokoonpanot muuttuvat useita kertoja viikossa mahdollistaen vuorovaikutuksen useiden miehistön jäsenten kanssa. Rajavartioaseman jäsenten vuorovaikutuksessa olo lähentää yksilöitä. Tämä puolestaan lisää avoimuutta, joka vapauttaa yksilöiden henkisiä ja sosiaalisia voimavaroja auttaen yksilöitä ja koko organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin.

Työyhteisön kannalta merkittäviä asioita halutaan kehittää yhteistyönä miehistön ja aseman johdon välillä. Sama koskettaa koko asemaa koskevaa päätöksentekoa. Kasvokkain tämä on huomattavasti luontevampaa kuin esimerkiksi sähköpostilla. Yhdessä kehittäminen ja yhteinen päätöksenteko mahdollistetaan muun muassa harvaan pidettävissä työyksikkökokouksissa. Aseman kannalta nämä ovat merkityksellisiä tilaisuuksia siinä mielessä, että työyksikkökokouksissa suurin osa aseman henkilöstöstä samaan aikaan samassa paikassa.

Rajavartioaseman arjessa koko henkilöstön samanaikainen yhdessä olo tapahtuu harvoin. Päivittäinen vuorovaikutusta mahdollistava aika rajautuu muutamaan tuntiin. Nämä muutamat tunnit syntyvät miehistön partioon valmistautumisesta, mahdollisesta lounastamisesta partiomajalla ja partion purkamisesta. Tämäkin vähäinen aika koskettaa vain sen päivän vahvuudessa olevaa miehistöä. Vähäinen kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa oleminen johtuu hajautetun työn luonteesta. Näin ollen työhön liittyvän tiedon välittäminen nojaa vahvasti kasvokkaista vuorovaikutusta köyhempiin rajavartioaseman käytössä oleviin viestintäkanaviin.

Kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksella nähdään olevan positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Vuorovaikutuksessa oleminen pitää mielen virkeänä ja parantaa työilmapiiriä yhteishenkeä luomalla. Työtehokkuuden näkökulmasta vuorovaikutus helpottaa asioiden hoitamista ja vähentää epätietoisuutta. Yhteistyössä muodostetut tavoitteet ja toimintamenetelmät parantavat motivaatiota ja ilmentävät osallistamisen kulttuuria.

¹⁴² Työvuorosunnittelussa noudatetaan tiettyjä periaatteita, jotka perustuvat operatiiviseen tarpeeseen. Lähtökohtana on, että jokaisessa partiossa olisi koira ja koiranohjaaja. Näiden lisäksi partioon suunnitellaan yhdestä kahteen koiratonta rajavartijaa. Tämä kokoonpano pysyy viikossa yhdestä kolmeen päivään työvuorosunnittelijasta riippuen.

4.5.4 Osallistaminen osana työhyvinvointia ja työtehokkuutta

”Käytännön työn suorittamisen ammattitaito on kentällä. Uskon, että jokainen haluaa työn olevan tehokasta, turvallista ja järkevää.”

– Rajavartioaseman päällikkö, RvAs25

Avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus luovat yhdessä kasvualustan osallistavalle työyhteisölle ja työhönsä sitoutuneelle henkilöstölle. Hyödyntämällä miehistön näkemyksiä työn kehittämisessä, voidaan vaikuttaa positiivisesti psykososiaaliseen hyvinvointiin ja tätä kautta välillisesti työtehokkuuteen. Kentällä oleva henkilöstö on alansa asiantuntija, jonka näkemyksiä tuloksellisuuden parantamiseksi ei voida vähätellä.¹⁴³ Laadullisen aineiston perusteella voidaan todeta, että aseman johdon ja miehistön mielestä tieto asuu miehistössä. Pitkä työkokemus ja korkea keski-ikä antavat miehistön jäsenille itsevarmuutta työhönsä liittyvien ongelmakohtien esiin tuomiselle ja kehitysideoiden esittämiselle¹⁴⁴. Rajavartioaseman johdolle tämä on merkittävä voimavara työyksikkönsä toiminnan ja ilmapiirin kehittämiseksi.

”Jokaisella henkilöllä pitää olla tasapuolisesti persoonaan katsomatta tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työn sisältöön. Asiat eivät parannu käskemällä tehtäviä henkilöstölle, vaan annetaan henkilöstön yksin tai suotavammin ryhmässä pohdiskella miten asioita pitäisi kehittää työpaikalla heidän mielestään, ja katsoa ovatko ne kehityskelpoisia ideoita. Jokaisessa asiassa huomioitavaa on henkilöstön avoin, tasapuolinen sekä rehellinen kohtelu.”

– koiranohjaaja, RvAs14

Rajavartioasemalla osallistaminen liitetään isoksi osaksi työhyvinvointia. Osallistavalla johtamisella on mahdollisuus rakentaa positiivista ilmapiiriä, jossa yksilöt ovat motivoituneita, sitoutuneita, kehittämishaluisia ja tätä kautta työtään arvostavia. Aseman miehistön mukaan ottaminen asemaa koskevaan päätöksen tekoon sitouttaa miehistöä noudattamaan yhdessä laadittuja toimintatapoja.

¹⁴³ McDermonin ja Hallin (2016, 145–147) mukaan osallistamisella saavutettava tehokkuus syntyy yksilöiden tietotaidon yhdistämisellä työyhteisön tietotaidoksi, johon jokaisella on jotain annettavaa.

¹⁴⁴ Tämä tuodaan tarkemmin esille ja todistetaan tilastollisesti luvun 4.7.1 taulukossa 15 liittyen aseman miehistön viestintäaktiivisuuteen.

Mikäli yksilö kokee voivansa vaikuttaa työtehtäväänsä, hän myös panostaa työnsä tekemiseen enemmän. Tähän ilmiöön liittyen käskytykskulttuuri päivittäistoimintaan liittyen koetaan aikansa eläneeltä ja yksilöitä lamauttavaksi. Yksilön mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön on yhteydessä oman työnsä arvostukseen ja tätä kautta merkityksellisyyden tunteeseen.

Osallistava johtaminen on kytkettävissä Burnsien luomaan transformationaalisen johtamisen teoriaan (1978) jonka Bass myöhemmin laajensi (1985). Tutkittavien näkökulmasta avoimuuden kokeminen muodostuu rehellisyydestä ja tasapuolisuudesta, jotka avaavat väylän luottamuksen rakentamiselle. Transformationaalisen johtamisen teoriassa tämä on liitettävissä luottamuksen rakentamiseen ja karismaan, joiden ilmenemiseen liitetään kokemus oikeudenmukaisuudesta, kunnioituksesta, rehellisyydestä ja tasapuolisuudesta¹⁴⁵. Vastuuttaminen ja osallistaminen kokonaisuutena liittyvät transformationaalisen johtamisen inspiroivaan tapaan motivoida, joka käytännössä tarkoittaa alaisten mukaan ottamista työyhteisön toiminnan kehittämiseen¹⁴⁶.

4.6 Vuorovaikutuksen kokemuksellinen ero on suurinta johdon ja koirattomien rajavartijoiden välillä

Selvitettäessä rajavartioaseman tyytyväisyyden taustalla olevia syitä todettiin, että rajavartioasemalla kaikki henkilöstöryhmät eivät koe luottamusta, vuorovaikutukseen kannustamista, ratkaisukeskeisyyttä tai yhteistyöhön kannustamista samalla tavalla. Tämä havainto kannusti tekemään tutkimuksen osioille rajavartioaseman henkilöstöryhmiä vertaava Mann-Whitney-testi. Tämä toimenpide mahdollisti karkean kuvan muodostamisen rajavartiomiehestä työyhteisönsä jäsenenä.

¹⁴⁵ Bass, Avolio, Jung ja Berson 2003, 208; Kalliomaa ja Kettunen 2010, 28–29; McDermott ja Hall 2016, 144–145

¹⁴⁶ Kalliomaa ja Kettunen 2010, 29

Taulukko 12: Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät henkilöstöryhmien väliset erot tehtävittäin, Mann-Whitney (n=36)

Muuttuja	johto/koira- mies	johto/koiraton mies	koiramies/ koiraton mies
Voin luottaa omaan esimieheen.	-1.93	-2.50*	-.44
Työyhteisössäni kannustetaan vuorovaikutukseen.	-1.41	-2.26*	-.76
Saan usein tietää työyhteisöni asioista huhujen kautta.	-1.45	-2.88**	-2.23*
Voin luottaa esimiehiltä saamiini tietoihin	-1.81	-2.68**	-1.31
Työpanoksellani ei ole juurikaan merkitystä rajavartioaseman kokonaistavotteiden kannalta.	-2.04*	-2.92**	-.99
Työpaikalla esiintyy ryhmien välistä kilpailua.	-1.22	-.93	-2.29*
Ristiriitatilanteet ratkaistaan meillä yhdessä puhumalla.	-1.86	-2.16*	-.53
Minun on helppo lähestyä organisaationi johtoa.	-1.34	-2.32*	-1.15
Esimiehen kanssa käydyt työhön liittyvät keskustelut kannustavat tekemään työtä rajavartioaseman tavoitteiden saavuttamiseksi.	-1.66	-3.01**	-1.29
Rajavartioaseman johto kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön.	-.62	-2.19*	-1.53

Huom: asteikko 1 - 7. (Väittämään ”Voin luottaa esimieheeni.” ei laskettu päälliköiden vastauksia.) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Taulukon 12 osiot nousivat esille tehtäessä kahta ryhmää keskenään vertaava Mann-Whitney-testi. Tehty testi varmennettiin jälleen riippumattomien muuttujien t-testillä, joka nosti samat tilastollisesti toisistaan merkitsevästi eroavat havainnot. Yleisinä havaintoina voidaan sanoa, että eniten asioista eri tavalla ajattelevat rajavartioaseman johto ja koirattomat rajavartijat *ryhmien välistä kilpailua* lukuun ottamatta. Lisäksi oli kiinnostavaa huomata, että työpanoksen merkityksellisyyden tunne on koiranohjaajilla ja koirattomilla rajavartioilla tilastollisesti merkitsevästi heikompi kuin rajavartioaseman johdolla.

Työpanoksen merkityksellisyyden tutneen osalta koirattomien miesten (ka=3,00) ja aseman johdon (ka=1,60) välinen ero oli tilastollisesti merkitsevämpi (p=0,003) kuin koiranohjaajien (ka=2,50) ja aseman johdon välinen ero (p=0,042). Koirattomien miesten ja koiranohjaajien välillä ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa. Tämä tarkoittaa sitä, että aseman johto kokee työpanoksensa merkityksellisemmäksi kuin mitä aseman miehistö. Miehistön osalta ero on siinä, että koiranohjaajat tuntevat työpanoksensa merkityksellisemmäksi aseman jotoon verrattuna kuin koirattomat miehet. Tätä voi olla osaltaan selittämässä koiranohjaajan ja rajakoiran merkityksen tärkeys maastorajalla tapahtuvaan valvontaan liittyen.

Saman suuntainen havainto nousi esille myös väittämän ”Voin luottaa esimieheeni.” suhteen, jossa koirattomat ($ka=5,40$; $p=0,014$) miehet olivat vähemmän luottavaisia esimieheensä kuin koiramiehet, joiden osalta ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa aseman johtoon nähden¹⁴⁷. Nämä havainnot oli tarkistettava hajontakaaviosta, koska vastaajaryhmien keskiarvojen väliset keskiarvoperusteiset erot olivat melko pieniä eiempiin havaintoihin nähden. Hajontakaaviosta voitiin todeta, että aseman johdolla ei ollut hajontaa juuri olleenkaan, koiramiehillä oli hajontaa jonkin verra ja koirattomilla miehillä hajonta oli kaikista suurin. Toisin sanoen tilastollisesti merkitsevät erot johtuivat vastaajaryhmien vastausten hajonnasta. Havainto aseman johdon, koiramiesten ja koirattomien miesten välisistä eroista esimieheen luottamisen suhteen osoittavat sen, että aseman johto on luottavaisempi esimiehensä suhteen kuin aseman miehistö.

Koiramiesten ja koirattomien miesten välillä tilastollisesti merkitsevät erot nousivat huhujen ($p=0,027$) ja ryhmien välisen kilpailun ($p=0,021$) yhteydessä. Koirattomat rajavartijat kokivat saavansa tietoa enemmän huhujen kautta kuin koiramiehet. Tämän lisäksi koirattomat miehet ($ka=5,20$) kokivat saavansa tilastollisesti merkitsevästi ($p=0,003$) enemmän tietoa huhujen kautta kuin rajavartioaseman johto ($ka=2,90$). Tilastollisesti merkitsevää eroa huhujen suhteen ei kuitenkaan havaittu koiranohjaajien ja aseman johdon välillä. Tästä voidaankin tehdä päätelmä, että tieto liikkuu aseman johdon ja koiramiesten välillä suuremmin kuin koirattomien miesten ja aseman johdon välillä. Vaikka koiranohjaajat kokivat huhuttomuuden koirattomia miehiä vahvempana, niin siitä huolimatta koiranohjaajat ($ka=3,70$) kokivat kuitenkin ryhmien välisen kilpailun esiintymisen koirattomia miehiä ($ka=2,50$) vahvempana.

Rajavartioasemalla koirattomat miehet kokevat vähiten luottamuksen ja merkityksellisyyden tunnetta. Tämä lisäksi he kokevat saavansa tietoa useammin huhujen kautta kuin aseman johto tai koiranohjaajat. Tästä voidaankin tehdä päätelmä, että vähäinen luottamuksen ja merkityksellisyyden tunne heijastelevat huhujen liikkumisen yleisyyttä.

¹⁴⁷ Tässäkin kohtaa ryhmien välisten erojen testaaminen oli tehtävä ilman päälliköiden vastauksia, koska päälliköiden esimiehet sijaitsevat rajavartiostojen esikunnissa. Tästä huolimatta tilastollinen merkitsevyys säilyi.

Edellä mainittujen lisäksi koirattomat rajavartijat kokevat tilastollisesti merkitsevästi kuusi muuta tutkimuksen osiota negatiivisemmaksi kuin aseman johto ja koiranohjaajat. Taulukko 12 osoittaa, että tilastollisesti merkitsevät erot koirattomien rajavartioiden ja aseman johdon välillä esiintyivät vuorovaikutukseen kannustamisen ($p=0,029$); esimeheltä saatujen tietojen luotettavuuden ($p=0,009$); asioiden yhdessä ratkaisemisen ($p=0,034$); organisaation johtoa lähestymisen ($p=0,024$); esimiehen kanssa käytyjen kasvokkaisten keskustelujen kannustavaksi kokemisen ($p=0,003$) ja yhteistyöhön kannustamisen ($p=0,032$) suhteen. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että luottamuksen tunteen ja merkityksellisyyden tunteen heikompi esiintyminen voi heijastella heikompaa vuorovaikutuksen ilmenemistä.¹⁴⁸

4.7 Viestintäkanavien käyttö on tehtäväsidonnaista

Rajavartioasemalla työtehtäviin liittyvä tieto liikkuu Daftin ja Lengelin mediarikkausteoriaa mukaillen rikkaimpia, rikkaita ja köyhiä kanavia pitkin. Rikkaimman, eli kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisäksi viestitään sähköpostitse, pikaviestipalvelun (Microsoft lyncin) avulla ja puhelimitse. Kolme edellä mainittua viestintäkanavaa kuuluvat rikkaisiin kanaviin, joissa voidaan olla edes jonkin asteisessa vuorovaikutuksessa. Köyhimpiin viestintäkanaviin rajavartioasemalla kuuluvat työjakso, rasti, intranet ja ilmoitustaulu. Näitä kanavia käytetään oma-aloitteiseen tiedonhakuun vailla minkäänlaista vuorovaikutusta toisen työyhteisön jäsenen kanssa.

