

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**ÄLYKKÄÄN TEKEMISEN KULTTUURI RAJAVARTIOLAITOKSESSA**

Diplomityö

Majuri  
Heikki Ojala

59. Yleisesikuntaupseerikurssi  
Rajavartiolinja

Heinäkuu 2019

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 59. Yleisesikuntaupseerikurssi	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Majuri Heikki Ojala	
Tutkielman nimi <b>Älykkään tekemisen kulttuuri Rajavartiolaitoksessa</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika: Heinäkuu 2019	Tekstisivuja 93      Liitesivuja 11

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten tietoa voitaisiin johtaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla työelämän murroksessa. Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi tutkimustyölle asetettiin kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli kartoittaa työelämän murros, toisena tavoitteena oli tarkastella tietojohdamisen kehittämismahdollisuuksia ja määrittää älykkään tekemisen kulttuurin malli ja kolmantena tavoitteena oli määrittää mallin tarvitsemat ennakoivat toimintamallit.

Tutkimuksen taustateorianä oli tietojohdamisen teoria, joka rajattiin ihmisenäkökulmaan ja hiljaiseen tietoon. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena syntyi älykkään tekemisen kulttuurin malli, joka saa käyttövoimansa tapaustutkimuksen avulla määritetyistä ennakoivista toimintamalleista. Tapaustutkimuksen aineisto koostuu Rajavartiolaitoksen keskitetyn henkilöstöalan työntekijöille suunnatusta kyselystä ja kyselyn pohjalta toteutetuista haastatteluista.

Tutkimus on luonteeltaan ymmärtävä, soveltava, laadullinen ja teorialähtöinen tapaustutkimus. Tutkimusongelmaa lähestyttiin hermeneuttisen metodin keinoin ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksessa havaittiin, että Rajavartiolaitoksen henkilöstöala on uudistumisessaan varautunut ennakoitavissa olevaan tulevaisuuteen. Tutkimustulosten perusteella tulisi kuitenkin varautua vaihtoehtoihin tulevaisuuteen ja yllätykselliseen tulevaisuuteen. Tämä edellyttää henkilöstöalalta todellista uudistumista ja strategisen aseman löytämistä.

Tutkimuksen keskeisin tulos oli, että tietoa tulisi johtaa henkilöstöalalla älykkään tekemisen kulttuurin mallin mukaisesti, koska tällöin hiljainen tieto leviää organisaatiossa ja pirullisia ongelmia kyetään ennaltaehkäisemään.

Tutkimuksen johtopäätös oli, että eteneminen kohti älykkäämpää teknologiaa on teknisesti suunnitelmallista, mutta työntekijöiden sopeuttamiseen uudenlaisen työn tekemiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla on korostettu ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, mikä on nurinkurista, koska juuri muutoksessa vuorovaikutukselle ja inhimilliselle johtajuudelle olisi tarvetta.

## Avainsanat

*henkilöstöala, hiljainen tieto, kompleksisuus, muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, pirullinen ongelma, päätöksenteko, Rajavartiolaitos, tietojohdaminen, tietämys, työelämän murros*

## Sisällysluettelo

1. JOHDANTO .....	5
1.1. Tutkimuksen tausta .....	5
1.2. Aiempi tutkimus näyttää suuntaa .....	6
1.3. Tutkimuksen tavoitteet, näkökulma ja rajaukset.....	9
1.4. Tutkimuksen rakenne .....	13
1.5. Tutkimusongelma ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	14
2. METODOLOGIA .....	17
2.1. Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta .....	17
2.2. Tutkimusmenetelmä .....	19
2.3. Keskeiset käsitteet .....	21
3. TYÖELÄMÄN MURROKSEN KARTOITTAMINEN .....	23
3.1. Työelämän murroksen tausta .....	23
3.1.1. Rajavartiolaitoksen erityispiirteet .....	25
3.1.2. Kompleksisuutta on turha vältellä.....	26
3.1.3. Päätöksenteko dynaamisessa toimintaympäristössä .....	27
3.1.4. Murroksessa oppiminen .....	30
3.2. Muutoksen johtaminen.....	32
3.3. Organisaatiokulttuuri murroksen mahdollistajana .....	35
4. TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET .....	38
4.1. Johtamisoppien evoluutio tietojohdamisen näkökulmasta.....	38
4.2. Johtaminen ja tieto – tietojohdaminen .....	41
4.2.1. Hiljainen tieto osana älykäästä tekemistä .....	44
4.3. Keskeisten teorioiden synteesi .....	48
4.4. Älykkään tekemisen kulttuurin malli .....	51
4.5. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto .....	54
5. TAPAUSTUTKIMUS: ÄLYKKÄÄN TEKEMISEN KULTTUURIN MALLIN ENNAKOIVAT TOI- MINTAMALLIT .....	57
5.1. Tutkimuskohde: Rajavartiolaitoksen henkilöstöala .....	57
5.1.1. Organisaatio- ja johtamisrakenne.....	60
5.1.2. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027.....	61
5.2. Aineistonkeruu kyselyn ja laadullisen teemahaastattelun keinoin .....	62
5.3. Aineiston analyysimenetelmät ja aineiston luokittelu.....	65
5.4. Analyysin tuloksena syntyneet ennakoivat toimintamallit.....	67
5.4.1. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan asemaa on vahvistettava kulttuurista käsin.....	67
5.4.2. Ymmärrettävä kompleksisuus .....	69

5.4.3. Henkilöstöalan tulee olla muutosjohtaja .....	71
5.4.4. Lisättävä vuorovaikutusta ja työn imua .....	73
5.4.5. Johdettava osajaa .....	76
5.4.6. Päätöksenteon on oltava joustavaa.....	78
5.4.7. Hiljainen tietämys on hyödynnettävä.....	80
5.4.8. Tietojohtaminen on otettava älykkään tekemisen lähtökohdaksi.....	82
5.5. Tapaustutkimuksen yhteenveto .....	85
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	88
6.1. Tutkimusprosessin yhteenveto ja johtopäätökset.....	88
6.2. Tutkimusmenetelmien arviointi .....	91
6.3. Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys .....	93
6.4. Tutkimusongelman ratkaisemisen onnistuminen .....	95
6.5. Havaitut jatkotutkimustarpeet .....	97
LÄHTEET.....	98
LIITELUETTELO .....	113

# ÄLYKKÄÄN TEKEMISEN KULTTUURI RAJAVARTIOLAITOKSESSA

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen taustalla ovat älykkäämpään ja vuorovaikutteisempaan tekemiseen tähtäävä työelämän murros sekä toiminnan tehostamista ja organisaation kehittämistä tavoitteleva Rajavartiolaitoksen strategia 2027.

Rajavartiolaitos on viranomainen, joka toimii sisäministeriön johdolla sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden alueilla. Rajavartiolaitoksen päätehtävät ovat rajavalvonta maarajoilla ja merialueella, henkilöliikenteen rajatarkastukset maarajan ylityspaikoilla, satamissa ja lentoasemilla sekä pelastustoiminta erityisesti merialueella. Rajavartiolaitoksen toiminnan kivijalkoina ovat arvoihin sitoutunut henkilöstö, sotilaallisesti järjestetty organisaatio ja johtosuhteet, tehtävissä tarvittavat toimivaltuudet ja edistynyt tekniikka. (Rajavartiolaitoksen intranet; Rajavartiolaitoksen strategia 2027, 175.)

Valtionhallinnossa on meneillään rakenteiden, työn tekemisen ja johtamisen muutos, josta käytetään tässä tutkimuksessa yleisnimitystä työelämän murros. Työelämän murroksen keskeisin ajatus on se, että tekemällä töitä älykkäämmin saadaan aikaan enemmän vähemmällä. Organisaatioiden älykkyyden on todettu liittyvän tietojohdamiseen ja uudentyypoiseen asiakaslähtöiseen ajatteluun palvelujen suunnittelussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa (Virtanen & Stenvall 2014, 20).

Työn tekeminen ei muutu ilman muutosta johtamiskäytännöissä. Johtamiskäytäntöjen muutos taas helposti epäonnistuu ilman sitä tukevaa kulttuuria, jolla ihmiset sitoutetaan yhteiseen muutokseen. Muutoksella tulisi siis pyrkiä vaikuttamaan organisaation ajatteluun ja kulttuuriin sillä, kun ajatukset muuttuvat, myös organisaatio voi muuttua (Törmälä ym. 2015, 11).

Julkishallinnon johtamistyö on julkista ja se vaikuttaa yhteiskuntaan. Uudessa julkisessa johtamisessa hyödynnetään verkostomaisia toimintatapoja ja monimutkaisen ympäristön johtamista. Uuden julkisen johtamisen myötä henkilöstövoimavarojen johtaminen on korostunut. Henki-

löstöstä on tullut johdon strateginen kumppani. Haasteena on, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan muutoksiin, kun samanaikaisesti julkista toimintaa ja palveluita supistetaan ja muutetaan markkinalähtöiseksi. (Virtanen & Stenvall 2011, 9, 37, 49, 53, 61.)

Työelämän murros asettaa uudenlaisia osaamistarpeita henkilöstöalan työntekijöiden työn muuttuessa asiantuntijamaisemmaksi tietämyksen luomiseksi. Rajavartiolaitoksen henkilöstöala vastaa Rajavartiolaitoksessa sen suunnan tunnistamisesta, johon työn tekeminen ja työn johtaminen ovat muuttumassa.

## 1.2. Aiempi tutkimus näyttää suuntaa

Tietojohtamisen ja älykkään tekemisen tutkimuksia yhdistää usein teknologinen tai prosessitekkinen näkökulma.<sup>1</sup> Käsillä olevaan tutkimukseen valittu ihmisnäkökulma sen sijaan keskittyy kulttuurin vaikutukseen älykkäässä tekemisessä ja johtamisessa.<sup>2</sup>

Seuraavaksi esitellään keskeisimmät tutkimukset, jotka huomioivat ihmisnäkökulman ja joiden tuloksilla on ollut vaikutusta tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaan. Valitut tutkimukset kytkävät muutokseen ja kulttuuriin yllätyksellisyyden, kompleksisuuden, pirulliset ongelmat ja tietojohtamisen.

Komentaja Tomi Kivenjuuri (2011) on yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään tutkinut informaation merkitystä johtamiselle kompleksisessa toimintaympäristössä ja mahdollisuutta hallita kompleksisuutta erityisesti yhteistyön avulla. Kivenjuuren mukaan kompleksisuus on keskeinen organisaation johtamisessa huomioitava ja tiedostettava asia. Organisaation omien kykyjen rajallisuudesta johtuen yhteistyö on yksi keino hallita jatkuvaa muutosta ja organisaatioita ympäröivää kompleksisuutta. Yhteistoiminnassa keskeistä on hiljaisen tiedon välittäminen ja tarvittavan lisäinformaation tuottaminen, jolla taas voidaan vähentää organisaation kohtaamaa toimintaympäristöstä johtuvaa epävarmuutta. Kivenjuuren mukaan tämä edellyttää kuitenkin uusien toimintamallien luomista ja nykyistä avoimempaa toimintakulttuuria.

Kivenjuuri on bibliometristä analyysiä käyttämällä löytänyt tutkimuskirjallisuudesta ja tutkimusartikkeleista informaation kytköksen organisaatioissa esiintyvään kompleksisuuteen. Hänen

<sup>1</sup> Prosessikysymysten ymmärtäminen sinänsä on tärkeää tietojohtamisen edistämiseksi (Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven 2013, 1).

<sup>2</sup> Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastotietokannasta (tiedonhakupalvelu Finna) löytyi 5. helmikuuta 2019 643 osumaa hakusanalle ”tietojohtaminen” ja 35 osumaa hakusanalle ”kompleksisuus”. Näiden hakusanojen yhdistelmä tuotti 21 osumaa, joista yleisesikuntaupseerikurssin diplomitoita oli yhteensä kuusi. Hakusanalle ”kulttuuri” löytyi yli 2 400 osumaa, mutta huomionarvoista on, että näistä vain 38 osumaa kohdistui yleisesikuntaupseerikurssin diplomitoihin.

bibliometrinen analyysinsä vahvistaa Ikujiro Nonakan olevan yksi tutkijoiden keskuudessa arvostusta ansainneista tutkijoista. Nonakan työt käsittelevät organisaatioiden tiedon muodostumista ja välittämistä, mukaan luettuna hiljaisen ja näkyvän tiedon ulottuvuudet.

Kommodori Tom Hanén (2017) on väitöstutkimuksessaan perehtynyt yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisen kompleksisuusteoreettiseen tulkintaan. Hänen mukaansa kompleksisuudessa kaikki muuttujat, kuten ihmiset<sup>3</sup>, asiat, prosessit ja intressit, sulautuvat yhteen ja niistä syntyy yhteisvaikutus, joka voi olla yllättävä ja ennakoimaton. Hanénin väitöstutkimus osoittaa, että kompleksisuutta on yleisesti pyritty vähentämään ja yksinkertaistamaan organisoinnilla, kuten toimintaohjeilla ja normeilla. Hanénin mukaan kompleksisuus merkitsee kuitenkin äärettömyyttä ja säännöttömyyttä, eikä organisoinnilla voida näin ollen estää kompleksisuutta, mutta sillä voidaan edistää informaation kulkua ja tietojohdamista, jotka taas ylläpitävät toimintoja vaikeissakin tilanteissa.

Hanénin mukaan ilman organisaatiokulttuurin huomioimista turvallisuuden parantamiseksi tehdyt toimenpiteet jäävät usein merkityksettömiksi tai niiden vaikutus voi kääntyä jopa päinvastaiseksi, jolloin organisaation turvallisuus heikkenee hyvästä tarkoituksesta huolimatta. Väitöstutkimus jättää avoimeksi sen, millainen olisi toimintakulttuuri, joka tuottaisi Hanénin peräänkuuluttaman paremman informaationkulun ja tietojohdamisen tehokkaat prosessit.

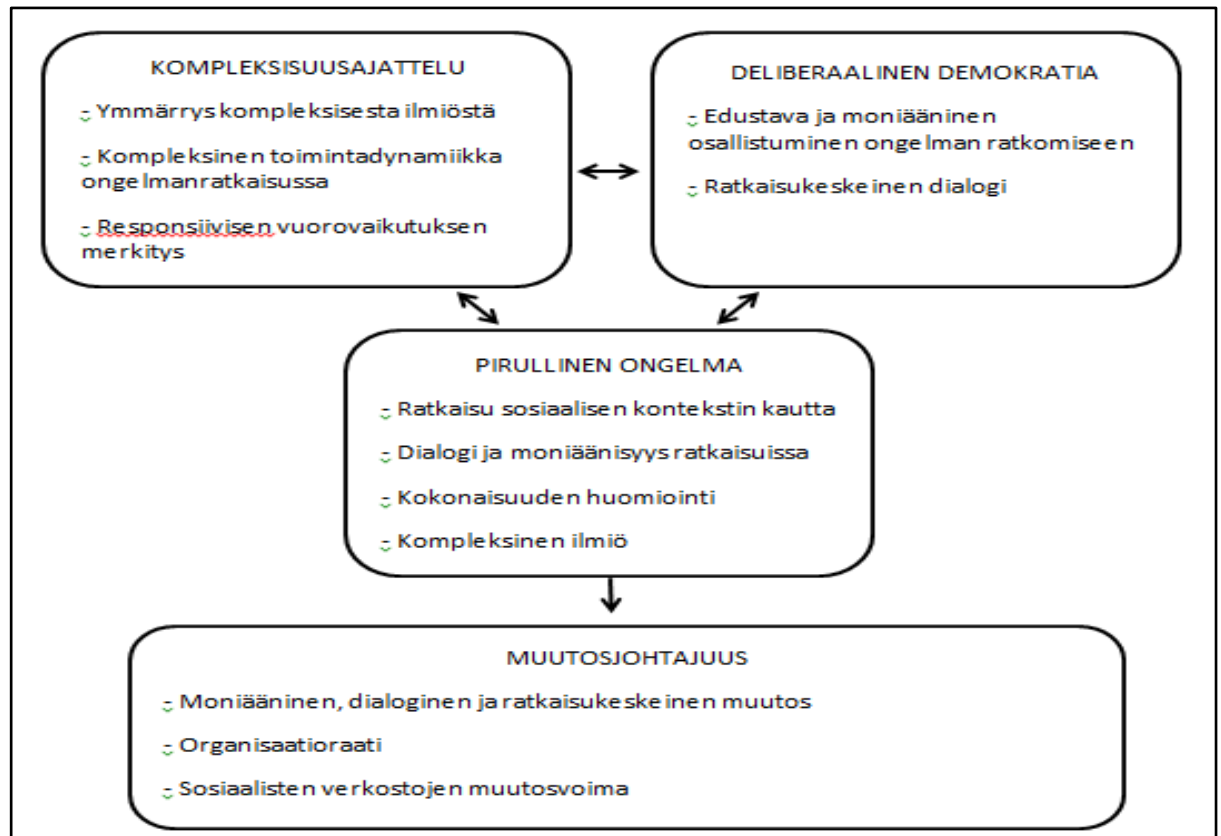
Kapteeni Jani Liikola (2019) tarkastelee väitöstutkimuksessaan luovuutta kokonaisvaltaisesti. Tämä on tarpeen, koska työelämän ja organisaation kohtaamat ulkopuoliset haasteet ovat kompleksisia. Liikolan mukaan julkishallinnon organisaatiot ovat kehittäneet toimintaansa ylläpitäen voimassa vanhoja käytänteitä. Byrokraattisille organisaatioille joustavuus ja muutosnopeus ovat haasteita. Vaikka julkishallinnossa on tutkittu byrokratian vähentämistä, on useissa valtionhallinnon organisaatioissa muutoksien ratkaisemisen tempo ollut hidasta. Liikolan mielestä teknologian murros tulee vauhdittamaan tätä prosessia.

Hallinnon näkeminen byrokratiana on käytännöllinen kysymys (Salminen 2002, 53). Byrokraatiaa pitäisi olla siis helppo säädellä organisaation hallintotyypistä riippumatta. Sotilasorganisaatio ei poikkea niin paljon muista julkishallinnon toimijoista kuin yleisesti luullaan. Organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä, uuden luomista ja älykkyyttä. Sotilasorganisaation johtajilla tulee olla kyky mukauttaa resurssinsa tilanteen ja ympäristön mukaan lukkiutumatta ohjesääntöihin ja perinteisiin. (Liikola 2017.)

---

<sup>3</sup> Ihminen on kompleksinen olento ja käyttäytyy kompleksisesti. Lisäksi olemme länsimaisessa tietokäsityksessä tottuneet ajattelemaan, että asiat ”ovat”, emme niinkään, että ne ovat jatkuvasti muuttumassa, ”tulossa joksikin”. (Huhtinen 2015.)

Juha Lindell (2017) lähestyy artikkeliväitöskirjassaan *Muutosjohtamisen pirullinen puoli* muutsohjatjuutta ja organisaatiomuutosta pirullisen ongelman näkökulmasta. Lindellin mukaan muutokset organisaatioissa epäonnistuvat usein sen vuoksi, että pirullisia ongelmia ratkotaan niihin soveltumattomalla tavalla, joka ei huomioi ongelman kompleksisuutta. Hänen mukaansa muutosten onnistumista voitaisiin kuitenkin helpottaa huomioimalla pirullisten ongelmien kompleksisuus ja niiden ratkeamattomuus pelkästään ongelmia kesyttämällä. Tapojen tehdä ja johtaa muutosta tulisi heijastaa pirullisen ongelman ratkaisemiseen vaadittavia tekijöitä.



Kuvio 1. Muutosjohtajuuden rakentuminen (Lindell 2017, 50).

Lindell esittelee (Kuvio 1), kuinka kompleksisuusajattelu, deliberatiivinen demokratia sekä pirullinen ongelma tukevat toisiaan ja muodostavat muutsohjatjuuden pirullisten ongelmien yhteyteen. Deliberaation päämääränä on auttaa selvittämään konflikteja ja löytämään yhteinen intressi deliberoijien kesken. Lindellin mukaan deliberatiivinen demokratia on keskusteluun ja harkintaan pohjautuvaa demokratiaa, joka vahvistaa yhteisen hyvän ajattelua. Se lähtee siitä, että ihmiset statukseen tai arvoasemaan katsomatta ovat tasa-arvoisesti mukana päätöksiin oikeuttavassa keskustelussa. (Lindell 2017, 49–50, 53.)

Professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) esittävät tutkimuksessaan *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, että



innovatiivinen organisaatio ei ratko pelkästään olemassa olevia ongelmia ja yrittä mukautua ympäristöönsä. Heidän mukaansa innovatiivinen organisaatio kykenee määrittämään ympäristönsä uudelleen.<sup>4</sup> Tämä tapahtuu luomalla uutta tietoa ja informaatiota, jotta voidaan määritellä uudelleen sekä ongelmat että niiden ratkaisut. Nonakan ja Takeuchin tutkimus on ajankohtainen tarkasteltaessa organisaation kohtaamaa muutosta ja pyrkimystä tehdä asioita älykkäämmin, vaikuttavammin ja tehokkaammin.

Nonakan ja Takeuchin mukaan yksilöiden on edullista antaa toimia itsenäisesti, koska tällöin organisaatio saattaa lisätä ennakoimattomien mahdollisuuksien todennäköisyyttä. Yksilöiden itsenäisyys voi myös motivoida yksilöitä luomaan itse uutta tietoa. Luovuutta taas todennäköisesti lisää toimijoiden ja tiimien välinen vuorovaikutus. Tasapuolinen vuorovaikutus käytännössä edellyttää pääsyä samaan tietoon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56, 75, 172.) Yksilöiden korostaminen sopii työelämän murroksen tarkasteluun, sillä henkilöstöalan työntekijöiden asema on muuttumassa itsenäisemmäksi ja asiantuntijamaisemmaksi teknologian hoitaessa mekaaniset ja toistuvat työtehtävät.

Boudreau ja Ramstad (2008) ovat luoneet HC BRidge-viitekehityksen, joka yhdistää käsillä olevan tutkimuksen keskeisimmät ilmiöt – päätöksenteon, osaamisen, kulttuurin, oppimisen ja hiljainen tiedon – toisiinsa vaikutuksen, tuloksellisuuden ja tehokkuuden avulla. Vaikutus, tuloksellisuus ja tehokkuus ovat ne suureet, joita työelämän murroksessa tavoitellaan. HC BRidge-viitekehityksen avainkysymyksiä hyödynnetään tässä tutkimuksessa tehdyssä kyselyssä.

Kun edellä esiteltyjen tutkimusten tuloksiin liitetään valtionhallinnossa meneillään oleva työelämän murros<sup>5</sup> sekä tutkijan henkilökohtaiset kokemukset Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla kohdatuista ongelmista, kompleksista tilanteista ja henkilöstöalan uudelleen organisoinneista, on tutkijalla intressinä hahmottaa toimintakulttuuri, joka auttaa organisaatiota selviämään muutoksesta ja mahdollistaa entistä älykkäämmän tekemisen.

### 1.3. Tutkimuksen tavoitteet, näkökulma ja rajaukset

Tutkimus on sotatieteellinen<sup>6</sup> Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen ohjauksessa laadittu johtamisen alaan liittyvä tutkimustyö.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda ymmärrys työelämän murroksesta ja kartoittaa työelämän murroksen vaikutuksia Rajavartiolaitoksen henkilöstöalaan. Työelämän murros

<sup>4</sup> Innovatiivisen kulttuurin luominen edellyttää sekä toimintojen että ihmisten johtamista. Tietojohtaminen antaa työkalut innovatiivisuuden tukemiseen suuntaamalla toiminta keskeisiin menestystekijöihin. (Bass & Avolio 1994, 116–119.)

<sup>5</sup> Työelämän murroksen vaikutukset näkyvät ennen kaikkea asiantuntija- ja tietotyön muutoksina. Nykyiset työt pilkkoutuvat, erilaiset roolit sekoittuvat ja työskentelymuodot yksilöllistyvät. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa.)

<sup>6</sup> Sotatieteet ammentavat voimaansa muista tieteistä pyrkien samalla kasvattamaan omaa identiteettiään (Liikola 2019, 18).

koskettaa kokonaisia organisaatioita. Organisaatioita tutkitaan monilla tieteenaloilla, mutta tässä tutkimuksessa näkökulma on tietojohdamisessa ja lähestymistapa on hallintotieteellinen.

Johtaminen tapahtuu aina jossakin organisaatioihin liittyvässä toimintaympäristössä. Klassisen hallintotieteen tavoitteena on aikaansaada johtamisen käytäntöjä, joiden ansiosta organisaatio toimii järjestyneesti. (Virtanen & Stenvall 2011, 16, 23.) Tähän sisältyy yhteistoiminta, tehokkuus, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, ja hierarkkisuus<sup>7</sup>. Tällöin organisaation voidaan nähdä muodostuvan sosiaalisesta rakenteesta ja organisaation osallistujista eli yksilöistä. Osa julkisen hallinnon periaatteista ja arvoista erottaa määritelmällisesti ja käytännöllisesti julkisen toiminnan luonteen yksityisestä toiminnasta.<sup>8</sup> (Salminen 2002, 11, 13, 17, 139.) Julkishallinnon tarkoituksena on ensisijaisesti palvella yhteiskunnan sekä siinä toimivien kansalaisten ja yhteisöjen tarpeita (Santalainen & Huttunen 1993, 31.)

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tarkastella tietojohdamisen kehittämismahdollisuuksia ja luoda älykkään tekemisen kulttuurin malli, jonka avulla voidaan parantaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan tehokkuutta, tuloksellisuutta ja vaikutusta. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan uudistamisen tavoitteena on ollut byrokratian vähentäminen ja organisaatorakenteiden madaltaminen. Henkilöstöalan strateginen rooli ei kuitenkaan ole kirkastunut. Älykkään tekemisen kulttuurin mallin näkökulmasta strategiseen rooliin kuuluu tietämys, jolla johtaminen, osaaminen ja oppiminen saadaan palvelemaan organisaatiota, esimiehiä ja työntekijöitä.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on määrittää Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalle ennakkoivat toimintamallit, joiden avulla saadaan levitettyä hiljaista tietoa organisaatiossa ja ennaltaehkäistyä pirullisten ongelmien syntymistä. Yleensä pirullisia ongelmia on yritetty ratkaista normaalien ongelmien lineaarisilla ratkaisumalleilla, vaikka niiden ratkaisut edellyttävät usein uutta ja epälineaarista ajattelutapaa.<sup>9</sup> Ongelma voi olla paljon näkyvää osaa kompleksisempi, eikä se ratkea vain yhtä asiaa korostamalla tai olemalla vuorovaikutuksessa vain sisäänpäin<sup>10</sup>.

Henkilöstöalan palvelutuotantoon sisältyy mekaanista tietojärjestelmätyötä, joka olisi korvattavissa älykkäällä teknologialla ja automaatiolla. Yleisesti käytettyjä esimerkkejä ovat työajan

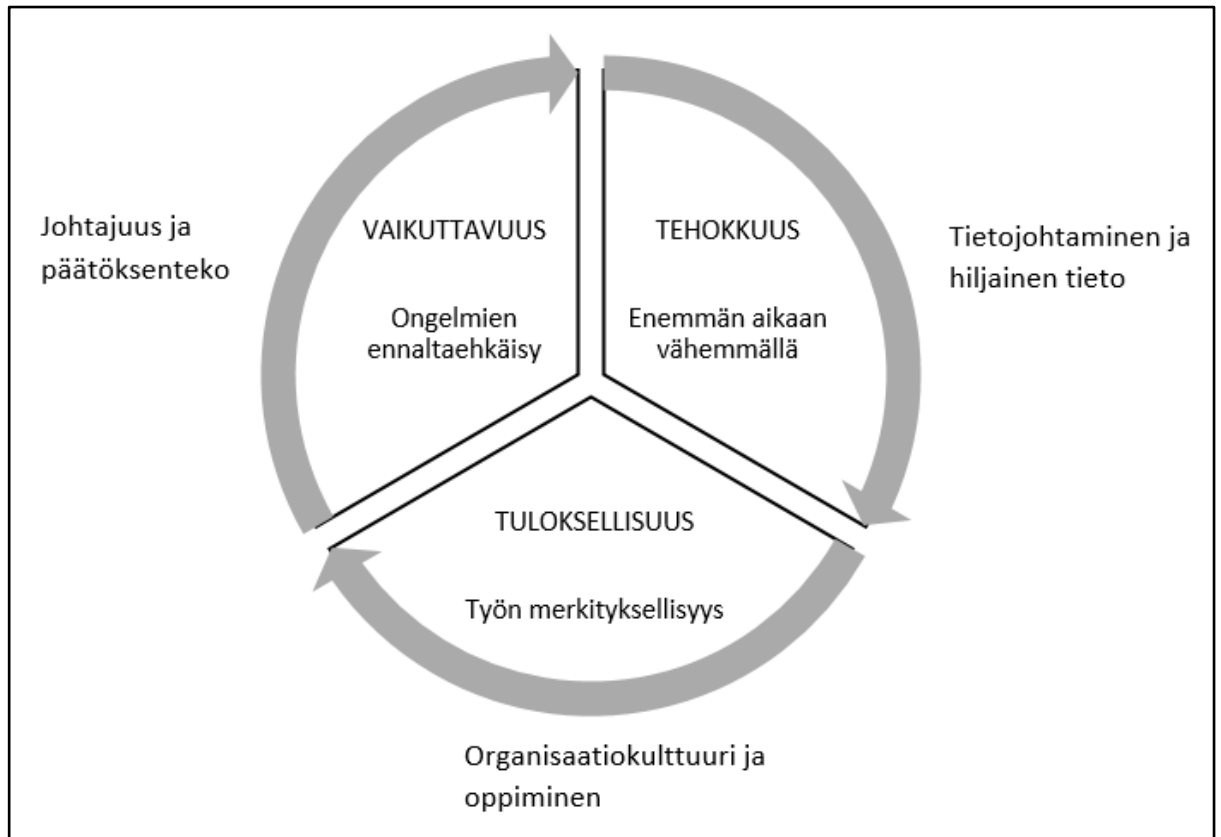
<sup>7</sup> Hierarkkinen strategia pohjautuu linjaorganisaatioon ja sen vaarana on päättämättömyys. Tiedollinen strategia on rihmasto-mainen ja siinä vaarana on prosessin rikkominen väärällä päätöksellä. (Huhtinen 13.3.2018.)

<sup>8</sup> Julkisilta toimijoilta vaadittaisiin ennakkoluulotonta otetta asiakaslähtöiseen suunnitteluun ja innovointiin (Kärki 2017, 85).

<sup>9</sup> Pirullisia ongelmia on tutkittu ja käsitelty jo vuosikymmeniä (ks. esim. Rittel & Webber 1973).

<sup>10</sup> Voittoa tavoittelemattomat instituutiot ovat taipuvaisia kääntymään sisäänpäin, näkemään organisaation itsessään tavoitteena ja rajoittamaan sääntelyllä suoritusta (Drucker 2008, 115).

seuranta, palkan laskeminen ja matkalaskujen tarkistaminen. Työelämän murroksessa henkilöstöalan identiteetti tulee uudelleen määriteltäväksi. Tämän tutkimuksen näkökulmasta yksi määrittelyssä auttava tekijä on tietojohdamisen teoriaan sisältyvä hiljainen tieto.



Kuvio 2. Älykäs tekeminen.

Älykäs tekeminen ymmärretään tässä tutkimuksessa arkisena ilmiönä, jota voidaan tavoitella kaikessa tekemisessä tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kautta. Älykkyydellä tarkoitetaan toimimista tarkoituksenmukaisesti ja ennakoivasti (Kyrki 2017). Pitkään on ajateltu, että organisaation rakenteet mahdollistavat tehokkuuden, työntekijät tekevät tuloksen ja johtajat takaavat vaikuttavuuden. Älykkäässä tekemisessä näitä raja-aitoja ei ole. Kaikessa korostuu tekeminen. Johtajilla tekeminen kulminoituu päätöksentekoon, organisaatiolla tietojohdamiseen ja työntekijöillä oppimiseen. Tästä muodostuu älykkään tekemisen sykli (Kuvio 2).

Älykkäällä teknologialla voidaan nopeuttaa ja automatisoida edellä kuvattua sykliä, mutta teknologia ei ole ehto älykkäälle tekemiselle. Älykkään tekemisen taustalla on hitaasti muuttuvia ilmiöitä, kuten kulttuuri, joten se ei ole mikään nopeasti käyttöönotettava järjestelmä.

Työelämän murroksessa organisaatiot joutuvat toimimaan ympäristössä, jonka piirteet ovat selvästi heikommin hahmottuneita kuin organisaatioiden johto kuvittelee. Huippumenestys lyhyellä aikavälillä ei takaa elinvoimaisuutta. Tulee määrittää pitkän aikavälin elinvoimaisuuden

lähde, ja sen unohtaminen tai uudelleenmäärittely on ongelmallista myös julkisen palvelun organisaatioille. (Santalainen 2008, 52–55.)