Taulukko 13: Rajavartioasemalla käytettävät viestintäkanavat

	Rikkain	Rikas	Köyhä
Kanava	Kasvokkainen viestintä	Kasvoton vuorovaikutus	Itsenäinen tiedonhaku
	- viralliset tapaamiset (työyksikkökokoukset)	- Sähköposti	- Työjaksot
	- epäviralliset tapaamiset (kahvipöytäkeskustelut)	- Lync	- Rasti
		- Puhelin/ virve	- Ilmoitustaulu

¹⁴⁸ Samansuuntaisia havaintoja on noussut myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Lahden kuntaorganisaation viestintää tutkinut ryhmä (Pekkola, Pedak, ja Aula 2013, 85–86) nosti hyvinvointia tukeviksi työyhteisötaitojen muodoksi osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen.

Viestintäkanavien tietorikkautta testattiin Mann-Whitneyn testiä käyttäen vertaamalla henkilöiden ikää (yli ja alle 35 vuotta) ja työtehtävässä vietettyä aikaa (yli ja alle 6 vuotta). Tällä asetelmalla ei saatu ylös tilastollisesti merkitseviä ryhmien välisiä eroja. Näin ollen voidaan olettaa, että rajavartioasemalla henkilön iällä ja työkokemuksella ei ole vaikutusta viestintäkanavien käytölle. Iän ja työkokemuksen lisäksi työtehtävillä oletettiin olevan vaikutusta viestintäkanavien käyttöön. Niinpä viestintäkanavien tietorikkautta verrattiin koiramiehen, koirattoman miehen ja aseman johdon välillä, jolloin saatiin nostettua tilastollisesti merkitsevä henkilöstön välinen ero kahden viestintäkanava osalta.

Taulukko 14: Henkilöstön väliset erot tehtävittäin viestintäkanavien käytössä, Mann-Whitney testi

Saan parhaiten tietoa:	johto/ koira- mies	johto/ koira- ton mies	koiramies/ koiraton mies
Rastista	-2,93**	-1.52	-1.20
Kasvotusten esimieheltä	-2.08*	-2.27*	-0.19

Huom: asteikko 1 - 7.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Taulukosta 14 havaitaan, että aseman johto (n=10) ja koiramiehet (n=13) muodostavat ääripäät rasti- jätjestelmästä saatavan tiedon suhteen. Heikoiten tietoa saa rastista rajavartioaseman johto (ka=4,10) ja parhaiten koiramiehet (ka=5,70). Havaittuun eroon on käytännön läheinen syy. Rajavartioaseman johdosta vartioupseerit ja varapäälliköt käyttävät rasti- järjestelmää pääsääntöisesti partioiden suunnitteluun. Näin ollen heillä on kyseiseen järjestelmään tietoa syöttävä rooli.

Poikkeuksen aseman johdossa rastin osalta tekevät päälliköt, jotka kokevat saavansa tietoa rastista huomattavasti enemmän, kuin varapäälliköt ja vartioupseerit. Tämä poikkeus johtuu todennäköisesti siitä, että päälliköt käyttävät rastia tilanteenseurantaan muuta aseman johtoa enemmän¹⁴⁹. Koiranohjaajien osalta rasti antaa perusteet päivittäisille työtehtäville. Koiranohjaajat vastaavasti ovat useinmiten partionjohtajia, jolloin he vastaavat partion perusteiden hankinnasta ja tarkemmasta suunnittelusta. Näin ollen heillä on kyseiseen järjestelmään tietoa hakeva rooli.

¹⁴⁹ Liitteessä 7 on esitetty henkilöstön tietolähteet tarkemmin purkamalla rajavartioaseman johdon tietolähteet auki.

Edellisessä luvussa todettiin (taulukko 12), että koirattomien rajavartijoidet ja johdon välinen kokemuksellinen kuilu luottamuksen, merkityksellisyyden tunteen ja vuorovaikutukseen liittyvien osioiden suhteen on suurempi, kuin koiranohjaajien ja johdon välillä. Tämä voi osin selittää sitä, että koiramiehet ($ka=4,90$; $p=0,036$) saavat koirattomia ($ka=4,70$; $p=0,021$) miehiä tietoa hieman paremmin työtehtäviinsä liittyen kasvokkain esimieheltä, kuin koirattomat miehet.

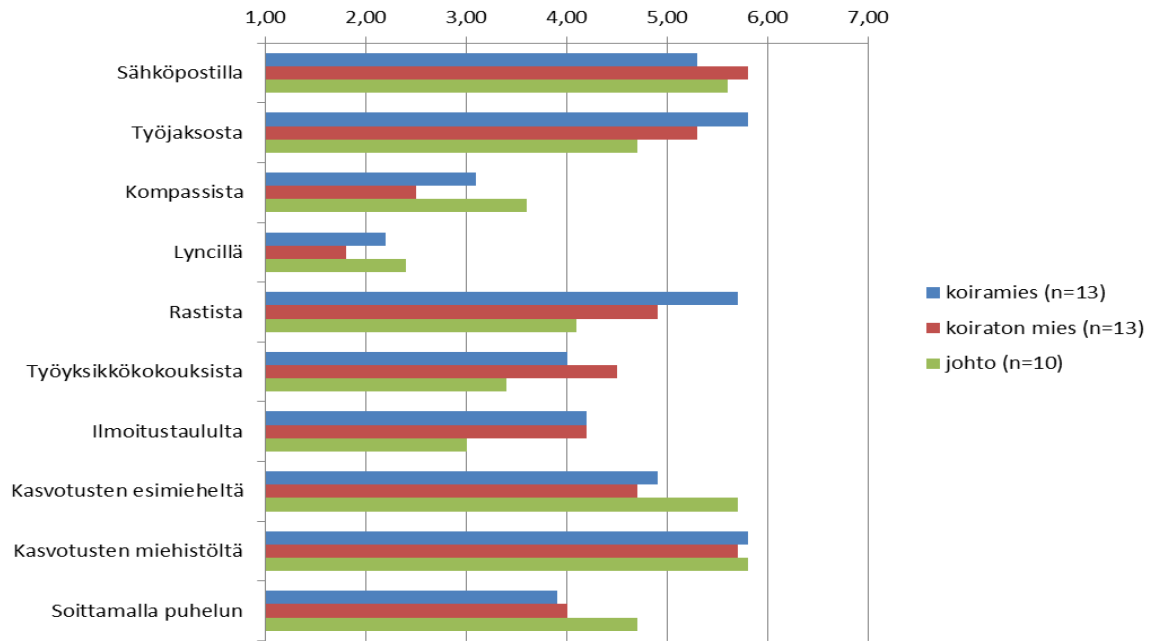
Viestintäkanavien suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja Mann-Whitneyn testillä saatiin vain rastin ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen osalta. Näin ollen viestintäkanavien käyttö onkin tarpeen käsitellä kokonaisuutena visualisoimalla aineiston tuottama tieto kaavioksi. Aineiston perusteella ei voida todeta, että rajavartioasemalla rikkaimmat viestintäkanavat olisivat tietoa parhaiten tuottavia tai että köyhimmät viestintäkanavat olisivat käyttäjiänsä kaikista huonoiten palvelevia. Kuvaavinta on raportoida viestintäkanavien arvo käyttäjilleen tehtäväsidoitukseksi.

Kaaviosta 3 nähdään, että työjakson käyttöön perustuva rooli viestintäkanavana on hyvin samankaltainen kuin rastilla. Poikkeuksena tähän havaitaan kuitenkin se, että rajavartioaseman päällikkö ei käytä työjaksopohjaa tilanteenseurantaan¹⁵⁰. Näiden kanavien samankaltaisuus pohjautuu tietoa syöttävän henkilön ja tietoa hakevan henkilön rooliin. Sähköpostiin ja rastiin syötettävä tieto tähtää samaan tavoitteeseen, joka on partion toteuttamisen mahdollistaminen. Syötettävä tieto on vain eriaiheista¹⁵¹. Työjaksoissa oleva tieto kertoo mitä partio tekee ja kuka siihen kuuluu. rastiin syötetty tieto puolestaan kertoo miten partio suoritetaan, kuka sitä johtaa ja millä kalustolla sekä missä partio toimii.

¹⁵⁰ Ks. liite 7 tietolähteet

¹⁵¹ Työjaksoon syötetään luonnollisesti henkilöstön päivittäiset työajat. Tämän lisäksi työjaksoon syötetään partiotyyppi, poikkeukselliset aseman toimintaan vaikuttavat tapahtumat ja mahdollisesti partioiden karkeat toimintasuunnat (kaikkien asemien osalta toimintasuunnat ei laiteta työjaksoon, vaan pelkästään rastiin). rastiinsyötetään puolestaan tarkka partioitava reitti ja kalusto (ajoneuvot, viestivälineet, ensivastevarustus, mahdolliset tukivälineet).

Kaavio 3: Henkilöstön tietolähteet



Kaavio 3 osoittaa, että rikkaimmista tietokanavista eli kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tiedon saanti kasvotusten miehistöltä tyydyttää kaikkien kolmen vertailtavan ryhmän jäseniä tasapuolisesti. Kasvotusten esimieheltä tietoa parhaiten saavat johdon jäsenet, toiseksi parhaiten koiranohjaajat ja kolmanneksi parhaiten koirattomat rajavartijat. Tämä voidaan selittää sillä, että aseman johdon jäsenet ovat päivittäin tekemissä toistensa kanssa huomattavasti enemmän aikaa kuin koiramiesten ja koirattomien miesten kanssa. Tätä havaintoa tukee se, että miehistön jäsenet kokevat saavansa parhaiten tietoa toisiltaan. Tämä on taas perusteltavissa sillä, että miehistön jäsenet ovat työpäivän aikana enimmäkseen vuorovaikutuksessa keskenään partionjäseninä.

Rajavartioaseman arki ja työn luonne on vaikuttamassa sähköisten viestintäkanavien tärkeäksi kokemiseen. Tämä voidaan havaita myös kaaviosta 3. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin perusteella voidaan todeta, että sähköisiin järjestelmiin nojataan niin vahvasti, että sähköisten viestintäkanavien kirjo koetaan osin liian laajaksi.

”Onkohan viestintäkanavia jo hieman ”liikaa”? Esim työyksikkökokoukset ovat niin harvoin tapahtuvia tapahtumia että niissä tapahtuva viestintä on liian myöhäistä. Muut viestivälineet/menetelmät tavoittavat viestintätarvitsijat paljon nopeammin.”

”Työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen voitaisiin vaikuttaa vähentämällä järjestelmiä missä tietoa jaetaan. Nyt suurin osa työajasta kuluu työhön liittyvien tietojen etsimiseen eri järjestelmistä.”

– Rajavartija, RvAs36

Miehistön jäsenet kokevat saavansa tietoa paremmin rastista, työjaksosta ja sähköpostista kuin kasvotusten esimieheltään. Näin ollen sähköisten järjestelmien tuki on kasvokkaiselle vuorovaikutuksella oleellinen, koska suurin osa työtehtäviin liittyvästä tiedosta välitetään sähköisiä järjestelmiä pitkin. Sähköisiin järjestelmiin nojaava johtaminen asettaa aseman johdolle ja työsuunnittelulle vaatimuksia viestintäkanavien käytön ja tiedon laadun suhteen.

Teoriasidonneisen analyysin mukaan viestintäkanavien käytöllä ja tiedon laadulla on suora yhteys työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Viestintäkanavat, joissa tieto ei ole vakioitua voivat aiheuttaa tietoähkyä. Mikäli tieto ei liiku johdon ja miehistön välillä, aiheuttaa se tietämättömyyttä ja epävarmuutta niin aseman johdossa kuin miehistössä. Viestintäkanavien kirjo voi puolestaan aiheuttaa sen, että tieto pirstaloituu moneen paikkaan, mikä vaikeuttaa oleellisen tiedon löytämisen. Tähän liittyen rajavartioasemalla toivotaan viestinnän keskittämistä.

”Kun kaikki tietävät mistä tieto löytyy työn tekemiseen, niin ei tarvitse kuluttaa niin paljon työaikaa alustaviin toimenpiteisiin. Valitaan sopiva kanava työyhteisössä, eikä ripotella tietoa holtittomasti eri paikkoihin.”

– Rajavartija, RvAs25

Tiedon laadun osalta työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden näkökulmasta merkityksellisesti nousevat esiin tiedon ajantasaisuus, oikea-aikaisuus, oikeellisuus sekä tarkkuus ja selkeys. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa väärinymmärrykset ja epäselvyydet voidaan havaita ja korjata vuorovaikutuksen hetkessä.

Sähköisten järjestelmien kuten sähköpostin, rastin ja työjaksopohjan tieto voi saavuttaa vastaanottajan tarkoituksellisesti vasta päivien päästä lähetyshetkestä, jolloin tiedon lähettäjä ja vastaanottaja eivät välttämättä enää tapaa toisiaan. Näin ollen epäselvyyksien ja väärinymmärrysten korjaaminen voi olla mahdotonta. Vaikka tiedon syöttäminen sähköisiin järjestelmiin onnistuukin moitteetta, silti kasvokkainen vuorovaikutus voi olla tukemassa tärkeiden asioiden painottamisessa.¹⁵²

”Se että kerrotaan ja käsketään jotain sähköpostilla on ok, koska porukka on kuitenkin sen verran iso. Johdon tulisi kuitenkin tulla vaikka seuraavana päivänä varmistamaan lähtevältä partiolta onko jotain kysyttävää hommasta mikä kerrottiin sähköpostissa, väärinymmärrysten ja epäselvyyksien välttämiseksi. Näin myös vältetään keskustelu että piällikkö vaan istuu toimistossa ja laittaa sähköpostia.”

– Rajavartija, RvAs36

4.7.1 Ikä ja työkokemus vaikuttavat vuorovaikutuskäyttäytymiseen

Edellä todettiin, että viestintäkanavien käyttö on tehtävä sidonnaista, eikä niinkään ikään ja työkokemukseen liittyvää. Tähän havaintoon liittyen koettiin tärkeäksi selvittää, että vaikuttaako ikä ja työkokemus mitenkään yksilön vuorovaikutukseen ja viestintään. Tähän tarkoitukseen verrattiin ikään ja työkokemukseen perustuvia ryhmiä vuorovaikutuksellisten ja viestinnällisten väittämien suhteen. Mann-Whitneyn testillä nostettiin esille taulukon 15 mukaiset väittämät tilastollisesti merkitsevien erojen perusteella.

¹⁵² Suomessa organisaatioviestintää laajasti tutkinut Lief Åberg (2006, 110–111) toteaa, että viestintään tyytyväiset ovat myös enemmän tyytyväisiä työhönsä. Lisäksi hän toteaa, että organisaation sisäiseen viestintään tyytyväiset ovat myös paremmin motivoituneita. Nämä havainnot pätevät niin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa kuin välitetystä viestinnästä.

Taulukko 15: Iän ja työkokemuksen vaikutus vuorovaikutukseen ja viestintään, Mann-Whitney (n=36)

Muuttuja	<i>alle 35 vuotta/</i>	<i>alle 6 vuotta/</i>
	<i>yli 35 vuotta</i>	<i>yli 6 vuotta</i>
Tieto kulkee hyvin myös minun ja rajavartioston muiden työyksiköiden työntekijöiden välillä.	-2.52*	-.84
Olen esittänyt uusia ideoita ja kehitysehdotuksia viimeisen vuoden aikana.	-2.06*	-2.46*
Työpaikallani esiintyy ryhmien välistä kilpailua.	-2.46*	-.79
Työntekijöiden/ ryhmien välinen kilpailu vaikeuttaa työni kannalta olennaisen tiedon saantia.	-2.19*	-2.16*
Työtehtäviin liittyvä kasvokkainen keskustelu on usein antoisaa.	-2.38*	-1.87
Työyhteisössäni esiintyy runsaasti juoruilua.	-1.16	-2.79**
Minusta tuntuu, että kahdenkeskisissä keskusteluissa olen pääsääntöisesti puhuva osapuoli.	-.88	-2.08*

Huom: asteikko 1 - 7.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Pelkästään ikään perustuvia tilastollisesti merkitseviä eroja havaittiin kolmen väittämän kohdalla. Tiedon kulku eri työyksiköiden välillä on enemmän ikä sidonnaista kuin samassa työtehtävässä oloon perustuvaan työkokemukseen. Yli 35 vuotiaat (ka=4,90) kokivat, että tieto kulkee hyvin heidän rajavartioston muiden työyksiköiden välillä tilastollisesti merkitsevästi voimakkaammin ($p=0,011$) kuin alle 35 vuotiaat (ka=3,90). Näin ollen voidaan todeta, että yli 35 vuotiaat ovat jokseenkin enemmän verkostoituneita muihin työyksiköihin kuin alle 35 vuotiaat.