Älykäs tekeminen vaatii tekijöiltä joustavuutta, vastuunottoa ja toimintakykyä. Henkilöstöalan työntekijöiden on oltava entistä kyvykkäämpiä ja tehokkaampia. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Kyvykkyyttä ylläpitävät työelämässä kohdattavat haasteet ja työn merkityksellisyys. Mitä kyvykkäämpi ihminen on, sitä isomman haasteen hän tarvitsee pitääkseen mielenkiinnon yllä. Tehokkuuteen vaikuttaa vastuun ja vapauden oikea tasapaino. Edellytykset tasapainoon luodaan johtamisella ja kulttuurilla. Älykkäässä tekemisessä yksilöt johtavat entistä enemmän omaa työtään ja kantavat vastuuta oppimisestaan. Organisaatorakenne hämärtyy, kun tietämystä tuotetaan entistä alemmalla tasolla ja asiantuntijat vuorovaikuttavat ohi virallisten rakenteiden. Tietämys ei ole koskaan yksinkertaisen yhteenlaskun tulos. (Hakala 2006, 131–132.)

Tietojohdaminen on monitieteinen tutkimusala, joka vaikuttaa organisaation toimintaan ja johtamiskäytäntöihin kokonaisvaltaisesti johtajuuden, johtamisen, organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurin kautta.<sup>11</sup> Hiljainen tieto on tietojohdamisen syvin osa, joka sisältää ihmisenäkökulman ja vuorovaikutuksen.<sup>12</sup> Ihmisenäkökulma unohtuu helposti teknologisissa murroksissa. Tämän tutkimuksen ihmisenäkökulman valintaan ovat vaikuttaneet seuraavat syyt:

- Ihminen johtaa tietoa eli päättää, mitä tietoa käytetään.
- Ihminen ymmärtää, mitä on hiljaisuus organisaatiossa, ja kykenee luomaan hiljaisesta tiedosta näkyvää tietoa.
- Ihminen määrittää muutoksen alun ja lopun ja voi vaikuttaa sen suuruuteen.
- Ihminen erottaa älykkään tekemisen tyhmästä.
- Organisaatio ei opi, vaan ihmiset sen sisällä.
- Vain ihminen kykenee määrittämään tiedon sensitiivisyyden.

Tässä tutkimuksessa hiljaisuus ja hiljainen tieto nähdään pääsääntöisesti tiedostamattomina ilmiöinä, jolloin on vaikea suoraan kysyä, mistä ihmiset vaikenivat. Tämän takia lähestymisenäkökulma on holistinen. Holismi soveltuu muutokseen ja kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen (Jackson 2003, 4). Tutkimus ei ota kantaa tiedon sensitiivisyyteen tai käytettävyyteen, koska tietoa käsitellään yleiskäsitteenä eikä minkään tietyn prosessin tai työtehtävän tuotteena.

<sup>11</sup> Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksen johtamisen tutkimuksen viitekehyksessä johtaminen jaetaan johtajuuteen (leadership), johtamiseen (management), organisaatiokulttuuriin ja organisaatorakenteisiin. Nämä neljä osaa ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Viitekehys mahdollistaa johtamisen tarkastelun tieteelliseltä kannalta, tarkastella ilmiöön liittyviä tietoja sekä niiden tavoittamiseen käytettäviä menetelmiä. (Huhtinen 2006, 45–49.)

<sup>12</sup> Pitkään on väitetty, että valtaosa tiedosta on hiljaisessa muodossa (Stähle & Laento, 2000, 28).

Tutkimus ei myöskään luo preferenssejä tulevaisuudessa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla käytettävästä teknologiasta tai teknisistä ratkaisuista.

Organisaatioilla on taipumusta luoda toimintatapoja ja sääntöjä, jotka estävät toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa byrokratian tarpeeseen tai tarpeettomuuteen eikä sen aiheuttamaan tehottomuuteen tai tehokkuuteen. Oletuksena on, että organisaatio pystyy säätelemään prosesseihin ja työhön sisältyvän byrokratian määrää ja laatua, jolloin byrokraattista rakennetta voidaan muuntaa orgaaniseen suuntaan (Salminen 2002, 75).

Tässä tutkimuksessa tietojohtamista tarkastellaan inhimillisenä prosessina. Inhimillisuus syntyy vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus tapahtuu organisaatiossa, ja tästä syystä organisaatiokulttuuri ei voi olla vaikuttamatta inhimilliseen prosessiin. Organisaatiokulttuuri koostuu näkyvistä ja näkymättömistä osista. Näkyviä osia ovat ajatukset, käsitykset, symbolit, arvot, säännöt ja sosiaaliset normit. Näkyvät osat on helppo käsittää ja jakaa kollektiivisesti. Näkymättömiä voivat olla esimerkiksi käyttäytymismallit, rutiinit ja kollektiivinen alitajunta. Tässä tutkimuksessa keskitytään näkymättömissä olevaan osaan.

Tapaustutkimus tutkii Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosaston valtakunnallista henkilöstöalaa, koska kaikki keskeiset toimivaltuudet ja ratkaisuoikeudet on keskitetty henkilöstöosastolle. Tapaustutkimuksen empiria sisältää kaikki henkilöstöalan tasot Rajavartiolaitoksessa (ylin johto, keskijohto, asiantuntijat, lähiesimiehet ja työntekijät). Asiakasnäkökulma rajataan koskemaan Rajavartiolaitoksen työntekijöitä.

Tutkimusintressi on ihmistieteellisessä kontekstissa. Ihmistieteiden tutkimuskohteet ovat inhimillisten arvojen sävyttämiä ja filosofisista valtavirroista ihmistieteellinen metodologia liitetään hermeneutiikkaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 32.) Hermeneutiikka soveltuu työelämän murroksen käsittelyyn, koska on olennaista, että emme tutki vain vanhaa vahvistavia itsestäänselvyyksiä. Hermeneuttinen oivallus syntyy tieteellisen kokemuksen sisällä ennalta arvaamattomista tilanteista, ei niinkään tiukoista päättelyn laeista. (Gadamer 2005.)

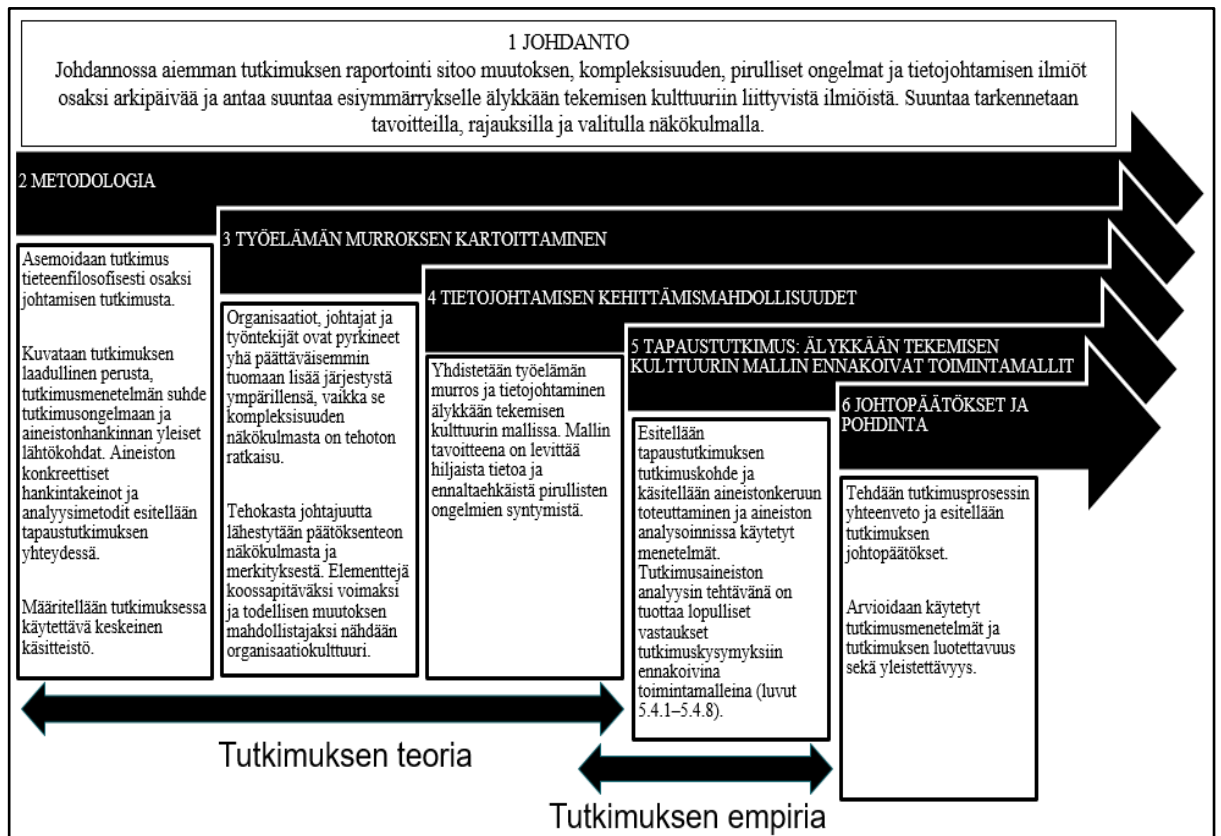
#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen otsikko tiivistävää tutkimuksen rakenteen: älykäs kulttuuri on teoria, ja tekeminen Rajavartiolaitoksessa on empiria. Tutkimus jakaantuu kuuteen lukuun (Kuvio 3).

Tutkimuksen teoreettinen osuus luo esiymmärryksen kartoittamalla työelämän murroksen ja tutkimalla tietojohtamisen kehittämismahdollisuuksia. Vaihtamalla näkökulmia johtamisen, osaamisen ja oppimisen välillä syntyy laajeneva ja syventyvä ymmärrys kohteena toimivasta

älykkään kulttuurin mallista. Tämä luo tutkimuksen hermeneuttisen kehän ja pohjan tapaustutkimuksen aineiston analysoinnille.

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy tutkimusongelman ratkaisemiseen. Empiirisessä osuudessa esitellään aineiston hankintakeinot ja analyysimetodit. Empiirisen aineiston tehtävänä on tukea teoreettisten havaintojen käyttökelpoisuuden arviointia ja tuottaa vastaus tutkimusongelmaan ennakoivina toimintamalleina. Aineisto sisältää kyselyn ja teemahaastattelut.



Kuvio 3. Tutkimuksen rakenne.

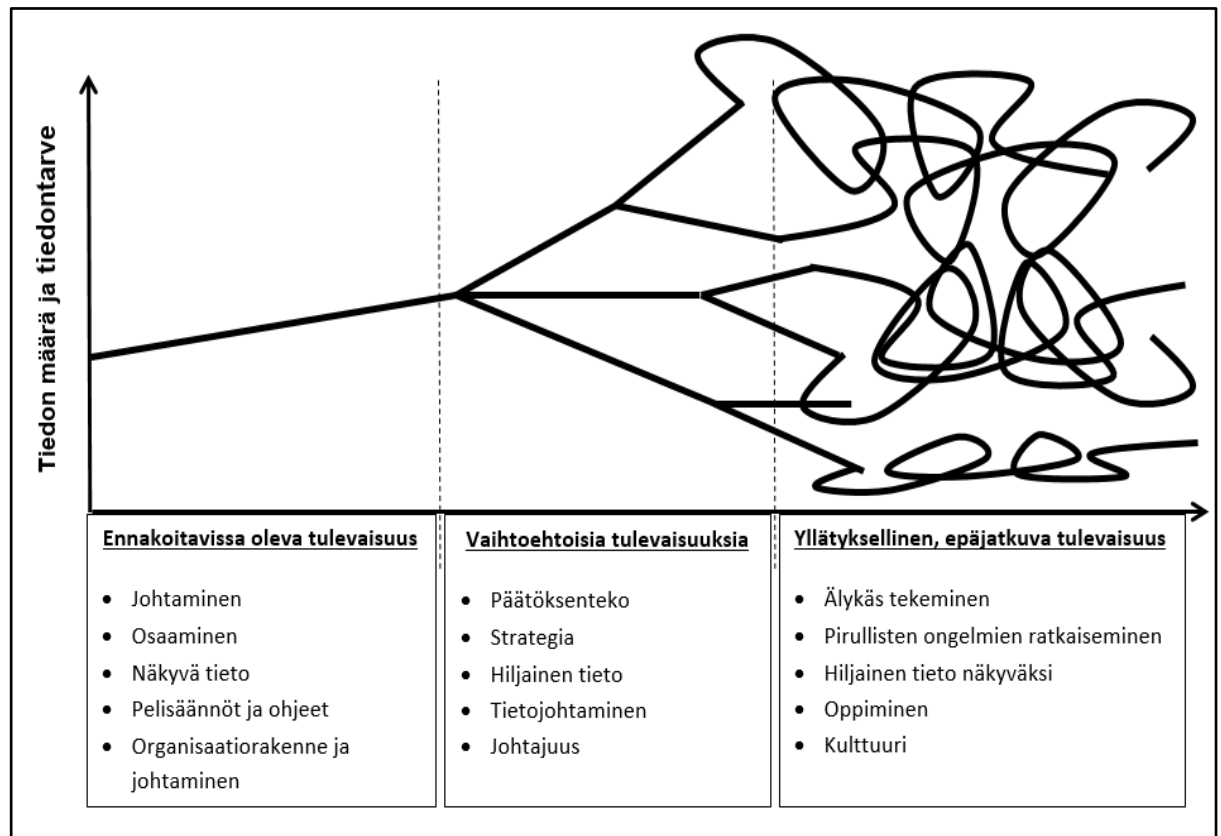
### 1.5. Tutkimusongelma ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelma on: **miten tietoa voitaisiin johtaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla työelämän murroksessa?**

Tutkimusongelmasta johdettuja alakysymyksiä ovat:

- Mitä on työelämän murros ja älykäs tekeminen Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan ja Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n näkökulmasta?
- Mikä tekee toimintaympäristöstä kompleksisen?
- Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa, ja mikä on sen asema osana älykästä tekemistä?
- Millaisella kulttuurilla työelämän murroksen tavoitteita voidaan edistää?

- Miten hiljainen tieto saadaan osaksi älykäästä tekemistä?



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Tekeminen ja tieto suhteessa toimintaympäristön muutosintensiteetin kasvuun (mukaihen Santalainen 2008, 74).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 4) kuvaa tekemisen ja tiedon suhdetta toimintaympäristön muutosintensiteetin kasvuun. Muutostarkastelu jaetaan vaihtoehtoisii tulevaisuuksiin, joissa kohdattavat muutokset voivat olla ennakoitavissa, niihin voi sisältyä eri vaihtoehtoja tai ne voivat yllättää.<sup>13</sup> Muutosintensiteetti voimistuu yllätyksellisyyden myötä ja vähintään samassa suhteessa kasvaa myös tiedontarve. Ennakoitavissa olevissa tilanteissa toimintaa pystytään säätämään ja hallitsemaan organisaatorakenteiden ja esimiestyön avulla. Tällöin tarvittava tieto on näkyvissä ja helposti saatavilla, ja sitä kyetään hallinnoimaan olemassa olevalla osaamisella. Vaihtoehtojen lisääntyessä korostuu organisaation toiminnan joustavuus.

Ennakoitavissa olevasta, esimerkiksi viikkopalavereista, selvittää arjen johtamisrakenteilla ja prosesseilla. Kohdattaessa vaihtoehtoja, esimerkiksi virkaehtosopimusneuvottelut, korostuu johtajuus ja päätöksenteko. Yllätyksellisissä tilanteissa, esimerkiksi pikarekrytoinnit, päätöksenteko tapahtuu usein myöhässä. Tiedon määrä ja tiedontarve kasvavat sitä enemmän, mitä yllätyksellisempi tai epälinearisempi tulevaisuus on. Ennakoitavissa olevassa tulevaisuudessa

<sup>13</sup> Morgan (1986) määrittelee muutoksen tapahtuvan teesin, antiteesin ja synteessin kautta. Muutoksen dialektiikka on vastakohtien dialektiikkaa.

prosessit rutinoituvat ja tietojohdamisen syväallinen merkitys saattaa unohtua taka-alalle. Vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa sen merkitys taas on kriittinen. Oikea-aikainen päätöksenteko ja johtajuus pohjautuvat usein hiljaiseen tietoon. Tämä luo haasteen, koska päätöksentekoon olennaisesti vaikuttanut tieto ei ole organisaation tai ainakaan kaikkien päättäjien käytettävissä.

Strategioita ja tavoitteita korostava johtaminen on sisällöllisesti lähellä päätöksentekoa painottavaa johtamista.<sup>14</sup> Auttamattoman vanhanaikainen on kuitenkin ajatus siitä, että tieto liikkuisi papereita tai dokumentteja paikasta toiseen lähettämällä. (Virtanen & Stenvall 2011, 28, 223.) On ratkaisevan tärkeää ymmärtää, että tieto on ihmisissä. Tietoa ei tule pelkästään varastoida, vaan sitä pitää jalostaa. (Davenport & Prusak 1998, 5–6.)