Aiemmin todettiin, että koiramiehet kokivat ryhmien välisen kilpailun voimakkaammaksi, kuin rajavartioston johto ja koirattomat miehet. Tämä havainto tukee taulukon 15 ikään perustuvaa havaintoa ryhmien välisen kilpailun kokemiseen liittyen. Ennen kuin rajavartiomies voidaan nimetä koiran ohjaajaksi, vaaditaan häneltä palvelusvuosia ja työkokemuksen kartuttamista. Tästä johtuikin, että 80 % tutkimuksen kyselyyn vastanneista asemien koiranohjaajista on yli 35 vuotiaita. Näin ollen enemmistöä yli 35 vuotiaista rajavartiomiehissä asemilla otannassa edustavat koiranohjaajat. Alle 35 vuotiaissa enemmistöä puolestaan edustavat koirattomat rajavartijat.

Viimeinen pelkästään ikään liittyvä tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,022$) yli ja alle 35 vuotiaiden osalta havaittiin väittämän ”Työtehtäviin liittyvä kasvokkainen keskustelu on usein antoisaa.” kohdalla. Tämän havainnon mukaan yli 35 vuotiaat kokevat kasvokkaisen keskustelun antoisammaksi kuin alle 35 vuotiaat. Tämä ei kuitenkaan näytä vaikuttavan kehitysideoiden esittämiseen. Kehitysideoiden esittäminen on ikään ja samassa tehtävässä oloon perustuvaan työkokemukseen sidonnaista. Tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin kummankin tekijän osalta. Tämä havainto kertoo sen, että virkaiältään vanhemmat ja kokeneemmat rajavartiomiehet ovat aktiivisempia kehitysideoiden esittäjiä kuin nuoret ja lyhyemmän työkokemuksen omaavat rajavartiomiehet.

Aiemmin todettiin, että koiranohjaajat ja muut yli 35 vuotiaat rajavartiomiehet kokevat ryhmien välisen kilpailun esiintymisen voimakkaammaksi kuin koirattomat ja alle 35 vuotiaat rajavartiomiehet. Pelkästään ikään perustuva ryhmien välisen kilpailun kokeminen ei ole kuitenkaan selittämässä kilpailun vaikuttamista yksilöiden tiedonsaannille. Iäkkäämmät ja kokeneemmat työntekijät kokevat yksilöiden ja ryhmien välisen kilpailun vaikeuttavat työn kannalta oleellisen tiedon saantia voimakkaammin kuin nuoret ja vähemmän kokeneet työntekijät. Juoruilun tunnistaminen ja aktiivisempi äänessä olo ovat kummatkin työkokemussidonnaisia. Tilastollisesti merkitsevä ero nousi alle ja yli kuusi vuotta samassa tehtävässä olleiden osalta väittämissä ”Työyhteisössäni esiintyy runsaasti juoruilua” ja ”Minusta tuntuu, että kahdenkeskisissä keskusteluissa olen pääsääntöisesti puhuva osapuoli”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä positiivisia ja negatiivisi yhteyksiä luottamuksen ja kommunikoinnin välillä. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esiin luottamuksen ja kommunikoinnin yhteys työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Edellä mainittujen yhteyksien esiin tuominen alkoi erilaisten ryhmien välisten erojen etsimisellä. Tämän tutkimuksen päätarkoituksena ei ole ollut löytää erityisen huonoa tai hyvää työyhteisöä rajavartioasemien joukosta, vaan asemien välisten erojen muodostamisen tarve liittyi työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen vaikuttavien syy-seuraussuhteiden esiin nostamiseen. Kahden eri kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työtyytyväisyys on kokonaisuutena hyvä. Samaan hengenvetoon voidaan kuitenkin todeta, että kohdeorganisaatiosta löytyy tyytyväisiä ja vähemmän tyytyväisiä työyhteisöjä sekä henkilöstöryhmiä. Tällaisten erojen aineistossa esiintyminen on ollut luomassa pohjaa työyhteisötaitojen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden välisten positiivisten ja merkitsevien yhteyksien löytämiselle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot valikoituivat työtehtävien ja toimintaympäristön samankaltaisuuden perusteella. Tällä pyrittiin vaimentamaan mahdolliset työtehtävistä ja toimintaympäristön erilaisuudesta johtuvat työtyytyväisyyteen ja työtehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Tutkimukseen systemaattisesti valittujen organisaatioiden homogeenisyydestä huolimatta havaittiin eroja rajavartioasemien ja henkilöstöryhmien välillä. Näin ollen on pääteltävissä, että työhyvinvoinnin ilmeneminen voidaan nähdä olevan enimmäkseen riippuvaiseksi erilaisista yksilöistä muodostuvista sosiaalisista rakenteista.

Työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen positiivisesti vaikuttavia työyhteisötaitoja lähdettiin etsimään yleiseltä tasolta kohti yksittäisiä havaintoja. Yleisellä tasolla tässä yhteydessä tarkoitetaan eri työyhteisötaitojen toisiinsa kytkeytymistä ja sisällöllistä merkitystä tutkittaville. Yksittäisillä havainnoilla puolestaan tarkoitetaan eri ryhmien välistä kokemuksellista eroavaisuutta. Tutkimukseen vastanneiden kokemuksen perusteella löydettiin tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen korrelaatio avoimuuden, luottamuksen, vuorovaikutuksen ja tavoitteisiin sitoutumisen välillä. Havainto noudattaa tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa, jonka mukaan avoimuudesta, luottamuksesta ja yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta muodostuvaa työhyvinvointia kokevat henkilöt ovat myös enemmän motivoituneita.

Avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus muodostivat työhyvinvointia ilmaisevan kokonaisuuden, joka vaikuttaa välillisesti esimiehen mahdollistaman miehistön vastuuttamisen ja osallistamisen kautta koko organisaation työtehokkuuteen. Tämä havainto huomioon ottaen voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa ilmenee transformationaalisen johtajuuden teorian piirteitä, jotka tutkimuksen taustalla olevan teorian mukaan on aiemmin kytketty työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaviksi tekijäksi.

Rajavartioaseman henkilöstö kokee avoimuuden merkittävänä vuorovaikutuksen laatua nostavana ja luottamusta rakentavana tekijänä. Luottamuksen ilmeneminen on yksilöiden toimintaan sidonnaista. Ilman vastuullisten tehtävien saamista ja niiden onnistunutta suorittamista yksilöiden itsevarmuuden rakentaminen on hankalaa. Lisäksi vastuullisten ja erilaisten tehtävien puuttuminen heikentää yksilöiden merkityksellisyyden tunnetta, jonka voidaan ajatella olevan luomassa pohjaa yksilöiden sulkeutuneisuudelle ja luottamuksen tunteen heikentymiselle, jotka yhdessä johtavat vuorovaikutuksen heikentymiseen. Avoimuus ja luottamuksen tunne ovat luomassa pohjaa yksilöiden väliselle välittömälle ja syvälliselle vuorovaikutukselle, jonka vallitessa työtehtävien kannalta merkittävä tieto siirtyy kaikista tehokkaimmin.

Luottamuksen tunteen kehittymiseen vaikuttaa osin myös yksilöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen käytetty aika. Rajavartioasemalla johto ja miehistö viettävät pääosan työpäivästä keskenään eivätkä toistensa kanssa. Yhdessä vietetyn ajan voidaan ajatella todennäköisesti olevan yhteydessä luottamuksen rakentamiseen. Muuttujalähtöisten mittausten perusteella keskenään enimmäkseen työpäivän aikana olevat miehistö jäsenet luottavat vahvasti muihin miehistön jäseniin. Vastaavasti keskenään enimmäkseen työpäivän aikana vuorovaikutuksessa olevat aseman johdon jäsenet luottavat vahvasti johdon muihin jäseniin. Muuttuja lähtöisten mittausten lisäksi vastaavanlainen havainto nousi esiin myös tutkimuksen laadulliselta puolelta, johon liittyen esitettiin miehistön ja johdon yhteispartioita sekä aseman johdon näyttäytymistä partiotonlähtöhuoneessa nykyistä enemmän.

Tavoitteisiin sitoutuminen korreloi vahvasti avoimuuden, vuorovaikutukseen tyytyväisyyden, vuorovaikutukseen kannustamisen ja luottamuksen kanssa. Vastuuttamiseen perustuvan luottamuksen osoituksen kokeminen ja yksilöiden välinen avoimuus ovat perusedellytys työntekijän sitoutumiselle organisaation tavoitteisiin ja oman työn merkityksellisyyden tuntemiselle. Tätä havaintoa tuki rajavartioaseman henkilöstön näkemys siitä, että työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuus on esimiehen tapa osoittaa alaisille luottamusta. Näin ollen antamalla alaisilleen valtaa, vapautta ja vastuuta esimies voi sitouttaa asemansa henkilöstön rajavartioaseman yhteisiin tavoitteisiin entistä syvemmin ja tällä tavoin luoda välillisesti myös työtehokkuutta.

Ratkaisukeskeisyys ja luottamus esimieheen ovat joiltakin osin selittämässä tutkimuksen kohteena olleiden rajavartioasemien henkilöstön tyytyväisyyttä oman organisaation työilmapiiriin. Kolmen rajavartioaseman välille luotiin tyytyväisyys profiilit, joihin liittyen testattiin ryhmien väliset erot työyhteisötaitoja mittaavilla väittämillä. Tilastollisesti merkitsevät erot nousivat asioiden yhdessä ratkaisemisen ja esimieheen luottamisen osalta. Tyytyväisimmän rajavartioaseman henkilöstö luotti esimieheensä kahta muuta ja vähemmän tyytyväistä asemaa voimakkaammin. Asioiden ratkaiseminen yhdessä keskustelemalla noudatti samaa kaavaa, jossa tyytyväisimmän aseman henkilöstö koki ratkaisukeskeisyyden vähemmän tyytyväisten asemien henkilöstöä voimakkaammaksi. Tämä havainto vahvistaa uskoa siihen, että luottamuksella ja avoimuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Rajavartioasemien välisiä eroja voimakkaammin esille nousivat asemien henkilöstöryhmien väliset erot. Aseman johdon, koiranohjaajien ja koirattomien rajavartijoiden välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevät erot neljän työyhteisötaitoihin liittyvän summamuuttujan osalta. Havaitut erot muodostuivat rajavartioaseman johdon ja koirattomien rajavartijoiden välille luottamuksen tunteen, tavoitteisiin sitoutumisen, vuorovaikutukseen kannustamisen ja avoimuuden osalta. Asemien johto koki kaikki edellä mainitut osa-alueet koirattomia miehiä voimakkaammaksi.

Rajavartioaseman johdon ja miehistön väliseen kokemukselliseen kuiluun liittyvä tarkempi tarkastelu osoitti, että koirattomat rajavartijat kokevat työpanoksensa merkityksellisyyden sekä yhteisöllisyyteen ja organisaation tavoitteisiin kannustavan keskustelun ilmenemisen koiranohjaajia ja aseman johtoa heikommaksi. Lisäksi koirattomat rajavartijat luottavat esimiehiin ja esimiehiltä saamaansa tietoon vähemmän kuin koiranohjaajat. Tämä havainto yhdistettynä keskenään korreloivien summamuuttujien ja rajavartioaseman välisten erojen kanssa vahvistavat sen, että työhyvinvointi ja työtehokkuus ovat riippuvaisia yksilöiden välisestä avoimuudesta, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta.

Henkilöstön iällä ja työkokemuksella havaittiin olevan merkitystä yksilöiden vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja viestintään. Iän ja kokemuksen karttuminen liittyy positiivisesti tiedon liikkumisen tärkeäksi kokemiseen myös muiden työyksiköiden välillä. Lisäksi iäkkäämmät ja kokeneemmat henkilöt ovat aktiivisempia esittämään kehitysideoita. Vanhemmat työntekijät kokevat myös kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkityksen nuoria työntekijöitä voimakkaammaksi. Lisäksi kokeneemmat työntekijät kokevat olevansa äänessä nuorempia työntekijöitä enemmän. Esimiehen näkökulmasta tämä on huomioitava työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa, koska myös nuoret työntekijät omaavat näkemystä ja kehityskelpoisia ideoita työtehokkuuden parantamiseksi.

Rajavartioasemalla työn luonne mahdollistaa vain rajallisen vuorovaikutuksen rajavartioaseman miehistön ja johdon välillä. Näin ollen tuloksellinen ja työhyvinvointia edistävä johtaminen on riippuvainen kasvokkaista vuorovaikutusta köyhemmistä viestintäkanavista. Tiedon korjaaminen ja väärinymmärrysten oikominen on sähköisissä järjestelmissä hidasta ja joskus jopa mahdotonta. Näin ollen sähköisiin järjestelmiin syötettävän tiedon on oltava tarkkaa, selkeää, oikeaa ja ajantasaista. Viestintätyytyväisyyden osalta viestintäkanavat koetaan osin kuormittavaksi. Kanavien kuormittavaksi kokeminen liittyy työnjohdollisen tiedon välitykseen käytettävien kanavien paljouteen. Tämä on vaikuttamassa tietoa hakevan roolin omaavien henkilöiden työajan häviämistä tiedon etsintään, jonka seurauksena aikaa häviää varsinaisilta operatiivisilta työtehtäviltä.

Viestintäkanavienkäyttö on työtehtäväsidoista, eikä jokaisen viestintäkanavan osalta noudata mediarikkausteorian periaatteita. Sähköposti, työjakso ja rasti koetaan lähes yhtä tietorikkaina kanavina kuin kasvokkainen vuorovaikutus. Näin ollen sähköisten järjestelmien tuki on merkittävä johtamisen näkökulmasta. Tämä havainto korostaa kyseisten järjestelmien osalta syötettävän tiedon laatua. Tiedon laadulla on mahdollista keventää työtaakkaa, lisätä työtehoa ja edistää työhyvinvointia.

Summaten voidaan todeta, että hyvän ilmapiirin rakentuminen ja ihmisten työhönsä sitoutuminen rajavartioasemalla ei ole positiivisten sattumien sarjan seurausta. Työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden näkökulmasta esimiehen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä rajavartioasemalla on rakentaa avoimuutta ja luottamusta työyhteisön yksilöiden ja ryhmien välille. Tämä onnistuu vastuuttamalla henkilöstöä erilaisilla ja monipuolisilla tehtävillä, tasapuolisella ja rehellisellä kohtelulla sekä vuorovaikutukseen kannustamalla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että luottamuksella ja kommunikoinnin laadulla on monipuolinen ja vaikutukseltaan positiivinen liittymäpinta työhyvinvointiin sekä työtehokkuuteen, niin suoraan kuin välillisesti.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyden ja jatkotutkimus

Tämän monimenetelmä tutkimuksen tarkoitus oli lähestyä kommunikointia, työhyvinvointia ja työtehokkuutta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuuksia hyödyntämällä. Määrällisen tutkimuksen vahvuutena nähtiin olevan eri ryhmien välisten kokemuksellisten erojen näkyväksi muuttaminen ryhmiä vertaavilla tilastollisilla testeillä. Lisäksi määrällisen tutkimuksen mahdollisuutena nähtiin olevan vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden välisten yhteyksien muodostaminen muuttujälähtöisen korrelaation laskemisella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen työkaluista tämän tutkimuksen aineistoon käytettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Laadullisen analyysin vahvuuksien käyttö liittyi syvemmän ymmärryksen luomiseen tutkittavien kokemuksesta rajavartioaseman kommunikoinnin vaikutuksesta työyhteisön työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Lisäksi laadullisella analyysillä pystyttiin vahvistamaan korrelaatiolla muodostetut tutkimuksen teemojen väliset yhteydet. Monimenetelmällinen tutkimusasetelma koettiin toimivaksi, koska sillä voitiin lähestyä tutkimuksen ilmiökokonaisuutta monella eri tavalla.