Yllätyksistä ei selviydytä kirjoitetulla strategialla. Tarvitaan kulttuuria, joka tukee muutosjohtamista, osaamisen johtamista ja organisaation oppimista. Oppimiseen liittyy organisaation ymmärrys siitä, ettei kaikki ole kontrolloitavissa tai edes vaikutettavissa. Tästä syystä ongelmanratkaisussa tulisi keskittyä pirullisten ongelmien eli syntyongelmien ratkaisemiseen, koska ne ovat läsnä muutoksen suunnasta riippumatta.<sup>15</sup> Resursseja tulisi suunnata älykkääseen tekemiseen, mikä usein tarkoittaa sitä, että organisaation käyttöön tulisi pystyä valjastamaan organisaatiossa, tiimeissä ja yksilöissä esiintyvää hiljaista tietoa.

Työelämän ongelmien ratkaiseminen edellyttää usein useamman kuin yhden ihmisen panosta. Ihmisten on opittava jakamaan älyllisiä haasteita itseohjautuvissa ryhmissä. Hiljainen tieto siirtyy ja muuntuu käytänteiden luomisen ja omaksumisen yhteydessä. Käytänteiden jakamiseksi asiantuntijuuden tulee olla verkottunutta (Wenger 1986 ja 1998). Tietämystään jakavat ovat organisaation voimavara, jonka avulla osaamista voidaan parantaa (Virtainlahti 2009, 210). Käytäntöjen jakamisessa ei ole koskaan kuitenkaan kyse pelkästä tietojen ja taitojen siirtämisestä ja välittämisestä, vaan myös yksilön ja yhteisön kehittymisestä (Lave & Wenger 1991).

Älykkään tekemisen kulttuurin malli rakentuu tutkimuksen viitekehyksen eri tulevaisuusvaihtoehtojen tekijöiden kautta. Tekijät on luokiteltu tiettyjen tulevaisuusvaihtoehtojen alle perustuen tutkijan ymmärrykseen siitä, missä vaihtoehdossa niiden vaikuttavuus on suurinta. Tutkimuksen luvussa kolme käsitellään tekijöistä työelämän murros, kompleksinen toimintaympäristö, strategia, päätöksenteko, osaaminen, älykäs tekeminen, pirulliset ongelmat ja kulttuuri. Luvussa neljä käsitellään tekijöistä tiedon merkitys, tiedon luomisprosessi, tietojohdaminen, johtaminen, johtajuus, hiljainen tieto ja oppiminen.

---

<sup>14</sup> Algoritmeihin ja digitalisaatioon pohjautuva päätöksenteko on nähtävä julkishallinnon ja oikeudenkäytön legitimitietin lähteen paradigmanmuutoksena (Suksi 2017).



## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta

Tässä tutkimuksessa toimintaympäristö ymmärretään kompleksisena. Keskeinen tutkimuskohde on hiljainen tieto ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen älykkään tekemisen kulttuurin mallin mukaisesti. Näkökulma tietoon perustuu aristoteeliseen ymmärtävään tutkimusperinteeseen. Aristoteelisessä tutkimusperinteessä keskitytään syvempää ymmärrystä hakevaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusperinteeseen (Sirén & Pekkarinen 2017, 5).<sup>16</sup>

Laadullinen tutkimus hyväksyy teorian ja tutkijan subjektiivisten näkemysten läsnäolon empiiristen havaintojen tekemisen yhteydessä.<sup>17</sup> Tutkijan omat teoreettiset lähtökohdat ja maailmankuva vaikuttavat tuloksiin, jotka usein perustuvat tutkijan omaan päättelyyn. Laadulliseen tutkimukseen kuuluvat aineistolähtöiset, teoriasidonnaiset sekä teorialähtöiset analyysit.

Ontologiassa eli tietoteoriassa on kyse siitä, miten tutkija ymmärtää tutkimuskohteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 124). Tietoteorian avulla tutkija ilmaisee kantansa, miten hän uskoo, että asia tai ilmiö on olemassa. Ilman käsitystä tutkittavan ilmiön perusrakenteesta ei ole mahdollista valita tutkittavan ilmiön kannalta mielekkäitä menetelmällisiä ratkaisuja (Puusa & Juuti 2011, 13–14). Objektiiivisessä näkökulmassa asiat ovat olemassa ilman vaikutusta niiden ulkopuolella olevista sosiaalisista kohteista. Subjektiivisessä<sup>18</sup> näkökulmassa sosiaaliset ilmiöt luodaan siten, että sosiaaliset toimijat vaikuttavat niihin. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 128–131.)

Ontologisesti hiljaisessa tiedossa on kyse subjektiivisesta näkökulmasta, koska hiljainen tieto on sosiaalisesti konstruointua. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä kuvatut tulevaisuusvaihtoehtojen tekijät rakentuvat ja niitä ylläpidetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällaisia ilmiöitä voidaan ymmärtää ainoastaan ihmisten muodostamien tarkoitusten ja merkitysten kautta (Tuomi & Sarajärvi 2013).

Epistemologia eli tieto-oppi ottaa kantaa siihen, millainen suhde tutkijalla on tutkittavien kanssa (Guba & Lincoln 1994). Epistemologian kautta tutkija siis määrittää suhteensa tutkimuskohteeseen, tunnistaa tiedonsaannin ongelmat ja käsittää millä metodisella otteella pystyy

<sup>16</sup> Tutkimuksen tekemisen metodit jaotellaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta (käsittelee numeroita) ja kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta (käsittelee merkityksiä). Laadullisessa tutkimuksessa etsitään tavallisesti uusia näkökulmia ja pyritään löytämään uusia ilmiöitä tai selvittämään vähän tunnettuja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135–164.)

<sup>17</sup> Sotatieteissä käytettyjä laadullisia tutkimusstrategioita ovat esimerkiksi tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus ja fenomenografia (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 58–60).

<sup>18</sup> Subjektiivisuus voidaan nimetä sosiaaliseksi ontologiaksi ja objektiiivisuus voidaan nimetä realistiseksi ontologiaksi (Sirén & Pekkarinen 2017, 3).

parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta ja saamaan siitä tietoa. Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostumista. (Hirsjärvi ym. 2010, 124, 130–131.)

Tietojohtamisen epistemologinen merkitys korostuu työelämän murroksessa. Ihmisissä oleva hiljainen tieto on organisaation näkökulmasta keskeistä tietämystä – tietämystä joka on jo olemassa ja jota ei tarvitse erikseen prosessoida ollakseen hyödyllistä. Haasteeksi muodostuu joko tiedostettu tai tiedostamaton hiljaisuus, josta johtuen tietämystä ei jaeta eteenpäin. Hiljaisuutta esiintyy kaikkialla organisaatiossa. Siihen voivat pakottaa esimerkiksi tiedon salaamiseen liittyvät seikat, mutta tässä tutkimuksessa keskeisimmäksi hiljaisuuden luojaksi ymmärretään toimintakulttuuri.

Hiljaisuus ei ole vapaa kielikäsitteistä. Kielikäsitteet on tapana jakaa realismiin<sup>19</sup> ja relativismiin. Kielikäsitteissä on kyse siitä, miten maailmaamme ja elämäämme, sosiaalista todellisuutta hahmotetaan ja millainen tutkimuksellinen viitekehys tältä perustalta otetaan. Realismissa kieltä pidetään todellisuuden suorana heijastajana. Ihmisten kertomukset vastaavat siis asioiden todellista ilmenemistä. Relativismissa puhetta ja tekstiä ei pidetä totuuden suorina heijastumina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tietämys ja hiljainen tieto ovat ihmisiin sitoutunutta ja siksi niitä tulee etsiä heiltä itseltään. Tällainen todellisuuskäsitys pohjautuu relativismiin, mikä tarkoittaa sitä, että todellisuutta on ymmärrettävä ja tulkittava yksilön näkökulmasta käsin. Tutkittavilla henkilöillä ja tutkijalla on hiljaisen tiedon ilmiöstä oma esiyymmärryksensä. (Puusa & Juuti 2011, 21–22.) Tutkija on itse työskennellyt tutkimuskohteena toimivassa Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosastolla asiantuntijana, joten suhde tutkittaviin on kollegiaalinen. Tämän tutkimuksen tieto on luonteeltaan subjektiivista ja kokemuksellista.<sup>20</sup>

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa on tulkitsevaa, mutta siihen kuuluu myös osallistujan rooli. Tutkija on myös vaikutuksen kohde. Tutkimuksen lähtökohtana on kuvailla ja tulkita tietoa, joka ilmenee ihmiselle siten, kuinka hän itse sen ymmärtää. Tutkimuksessa sovelletaan olemassa olevaa perustutkimusta. Aineistonkeruussa tutkija pyrkii olemaan aktiivinen toimija sekä pääsemään läheiseen vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Tässä auttaa kollegiaalinen suhde, mutta tämä voi olla tiedostamattomana myös epäedullista tutkimusaineistolle.

<sup>19</sup> Positivismissa tutkija muodostaa kokonaisuuden havaittavissa olevista ilmiöistä etsien niistä yhteyksiä toisiinsa ja pyrkien luomaan yleistyksiä asiasta. Pragmatismissa tutkija luo tiedon joko havaittavan ilmiön kautta tai siitä muodostuneiden tarkoitusten kautta. Realismissa se, mitä havaitaan itse ympäristöstä, koetaan todeksi, joka suoraan tai siten että aistimme välittävät tiedon todellisuudesta meille. Tulkinallisuudessa tutkija pyrkii huomioimaan ihmisen roolin kokonaisuudessa, koska ihmiset vaikuttavat ympäristöönsä toimiessaan sosiaalisina olentoina. (Saunders ym. 2012, 132–140.)

<sup>20</sup> Arvovapaan tai lopullisen, objektiivisen tiedon saaminen on ihmistieteissä mahdotonta (Guba & Lincoln 1994).

Tutkimuskohde on luonteeltaan ainutkertainen, koska meneillään oleva työelämän murros voi sellaisenaan toteutua vain kerran.

## 2.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan soveltava, laadullinen ja teorialähtöinen, koska tutkimuskohteita ei havainnoida välittömästi, tutkimustuloksia tarkastellaan teorialähtöisesti ja tutkimuskohteesta pyritään hahmottamaan käsitteellinen malli aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tutkimus pyrkii ymmärtämään työelämän murroksen vaikutuksia Rajavartiolaitoksen henkilöstötoimialalle ja kehittämään<sup>21</sup> tietojohdamista. (Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2010, 224.)

Tässä tutkimuksessa laadullisena tutkimustyyppinä on tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Tulkintaa tehdään tapaustutkimuksen ja hermeneutiikan keinoin. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskustelun tuloksiin tutkittavien ihmisten kanssa, kuin mitausvälineillä hankittaviin tietoihin. Kohteesta pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita mutta kohteen tai ilmiön ymmärtäminen on tutkijan omien arvojen muovaamaa. Tulokset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja ja ne eivät saavuta perinteisesti miellettyä objektiivisuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 161, 166.)

Tutkimusmenetelmä rakentuu aineiston hankinnassa käytettävistä menetelmistä, aineiston kuvaamisessa käytetyistä tekniikoista ja aineiston analyysissä käytettävistä menetelmistä (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 178–179). Aineiston hankitaan ja analysointiin liittyvä menetelmäosuus kuvataan tapaustutkimuksen yhteydessä luvussa 5.3.

Tutkimuksen teorialähtöisyys viittaa deduktiiviseen lähestymistapaan. Tutkimuksen teoreettinen malli tarvitsee kuitenkin toimiakseen empiriasta määritettävät ennakoivat toimintamallit, jolloin lähestymistavassa on myös induktiivisia piirteitä. Empirian annetaan muokata mallia. Tutkimuksessa on siis hyvin vahva yhteys teoriaan, mutta sitä ei analysoida pelkästään teorian perusteella, jolloin lähestymistapa on abduktiivinen. (Saunders ym. 2012, 143–144.)

Tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä ja teemahaastattelua. Tutkimuksella on taustateoria (tietojohdaminen) sekä esiymmärrys (työelämän murros). Kyse on siis ymmärtämisestä, ei selittämisestä, joka lähtee tutkijan omista lähtökohdista. Ymmärtäminen rakentuu kehämäisesti, jossa kokonaisuus ymmärretään yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta sekä hiljainen tieto näkyvästä ja näkyvä tieto hiljaisesta. Subjektiiivisten lähtökohtien avulla tuotetaan objektiivista (ennakoivat toimintamallit) ja yleistä tietoa tutkimuskohteesta. Älykkään tekemisen kulttuurin malli ei ole sidoksissa alun odotuksiin, vaan se muokkaantuu

---

<sup>21</sup> Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2014).

kehän pyöriessä. Vaihtamalla kehässä näkökulmia johtamisen, osaamisen ja oppimisen välillä, lisätään ymmärrystä mallista laajentuen ja syventyen. (Gadamer 2005; Vilkkä 2015.)

Yksittäisen tapauksen käyttämiseen tieteellisenä menetelmänä on kohdistettu kritiikkiä. Tapaustutkimuksessa on kuitenkin mahdollista kehittää oivallinen näkemys todellisuudesta ja kokonaisvaltaisista ilmiöistä. Tapaus voi olla samanaikaisesti äärimmäinen, kriittinen ja paradigmaattinen. Tällaisen tapauksen tulkinta voi tarjota ainutlaatuisen tietomäärän, koska asiasta saadaan erilaisia perspektiivejä ja johtopäätöksiä. (Flyvbjerg 2006.) Tähän tutkimukseen tapaus tutkimus lähestymistapana soveltuu hyvin, koska sen avulla on mahdollista havainnoida todellisuudessa ja autenttisessa ympäristössä esiintyvää muutosta ja monimuotoista vuorovaikutusta.

Olellainen tieto muuttuu usein ajan kanssa huomaamattomaksi tai itsestäänselvyydeksi. Tämä voidaan filosofisesti ymmärtää ”jo tunnetun tekemistä tiedetyksi ja tietämykseksi”. Ajattelu lähestyy fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitetta. (Hanén 2005, 10.) Hiljaisen tiedon merkitys ei ole ilmeinen eikä yksiselitteinen ja tästä syystä tarvitaan ymmärtämistä ja ymmärtämisen taitoa.

Hermeneutiikka voidaan ymmärtää käytännön taitona, jolloin siinä on kysymys julistamisen, tulkkauksen, selittämisen, tulkinnan ja ymmärtämisen taidosta (Gadamer 2005, 40). Rantapelkonen ja Koistisen (2016) mukaan hermeneuttinen lähestymistapa vaatii kolmen ehdon täyttyminen. Ensinnäkin täytyy olla jokin annettuna otettu osa kokonaisuutta, jonka päälle tulkintaa voidaan rakentaa (Rajavartiolaitoksen henkilöstöala). Toiseksi on oltava näkökulma tutkittavaan ilmiöön (älykkään tekemisen kulttuuri). Kolmanneksi tarvitaan esiymmärrys tutkimuskohteesta (työelämän murros). Hermeneuttisessa prosessissa tutkijan ennalta tuntemaan käsitykseen ilmiöistä tuodaan jatkuvasti uusia ilmiöitä, joita sitten tulkitaan pohjatietoa ja toisiaan vasten. Lisäksi tutkijan ja tutkimuskohteen välillä on vallittava ainakin yksi yhteisesti ymmärrettävä asia (tietojohtaminen), ja on tunnustettava, että subjektiivinen ulottuvuus on läsnä prosessissa. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 35–36.)

Hermeneuttinen metodi yhdistetään tutkimuksessa teorialähtöiseen sisällönanalyysiin, koska tutkimus nojautuu jo lähtötilanteessa tietojohtamisen teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2013). Teoria ja teoreettinen malli ohjaavat tapaustutkimuksessa paljastuvan tiedon luokittelua ja analyysiä. Uusi tieto paljastuu teorian ja tutkimusaineiston välisessä merkityssuhteessa (Vilkkä 2015).

### 2.3. Keskeiset käsitteet

Tutkimus sisältää sekä *konkreetteja* että *abstrakteja*<sup>22</sup> käsitteitä. Käsitteisiin liittyvät vaikeudet ja ristiriitaisuudet ovat haitaksi tutkimukselle. Käsitteiden oikein ymmärtämistä edesauttavat niiden taustojen tunteminen. (Hirsjärvi ym. 2010, 147–148, 152.) Seuraavaksi määritetään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

*Automaatio* on työtehtävän tai sen osan muuttamista muotoon, jossa ei enää tarvita ihmistä.

*Digitalisaatio* tarkoittaa ilmiötä, jossa digitalisointia tapahtuu useissa eri prosesseissa, toiminnissa ja toimialoilla samanaikaisesti (Pynnönen 2016, 6).

*Henkilöstöalan (Human Resources, HR)* tehtävät sisältävät sekä henkilöstöhallinnon tehtävät että henkilöstön kehittämistehtävät.

*Hiljainen tieto (Tacit<sup>23</sup> knowledge)* on luonteeltaan tunnepitoista, vaikeasti eriteltävää ja vaikeasti dokumentoitavaa. Uutta hiljaista tietoa syntyy tunteen ja järjen vuorovaikutuksesta. (Kesti 2007, 51.)

*Kompleksisuuden* etymologinen perusta on latinankielisessä sanassa *complexus*, joka merkitsee yhteenkietoutumista (Huhtinen & Hanén 2011, 11). Käsitettä käytetään nykykielessä monimerkityksellisesti, mutta *kompleksisuusajattelun* juuret ovat yhteenkietoutumista ja kausaalisuutta korostavassa systeemiteoriassa (Branders 2015, 284). Osa kompleksisuudesta aiheutetaan itse suuntaamalla tiedon tuottaminen vain haluttuihin ja arvolähtökohdista tarkoituksenmukaisiin kohteisiin (Virtanen, Stenvall & Rannisto (toim.) 2015, 12).

*Koneoppiminen* on tietotekniikan osa-alue, jossa tietokoneilla on kyky oppia ilman eksplisiittistä ohjelmointia. Koneoppiminen sopii tilanteisiin, joissa ilmiötä ei ymmärretä tai sen mallintaminen nähdään liian työlääksi, mutta ilmiöstä on saatavilla riittävästi dataa, jotta käytettävä menetelmä voidaan opettaa. Koneoppimisessa yhdistyy tekoälyn, tietojenkäsittelytieteen ja data-analytiikan menetelmät ja tutkimustraditiot. (Ailisto (toim.), Heikkilä, Helaakoski, Neuvonen & Seppälä 2018, 20.)

*Näkyvä tieto* on luonteeltaan muodollista ja sitä voidaan siirtää helposti. Näkyvä tieto on usein raakaa dataa tai informaatiota, esimerkiksi symboleja. Näin ollen se voidaan ilmaista sanoina ja numeroina ja se on helposti varastoitavissa tietokantoihin. Pelkästään näkyvään tietoon perustuva johtaminen johtaa riskien välttelyyn ja uusien ajatusten välttelyyn (Nylander 2017).

<sup>22</sup> Abstraktit käsitteet ovat aikaan ja paikkaan sitomattomia teoreettisia käsitteitä.

<sup>23</sup> Tacitus on latinaa ja merkitsee muun muassa hiljaista, vaitonaista, salaista ja sanatonta.

*Oppiminen* on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Muutokset voivat tapahtua ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaanlakka 2002, 33–34.) *Oppiva organisaatio* on yhteisö, joka muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan omaa kapasiteettiaan ja sen toiminnan lähtökohdina ovat asiakkaat ja toiminnan laatu.

*Organisaatio* (latinaksi *organum, työväline*) on olemassa jotain tarkoitusta varten. Organisaatiolla tarkoitetaan roolien, resurssien ja teknologian järjestämistä mahdollisimman tehokkaaseen muotoon. Tarkoitustaan organisaatio pyrkii toteuttamaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja kuten työvoimaa, teknologiaa ja tietopääomaa. (Sarala & Sarala 1996, 12.)

*Organisaatiokulttuuri* voidaan nähdä merkitysjärjestelmänä. Kulttuuri ilmenee organisaatiossa erilaisina tapoina ja normeina, jotka työyhteisössä tunnustetaan hyväksyttäväksi ja tavoiteltavaksi toiminnaksi. Organisaatiokulttuuri voi luoda ylitsepääsemättömiä esteitä tietämyksen jakamiselle. (Virtainlahti 2009, 208–209.)

*Pirullinen ongelma* on usein laaja ja vaikeasti hahmotettava. Se on itseorganisoituva, mutta siihen kehitetyt ratkaisut harvoin ovat. Tästä syystä ratkaisua on jatkuvasti kehitettävä vastamaan kulloistakin tilannetta. (Lindell 2017, 32.) Ratkaisuja voi olla useita ja usein on kannattavaa tyytyä vähiten huonoon ratkaisu (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013).

*Strategian* käsite on peräisin sotataidosta. Strategialla tarkoitetaan tarkoituksellista palvelevaa suunnitelmien laadintaa ja toteuttamista kaikin saatavissa olevin resurssein. *Strategia-ajattelu* pohjautuu deterministiseen perinteeseen, jonka mukaan kehitysmahdollisuudet riippuvat olosuhteista vapaan tahdon sijaan. (Karlöf 2002, 41, 201.)

*Tietojohtaminen (knowledge management)* johtamistapana tähtää siihen, että se tuottaa lisäarvoa, muuttuu tietopääomaksi ja sitä kautta kilpailukyvyksi (Grönroos 2003, 227–228). Tietojohtamisen prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi. Tietojohtaminen ei ole metodi, vaan syvä kulttuurillinen muutos. (Sydänmaanlakka 2002, 164.)

*Tietostrategialla* ohjataan tietopääoman hyödyntämistä, toimintojen ja tietoprosessien kehittämistä ja henkilöstön työskentelytapoja. Tietostrategian tavoitteena on sujuva tietovirta ja tietopääoman hallittu yhteiskäyttö.

### 3. TYÖELÄMÄN MURROKSEN KARTOITTAMINEN

#### 3.1. Työelämän murroksen tausta

Julkishallinnon rakenteet ovat historiallisen suuren murroksen ja rakennemuutoksen kohteena. Vuosien saatossa syntyneitä prosessien kiemuroita on tosin hyvin hankala oikaista tai suoristaa. Keinovalikoimia haetaan lainsäädäntötoimissa, johtamis- ja toimintamallien rakentamisessa samoin kuin henkilöstön asemaan liittyvien toimenpiteiden valmistelussa. (Andersson 2017, 55; Petrow 2018, 38.) Muutos sisältää vaikeita luopumisia vanhoista toiminta- ja ajatusmalleista.

Murroksella yleensä tavoitellaan jonkin asian parantamista. Yleinen suurten muutosten taustalla oleva syy on tilanne, jossa olemassa oleva olotila ei ole enää vaihtoehto. Tällaisella muutoksella on väistämättä hivenen negatiivinen kaiku. Muutoksen taustalla voi olla myös positiivinen halu uudistua. Positiivisen muutospaineen lähde on usein organisaation sisällä tai lähipiirissä. Usein ulkopuolelta tuleva kehityspaine piiskaa organisaatiota menestykseen, mutta julkishallinnon ongelma on, että kehityspaine voi puuttua kokonaan tai se voi olla ristiriitainen. Tällöin strategisen muutoksen käynnistäjänä voi olla visio. (Santalainen & Huttunen 1993, 14–17.)

Valtionhallinnossa 1990-luvulla käyttöön otettu tulosjohtaminen on byrokratisoinut ja kangistanut toimintaa.<sup>24</sup> Ohjeiden ja määräysten laatimisesta on tullut ammattitaidon mittari, mutta tästä huolimatta yhteismitallisten mittareiden asettaminen on ollut haastavaa. Ilmiöiden systeemi- ja johtuenteesta johtuen hyvät ja vilpittömässä mielessä tehdyt pyrkimykset ovat tuottaneet huonoja lopputuloksia (Hietikko (2008, 77). Julkishallintoa on yritetty sittemmin rationalisoida<sup>25</sup>, mutta byrokratian vähentämistalkoissa on onnistuttu usein huonosti (Salminen 2002, 53). Rajavartiolaitoksen henkilöstöalaa ja palvelutuotantoa on uudistettu ja tehostettu valtakunnallisesti viimeksi vuosina 2014 ja 2018.

Julkishallinnossa muutos on totuttu toteuttamaan ohjeistaen, muuttaen järjestelmiä tai yleensä etsimällä konkreettisia muutoskohteita. Prosessille ominainen muutosvalmiuden luominen ja vakiinnuttaminen ovat jääneet yleensä vähälle huomiolle. (Santalainen & Huttunen 1993, 158.) Käytetty menetelmä on nopea, mutta sitä käytettäessä unohdetaan hyvin helposti, että epäsymmetria on potentiaalinen osaamistekijä. Santalaisen (2008, 143) mukaan organisaatio voi muuntaa epäsymmetriat dynaamisiksi ydinpätevyyksiksi mukautumalla ennalta muutoksiin, näkemällä resurssipohjan laajasti ja etsimällä strategisia niukkuuksia.

<sup>24</sup> Tulosohjaus tunkeutui valtiohallintoon ja muutti organisaatioita lisäten merkittävästi hallintoa (Huhtinen 24.8.2017).

<sup>25</sup> Digitaalisuuden edistämisen yhtenä tavoitteena Suomessa on ollut tunnistaa kehittämisen kohteita ja esteitä (Valtioneuvoston periaatepäätös älykkäästä robotiikasta ja automaatiosta).

Toimintaympäristön muutos edellyttää entistä vahvempaa uudistumis- ja mukautumiskykyä (Norvanto 2017). Tekemällä työn tekemisen tavat näkyväksi ja muuttamalla johtamiskäytäntöjä saadaan karsittua turhia asioita. Tämä edellyttää älykkäämpään tekemiseen kannustavaa kulttuuria. (Työ 2.0.) Siirtyminen kohti itseorganisoituvia työyhteisöjä edellyttää uudenlaista suhtautumista työhön ja työntekijöihin. Tarvitaan uudenlaista työkulttuuria, jossa työntekijä on kontrolloitavan resurssin sijasta organisaatiosta vastuuta kantava toimija. Huomion tulisi kiinnittyä enemmän yhteisöihin ja verkostoihin eli siihen, miten ihmiset toimivat yhdessä ja sopivat keskenään rooleistaan. (Kärki 2017, 84.)

Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli korostuu muutoksen johtamisessa. Tavoitteellinen, innovoiva ja työympäristöä rikastava henkilöstöstrategia on olennainen osa organisaation johtamista ja elinikäisen oppimisen mahdollistamista. Sen avulla saatetaan aktivoita myös työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja. (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli 2009, 198.) Palvelun laadulla, visuaalisella ilmeellä, ylivermaisella käyttäjäkokemuksella tai mullistavalla filosofialla ei ole mitään merkitystä, mikäli käyttäjät eivät innostu (Pynnönen 2016, 20). Merkittävää onkin se, että 78 prosenttia globaalien yritysten johdosta ja vain 40 prosenttia kotimaisten yritysten johdosta pitää hyvää asiakaskokemusta kilpailuetuna (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9, 17).

Käyttäjien innostamisessa johtajalla ja johtajuudella on suunnaton vaikutus. Jos johtajat koki-sivat olevansa aidosti palvelutehtävässä ja joukkonsa palvelija, saattaisi se merkitä vallanku-mousta työelämässä. Johtajan tekemää palvelua organisaatiolle ja alaisille on se, että vie joukon arvokkaaksi koettuun päämäärään. Yhteisen päämäärän eteen töitä tehdään motivoituneesti, in-nolla ja tuloksekkaasti. Arvostuksen henki tarttuu myös muihin. (Aaltonen 2011, 294–295.)

Työn verkottuminen ja ajasta sekä paikasta irtoaminen merkitsevät suurta muutosta johtami-nessa. Enemmistö jäljelle jäävästä työstä on asiantuntijatyötä, ja sitä on johdettava uuden työn lähtökohdista käsin. (Valtiokonttorin selvitys 2016, 34.) Työn sisältöjen ja käytäntöjen muu-toksen seurauksena työhön, työelämään, työntekijään ja työpaikkoihin kohdistuu uudenlaisia paineita. Työntekijän ja organisaation odotetaan olevan jatkuvasti oppiva, innovoiva, joustava, liikkuva ja verkostoituva. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa.) Verkostoitumisen taustalla on ymmärrys siitä, että ilmiöpohjainen asioiden valmistelu edellyttää rajat ylittävää työtöitä (Hyvä hallinto -uutiskirje 2018).

Visionääri Cristina Andersson viittaa artikkelissaan professori Richard Floridan tutkimuksiin, joiden mukaan tulevaisuudessa jokainen tehtävä pitää tehdä luovaksi. Ihmisen tehtäväksi jää luoda arvoa ja antaa koneiden tehdä se, missä ne ovat hyviä: takoa luovat konseptit vauraudeksi



ja hyvinvoinniksi. (Andersson 2017, 58.) Uudessa asetelmassa henkilöstöalan roolina on toimia valvojan sijasta visionäärinä lisäarvon tuottajana. Kehittämällä henkilöstöhallintoon samanlaisen johtamiseen lisäarvoa tuovan kyvykkyyden, jota talousala kutsuu ohjaustoiminnaksi, organisaatio pyytää henkilöstöalaa tuottamaan merkittävästi uutta lisäarvoa. (Kauppinen 2006.)

Lisäarvon syvimpinä olemuksina voidaan pitää henkistä pääomaa, tietojohtamista ja organisaatiokulttuuria. Saumattomassa sisäisessä yhteistyössä ja kyvyssä hyödyntää ulkopuolisia voimavaroja ainutlaatuiset pätevyydet yhdistyvät älykkääksi tekemiseksi. (Santalainen 2008, 194.)

Muutoksessa henkilöstöä tulee kannustaa innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Työntekijöiden vastuuta omasta osaamisesta tulee kasvattaa. Työn tekemisen tulee olla joustavaa, mutta tämä ei tarkoita pelkästään etäällä olemista ja etäältä johtamista. Joustavuutta tarvitaan päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa. Päätöksenteko ja tietojohtaminen ovat kaksi laadukkaan muutoksen johtamisen edellytystä (Goodman & Loh 2011).

### 3.1.1. Rajavartiolaitoksen erityispiirteet

Rajavartiolaitos on organisaationa erityistapaus sotilaallisen järjestyksen ja tehtäviensä<sup>26</sup> vuoksi (Liikola 2019, 9). Jaksotyövaltaisena alana Rajavartiolaitosta kuormittavat monimutkaiset työajan hallinnan käytännöt. Jaksotyövaltaisilla aloilla henkilöstöhallinnon sopimukset ja niistä rakentuneet käytännöt eivät tue joustavaa ja kokeilukulttuurin sallivaa toimintaa. Yleensä säädökset eivät pysy muutosvauhdin mukana, ja sitä kautta myös osaamisen kehittäminen laaha perässä. Henkilöstöalalla tietoa kerätään paljon, mutta kerättyä tietoa ei hyödynnetä riittävästi johtamisen ja tilannekuvan tukena. (Valtiokonttorin selvitys 2016, 14–18.)

Rajavartiolaitoksen henkilöstöala on ollut sekä toiminnallisen että rakenteellisen muutoksen kohteena viime vuosina. Tehokkuutta ja vaikuttavuutta on haettu keskittämällä henkilöstöalan palvelutuotanto valtakunnallisesti. Seuraava merkittävä kehitysaskel tulee olemaan yhteisen tietovarannon luominen ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.<sup>27</sup> Sekä tehdyt että tulossa olevat uudistukset ovat hyvin lineaarisia.

Hierarkkiset organisaatiot on luotu ratkaisemaan lineaarisia, ennustettavasti käyttäytyviä ongelmia. Epälinearisissa, vaikeasti tulkittavassa ja ennustettavassa toimintaympäristössä, johtaminen on ajateltava uusiksi. (Norvanto 2017.) Rajavartiolaitoksessa toteutettu henkilöstöhallinnon keskittäminen onkin muuttanut organisaatiota rakenteellisesti, maantieteellisesti, proses-

<sup>26</sup> Rajavartiolaitoksen tehtävät ja organisaatorakenne voivat vaihdella siirryttäessä normaalioloista häiriö- tai poikkeusoloihin.

<sup>27</sup> Yhteinen tietovaranto ja toiminnanohjausjärjestelmä toimivat pohjana älykkäälle teknologialle.

suaalisesti ja ratkaisuoikeudellisesti. Johtajien ja alaisten fyysinen vuorovaikutussuhde on vähentynyt Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla. Johtajien ja esimiesten rooli on alkanut muistuttaa valmentamista, sillä jatkuvassa muutostilassa alaisten on oltava entistä itsenäisempiä.

Rajavartiolaitos joutuu tasapainoilemaan julkisen palvelun tuottamisen ja liiketoiminnallisen tehokkuuden logiikan välillä. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan tehtävänä on toimia sekä edunvalvojana että palvelijana. Henkilöstöalan on pystyttävä nojaamaan yhteisiin sopimuksiin, arvoihin ja periaatteisiin sekä läpinäkyvyyden ja avoimuuden mahdollistamaan kokonaisuuden havainnointiin. Tällä tavoin pystytään tekemään parempia päätöksiä ilman, että nojataan pelkästään sääntöihin ja määräyksiin. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 14–15, 51.)

Työelämän murroksen osaamisperusteiden muutos synnyttää uusia ammatteja vanhojen ammattien rajapinnoille ja osa ammasteista kuolee kokonaan. Työelämäperustainen osaaminen perustuu vahvasti työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, jossa osaamisen kehittämisen potentiaali piilee hiljaisen tiedon hyödyntämismahdollisuuksissa. (Meriläinen 2018, 9-10.)