Eri tavoilla tuotettu data antoi erityyppistä tietoa tutkimuksen kohteena olleista organisaatioista ja niiden yksilöistä. Määrällisesti ja laadullisesti tuotettu tieto havaittiin tukevan ja vahvistavan toisiaan lisäten tutkimusmenetelmien validiutta sekä tutkimuksen reliabiliteettia. Toisin sanoen käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää voitiin luoda kattavampi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja samalla päästä myös lähemmäksi totuutta.

Laadullisten ja määrällisten menetelmien käyttö samassa tutkimuksessa edellytti laadullista ja määrällistä aineistoa. Laadullinen ja määrällinen aineisto kerättiin samalla kyselylomakkeella. Laadullisen analyysin aineisto muodostettiin kyselylomakkeen yhdeksällä avoimella kysymyksellä, jotka liittyivät tutkimuksen teemoihin. Määrällinen aineisto kerättiin puolestaan 67 asenneväittämällä, joita mitattiin 7 -portaisella likert-asteikolla. Kyselylomaketta rakentaessa väittämien ja avointenkysymysten asettelu kyselylomakkeelle tehtiin niin, että väittämät esitettiin ennen samaan teeman kuuluvia avoimia kysymyksiä. Tällä nähtiin olevan positiivinen vaikutus avointen kysymysten vastauksiin niin määrällisesti kuin laadullisesti.

Alkuperäisilmauksia kertyi kaikkiaan 199 kappaletta, joista vain kuusi rajattiin sisältönsä takia teoriasidonnaisen analyysin ulkopuolelle. Alun perin laadullista aineistoa valmistauduttiin tarvittaessa laajentamaan lomakehaastattelulla. Tähän liittyen ideoita relevanttien aiheiden osalta kysyttiin ideoita myös tutkimuksen kohdejoukolta kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä. Kyselyn avoimiin kysymyksiin vastattiin kuitenkin sen verran aktiivisesti, että laadullisen aineiston laajentamiselle ei nähty enää tarvetta.

Laadullisen ja määrällisen aineiston kerääminen samalla kyselylomakkeella oli kokonaisuutena kustannustehokasta. Kvalitatiivisen analyysin näkökulmasta laadullisen aineiston otannaksi 36 henkilön kokonaisuus lisää laadullisen analyysin tuottamien tutkimustulosten uskottavuutta. Tutkimukseen liittyvät teemat ovat osa sosiaalista todellisuutta, johon syventyminen haastatteluilla olisi ollut todennäköisesti kyselylomakkeen avoimia kysymyksiä antoisampaa. Antoisampaa se olisi ollut siksi, että haastattelutilanteiden vuorovaikutus olisi mahdollistanut spontaanien kysymysten esittämisen tutkittaville samassa hetkessä ja näin ulottaa tutkijan ymmärrystä yhä laajemmaksi. Mahdollista laadulliseen aineistoon pohjautuvaa ymmärryksen kapeutta on kuitenkin ollut kompensoimassa tutkijan oma puolen vuoden työkokemus yhdessä tutkimuksen kohdeorganisaatioista. Tämä on ollut helpottamassa laadullisen aineiston sisällöllisen merkityksen ymmärtämistä ja avaamista.

Määrällisen aineiston keräämiseen ei käytetty valmista ja entuudestaan testattua mittaria. Tämä tarkoittaa sitä, että tässä tutkimuksessa käytettyä mittaria ei ole entuudestaan todettu mittaustarkkuudeltaan tarkaksi jonkin toisen tutkimuksen osana. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että mittarin antaman aineiston ja sen analysoinnin validiteetin ja reliabiliteetin saavuttaminen piti sisällään korkeahkon riskitason. Mittarin validiteetin kannalta riski nähtiin siinä, että täysin tämän tutkimuksen ongelmaa, teemoja ja kohdejoukkoa vastaavaa mittaria ei löydetty. Tämä johti oman mittarin rakentamiseen, joka puolestaan aiheutti sen, että mittaria ei ole voitu todeta toimivaksi aikaisemman tutkimuksen perusteella.

Tähän tutkimukseen sopivan mittarin rakentamisella pyrittiin varmistamaan se, että tutkimuksessa mitattaisiin niitä asioita, jotka ovat relevantteja tutkimusongelman näkökulmasta. Tutkimuksessa muodostetuilla summamuuttujilla saatiin kuitenkin rakennettua mittarin luotettavuutta. Kaikki summamuuttujat saavuttivat ala arvoksi asetetun Cronbahin alfan arvon ($\alpha > 0.70$). Tämä tarkoittaa sitä, että mittarin konsistenssi on vakaa. Tämä puolestaan tarkoittaa, että mittarilla savutettu mittaustarkkuus on hyvä. Kokemuksen puuttuminen tämän mittarin aikaisemmasta käytöstä näkyi kuitenkin siinä, että summamuuttujista jäi pois yhteensä kahdeksan osiota. Tällainen osioiden pois jääminen on hyvin vaikeaa ennakoita ennen kerätyn aineiston käsittelyä ja analyysiä. Jatkotutkimuksen kannalta tämä on huomion arvoinen kehityskohde ja näin ollen tätä mittaria on syytä tarkastella ja kehittää ennen sen uusiokäyttöä.

Mittarin reliabiliteettia ja tilastollisten testimenetelmien validiteettia pyrittiin kohentamaan tarkalla aineiston tarkastelulla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineiston normaalijakauma testattiin tarkoitukseen sopivilla testeillä silmämääräisen tarkastelun lisäksi. Silmämääräisen tarkastelun ja testien perusteella todettiin, että aineisto on epänormaalisti jakautunut. Tämä johti siihen, että testeiksi oli valittava ne tilastolliset testit, jotka eivät ole aineiston olevan normaalisti jakautunutta. Näin ollen tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään ei-parametrisiä testejä.

Aineiston epänormaali jakauma on osin selitettävissä määrällisen tutkimuksen näkökulmasta suhteellisen pienellä otannalla. Yhdessä pieni aineisto ja sen epänormaali jakautuminen olivat tutkijalle erittäin selkeä indikaatio ei- parametristen testien käytölle. Tämä aiheutti sen, että käytettävien tilastollisten testien monipuolisuus hieman kärsi ja tästä johtui muun muassa se, että monimuuttujamenetelmiä ei voitu käyttää. Ei- parametristen testien antamat tulokset vahvistettiin niiden parametristen testien vastineella. Käytännössä tämä tarkoitti Spermanin järjestyskorrelaation vahvistamista Pearsonin korrelaatiokertoimella sekä Mann-Whitneyn testin antamien erojen varmistamista T- testillä. Varmentavien testien käytöllä pyrittiin vahvistamaan tulosten reliabiliteettia.

Systemaattinen ja tiukasti rajattu otanta aiheuttaa sen, että tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin Rajavartiolaitoksen työyksiköihin sellaisenaan, vaikka tässä tutkimuksessa osoitetut lainalaisuudet tutkimuksen taustalla olevan teorian mukaan pätevätkin jossain määrin myös toisen tyyppisissä sosiaalisissa rakenteissa. Yleistettävyyttä koko Rajavartiolaitoksen mittakaavassa heikentämässä oli myös se, että kohdeorganisaatioissa ei tutkimuksen teko- hetkellä ollut naisia. Tulosten yleistettävyyttä heikentävänä seikkana voidaan nähdä myös kohdeorganisaatioiden korkeahko keski-ikä. Yleistettävyyttä heikentävänä asiana tämä nähdään siksi, että esimerkiksi rajatarkastustehtäviä suorittavien työyksiköiden ikäjakauma on hieman tasaisempi.

Tutkimuseettinen ja tutkittavia suojaava näkökulma koettiin tutkimuksen kannalta merkittäväksi kokonaisuudeksi. Tutkittavien suojaaminen huomioitiin aineiston keruun, aineiston analyysin ja raportoinnin aikana. Tutkittavien suojan näkökulmasta aineiston keruussa käytetty Webropol- ohjelmisto tarjosi hyödyllisiä ominaisuuksia. Kyseistä ohjelmistoa käyttämällä oli mahdollista kerätä aineisto niin, että se häivytti tutkittavien yksilöintitiedot kokonaan pois kyselyn vastauksista. Tämä ominaisuus oli osaltaan myös pienentämässä tutkijan subjektiivisuutta, koska osa tutkittavista on tutkijalle entuudestaan tuttuja. Tutkimuksen analyysivaiheen aikana rajavartioasemille annettiin koodi, jonka ansiosta tutkimuksen kohteena olleita organisaatioita ei voida tunnistaa ja yhdistää tulosluvun tuottamaan tietoon. Tutkittavien yksilöintitietojen salaaminen mainittiin myös kyselyn saatekirjeessä, koska tämän uskottiin lisäävän tutkittavien avoimuutta.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista viedä tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusasetelma koko Rajavartiolaitoksen organisaatioon. Tämän tutkimuksen kohdejoukko tarjosi selkeästi näkyviä eroja, teemojen välisiä yhteyksiä ja kokemukseen perustuvaa laadullista ilmaisua rajauksesta johtuneen homogeenisyyden ilmenemisestä huolimatta. Tässä tutkimuksessa homogeenisen joukon muodostaman aineiston perusteella voitiin luoda positiivinen yhteys luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden välille. Mikäli tutkimuksen kohteena olisi koko Rajavartiolaitos, se antaisi todennäköisesti monta kertaa suuremman kontrastin tutkittavien kokemukseen perustuvista eroista, joita analysoimalla päästäisiin tutkimaan vielä syvemmin vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä ja vuorovaikutuksen vaikutusta työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen.

Rajavartiolaitos pitää sisällään paljon erilaisia organisaatioita. Erilaisuutta syntyy muun muassa tehtävien eroavaisuuksista, henkilöstöstä ja toiminta-alueesta. Kaikki edellä luetellut voidaan ajatella olevan organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja ilmenemiseen vaikuttavia asioita. Koko rajavartiolaitoksen otannalla olisi todennäköisesti mahdollista selvittää myös eri organisaatiokulttuureissa esiintyvien ominaispiirteiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia luottamukseen ja kommunikointiin. Koko Rajavartiolaitoksen otannalla saataisiin myös todennäköisesti yleistettävyyden kannalta merkittävämpiä tuloksia.

LÄHTEET

- Aula, Pekka: Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Nord Print Oy, Helsinki 1999
- Larjomaa, Eeva: Johtaminen on viestintää teoksessa *Julkista johtamista jalostamassa* (Toim. Ahonen, Guy; Husman, Päivi; Ikonen Raimo). Otavan kirjapaino, Keuruu 2015
- Bass, Bernard M. Avolio, Bruce J. Jung, Dong I. Berson Yair: Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, the American Psychological Association, 2003
- Blomqvist, K. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Julkaistu: *Työn tuuli*, 2006. www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli_pdf, 2016 1-7.
- Burns, James MacGregor: *Leadership*. Harper & Row, New York 1978
- Clark, Vicki L. Plano & Creswell, John W: *The Mixed Methods Reader*. Sage Publications, Lincoln, Nebraska 2008
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere 1998
- Hackman, Michael & Johnson, Graig: *Leadership: A Communication Perspective*, Sixth Edition. Waveland Press, Inc, Illinois 2004
- Hargie, O. & Dickson, D. 2. *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. 4. painos. Routledge, Lontoo 2004
- Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula: *Tutki ja Kirjoita*. Tammer-paino Oy, Tampere 1997

Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula: Tutki ja Kirjoita. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula: Tutki ja Kirjoita. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2016

Hempel, C.G: Philosophy of natural science, Prentice Hall, New Jersey 1966

Hetemäki, Ilkka (toim.): Filosofian sanakirja, WSOY Porvoo & Helsinki & Juva 1999

Juholin, Elisa: Työyhteisöviestinnän uusi agenda, Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II, Haaga- helia kehittämisraportteja 1/2007 (http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf)

Juholin, Elisa: Communicare, Viestintä strategiasta käytäntöön. Elisa Juholin ja InfoviestintäOy, Painopaikka Karisto Oy, Hämeenlinna 2001.

Juholin, Elisa: Communicare, Viestintä strategiasta käytäntöön. Elisa Juholin ja Infonor Oy, WS Bookwell Oy, Porvoo 2009.

Kaakkuri-Kuuttila, Marja-Liisa. Argumentti ja kritiikki – Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot, 9. painos. Gaudeamus Oy, Helsinki 1998.

Kalliomaa, Sami; Kettunen Sami: Luottamusesimiestyössä. WS Bookwell Oy, Juva 2010

Keskinen, Soile: Alaistaito, Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala 2007

Laajalahti, Anne: Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in humanities 2014

Lengel, Robert & Daft, Richard. The Selection of Communication Media as an Executive Skill. The Academy of Management Executive Vol II, No.3.

Luomijärvi, Ismo: Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuden synnyttämisessä ja vaikutus ilmenee. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino, Tampere 2009

McDermott, Ian; Hall Michael L. The Collaborative leader, the ultimate leadership challenge. Crown House Buplishing Ltd. UK, Wales 2016

Metsämuuronen, Jari: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Gummerus kirjapaino Oy, Vaajakoski 2007

Muykut, P. & Morehouse, R: Beginnig qualitative research. A philosophical and practical guide. Falmer Press, Lontoo 1994

Mäkipaksa, Marja; Niemelä Terttu. Haasteena luottamus, Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita. Helsinki 2005

Niiniluoto Ilkka: Johdatus tieteen filosofiaan, käsitteen ja teorian muodostus. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1997

Otala, Leenamaija ja Ahonen, Guy: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy, Juva 2005

Paasivaara, Leena: Kohti vuorovaikutusjohtamista teoksessa Johtamisen Psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, toim. Perttula, Juha ja Syväjärvi, Antti. Bookwell Oy, Juva 2012

Perttula, Juha ja Latomaa, Timo: Kokemuksen tutkimus, Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Guttenberg AS, Tartu 2005

Rose, G: Deciphering sociological research. 4. painos, MacMillan Education, Lontoo 1987

Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina: Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen, Johtamisen viestintähaasteet ja tietoperusteisessa organisaatiossa, Jyväskylän yliopisto 2009

Sormunen, Marjorita; Saarinen Terhi; Tossavainen Kerttu ja Turunen Hannele: Monimene-
telmätutkimus terveystieteissä, Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50 312- 321.
Lainattu 14.1.2017

Rauramo, Päivi: Työhyvinvoinnin portaat, Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy, Helsinki 2004

Rubin, R: Communication Competence teoksessa Speech communication: Essays to commemorate the 75th anniversary of the Speech Communication Association (toim. Phillips, G. Wood, J.). Southern Illinois University Press 1990

Sipilä Jouni, Koivula Tommi, Mikkola Olli-Matti ja Pulkka Antti: Analyysiopas, Juvenes Print, Tampere 2017

Sirén, Torsti ja Pekkarinen, Otto: Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu- tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Helsinki 2017

Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) Handbook of interpersonal communication. 3. painos. Thousand Oaks 2002

Nanjundeswaraswamy T.S ja Swamy D.R: Leadership styles, Academy of Technical Education. Bangalore 2014. (Osoitteessa [www.researchgate.net/profile/Nunjandeswaraswamy T S/publication/272509462/Leadership styles](http://www.researchgate.net/profile/Nunjandeswaraswamy_T_S/publication/272509462/Leadership%20styles)) 6.9.2017

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi, Painopaikka Hansaprint Oy, Vantaa 2002

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi, Painopaikka Hansaprint Oy, Vantaa 2009

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi, Painopaikka Hansaprint Oy, Vantaa 2013

Valkonen, Tarja: Puheviestintätaitojen arviointi, Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryh-
mätöihin. Jyväskylän yliopisto 2003.

Valli Raine: Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001

Virolainen, Harri: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki 2012

Åberg, Leif: Viestintä – tuloksen tekijänä, 8. painos. Tammer- Paino Oy 2000

Åberg, Leif. Viestinnän johtaminen. Infoviestintä, Helsinki 2000

Åberg, Leif. Johtamisviestintää! Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006

Lakitekstit:

Laki Rajavartiolaitoksesta, HE 115/2016

Laki Rajavartiolaitoksen hallinnosta, HE 105/2014

Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirjat ja normit:

B, Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen:

RVLPAK B.6, Sotilas- ja palvelusarvot sekä ylentäminen Rajavartiolaitoksessa

C, Operatiivinen toimiala:

RVLPAK C 1, Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden kokoonpano ja toimialue sekä määrä-
yksiä hallintoyksiköiden tehtävistä ja kurinpitoesimiehistä

RVLPAK C.21, Rajavartiolaitoksen koiratoiminta

LIITTEET:

LIITE 1: SUMMAMUUTTUJAT JA AINEISTON EPÄNORMAALI JAKAUMA	95
LIITE 2: TUTKIMUSLUPA.....	98
LIITE 3: TUTKIMUKSEN MITTARIN MUODOSTUMINEN	99
LIITE 4: KYSELYN SAATEKIRJE	101
LIITE 5: TUTKIMUKSEN KYSELY	102
LIITE 6: RAJAVARTIOLAITOKSEN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN SUMMAMUUTTUJEN OSIOT.....	114
LIITE 7: HENKILÖSTÖN TIETOLÄHTEET	117
LIITE 8: LAADULLISEN AINEISTON ANALYYSI.....	118

LIITE 1: SUMMAMUUTTUJAT JA AINEISTON EPÄNORMAALI JAKAUMA

Summamuuttujien muodostuminen ja aineiston epänormaali jakauma (n=36)

Summamuuttuja/ osio	<i>Ka</i>	<i>s</i>	<i>α</i>	Shapi- ro-Wilk (W)	Kolomo- gorov- Smirnov (D) (a)
1. Luottamuksen tunne	6.00	.70	.779	.94*	.14*
Voin luottaa työtovereilta/alaisilta saamiini tietoihin.	6.14	.59	.751	.76***	.34**
Voin luottaa työyksikköni työtovereihin/alaisiin.	6.36	.64	.755	.76***	.29**
Voin luottaa omaan esimieheen.	5.86	1.17	.694	.80***	.30**
Olen varma, että rajavartioaseman johdon ja miehistön jäsenet luottavat minuun.	5.83	.94	.761	.80***	.35**
Voin luottaa esimiehiltä saamiin tietoihin.	5.81	1.28	.708	.81***	.28**
2. Kateuden tunne	3.00	.94	.755	.95	.15
Työpaikallani esiintyy ryhmien välistä kilpailua.	3.08	1.32	.659	.93*	.16
Työyhteisössäni esiintyy runsaasti juoruilua.	3.14	1.35	.706	.88**	.24**
Työyhteisössäni esiintyy runsaasti kateutta.	2.83	1.13	.681	.89**	.24**
Työpaikalla esiintyy työntekijöiden välistä kilpailua.	2.94	1.15	.740	.87**	.24**
3. Tyytyväisyys vuorovaikutukseen	6.04	.73	.872	.85***	.23**
Saan olla työporukan juttutuokioissa.	6.00	.93	.834	.78***	.33**
Työtehtäviin liittyvä kasvokkainen keskustelu on usein antoisaa	6.05	.95	.838	.72***	.31**
Olen tyytyväinen, että saan olla vuorovaikutuksessa rajavartioaseman henkilöstön kanssa.	6.28	.79	.830	.74***	.28**
Olen tyytyväinen työyhteisössäni tapahtuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen.	5.83	.77	.844	.77***	.34**
4. Tavoitteisiin sitoutuminen	5.79	.71	.824	.89**	.26**
Esimiehen kanssa käydyt keskustelut kannustavat tekemään työtä rajavartioaseman tavoitteiden saavuttamiseksi.	5.47	1.00	.789	.84***	.31**
Työkavereiden kanssa käydyt keskustelut kannusta-	5.69	.75	.645	.80***	.35**

vat tekemään työtä rajavartioaseman tavoitteiden saavuttamiseksi.

Olen yksilönä sitoutunut auttamaan rajavartioasemaa saavuttamaan tavoitteensa.

5. Sisällön ymmärtäminen **5.91** **.61** **.858** **.87***** **.28****

Pääsääntöisesti ymmärrän helposti toisen osapuolen sanoman kasvokkaisessa keskustelussa.

Tulen pääsääntöisesti ymmärretyksi kasvokkaisessa keskustelussa.

Kun kysyn jotain työkaveriltani, siihen tuleva vastaus on pääsääntöisesti aiheeseen liittyvä.

6. Vähäinen työhön vaikuttaminen **3.10** **1.23** **.820** **.93*** **.14***

Asioihin vaikuttaminen työyhteisössäni on liian hankalaa.

Henkilöstön näkemyksiä ei oteta tarpeeksi omaa työyksikköä koskevissa päätöksissä.

Johto tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta henkilöstön kanssa.

7. Keskustelun puute ja työpahoinvointi **3.47** **1.23** **.754** **.96** **.12***

Epäselvä viestintä on aiheuttanut riitoja työyhteisössäni.

Puhumattomuus on aiheuttanut erimielisyyksiä työyhteisössäni

Keskustelun puute rajavartioaseman miehistön kanssa aiheuttaa päätöksen teon viivettä.

Keskustelun puute rajavartioaseman johdon kanssa aiheuttaa työtehtäviin liittyvää päätöksenteon viivettä.

8. Mahdollisuus vaikuttaa työhönsä **5.27** **.89** **.729** **.95** **.13***

Saan usein myönteistä palautetta työstäni.

Minua rohkaistaan tekemään uusia ideoita ja ehdotuksia.

Partionjohtajana minulla on vapaus suunnitella partion tarkka toteutus.

Partion jäsenenä minulla mahdollisuus vaikuttaa

partion toteutukseen.

9. Vuorovaikutukseen kannustaminen	5.40	.87	.806	.90**	.21**
Työssäni kannustetaan vuorovaikutukseen.	5.53	1.03	.820	.87**	.26**
Työyhteisöni ilmapiiri on kannustava.	5.36	1.05	.748	.83**	.28**
Esimiehen kanssa käydyt keskustelut kannustavat tekemään työtä rajavartioaseman tavoitteiden saavuttamiseksi.	5.47	1.00	.715	.84**	.31**
Rajavartioaseman johto kannustaa työntekijöitään yhteistyöhön.	5.25	1.27	.735	.84**	.31**
10. Avoimuus	7.27	.88	.743	.96	.11*
Voin avoimesti ilmaista mielipiteeni työporukan kesken häpeilemättä.	6.14	.80	.705	.83***	.24**
Minun on helppo lähestyä työyhteisön muita jäseniä.	6.28	.74	.645	.78***	.25**
Minun on helppo lähestyä organisaationi johtoa.	5.61	1.27	.714	.86***	.26**
Työkaverini arvostavat työtehtäviin liittyviä mielipiteitäni.	5.53	1.11	.729	.85***	.28**
Rajavartioaseman johto arvostaa työtehtäviin liittyviä mielipiteitäni.	5.53	.97	.670	.86***	.27**

Huom: Asteikko 1 – 7, α =lillefors, α = cronbah's alpha (summamuuttujalla ja muuttujalle mikäli se poistetaan). Aineiston normaalijakauman testeissä saatu tilastollinen merkitsevyys oli analyysiohjelman indikaatio ei- parametrusten testien käytölle.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

LIITE 2: TUTKIMUSLUPA



Rajavartiolaitos
Gränsbevakningsväsendet
The Finnish Border Guard

Päätös

RVL17290 1 (4)
0
03.01.38
RVLDno-2017-2

Raja- ja merivartiokoulu
Tutkimus- ja tietopalveluyksikkö

06.02.2017

Ylii Misha Aalto

RVLPAK B.20
Ylii Misha Aallon tutkimuslupahakemus 5.1.2017
RVLE:n henkilöstöyksikön lausunto 30.1.2017
:n henkilöstötoimiston lausunto 1.2.2017
henkilöstötoimiston lausunto 30.1.2017

Tutkimuslupa; Ylii Misha Aalto

Yliluutnantti Misha Aalto tekee pro gradu -tutkielmaa Maanpuolustuskorkeakoulussa. Tutkimuksen aiheena ovat kommunikaatiokäytänteet rajavartioasemalla, kokemuksia johtamisviestinnästä

Aalto hakee tutkimuslupaa saadakseen työhyvinvointikyselyn relevantit osat käyttöönsä, tehdäkseen tarkentavan lomakekyselyn rajavartiostoissa sekä haastatellakseen yhteensä kuutta henkilöä kolmella rajavartioasemalla.

Aallolle myönnetään tutkimuslupa. Lomakekysely toivotaan toteutettavan Webropol-ohjelmalla, johon käyttöoikeutta haetaan Portti-järjestelmässä.

Tähän päätökseen tyytymätön voi valittaa 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista siten kuin hallintolainkäyttölaissa (26.7.1996/586) säädetään siihen hallinto-oikeuteen, jonka tuomiopiirissä valittajan kotikunta on. Ohjeet valituskirjelmän laatimisesta sekä hallinto-oikeuksien yhteystiedot ilmenevät tämän päätöksen liitteestä.

Koulun johtaja
Eversti

Pasi Tolvanen

Tutkimuspäällikkö ma.
Valtiotieteiden tohtori

Minna Jokela

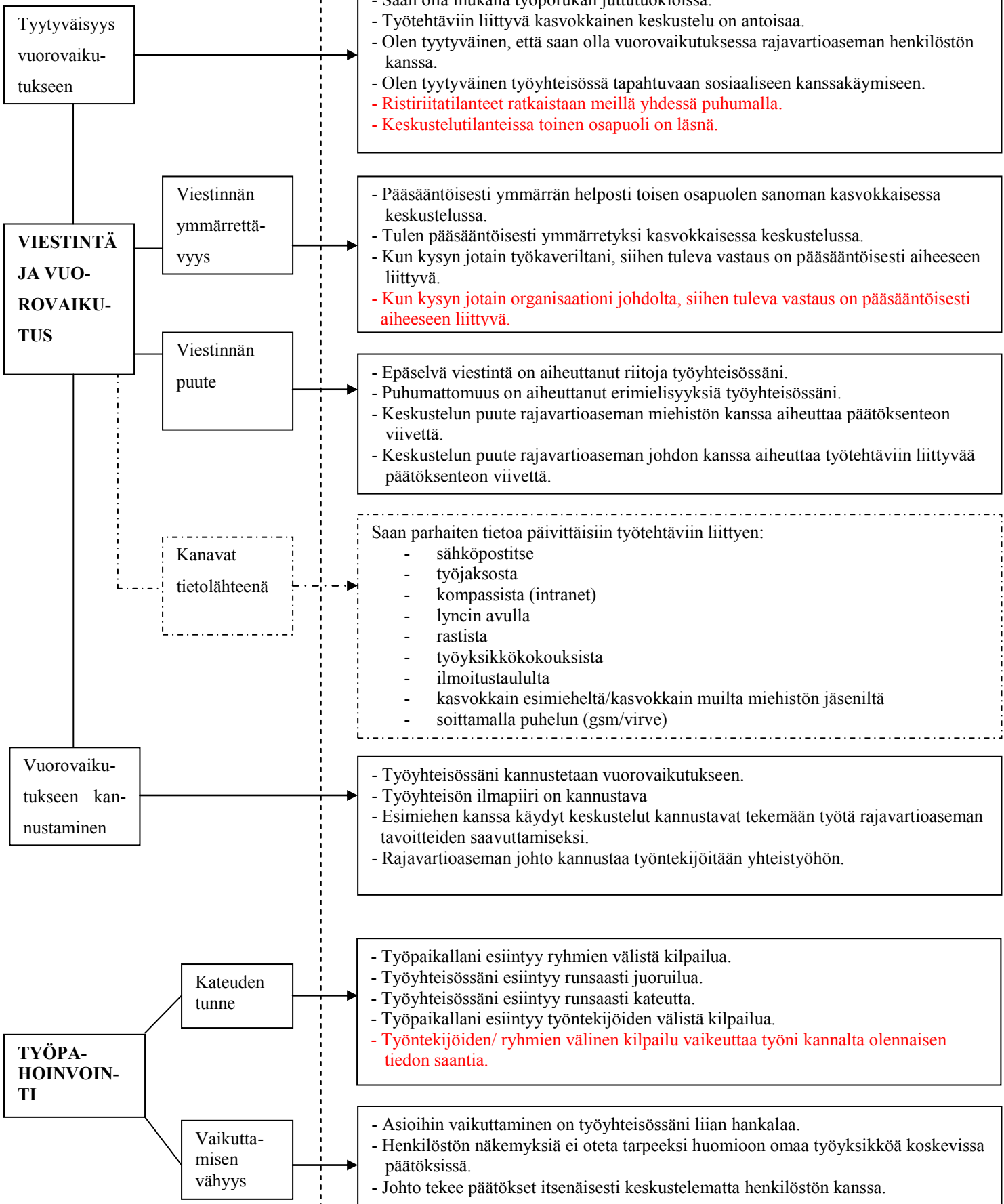
Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä. Rajavartiolaitos 06.02.2017 klo 12:18. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

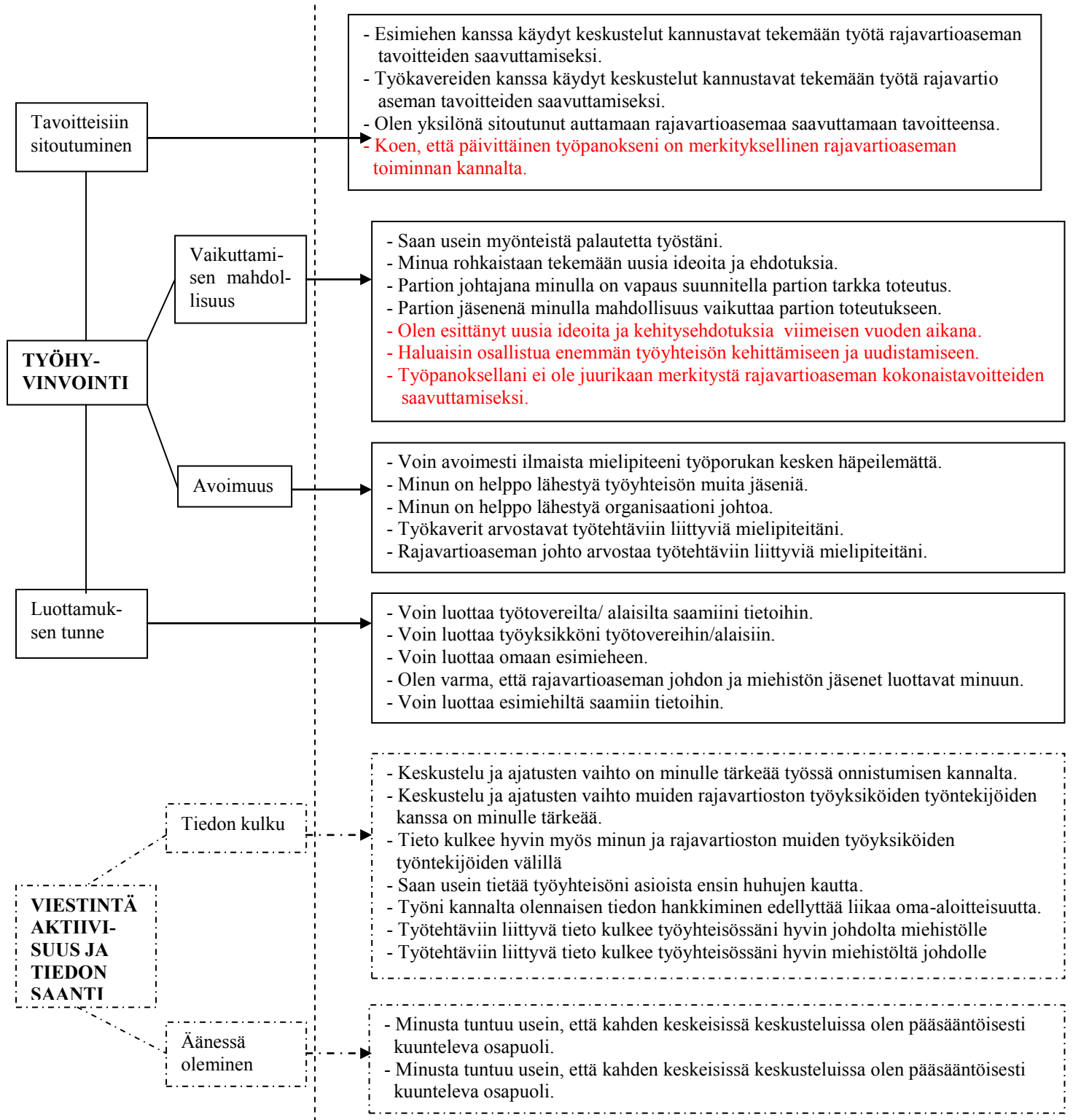
Huom: Kuvasta on peitetty osa tekstistä yksilöintitietojen hävittämiseksi

LIITE 3: TUTKIMUKSEN MITTARIN MUODOSTUMINEN

TEOREETTINEN TASO

EMPIIRINEN TASO





Punaisella olevat väittämät ovat jääneet pois summamuuttujista Cronbahin alfan alhaisen arvon ($< 0,70$) tai summamuuttujiin sopimattoman sisällön takia. Näin ollen väittämiä, eli osioita on käytetty sellaisenaan erilaisissa ryhmiä vertailevissa testeissä.