Vaatimukseen voidaan vastata Rajavartiolaitoksessa resurssitehokkaasti älykkäällä tekemisellä. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan on oltava oppiva, sopeutuva ja ketterä. Ketteryys edellyttää organisaatiolta kulttuuria, jossa kokeileminen ja epäonnistuminen ovat sallittuja (Pynnönen 2016, 21). Taustalla on oltava ymmärrys siitä, että kompleksisuutta on turha yrittää vältellä.

### 3.1.2. Kompleksisuutta on turha vältellä

Satunnaisuutta esiintyy kaikkialla luonnossa ja epäjärjestyksen lisääminen saattaa toisinaan myös parantaa asioita. Organisaatiot, johtajat ja työntekijät pyrkivät kuitenkin koko 1900-luvun ajan yhä päättäväisemmin tuomaan lisää järjestystä ympärilleen.<sup>28</sup> Yhä edelleen ajatellaan, että menestys on verrannollinen järjestyksen määrään ja laatuun. Ajattelu ulottuu paperitöistä aina ylimpien johtajien strategiaan päätöksiin, ja sitä sovelletaan myös organisaation rakenteisiin. Järjestys voi kuitenkin aiheuttaa enemmän ongelmia kuin ratkaista niitä. (Abrahamson & Freedman 2008, 60–61, 125–126.)

Nykyaikainen kompleksisuusteoreettinen ajattelu näkee systeemit läheisessä ja jatkuvassa muutostilassa olevassa suhteessa ympäristöönsä. Systeemit kehittyvät yhdessä ympäristönsä kanssa. (Jackson 2003, 116.) Tämä ei ole lineaarinen ilmiö ja epävarmuudesta ei päästä eroon edes loistavalla suunnitelmalla. Epävarmuus pitää hyväksyä.

<sup>28</sup> Yksi kompleksisuuden teorioista on, että kompleksiset ilmiöt syntyvät yksinkertaisista säännöistä. Yksinkertaisen säännön teoriaa sovellettiin teolliseen mallinnukseen ja tuotantoon jo varhain, mutta se ei toiminut eristyksissä. (Snowden & Boone 2007.)

Kompleksisessa maailmassa on vaikea nähdä tulevaisuuteen selkeästi, jolloin strategioilla johtaminen on vaikeaa tai lähes mahdotonta. Kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa kannattaa siksi luoda rakenteita, jotka eivät ole liian pysyviä ja toimintaa tiettyyn maailmaan stabiiluvia (Einola-Pekkinen 2018, 33).

Pysyviä rakenteita on mahdollista korvata kollektiivisuudella. Kollektiivisessa johtajuudessa organisaatio nähdään elävänä ja oppivana verkostona.<sup>29</sup> Verkoston voima syntyy sen kollektiivisesta tietoisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista eikä siihen osoitetusta kontrollista. (Törmälä ym. 2015, 96.) Hierarkkisesta organisaatiosta katsottuna kyseisen kaltainen johtajuus ja vastuu näyttävät epäselvinä ja monimutkaisina.

Kompleksisuus organisaatioissa ei johdu siitä, että organisaatiot olisivat monimutkaisia tai suuria.<sup>30</sup> Organisaatiot ovat pikemminkin usein melko yksinkertaisia. Epäselvyyttä aiheuttaa tehtävien ja tapahtumien ennakoimattomuus ja priorisoimattomuus. Lisäksi keskittyminen harhailee eri kohteiden välillä ja menettelytapoja muutetaan usein. Toiminnallisuuden taso on siis korkeampi kuin olisi välttämättä tarpeen. Olennaista on kuitenkin se, että organisaatorakenteita virtaviivaistamalla tai yksinkertaistamalla ei kompleksisuutta saada vähennettyä. (Abrahamson & Freedman 2008, 61–63; Brown & Eisenhardt 1998, 19; Thompson 1974, 96.)

Johtajien, jotka haluavat soveltaa kompleksisen tieteen periaatteita organisaatioihinsa, täytyy ajatella ja toimia eri tavoin kuin edeltäjiensä (Snowden & Boone 2007). Tätä voidaan kutsua päätöksenteoksi dynaamisessa toimintaympäristössä.

### 3.1.3. Päätöksenteko dynaamisessa toimintaympäristössä

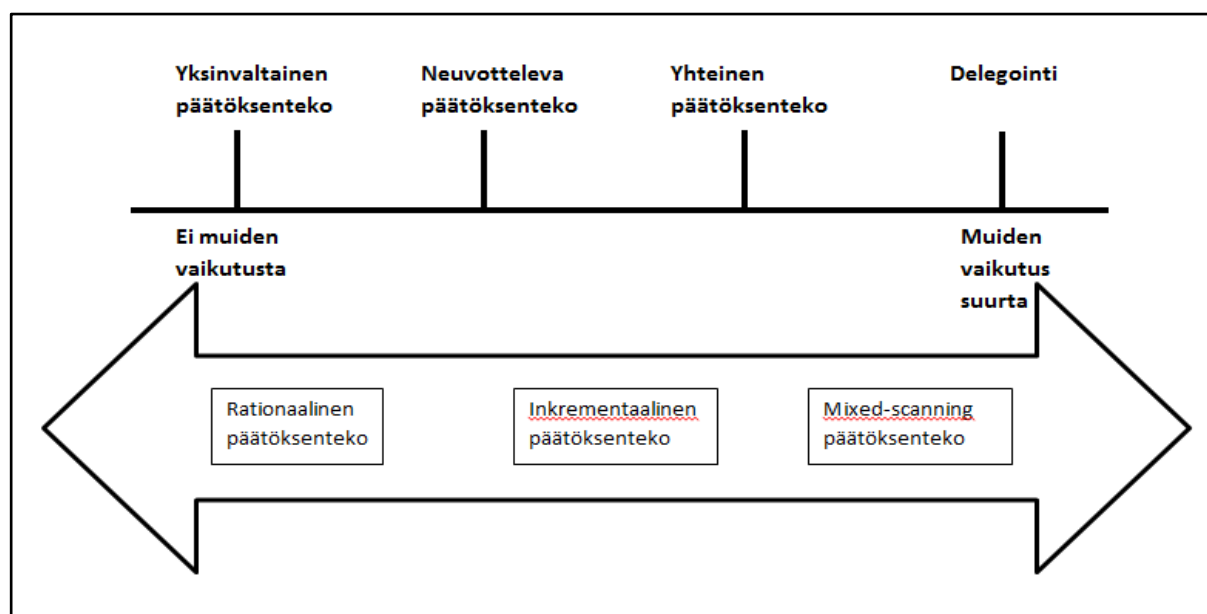
Päätöksenteko on johtamisen ydintehtävä ja perimmäistä organisaation hallintaa. Johtaja, joka uskoo olevansa hyvä ihmistuntija, tekee huonoimmat päätökset, koska ihmistuntemuksen kykyä ei anneta syntymälahjana. Johtajan tulee luottaa arkipäiväiseen, pikkutarkkaan ja askelittain edistyvään prosessiin. (Drucker 2008, 145–146; Virtanen & Stenvall 2011, 23.)

Päätöksentekijöiltä odotetaan rationaalisuutta, kaukonäköisyyttä ja viisautta. Kompleksiset toimintaympäristöt ja limittäiset tai päällekkäiset rakenteet monimutkaistavat päätöksentekoa. Rationaalista päätöksentekoa pyritään tukemaan tietojohtoisella toiminnalla, jossa korostuu systemaattisesti kerätyn ja käsitellyn tiedon merkitys sekä toimintaympäristöanalyysit toiminnan ja

<sup>29</sup> Kollektiivisessa johtajuudessa hyödynnetään yksilöiden ja verkostojen eriytynyttä asiantuntemusta (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 933–935).

<sup>30</sup> Monimutkaisuuden ja kompleksisuuden käsitteiden ero on kuin urheiluauton ja sademetsän välillä. Urheiluautot ovat monimutkaisia tuotteita, mutta uudelleen koottavissa muuttamatta systeemiä. Auto on osiensa summa. Sademetsä puolestaan on jatkuvassa muutoksessa. Sen kokonaisuus on paljon enemmän kuin osiensa summa. (Snowden & Boone 2007.)

sen johtamisen perustana. (Branders 2015, 259, 278.) Toimintaympäristö kuitenkin muuttuu nopeasti, jolloin johtamisen ja päätöksenteon tukena tulisi olla erityyppistä tietoa yhdistelevää ja vertailevaa tietämystä kuten talous- ja henkilöstötietoa (Valtiokonttorin selvitys 2016, 49–50).



Kuvio 5. Päätöksentekomenetelmien jatkumo (yhdistettynä Salminen 2002, 79 ja Yukl 2013, 115).

Askelittain edistyvä prosessi perustuu jatkumoon, jossa punnitaan koko ajan päätöksenteon formaalisuutta ja kollektiivisuuden astetta (Kuvio 5). Askelittain etenevä inkrementaalinen päätöksenteko on lähellä poliittista päätöksentekoa. Hierarkkisten organisaatioiden päätöksentekorakenne on useimmiten tavoitteiden ensisijaisuutta korostava ja rationaalinen. Mixed-scanning-lähestymistapa pyrkii erottamaan peruspäätökset rajoitetuista päätöksistä ja sisältää elementtejä molemmista edellä esitetyistä päätöksenteon luonnemalleista. (Salminen 2002, 79.)

Tutkimuskohteen sotilaallinen organisaatorakenne tukee suoraviivaista ja nopeaa päätöksentekoa. Haasteena tällöin on kuitenkin joustamattomuus. (Liikola 2017.) Harvoin päätös syntyy kuitenkaan täysin ilman ulkopuolisia vaikutteita. Muiden vaikuttamista johtajan päätöksentekoon voidaan kutsua osallistuvaksi johtajuudeksi tai jaetuksi johtajuudeksi. Osallistuvan johtajuuden potentiaalisia etuja ovat päätöksen korkea laatu, päätöksen korkea hyväksyntä, korkea tyytyväisyys ja osaamisen kehittyminen (Yukl 2013, 116).

Druckerin (2008) mielestä johtajat käyttävät yllättävän vähän aikaa päätöksentekoon, vaikka juuri päätöksenteossa ratkaistaan organisaation tulevaisuus. Suurin osa työajasta menee kokouksissa tai tietoa etsimässä.<sup>31</sup> Drucker muistuttaa, että suurimman osan johtajan muista töistä

<sup>31</sup> Aikaa tuhlataan organisaatioissa tuhansia tunteja huonolaatuisiin tai turhiin neuvotteluihin. On tutkittua tietoa, että 91 prosenttia on haaveillut muista asioista palaverin aikana ja 39 prosenttia on nukkunut palaverin aikana. On organisaatioita, joissa palavereita on tutkittu olevan keskimäärin 48 kuukaudessa johtajaa kohden. (Ahvenainen ym. 2017, 81, 196.)

voisi tehdä joku muukin, mutta vain johtaja voi tehdä päätöksiä. Johtajat, jotka tekevät jatkuvasti päätöksiä, ovat kuitenkin vähiten tehokkaita päätöksenteossa.<sup>32</sup> Tehokkaat johtajat keskittyvät tärkeisiin päätöksiin. Tärkeintä tehokkaassa päätöksenteossa on kysyä, mistä päätöksessä tosiasiallisesti on kysymys, koska päätös on harvoin sitä, miltä se näyttää. (Drucker 2008, 123.)

Hanénin (2017, 5) mukaan yllättävien tilanteiden syy-seuraus -suhteet tuntuvat olevan usein epäselviä, mikä vaikeuttaa näiden tapahtumien ennakointia. Hänen mielestään tilanteeseen vaikuttavien tekijöiden ja niiden jatkuvan muutoksen parempi ymmärtäminen olisi tärkeää johtamisen näkökulmasta, sillä se voisi parantaa kykyä puuttua ajoissa muutoksen kehittymiseen. Organisaatioteoreetikko Karl E. Weick (1988, 305–306) taas näkee, että ihmiset eivät voi tietää yllätyksellisissä tilanteissa tarpeellista toimintatapaa ennen kuin he toimivat jollakin tavalla ja näkevät mitä tapahtuu.

Ymmärtäminen on sekä Hanénin että Weickin lähestymisnäkökulman avaintekijä. Kokeilun kautta tapahtuva ymmärtäminen<sup>33</sup> ja kokeileva kulttuuri soveltuvat erityisen hyvin murrostilanteisiin (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 34). Asiakaspalveluvaltaisen henkilöstöhallinnon kulttuuriin yrittämisen ja erehtymisen on mielletty sopivan kuitenkin huonosti.

Päätöksenteko perustuu näkemyksiin siitä, mikä on arvokasta ja mikä arvotonta (Kamppinen, Kuusi & Malaska 2002, 38). Johtajilla on työssään hellittämätön paine pidentää työpäiviään, tuottaa enemmän ja tehdä päätöksiä nopeammin. Johtajien työstä tulee yhä rasittavampaa lakien ja säännösten määrän kasvaessa, tekniikan kehittyessä ja organisaatioiden monimutkaistuessa. Älykkäämpi tekeminen liittyy johtajien työssäoloajan laatuun. (Badaracco 2006, 177–178.)

Toiveet tulkinnallisesti yksinkertaisesta, johtopäätöksiltään yksiselitteisestä ja suosituksineen valmiiksi suodatetusta päätöksentekoa tukevasta tiedosta toteutuvat huonosti (Husman & Johanson 2015, 69). Riittämättömien osaamis- ja organisaatiotyökalujen sijaan organisaatiot voisivat omaksua tieteellisen päätöksentekotavan. Päätöksentekotiede nostaa esiin osaamista koskeviin päätöksiin ja osaamisen organisointiin liittyviä mahdollisuuksia. Tämä kehitys edellyttää muutoksia siihen, kuinka osaaminen ja organisaatio nähdään strategioita muodostettaessa ja missä määrin johtajia pidetään vastuullisina osaamiseen ja organisaatioon liittyvistä päätöksistä. (Boudreau & Ramstad 2008, 19.)

<sup>32</sup> Päätösten vaatiminen on vanhanaikainen ja huono yleisneuvo, joka yksinkertaistaa sitä, miten asioita oikeasti saadaan aikaiseksi. Kehitys ei tapahdu suurien päätösten vaan pienten liikkeiden myötä, kun tekeminen suunnataan tavoitteiden mukaiseksi. Harvoin nimittäin voidaan nimetä hetki, jolloin päätös tapahtui. (Huhtinen 28.11.2017.)

<sup>33</sup> Kognitiivisessä ajattelun ymmärtämisestä auttaa käytössä olevan tiedon ja tietämyksen esittäminen rakenteiden ja tiedonkäsitteilyprosessien avulla (Thagard 2008).

### 3.1.4. Murroksessa oppiminen

Perinteiset tietoisuutta ja tietoa korostavat oppimisteoriat ovat olleet kyvyttömiä selittämään virtuoosimaisen toiminnan omaksumisen ja haltuunoton logiikkaa ja psykologiaa. Tämä on todennäköisesti lisännyt hiljaisen tiedon kiinnostavuutta ja ajankohtaisuutta. Taustalla on myös toive päästä hallitsemaan henkilöstöresursseja tehokkaammin muuttuvassa työelämässä. (Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 103.)

Psykologi Kurt Lewin (1951) jakaa muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: sulattaminen (*unfreeze*), muutos (*change*) ja jäädyttäminen (*refreeze*). Sulamisvaiheessa ihmiset ymmärtävät, että vanhat työskentelytavat eivät ole enää tarkoituksenmukaisia. Muuttumisvaiheessa ihmiset etsivät uusia työskentelytapoja ja valitsevat lupaavan lähestymistavan. Jäätymisvaiheessa uusi lähestymistapa otetaan käyttöön. Jokaisessa vaiheessa kohdataan muutosta edistäviä ja vastustavia voimia. Muutos toteutuu, kun edistävät voimat ovat vastustavia suuremmat. Tähän päättään joko vahvistamalla edistäviä voimia tai pienentämällä vastustavia voimia. (Lewin 1951.)

Sulattamisella Lewin tarkoitti olemassa olevien ajatuskaavojen analysointia, vanhoista ajatuskaavoista luopumisen mahdollistamista ja monessa mielessä dynaamista psykologista prosessia, jolla organisaatio analysoi nykytilansa ja toiminnalliset puutteensa (Virtanen & Stenvall 2011, 209-210). Tämä ajatus voidaan liittää oppivan organisaation periaatteisiin. Oppiva organisaatio hyödyntää kaikkien sen jäsenten oppimiskykyä, luontaista uteliaisuutta ja halua tuoda oma panoksensa yhteiseen hyvään (Einola-Pekkinen 2018, 33).