Katkoviivalaatikoissa olevat väittämät ovat ryhmien vertailussa suoraan sellaisenaan käytettyjä osioita, joista ei lähdetty luomaan summamuuttujia.

LIITE 4: KYSELYN SAATEKIRJE

Terve,

Opiskelen sotatieteiden maisterikurssi 7:llä ja teen Pro Gradu tutkimusta johtamisen opintoihin liittyen rajavartioaseman kommunikaatiokäytänteistä työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden näkökulmasta. Olette valikoituneet tutkimuksen kohderyhmäksi teidän työtehtävän ja toimintaympäristön perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten kommunikaatiokäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. Osallistumalla kyselyyn teille tarjoutuu mahdollisuus olla mukana rakentamassa vuorovaikutuksen työkalupakkia nykyiselle ja tulevalle rajavartioasemien henkilöstölle.

Kyselyn tuloksien raportoinnissa noudatetaan ehdotonta luottamusta, eikä kyselyn vastauksista voida tunnistaa vastaajien henkilöllisyyttä. Tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää saada selville kentällä olevan henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä kyselyssä käsiteltävistä aiheista. Pyrkikää siis vastaamaan mahdollisimman avoimesti kyselyn monivalintatehtäviin sekä avoimiin kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 20-30 minuuttia. Pyydän vastaamaan kyselyyn 26.11.2017 mennessä.

Olkaa vapaasti minuun yhteydessä sähköpostitse, mikäli teille herää kysymyksiä kyselyyn tai itse tutkimukseen liittyen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu Webropol -sovelluksen kautta. Linkki kyselyyn löytyy tämän sähköpostin lopusta. Linkki aukeaa vain kerran. **Jotta linkki toimii oikein, se on kopioitava TUVE -selaimen osoiteriville.**

Kiitos vaivannäöstä jo etukäteen!

Terveisin,

Misha Aalto (misha.aalto@raja.fi)

LIITE 5: TUTKIMUKSEN KYSELY

Rajavartioaseman kommunikointi ja vuorovaikutus työhyvinvoinnin sekä työtahokkuuden näkökulmasta.

PERUSTIEDOT

Valitse sinua kuvaavin vaihtoehto.

1. Sukupuoli *

- nainen mies

2. Ikäryhmä *

- alle 25 vuotta 25-35 vuotta 35-45 vuotta
 yli 45 vuotta

3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässä?

- alle vuoden 1-3 vuotta 3-6 vuotta
 6-10 vuotta yli 10 vuotta

4. Arvo *

- nuorempi rajavartija vanhempi rajavartija ylipolvarantija
 rajavartiomestari luutnantti yliluutnantti
 kapteeni

5. Tehtävä *

- koiramies koiraton mies vartioupseeri
 varapäälikkö päälikkö

6. Rajavartioasema *

- rajavartioasema
 rajavartioasema
 rajavartioasema

7. RVL:n ulkopuolelta hankittu koulutustaso *

- peruskoulu ammattikoulu lukio
 Jokin muu, mikä
-

LUOTTAMUS JA VUOROVAIKUTUS

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Väittämiin voit vastata valitsemalla yhden mielestäsi sopivimman vastausvaihtoehdon numeerisesta valintakentästä (1=olen täysin eri mieltä, 2=olen eri mieltä, 3=olen jonkin verran eri mieltä, 4=en ole samaa enkä eri mieltä, 5=olen jonkin verran samaa mieltä, 6=olen samaa mieltä, 7=olen täysin samaa mieltä).

Avoimiin kysymyksiin voit vasta useilla virkkeillä niitä asioita, jotka tulevat ensin mieleesi. Kerro avoimesti kaikki kysymykseen liittyvät tuntemukset.

9. Minkä koet luottamuksen osoituksena sinua kohtaan työkavereiden ja esimiesten taholta?

10. Kuvaile kuinka työkavereiden ja esimiesten sinulle osoittama luottamus vaikuttaa sinun työhyvinvointiin tai antamaasi työpanokseen?

OSALLISTAMINEN JA VAIKUTTAMINEN

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Väittämiin voit vastata valitsemalla yhden mielestäsi sopivimman vastausvaihtoehdon numeerisesta valintakentästä (1=olen täysin eri mieltä, 2=olen eri mieltä, 3=olen jonkin verran eri mieltä, 4=en ole samaa enkä eri mieltä, 5=olen jonkin verran samaa mieltä, 6=olen samaa mieltä, 7=olen täysin samaa mieltä).

Avoimiin kysymyksiin voit vasta useilla virkkeillä niitä asioita, jotka tulevat ensin mieleesi. Kerro avoimesti kaikki kysymykseen liittyvät tuntemukset.

11. Arvioi kuinka hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa. *

	1	2	3	4	5	6	7
Olen esittänyt uusia ideoita ja kehitysehdotuksia viimeisen vuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin osallistua enemmän työyhteisön kehittämiseen ja uudistamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioihin vaikuttaminen on työyksikössäni liian hankalaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön näkemyksiä ei oteta tarpeeksi huomioon omaa työyksikköä koskevilla päätöksillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta henkilöstön kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan usein myönteistä palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua rohkaistaan tekemään uusia ideoita ja ehdotuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partionjohtajana minulla on vapaus suunnitella partion tarkka toteutus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partion jäsenenä minulla on mahdollisuus vaikuttaa partion toteutukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpanoksellani ei ole juurikaan merkitystä rajavartioston kokonaistavoitteiden saavuttamisen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten mielestäsi miehistön mukaan ottamisella työyksikön kehittämistä koskevaan päätöksentekoon voidaan vaikuttaa työyksikön ilmapiiriin, työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen?

ILMAPIIRI JA KONFLIKTIT

13. Arvioi kuinka hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa. *

	1	2	3	4	5	6	7
Työyhteisöni ilmapiiri on kannustava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla esiintyy ryhmien välistä kilpailua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni esiintyy runsaasti juoruilua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden/ryhmien välinen kilpailu vaikeuttaa työni kannalta olennaisen tiedon saantia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni esiintyy runsaasti kateutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäselvä viestintä on aiheuttanut riitoja työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitatilanteet ratkaistaan meillä yhdessä keskustelemalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhumattomuus tai muuten heikko viestintä on aiheuttanut erimielisyyksiä työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla esiintyy työntekijöiden välistä kilpailua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Millaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella sinun mielestäsi voidaan vaikuttaa konfliktien sekä ristiriitatilanteiden syntymiseen ja sovitteluun ?

VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

16. Millainen on mielestäsi työhyvinvointia ja työtehtäviä edistävä vuorovaikutus?

VIESTINTÄ, TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖTEHOKKUUS

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Väittämiin voit vastata valitsemalla yhden mielestäsi sopivimman vastausvaihtoehdon numeerisesta valintakentästä (1=olen täysin eri mieltä, 2=olen eri mieltä, 3=olen jonkin verran eri mieltä, 4=en ole samaa enkä eri mieltä, 5=olen jonkin verran samaa mieltä, 6=olen samaa mieltä, 7=olen täysin samaa mieltä).

Avoimiin kysymyksiin voit vasta useilla virkkeillä niitä asioita, jotka tulevat ensin mieleesi. Kerro avoimesti kaikki kysymykseen liittyvät tuntemukset.

18. Kuinka viestinnällä ja vuorovaikutuksella voidaan mielestäsi sitouttaa työntekijä rajavartioaseman tavoitteisiin?

VIESTINTÄKANAVAT JA NIIDEN TAVOITTAUUS

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Väittämiin voit vastata valitsemalla yhden mielestäsi sopivimman vastausvaihtoehdon numeerisesta valintakentästä (1=olen täysin eri mieltä, 2=olen eri mieltä, 3=olen jonkin verran eri mieltä, 4=en ole samaa enkä eri mieltä, 5=olen jonkin verran samaa mieltä, 6=olen samaa mieltä, 7=olen täysin samaa mieltä).

Avoimiin kysymyksiin voit vasta useilla virkkeillä niitä asioita, jotka tulevat ensin mieleesi. Kerro avoimesti kaikki kysymykseen liittyvät tuntemukset.

19. Arvioi kuinka hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa.*

	1	2	3	4	5	6	7
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen sähköpostitse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen työjaksosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen kompassista (intranet).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen lyncin avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen rastista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen työyksikkökokouksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen rajavartioaseman ilmoitustaululta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen kasvokkain esimieheltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen kasvokkain muilta rajavartioaseman miehistön jäseniltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan parhaiten tietoa päivittäisiin työtehtäviini liittyen soittamalla puhelun (virve/matkapuhelin).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Miten sinun mielestäsi tehokkaalla viestintäkanavien käytöllä voi vaikuttaa työtahokkuuteen?

21. Miten sinun mielestäsi tehokkaalla viestintäkanavien käytöllä voi vaikuttaa työhyvinvointiin?

22. Kuinka sinun mielestäsi edellä mainittuja viestintäkanavia voitaisiin käyttää tehokkaammin?

23. Haluatko vielä nostaa jotain työyhteisösi viestintään, vuorovaikutukseen, työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen liittyvää asiakokonaisuutta esille?

24. Tämän kyselyn jälkeen vartioaseman päällikölle ja rajatulle miehistölle tehdään tätä kyselyä tarkentava lomakehaastattelu, jossa on mahdollisuus käsitellä asioita paljon laajemmin kuin tässä kyselyssä. Onko sinun mielestäsi tulevassa haastattelussa syytä käsitellä joitakin tästä kyselystä puuttuvia asiakokonaisuuksia, joka liittyy työyksikkösi kommunikointiin ja vuorovaikutukseen työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden näkökulmasta?

LIITE 6: RAJAVARTIOLAITOKSEN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN SUMMAMUUTTUJEN OSIOT

1. Johtaminen (1 Johtaminen)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- 1.1 Lähiesimieheni toiminta tukee minua tuloksellisen työn tekemisessä. (ent. 1.1)
- 1.2 Lähiesimieheni antaa palautetta, joka tukee työssä onnistumistani. (ent. 1.3)
- 1.3 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisön esimiesten ja johdon taholta. (ent. 1.4)
- 1.4 Esimiehet ovat onnistuneet työyhteisöni töiden organisoinnissa. (ent. 1.2)
- 1.5 Johto on onnistunut työyhteisöni töiden organisoinnissa. (ent. 1.2)
- 1.6 Ylin johto toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä. (ent. 1.6)
- 1.7 Voin organisaatiossani kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla. (ent. B2.1)

2 Työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet (2 Työn sisältö ja haasteellisuus)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- 2.1 Tiedän työni tavoitteet. (ent. 2.1)
- 2.2 Voin vaikuttaa työhöni. (ent. 2.2)
- 2.3 Työni on mielenkiintoista ja haastavaa. (ent. 2.3)
- 2.4 Motivoidun ja innostun työstäni. (ent. 2.4)

4 Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen (4 Kehittymisen tuki)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- 4.1 Voin oppia ja uudistua työssäni. (uusi)
- 4.2 Työnantajani tukee osaamiseni ylläpitoa ja parantamista henkilöstökoulutuksella ja/tai muilla tavoin (työssä oppiminen, koulutukset, parityöskentely, mentorointi, henkilökierro, omaehtoinen opiskelu jne.) (ent. 4.2)
- 4.3 Vuorovaikutus- ja keskustelutilanteet työyhteisössäni tukevat osaamistani ja uudistumistani. (uusi)
- 4.4 Kehityskeskustelut auttavat minua työni tekemisessä ja osaamiseni kehittämisessä. (ent. 4.3)
- 4.5 Voin kehittää osaamistani kollegojen, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa verkostoitumalla. (uusi)

5 Työyhteisön toimintakulttuuri (5 Työilmapiiri ja yhteistyö)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- 5.1 Työyhteisöni on innostava. (ent. 5.1)
 5.2 Työtoverini kohtelevat minua oikeudenmukaisesti. (ent. 5.2)
 5.3 Työtäni ja osaamistani arvostetaan työyhteisössäni. (ent. 5.3)
 5.4 Sukupuolten tasa-arvo toteutuu työyhteisössäni. (ent. 5.4)
 5.5 Ihmisten yhdenvertaisuus toteutuu työyhteisössäni. (uusi)
 5.6 Osallistun ja vaikutan itse työyhteisössäni rakentavalla tavalla. (uusi)

6 Työ- ja toimintaympäristö (6 Työolot)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- 6.1 Voin sovittaa yhteen työni ja yksityiselämäni. (ent. 6.1)
 6.2 Luotan palvelussuhteeni jatkuvuuteen. (ent. 6.2)
 6.3 Uskallan tarvittaessa uudistaa merkittävästikin omaa työtäni. (uusi)
 6.4 Työni on voimavaroihini nähden sopivan haasteellista. (ent. 6.3)
 6.5 Työskentelytilat mahdollistavat tuloksellisen työskentelyn. (ent. 6.4)
 6.6 Työskentelyvälineet mahdollistavat tuloksellisen työskentelyn. (ent. 6.4)
 6.7 Voin työssäni hyödyntää sujuvasti uusia toimintatapoja (mm. digitaalisuus, tieto- ja viestintäteknologia). (uusi)

7 Vuorovaikutus ja viestintä (7 Tiedon kulku)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- 7.1 Keskinäinen vuorovaikutus työyhteisössäni on hyvin toimivaa. (ent. 7.1)
 7.2 Viestintä työyhteisössäni on vaikuttavaa (avointa, oikea-aikaista ja vuorovaikutteista). (ent. 7.2)
 7.3 Saan työssäni tarvittavan tiedon asioiden valmistelusta ja tehdyistä päätöksistä. (ent. 7.2)

V5 Esimiestyö (ent. 14)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

- V5.1 Voin luottaa työyksikköni esimiehiin. (ent. 14.2)
 V5.2 Koen tullessi kuulluksi työyksikköni esimiesten taholta. (ent. 14.3)
 V5.3 Työyksikköni esimiehet huolehtivat hyvin työntekijöistä. (ent. 14.5)
 V5.4 Perehdyttäminen ja työnopastus nykyisiin tehtäviini on toteutettu hyvin, mikäli tehtäväni tai työyksikköni on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana. (ent. 15.3)

V6 Työyksikön ilmapiiri (ent. 16)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

V6.1 Työyksikössäni voidaan puhua avoimesti erilaisista asioista. (ent. 16.1)

V6.2 Pyrimme ratkaisemaan yhdessä työyksikössä esiin tulevia ongelmia/ristiriitoja. (ent. 16.2)

V6.3 Saan tarvittaessa tukea työyksikköni jäseniltä. (ent. 16.3)

V6.4 Tulen kuulluksi ja ymmärretyksi työyksikössäni. (ent. 16.4)

V6.5 Tunnen kuuluvani työyksikköön. (ent. 16.5)

V7 Osaaminen ja motivaatio (ent. 18)