Oppimista tapahtuu tietoisesti ja tiedostamatta.<sup>34</sup> Kokemuksen karttuessa yleistaitajasta tulee hiljalleen erityisosaaja, ammattilainen, jonka taidot ovat keskeisiä juuri hänen tehtävässään. Tietoisestikin opittu automatisoituu ja tulee ei-tietoiseksi aikanaan. Osaamisesta tulee hiljaista. (Toivonen & Asikainen 2004, 15–16.) Olemassa olevan tiedon hyödyntämistä kutsutaan eksploraatiiviseksi oppimiseksi ja uuden tiedon luomista eksploraatiiviseksi oppimiseksi. Eksploraatiivinen oppiminen tarkoittaa tiedon luomisprosessissa (ks. Kuvio 8) yhdistämistä ja sisäistämistä. Sen hyödyt ovat välittömiä, mutta riskinä on uudistumattomuus. Eksploraatiivinen oppiminen tarkoittaa tiedon luomisprosessissa sosiaalisuutta ja ulkoistamista. Sen hyödyt eivät ole välittömiä, mutta voivat johtaa uudistumiseen.

<sup>34</sup> Oppimista voidaan tukea pedagogisella johtajuudella. Pedagogisen johtamisen tavoitteena on siis luoda ja ylläpitää työilmapiiriä, joka tukee henkilöstön oppimista ja kasvua. Pedagogisessa johtajuudessa korostuu muun muassa kyky avoimesti käsitellä yksilön ja työyhteisön oppimistarpeita, yksilöiden sitouttaminen sekä muutosten ja ideoiden tukeminen. (Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus.)

Organisaation oppimista hidastaa henkilöstön suuri vaihtuvuus, koska näkymättömien ja monimutkaisten henkilöstövalmiuksien luominen vaatii pitkäkestoista ja johdonmukaista kehitystyötä (Hatch & Dyer 2004). Organisaation oppimista tulisi tukea osaamisen johtamisen ja tietojohtamisen prosesseilla. Pohjalla tulisi olla suotuista oppimisympäristö oppimiselle ja ymmärrys minkälaisia taitoja organisaatio tarvitsee oppiakseen tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2000, 51–53.) Tässä tutkimuksessa suotuisaksi oppimisympäristöksi nähdään älykkään tekemisen kulttuuri ja keskeisimmäksi taidoksi hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

Jokainen ihminen kokee muutoksen omista lähtökohdistaan ja omalla tavallaan. Suorilla käsillä ei kulttuuria voida muuttaa, vaan on tunnistettava välilliset ja välittömät muutostarpeet toimintakulttuuriin (Halonen 2018). Ihmisten sitouttaminen on tarpeen muutostilanteessa ja se tapahtuu vuorovaikutuksessa. Ihmisillä on aitoja päteviä syitä olla huolissaan, jos esimerkiksi yksikön resursseja vähennetään tai siirretään toiselle paikkakunnalle. (Huhtinen 28.11.2017.)

Henkilöstö voidaan jakaa muutoksissa *innostujiin, varhaisiin hyväksyjiin, myöhäisiin hyväksyjiin, aidalla istujiin ja vastustajiin*. Innostajat ja vastustajat ovat jaottelun ääripäitä. Varhaiset hyväksyjät eivät ole vapaaehtoisia johtamaan, mutta ovat nopeita oppijoita ja sitoutumiskykyisiä. Myöhäiset hyväksyjät tarvitsevat suunnan mihin tähdätä. Aidalla istujat ovat nähneet epäonnistuneita muutoksia elämänsä aikana, mutta ovat valmiita toimimaan, jos muutos toimii ja on tehokasta. (Atkinson 2014.) Tämän tutkimuksen tutkimushaastatteluihin osallistuneet osoittautuivat innostujiksi ja varhaisiksi hyväksyjiksi.

Tutkimuksen oppimiskäsitys on konstruktivistinen. Älykkään tekemisen kulttuurin malli pohjautuu eksploratiiviseen oppimiseen. Oppimisen kautta kumuloitua tieto on merkityksellistä, koska se antaa organisaatiolle ainutlaatuista ja vaikeasti matkittavaa osaamista, kyvykkyyttä tai suorituskyykyä. (mukaillen Edvinsson & Malone 1997.) Vuorovaikutus edesauttaa muilta oppimista ja sen avulla voidaan yhdessä oppia monimutkaisiakin asioita (Opettajan opas 2018).

Vuorovaikutuksessa oppimisprosessiin saadaan kytkettyä mukaan yksilöillä olevaa kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Kokemusperäisellä tiedolla monet ongelmat voidaan ratkaista ilman toimintaympäristöstä kerättävää informaatiota. Tämä on organisaation näkökulmasta tehokasta, mutta tavoitteellinen vuorovaikutus ja dynaamisuus edellyttävät ajattelutavan kääntämistä pois siiloutumisesta ja kokeilukulttuurin hyväksymistä. Kokeilukulttuurin vahvistamisella on tärkeä osa oppivan hallinnon rakentamisessa, erityisesti murrostilanteessa (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015, 134).

Toiminnan kehittämisessä tulisi pyrkiä kaksoissilmukkaoppimiseen, jolloin ei ainoastaan hyödynnetä olemassa olevaa kokemusta, vaan pyritään aivan uuden toimintatavan suunnitteluun

(Sarala & Sarala 1996, 122). Tässä tutkimuksessa uudenlaiseksi toimintatavaksi ymmärretään älykkään tekemisen kulttuurin malli. Mallin taustalla on muutos ja sen johtaminen.

### 3.2. Muutoksen johtaminen

Johtamisen suuntaukset tarjoavat määritelmiä ja ratkaisuja ongelmiin. Johtajan tulisi keskittyä niin suuriin kokonaisuuksiin kuin oman yksikkönsä johtamiseen. Johtajien tulee olla perillä siitä, miten organisaatiokulttuuri kehittyy. (Virtanen & Stenvall 2011 12, 63.) Huipputason johtajille on ominaista sulautuminen nykyaikaiseen kulttuuriin. Lahjakas johtaja on taitava kulttuurin välittäjä. (Western 2019, 109.)

On esitetty, että jopa 70 prosenttia organisaatioiden muutosprojekteista epäonnistuu (Vakola 2013). Syynä epäonnistumisiin voidaan pitää muun muassa johdon ymmärtämättömyyttä organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja muuttamiseen liittyen (Atkinson 2014). Muutoksen johtaminen on yksi esimiesten ja johtajien tärkeimmistä ja vaikeimmista vastuista. Se sisältää ohjaamisen, rohkaisemisen ja kollektiivisten pyrkimysten johtamisen ihmisten mukautumiseksi ja selviytymiseksi epävarmassa ympäristössä. (Yukl 2013, 87.)

Osaamisen johtamiseksi kutsuttu johtamissuuntaus tunnistaa organisaatioiden näkymättömien ja aineettomien arvojen merkityksen pitäessään organisaation keskeisenä voimavarana osaamista (Hietikko 2008, 75).<sup>35</sup> Osaava työntekijä on usein myös motivoitunut työntekijä. Motivaation henkiset, fysiologiset ja tunneperäiset prosessit ovat vaikuttimia, jotka määrittävät, miten päämäärän hyväksi toimitaan (Karlöf 2002, 163). Muutoskykyisten ja visionääristen johtajien tulisi pystyä lisäämään itseohjautuvuutta<sup>36</sup> organisaatioissa. Itseohjautuvuusteorian ytimessä on näkemys ihmisestä toiminnallisena olentona, joka aktiivisesti ja motivoituneena haakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja itselleen merkittäviä asioita riippumatta siitä, onko tarjolla mitään ulkoista palkkiota. (Martela & Jarenko 2014, 12–14.)

Organisaatio voittaa tai häviää sen mukana, miten älykkäästi se on ratkaissut arvostus-, motivaatio- ja soveltuvuuskysymyksen (Aaltonen 2011, 273–274.). Henkilöstön osaamiseen ja organisointiin liittyviä päätöksiä ei kuitenkaan usein tehdä samalla tarkkuudella kuin rahaan ja teknologiaan liittyviä päätöksiä.<sup>37</sup> Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vain pienessä osassa työtehtäviin etsitään osaamiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja osataan käyttää niitä tai-

<sup>35</sup> Osaamisen johtaminen on uutta luovan oppimiskulttuurin luomista (Raasumaa 2010, 287–298).

<sup>36</sup> Itseohjautuvuusteoria on ollut 2010-luvulla voimakkaasti kasvanut psykologian ala (esim. Ryan & Deci 2013).

<sup>37</sup> Usein ainoa osaamispääoman kartoittamiseen soveltuva viitekehys organisaatioissa ovat palkkaryhmät (Boudreau & Ramstad 2008, 56).



tavasti organisaation hyväksi. Suurin osa näistä organisaatioista ei edes tiedä, mitkä niiden työtehtävistä ovat menestyksen kannalta keskeisiä. Välttämättä ei edes tunnisteta, missä organisaation keskeinen osaaminen sijaitsee. (Boudreau & Ramstad 2008, 16–17.)

Myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen on nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Kun tiedon tuottajat ja käyttäjät pääsevät keskusteluyhteyden kautta yhteisesti rakentamaan ja toteuttamaan tiedon muodostusta prosessin eri vaiheissa, pääsee moniäänisyys toteutumaan paremmin, sitoutuminen tiedon hyödyntämiseen on todennäköisempää ja tiedon käytettävyyttä arjessa on parempaa (Husman & Johanson 2015, 83).

Innostuneet<sup>38</sup> työntekijät ovat tuottavimpia työntekijöitä. Innostavat tunteet saavat meidät tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä. Tällöin voidaan olettaa, että olemme myös avoimempia uudelle informaatiolle ja yleisesti ottaen luovempia. (Fredrickson 2012; Hakanen 2009.) Työssä koetun innostuksen on empiirisesti todennettu olevan yhteydessä tehokkaaseen johtajuuteen (Spreitzer & Porath, 2012).

Virastot käyttävät paljon aikaa päätösten ja yksityiskohtien oikeellisuuden varmistamiseen ja tehtyjen virheiden korjaamiseen.<sup>39</sup> Tässä on lopulta kyse vallan käytöstä. Hyvän johtajan toiminnasta suuri osa on kuitenkin suostuttelua, motivointia sekä persoonaan, osaamiseen tai vaikka vuorovaikutussuhteisiin perustuvaa vallankäyttöä. Jos oma valta<sup>40</sup> tuntuu sopivalta tai vahvalta, sitä ei tarvitse erikseen korostaa. Jos oma valta tuntuu heikolta, se ei vahvistu, vaikka sitä korostaa. (Aaltonen 2011, 309–310.)

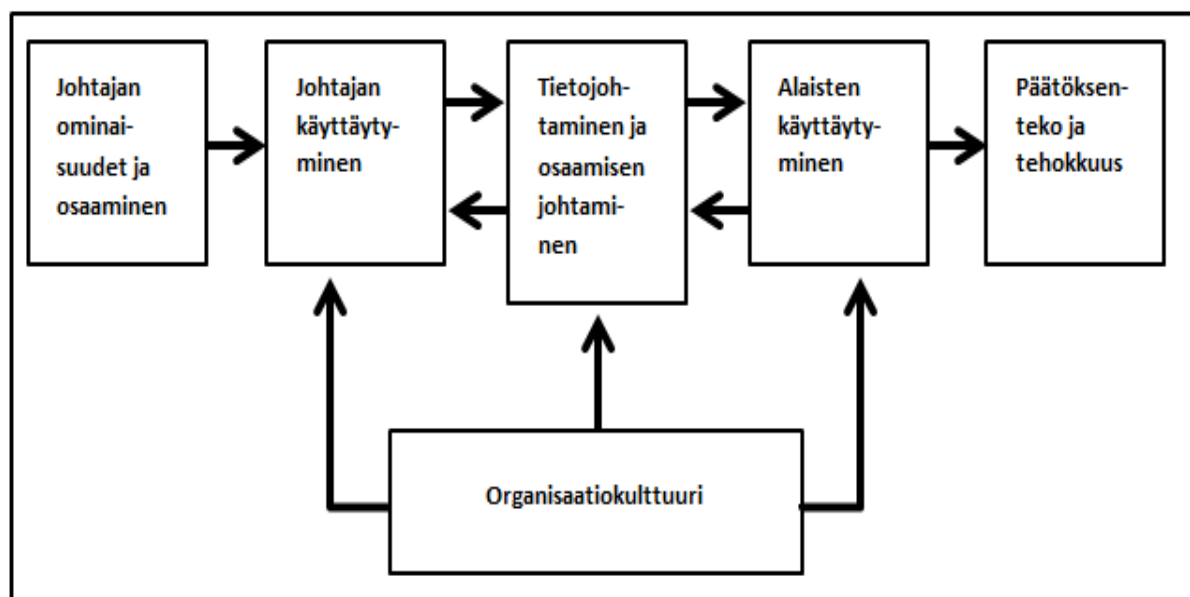
Työn tehokkuutta yritetään usein kasvattaa laajentamalla työnkuvaa.<sup>41</sup> Työn laajentuessa olemassa oleviin työtehtäviin lisätään usein uusia vaikeusasteeltaan korkeintaan alkuperäistä työnkuvaa vastaavia tehtäviä. Tällöin lopputulos on usein haitallinen työn tuottavuuden näkökulmasta. Kun operatiivinen esimies käyttää työaikaa matkalaskujen hyväksymiseen, häviäjiä ovat sekä esimies että operatiivinen organisaatio. (Hackman & Oldham 1976.)

<sup>38</sup> Innostus on tila, jossa korkea aktivaatio yhdistyy positiiviseen tuntemukseen (Martela & Jarenko 2014, 19).

<sup>39</sup> Organisaation ja osaamisen yhdistämisessä tulisi keskittyä siihen, mitä tehtäviä on hoidettava ja kuinka ne olisi organisoitava (Boudreau ja Ramstad 2008, 82).

<sup>40</sup> Hofstede (1991) näkee vallan käytön (eksplisiittinen ja implisiittinen) olevan yksi tärkeä kulttuureja erotteleva tekijä.

<sup>41</sup> Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n visiossa tehokkuus on viety strategiselle tasolle. Visiossa Rajavartiolaitos on tehokas Suomen turvallisuuden tuottaja.



Kuvio 6. Tehokas johtajuus.

Johtajuus tulee ymmärtää kompleksisena<sup>42</sup>, jatkuvana ja yhdistettynä sarjana päällekkäisiä tapahtumia, systeemejä, käytäntöjä, ihmisiä, tarinoita, instituutioita, historioita, kohteita, tiloja, paikkoja ja teknologioita (Kelly 2019, 220). Esimiehiltä vaaditaan tehokasta johtajuutta, jossa tunnistetaan organisaatiokulttuurin vaikutus, mutta pyritään myös vaikuttamaan siihen johtajuudella. Vaikuttaminen ei onnistu suoraviivaisesti, vaan sen tulee tapahtua viime kädessä käyttäytymisen kautta. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa tavalla tai toisella alaisten käyttäytymiseen. Tehokkaan johtajuuden näkökulmasta käyttäytymisen yhteydessä hiljaista tietoa ja erityisosaamista tulisi saada jaettua. (Kuvio 6).

Osaamisvaatimusten tulee mukautua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toimintaympäristön muutokset voivat olla hyvinkin kompleksisia, ja paras lääke niissä selviämiseen on työntekijöiden itseohjautuvuus.<sup>43</sup> Kauppinen (2006) mukaan itseohjautuvuuden kasvettua organisaatioissa visiot ovat merkittävästi tärkeämpiä kuin ennen. Hänen mukaansa visiossa kiitetty tahto lopputuloksesta, joka voi ajallisesti olla kaukanakin. Japanissa visioita on asetettu jopa kolmensadan vuoden päähän. Visiot jäävät kuitenkin useimmiten saavuttamatta sen vuoksi, että hyvissä ajoin ennen vision täyttymistä asetetaan uusi visio. Vision saavuttaminen ei siis näytä välttämättä olevan kovin tärkeä asia. (Kauppinen 2006, 192–193.)

Muutoksen johtamisessa on hyödynnettävä tehokkaammin HR-tietoa ja HR:n tulee olla osa strategista johtamista. (Valtiokonttorin selvitys 2016). Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan on

<sup>42</sup> Tehokkaan johtajuuden tarkka määrittäminen nykyorganisaatioissa edellyttää teorioita, jotka ovat paljon kompleksisempia kuin aikaisemmin (Yukl 2013, 292).