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

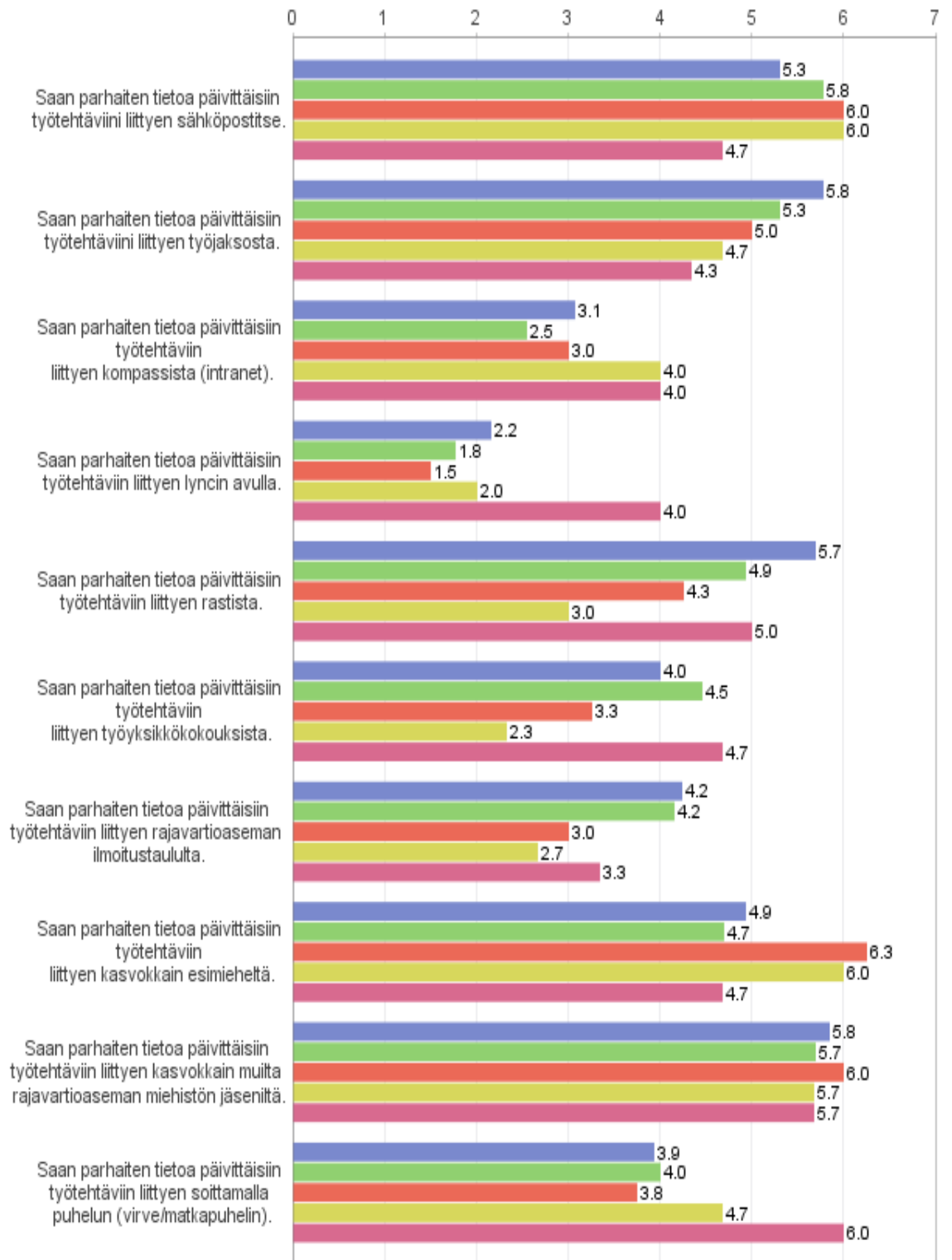
V7.1 Osaamiseni vastaa työni vaatimustasoa. (ent. 18.1)

V7.2 Pääsen työssäni hyödyntämään monipuolisesti osaamistani ja taitojani. (ent. 18.5)

V7.3 Pidän omaa työtäni tärkeänä ja merkittävänä. (ent. 19.1)

V7.4 Olen valmis panostamaan edistääkseni Rajavartiolaitoksen tavoitteiden saavuttamista omassa työssäni. (ent. 19.3)

LIITE 7: HENKILÖSTÖN TIETOLÄHTEET

Arvioi kuinka hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa.

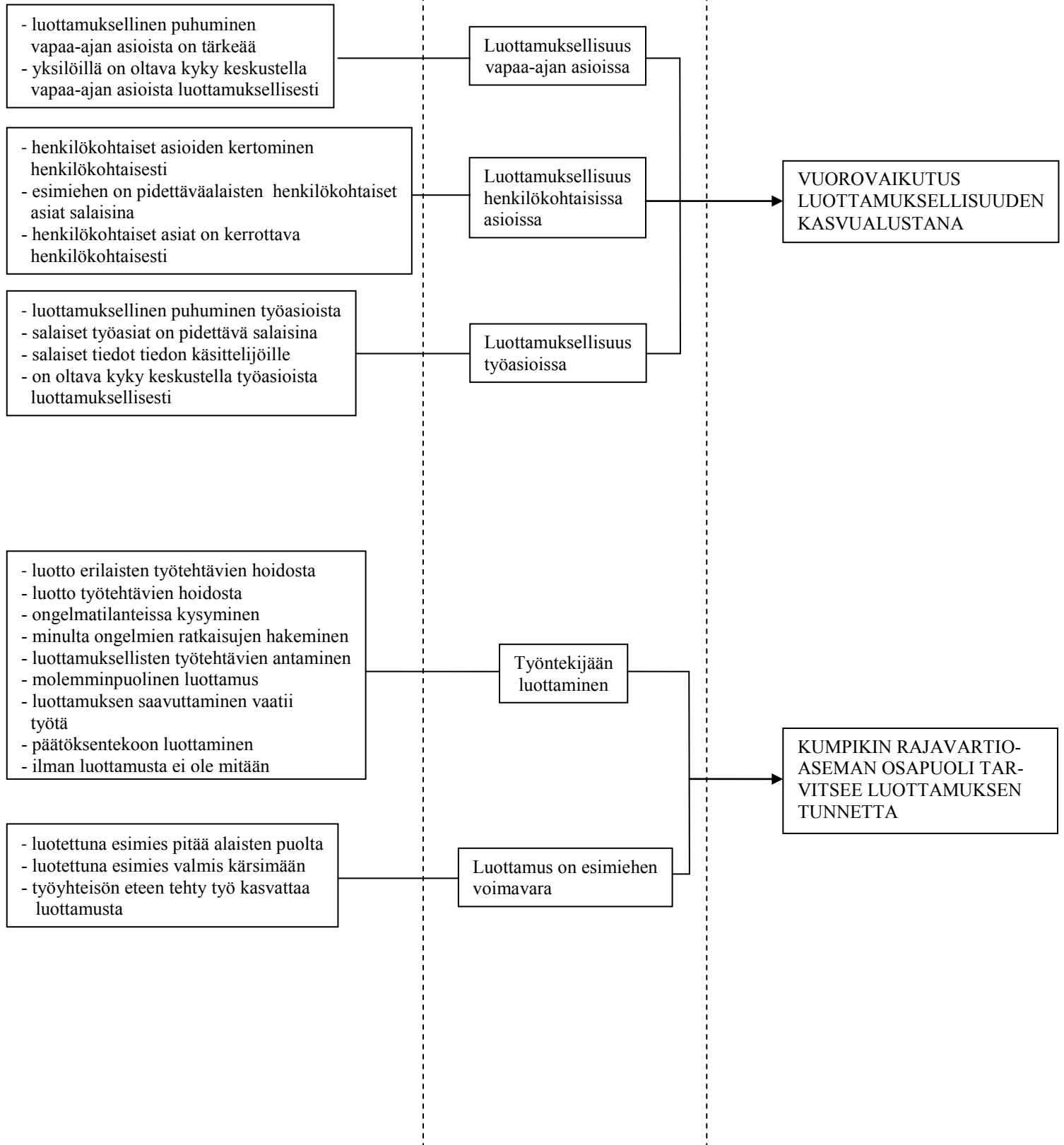
■ koiramies N=13 ■ koiraton mies N=13 ■ vartioupseeri N=4 ■ varapäällikkö N=3 ■ päällikkö N=3

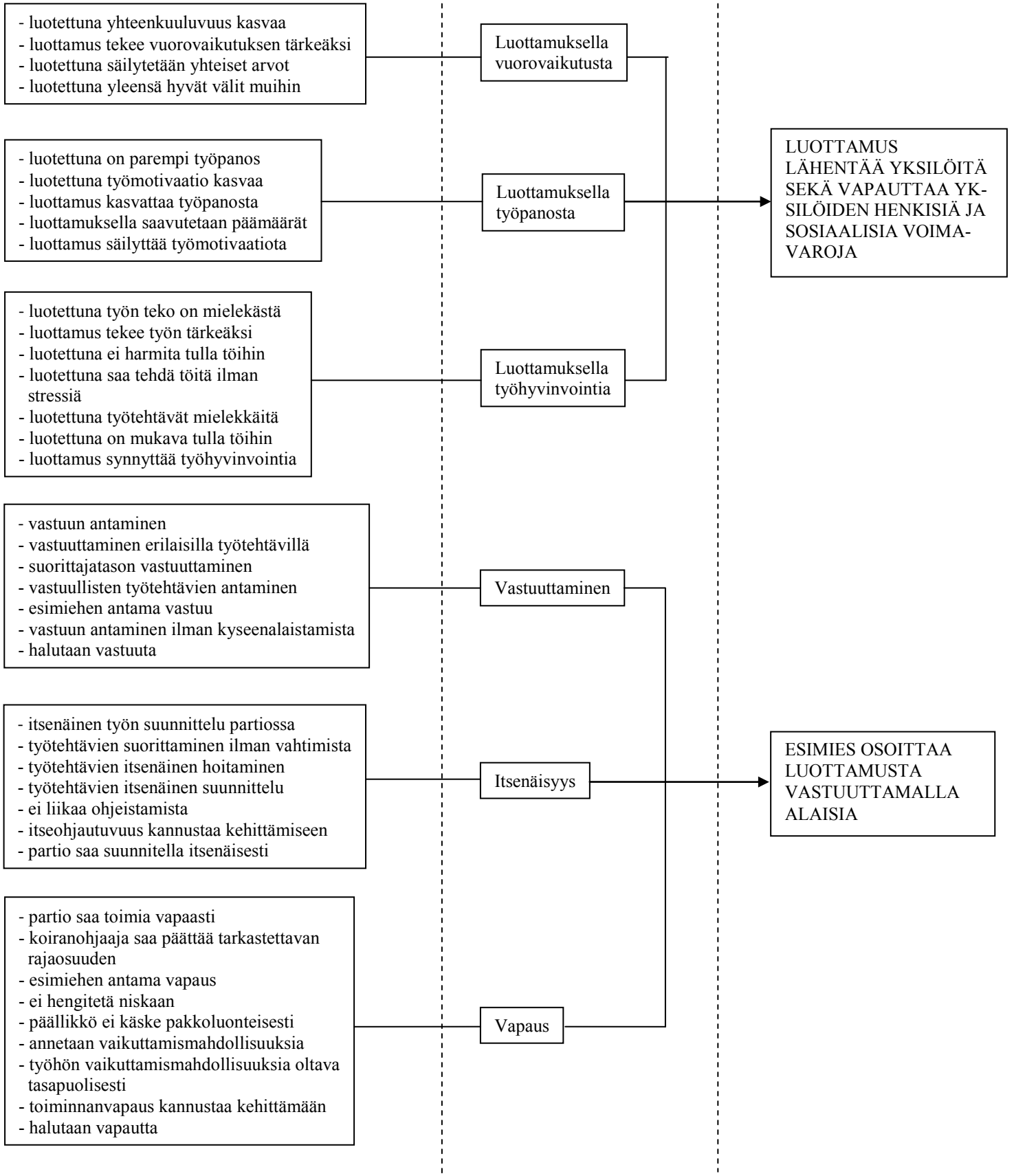
LIITE 8: LAADULLISEN AINEISTON ANALYYSI

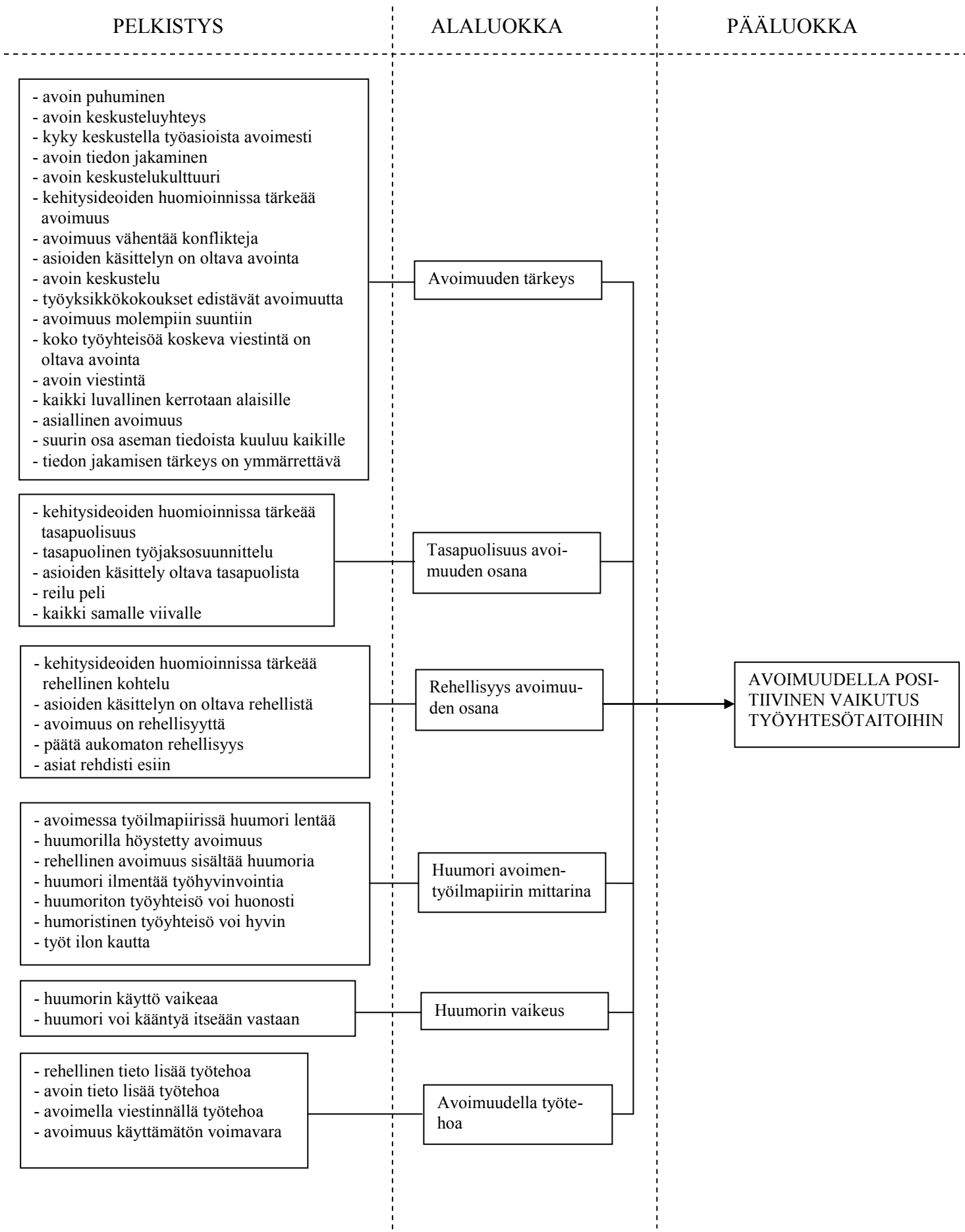
PELKISTYS

ALALUOKKA

PÄÄLUOKKA



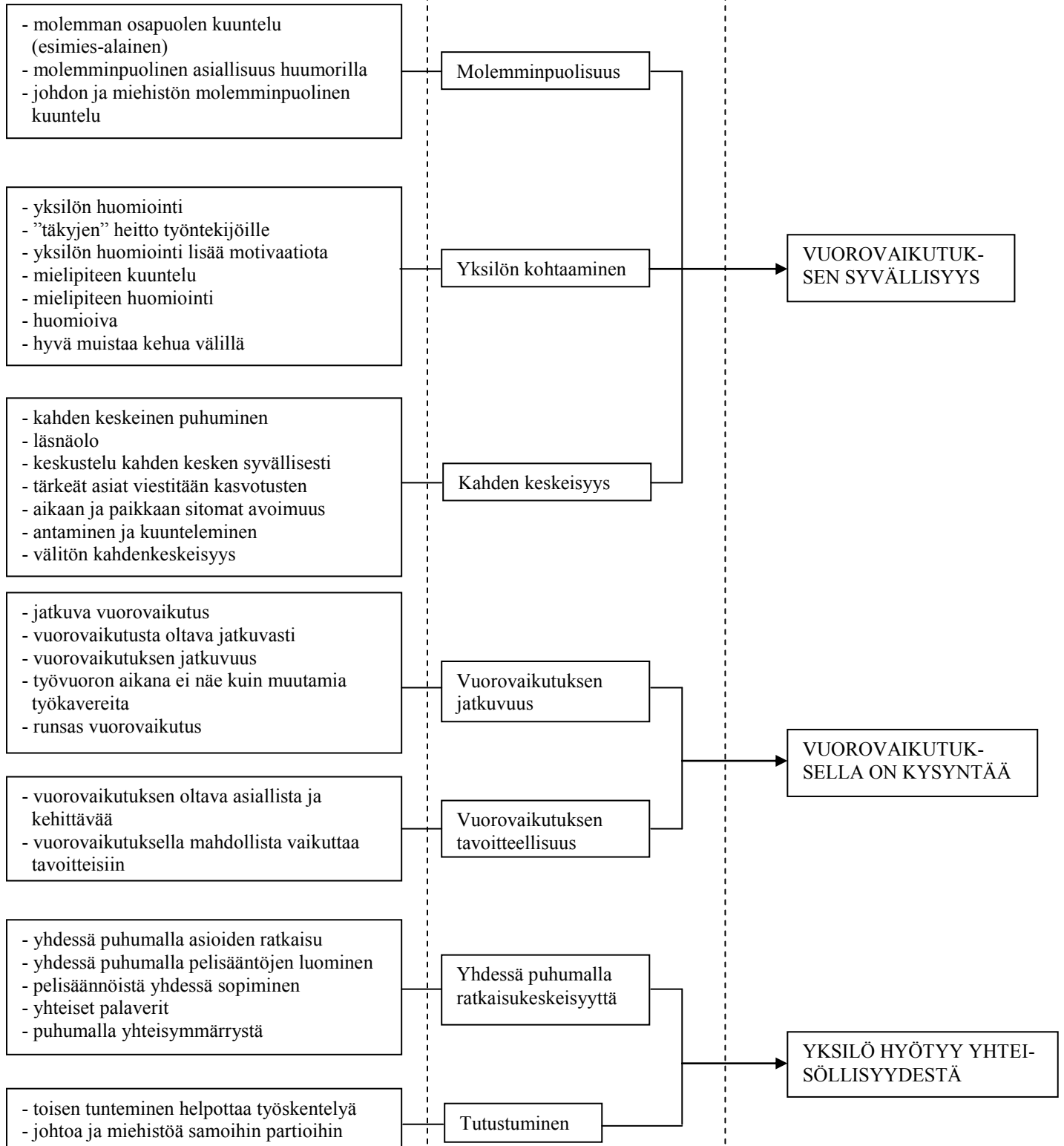


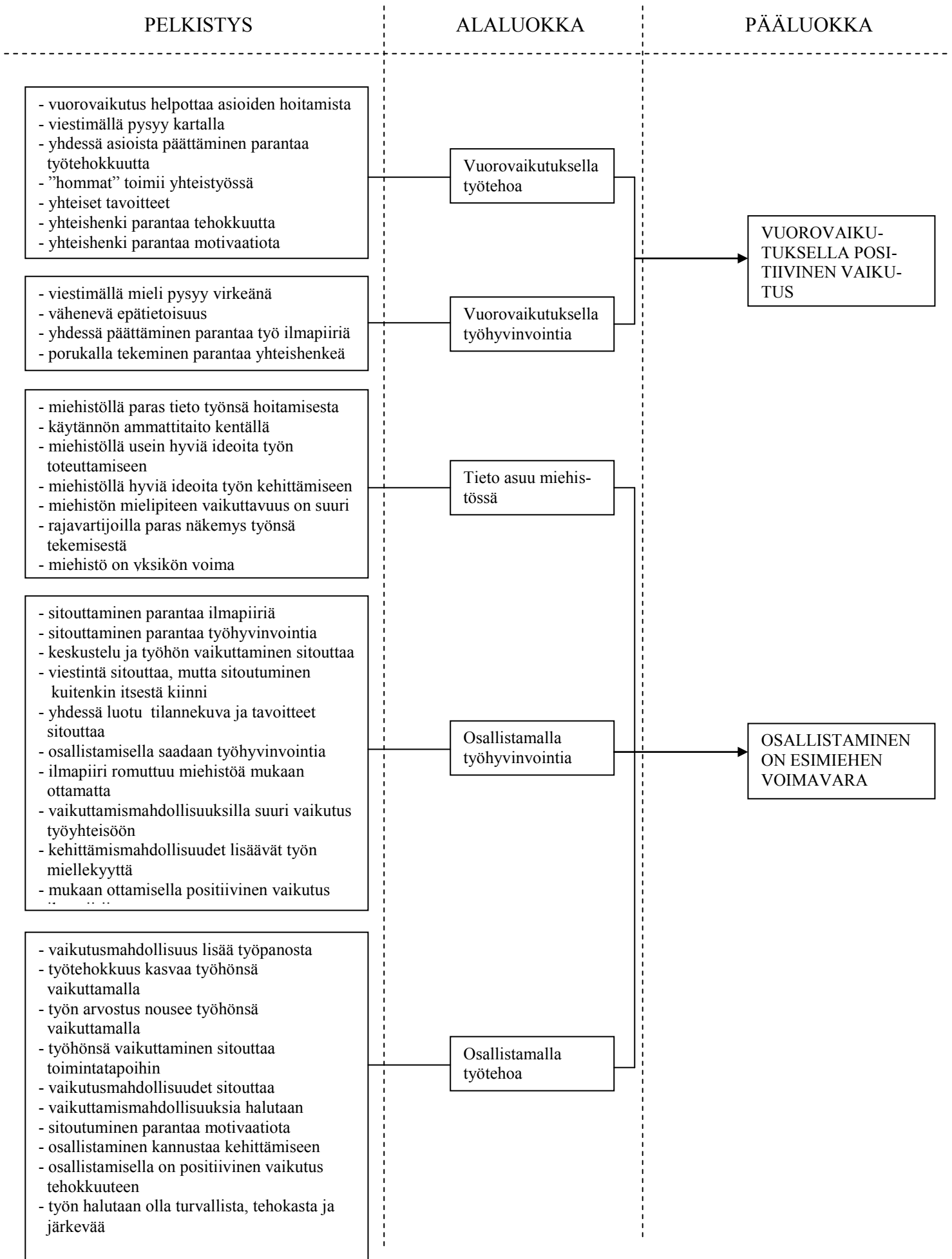


PELKISTYS

ALALUOKKA

PÄÄLUOKKA





- tarkat aikataulut valmiiksi pureskeltuna
- tarkat loppuun asti mietityt ohjeet
- oikea sisältö
- oikeellinen viestintä
- oikea tieto lisää työtehoa
- tehokas tiedonsaanti vähentää turhan tekemistä
- aikaa ei kulu turhan selvittämiseen
- hyvä esimiesten pohjatyö nopeuttaa miehistön työtä
- oikea ja oikea-aikainen tieto lisää työhyvinvointia
- turha työ jää pois
- rehellinen, avoin ja oikea tieto lisää työhyvinvointia
- RASTI syötöt tehtävä oikein
- oikein tehdyt partiokäskyt nopeuttavat partion lähtöä
- selvät suunnitelmat partioiden tehtäville

Oikeellisuus ja tarkkuus

- selvä kommunikointi
- viestinnän oltava selkeää
- tehokas, selkeä ja riittävä tiedonjako
- yksinkertaisuus

Selkeys

- ennakoiva kommunikointi
- keskustelu etukäteen aina kun mahdollista
- tulevaisuuden työhön vaikuttavista asioista keskustelu avoimesti
- avoimuudella ennalta ehkäistään
- viestintä mietittävä ennakoon
- suunnitelmallisuus
- ennalta tietäminen helpottaa ja nopeuttaa varautumista
- ajoissa tullut tieto antaa valmistautumisaikaa
- ajoissa tullut tieto vähentää stressiä
- ei tule yllätyksiä
- nopea viestintä vähentää epätietoisuutta
- tietämättömyys luo tuskaa
- tiedon panttaaminen vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin

Viestinnällinen ennakointi

- tiedotetaan kun on tiedotettavaa
- tiedottamisen oltava oikea-aikaista
- oikea-aikainen viestintä
- oikea-aikainen tieto lisää työhyvinvointia

Viestinnän oikea-aikaisuus

- ajantasaisuus vähentää konflikteja
- ajantasaisesti oikea tieto
- ajantasaisella viestinnällä voi vaikuttaa
- ajantasainen tieto vähentää arpomista

Ajantasaisuus

TIEDON LAATUUN ON PANOSTETTAVA

VIESTINNÄN TO-
TEUTTAMISEEN ON
PANOSTETTAVA

PELKISTYS

ALALUOKKA

PÄÄLUOKKA

- tiedon etsimisen vähyys vähentää stressiä
- tarvittavantiedon saanti lisää työhyvinvointia
- helppo löytyminen helpottaa työtä
- operatiivinen tieto pitää löytää helposti
- tarvittavan tiedon hukkiminen
- ohjeistus tiedon löytämiseksi
- tiedon etsiminen vie työaikaa
- käytänteiden sopiminen
- tiedonetsimisen ei pitäisi kuulua työtehtäviin
- tieto helposti saataville

Tieto helposti saataville

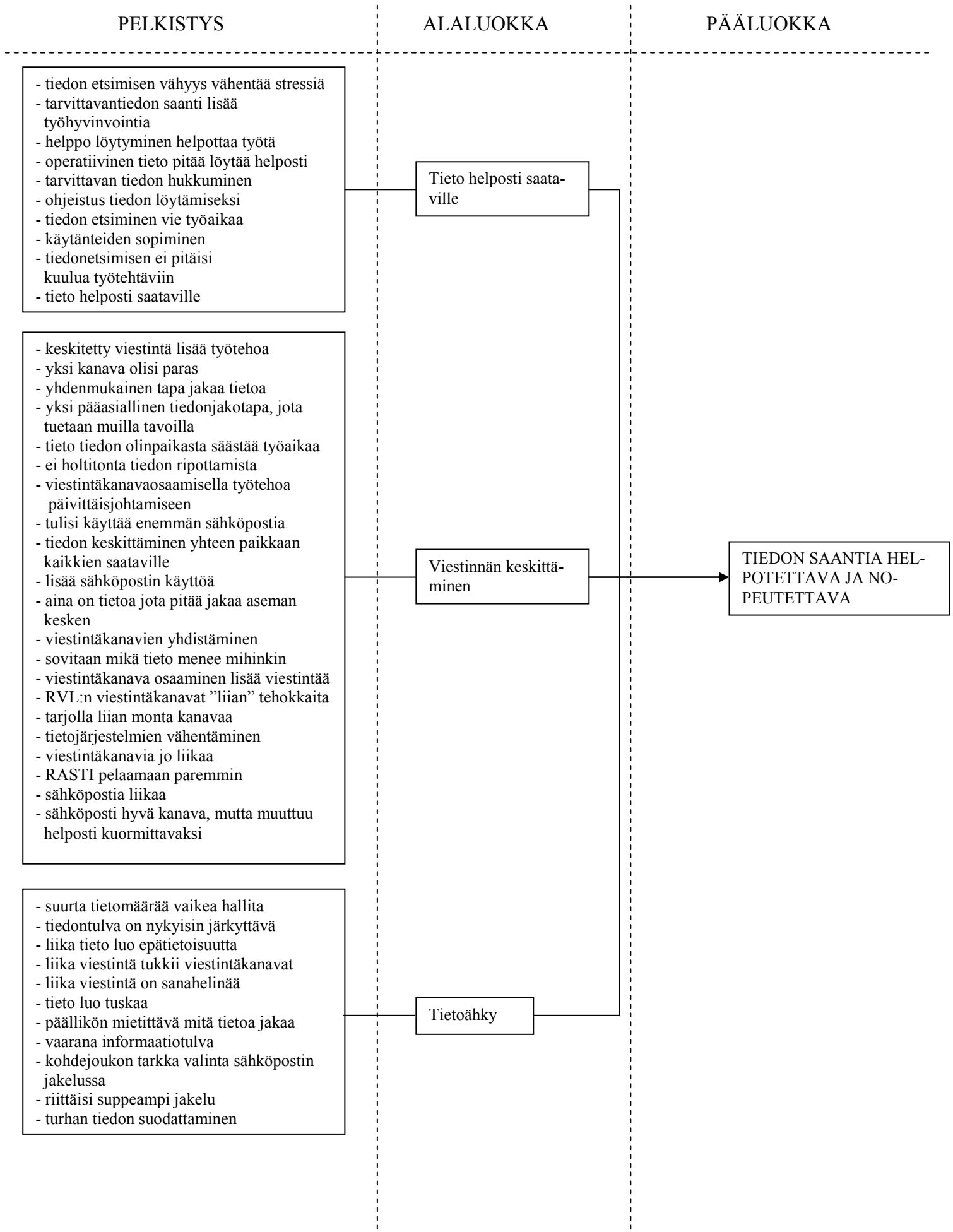
- keskitetty viestintä lisää työtehoa
- yksi kanava olisi paras
- yhdenmukainen tapa jakaa tietoa
- yksi pääasiallinen tiedonjakotapa, jota tuetaan muilla tavoilla
- tieto tiedon olinpaikasta säästää työaikaa
- ei holtitonta tiedon ripottamista
- viestintäkanavaosaamisella työtehoa päivittäisjohtamiseen
- tulisi käyttää enemmän sähköpostia
- tiedon keskittäminen yhteen paikkaan kaikkien saataville
- lisää sähköpostin käyttöä
- aina on tietoa jota pitää jakaa aseman kesken
- viestintäkanavien yhdistäminen
- sovitaan mikä tieto menee mihinkin
- viestintäkanava osaaminen lisää viestintää
- RVL:n viestintäkanavat ”liian” tehokkaita
- tarjolla liian monta kanavaa
- tietojärjestelmien vähentäminen
- viestintäkanavia jo liikaa
- RASTI pelaamaan paremmin
- sähköpostia liikaa
- sähköposti hyvä kanava, mutta muuttuu helposti kuormittavaksi

Viestinnän keskittäminen

TIEDON SAANTIA HELPOTETTAVA JA NOPEUTETTAVA

- suurta tietomäärää vaikea hallita
- tiedontulva on nykyisin järkyttävä
- liika tieto luo epätietoisuutta
- liika viestintä tukkii viestintäkanavat
- liika viestintä on sanahelinää
- tieto luo tuskaa
- päällikön mietittävä mitä tietoa jakaa
- vaarana informaatiotulva
- kohdejoukon tarkka valinta sähköpostin jakelussa
- riittäisi suppeampi jakelu
- turhan tiedon suodattaminen

Tietoähky



PELKISTYS

ALALUOKKA

PÄÄLUOKKA

- alaisten tiedettävä käskyjen taustat
- riittävä tiedonjako kertoo tehtävän työn taustat
- taustojen tunteminen sitouttaa
- hyvillä perusteluilla saa kaikki mukaan

Käskyjen taustoittaminen

- asiat eivät parane käskemällä
- käskytkulttuuri taaksejäänyttä elämää
- päivittäistoiminnassa käskytyks ei nykyisin riitä

Käskytyks päivittäistoiminnassa voimatonta

KÄSKYT PERUSTELTAVA