<sup>43</sup> Esimerkiksi vuoden 2015 turvapaikkahakemusten lukumäärä 32 477 kpl (Maahanmuuttoviraston tilastot) on täysin poikkeuksellinen ja moninkertainen sitä edeltäneisiin tai seuranneisiin vuosiin nähden.

huolehdittava osaamistekijöiden mahdollistamisesta eli esimerkiksi rekrytoinneista, osaamistekijöiden tunnistamisesta eli esimerkiksi koulutuksista ja osaamistekijöiden johtamisesta eli esimerkiksi henkilöstösuunnittelusta. Henkilöstöalan strategisen roolin on perustuttava organisaation visioon. Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n visiossa on selkeät päämäärät työelämän murroksen toteuttamiseen. Ongelmana on se, että murroksen väistämättä muuttavaan kulttuuriin ei oteta riittävän konkreettisesti kantaa. Organisaatiokulttuuri tulisi ymmärtää murroksen mahdollistajana.

### 3.3. Organisaatiokulttuuri murroksen mahdollistajana

Kulttuuri on organisaation ytimessä kattaen ajattelu-, toiminta- ja käyttäytymistavat (Karlöf 2002, 127). Tulevaisuudessa työntekijöiden on kyettävä oppimaan entistä tehokkaammin uusia asioita ja erilaisia metataitoja, esimerkiksi kykyä reflektoida ja kehittää omaa työtään. Voidaan puhua kokonaan uudenlaisen organisaatiokulttuurin tarpeesta. (Honkanen 2006, 94–95.)

Organisaatiokulttuuria on usein lähestytty suorituksen johtamisen ja viestinnän näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin syvempi ymmärtäminen on tärkeää, koska se koostuu tiedostetuista ja usein myös tiedostamattomista voimista, jotka säätelevät yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymistä, havainnointia, ajattelua ja arvoja. (Virtanen & Stenvall 2011, 179, 240–241.)

Kaikki vakavasti otettavat organisaatiot ovat jossain mielessä orgaanisia<sup>44</sup>. Niiden kehittymistä on siis mahdotonta ohjata kokonaisvaltaisesti. Johto voi määrittää organisaation suunnan, mutta yksi merkittävimmistä koossa pitävistä voimista on organisaation kulttuuri. Organisaatiokulttuuri edesauttaa pinnan alla olevan hiljaisen tiedon, kuten totuttujen käytöstapojen ja normien, ohjaamista samaan suuntaan organisaation tarkoituksien kanssa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 53–54, 56–57.)

Monet organisaatiot ovat yrittäneet parantaa suorituskykyään hankkimalla henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä. Usein ponnisteluilla ei saavuteta haluttuja hyötyjä, koska ilman johdonmukaisia muutoksia työtehtävissä, asenteissa ja taidoissa, uutta teknologiaa ei hyväksytä ja käytetä tehokkaalla tavalla. (Yukl 2013, 88–89.) Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 125) viittaavat tohtori Robert Brinkerhoffin tutkimusryhmineen osoittaneen, että laadukkaan koulutuksen jälkeen keskimäärin 15 prosenttia käyttäjistä ottaa uuden teknologian käyttöön, 15 prosenttia ei ota sitä koskaan käyttöön ja 70 prosenttia kokeilee uutta työkalua kerran tai kaksi.

---

<sup>44</sup> Organisaatioiden tulisi muuntua mekaanisista koneista eläviksi ja sykkiviksi organismeiksi (Weick 1988).

Asenne onkin muutoksen voimanlähde. Ilman hyväksyvää ja tukevaa asennetta ei tapahdu myöskään oppimista, eikä työtehtävien muutoksilla saavuteta tehokkuutta. Asenteiden muokautumisessa on organisaatiokulttuurilla iso merkitys. Johtajat voivat yrittää joko vahvistaa olemassa olevia kulttuurisia uskomuksia ja arvoja tai yrittää muuttaa niitä. Vaikuttamista kutsutaan epäsuoraksi johtajuudeksi (Schein 1992). Kulttuuriset asiat vaikuttavat voimakkaasti viestintään ja henkilöstöjohtamiseen (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 169).

Kulttuurin päätehtävänä on auttaa ihmisiä ymmärtämään ympäristöä ja määrittää, miten reagoida siihen ja siten vähentää huolestuneisuutta, epävarmuutta ja epäjärjestystä (Yukl 2013, 282). Organisaatiot muokkautuvat koko ajan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Organisaatiokulttuuri ei sen sijaan ole nopeasti syntyvä tai rakennettava ilmiö, vaan se syntyy pitkän ajan kuluessa. Organisaatiokulttuuri on aina läsnä organisaation arjessa, mutta silti yhtä pysyvää organisaatiokulttuuria ei koskaan ole olemassa. (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally & Mannion 2009; Virtanen 2017.)

Kulttuurin muuttaminen on haastavampaa iäkkäissä kuin nuorissa organisaatioissa (Yukl 2013, 284). Ylin johto ja esimieskunta muodostavat yhdessä organisaation johtamiskulttuurin. Johtamiskulttuuri voi olla tietämyksen hallintaa edistävä tai estävä tekijä. (Virtainlahti 2009, 206.) Johtajien luomalla ilmapiirillä voidaan oleellisesti vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa hyväksytään ja tuetaan muutosta (Hashim 2013).

Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin sanelee sen tehtävä – ei yhteiskunta, jossa organisaatio toimii (Karlöf & Lövingsson 2006). Organisaatio voi nähdä kulttuurin sille kuuluvana työkaluna, jolloin organisaatiokulttuurin johtaminen on joko sen muuttamista tai arvokkaiksi koettujen kulttuuristen piirteiden ylläpitämistä ja vahvistamista. Organisaatiokulttuuri on siis johtamisen tulos, ja sen muokkaaminen johtamisella on mahdollista.<sup>45</sup> (Tallberg 2017; Virtanen 2017.) Johtajien roolina on olla luovia, innostavia, kehittäjiä sekä merkitystä edistäviä henkilöitä (Virtanen 2017). Organisaatio voi myös itsessään olla kulttuuri. Tällöin organisaation todellisuus on orgaanista, kehittyvää ja moninaista. Kulttuuri on kaikessa, ja se on tuloksellisuuden aspekti. (Tallberg 2017.)

Kulttuuri asettaa rajat johtamiskäyttäytymiselle ja -järjestelyille. Johtajuudessa johtamistoimet tapahtuvat ja vaikuttavat kulttuurin kautta. (Tallberg 2017). Organisaatiokulttuuri on kuin paperikartta. Se ohjaa tiettyyn suuntaan, mutta ei kuitenkaan heijasta aitoa todellisuutta. Vastaus

---

<sup>45</sup> Johdon tulisi mieltää oman organisaationsa organisaatiokulttuuri sellaiseksi, että sitä on mahdollista kehittää (Kurronen 2011, 19).

löytyy kokemusperäisestä tiedosta, joka on usein hiljaista ja vaikeasti löydettävissä. Organisaatio voi myös tulla sokeaksi omille käytännöilleen, ja käytännöt voivat vähitellen muuttua hiljaisiksi, jolloin kukaan ei enää tiedä tai muista, miksi esimerkiksi matkalaskuille tehdään moninkertainen tarkastus (Johnson, Scholes & Whittington 2005).

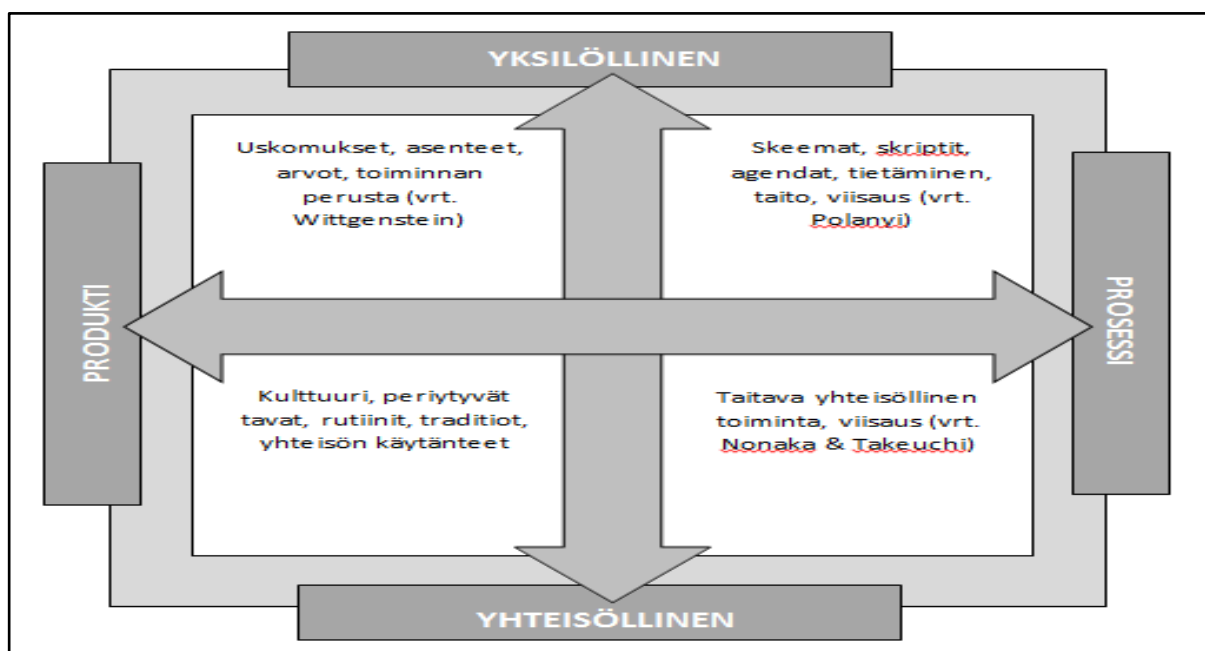
Kulttuurin muuttamisen vaatimaa aikaa voidaan lyhentää aktiivisilla kehittämistoimenpiteillä. Aktiivisten kehittämistoimenpiteiden taustalla tulee olla määritetty lopputulos, ja toimenpiteiden on oltava riittävän järeitä. Eteen tulevat muurit ovat kierrettävissä siten, että osataan konkretisoida palvelujen tuomat edut ja osaamisvaateet. Kehittämistyön painopiste olisi kannattavaa kohdentaa uusien palveluratkaisujen luomiseen. Kun palvelukulttuuri saadaan vallitsevaksi, avautuu laaja mahdollisuuksien kirjo kohti entistä monipuolisempia kokonaisratkaisuja. (Santalainen 2008, 188–189.) Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan tehokkaat tietojohdamisen prosessit.

## 4. TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET

### 4.1. Johtamisoppien evoluutio tietojohdamisen näkökulmasta

Johtamisoppien kehityksen kuvaaminen auttaa ymmärtämään tietojohdamisen inhimillistä kohdetta (Virtanen & Stenvall 2011, 15). Inhimillisen tiedon siirtäminen on hankalaa, ellei henkilöiden välillä vallitse vahva yhteys. Vahvoja yhteyksiä vallitsee sellaisten henkilöiden välillä, jotka ovat säännöllisesti ja vastavuoroisesti yhteydessä toisiinsa. Vaativa ammatillinen osaaminen välittyy työntekijälle tehokkaammin, kun hänellä on vahvoja ja vastavuoroisia verkostoyhteyksiä asiantuntijoihin. (Granovetter 1973.)

Heikot yhteydet puolestaan linkittävät toisiinsa henkilöitä tai ryhmiä, jotka eivät muuten ole yhteydessä toisiinsa. Näin ollen heikot yhteydet mahdollistavat verkostojen laajenemisen ja monimuotoisen tietopohjan syntymisen. Heikkojen yhteyksien kautta siirtyy tehokkaasti uutta tietoa, koska ne yhdistävät muuten yhteyttä vailla olevia henkilöitä tai ryhmiä. (Uzzi 1997.)



Kuvio 7. Hiljaisen tiedon tarkastelua tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen (Toom 2008, 54).

Vahvan yhteyden mahdollistajana toimivat yhtenevät arvot ja asenteet, rutiinit ja käytännöt sekä vahva yhteinen toimintakulttuuri. Tietäminen, taito ja viisaus linkittävät toisiinsa henkilöitä tai ryhmiä, jotka eivät muuten ole yhteydessä toisiinsa. Verkostot laajenevat, ja heikkojen yhteyksien kautta siirtyy tehokkaasti uutta tietoa. Yksilölliset ja yhteisölliset yhteydet eivät muodostu pysyviksi ilman oppimista koko kontekstissa. (Kuvio 7.) Älykäsinkin teknologia on yhteyksien ulkokehällä tai jopa sen ulkopuolella. Tämä vahvistaa tutkimuksessa valitun ihmisen näkökulman tärkeyden työelämän murroksen tarkastelussa.

Tieteellisen liikkeenjohdon<sup>46</sup> piirissä sata vuotta sitten ihminen nähtiin vastahakoisena johdettavana, jota oli ehdottomasti kontrolloitava. Myöhemmissä johtamisparadigmoissa eli johtamisopeissa on oivallettu, että ihmistä voi pitää motivoituneena ja innostuneena. Tietyntyyppiset ihmiset syttyvät, kun heihin luotetaan. (Aaltonen 2011, 143–144.)

Johtajat voivat vaikuttaa työntekijöidensä työympäristöön ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskykyyn. Kovin hyvin ei kuitenkaan tunneta sitä, miten johtajien johtamiskäyttäytymisen muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työn tehokkuuteen. Yleensä työntekijöiden hyvinvoinnista kiinnostuneet organisaatiot haluavat tuntea organisaationsa työvaatimusten ja työresurssien tason. Riittäväillä työresursseilla on toimintaa aktiiviva vaikutus tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bakker & Demerouti 2017, 278, 280–281.)

Uralla eteneminen ja yleneminen vaativampiin johtamistehtäviin oli pitkään luonnonlaki, josta sai taloudellisia etuja, sosiaalista statusta sekä mahdollisuuden käyttää valtaa.<sup>47</sup> Tuolloin johtamista ei erikseen opeteltu. Teollistuminen ja organisaatioiden kasvu pakottivat kiinnittämään huomiota johtamisen laatuun. Johtamista kehitettiin monin eri keinoin ja syntyi lukuisia johtamisoppeja. Vaativuustaso johtajia kohtaan kasvoi vähintään samassa suhteessa, ja johtaminen alettiin nähdä omana ammattinaan. (Aaltonen 2011, 346.)

Johtamisopeille on yhteistä tarkoituksellinen vaikutus hyödyntää ihmisiä, rakenteita ja suhteita. Eroavaisuudet taas ulottuvat aina johtajien ja johtajuuden prosessien tunnistamiseen saakka. (Yukl 2013, 18.) Yleiskattavaa johtamisoppia ei ole, mutta ne voidaan ryhmitellä toimintatilan ominaisuuksien mukaan vakaisiin tai muuttuviin ja organisaation sisällä tai ympäristössä oleviin. (Santalainen & Huttunen 1993, 182–183.)

Seuraavaksi tarkastellaan klassisia johtamisoppeja siinä laajuudessa, että syntyy ymmärrys niiden suhteesta tietojohdamiseen.

*Tieteellisessä liikkeenjohdossa* keskeistä oli työn rationalisointi. Tavoiteltiin tuottavuutta ja tehokkuutta kehittämällä muun muassa aikaa säästäviä työvälineitä. Muutosta ruokkivat havainnot ihmisten, tiimien ja organisaatioiden alisuorittamisesta ja yleisestä epäjärjestyksestä. Työn tekemisen suunnittelu ja sitä koskeva päätöksenteko erotettiin itse tekemisestä.

---

<sup>46</sup> Frederick Taylor julkaisi tutkimustyön tuloksena vuonna 1911 kirjan *The Principles of Scientific Management*, jossa yhteiskunnan pahin vihollinen on epäjärjestys. Taylorin suoraviivaiset ja kustannuksiltaan edulliset keinot lisäsivät organisaatioiden tuottavuutta nopeasti. Tuottavuus saavutti kuitenkin saturaation, jossa lopulta esimerkiksi valaistuksen lisäämisen hyödyt olivat merkityksettömiä. Elämään jäi kuitenkin usko siihen, että työn organisointi, aikataulutus, järjestely ja standardointi ovat keinoja nitistää vaihtelu, improvisaatio ja arvaamattomuus. (Abrahamson & Freedman 2008, 55–58.)

<sup>47</sup> Johtajuuden näkökulmat laajenevat asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Korkean tason asiantuntija ei välttämättä halua tulla johdetuksi. Negatiivinen asenne toista kohtaan saattaa vallata mielen, jos yhteistyö on vähäistä. Toisen asemaan asettuminen tuo omaan toimintatapaan herkkyyttä, ja se tulee palkituksi. (Santalainen 2008, 311–312.)

*Ihmissuhdekoulukunta* kiinnitti huomiota yksilöiden työmoraaliin, ja tämä oli vastareaktio teolliselle liikkeenjohdolle. Organisaatio nähtiin työyhteisönä ja työnteko inhimillisenä. Ryhmädynamiikka, tehtäväkierto ja työn rikastaminen astuivat kuvaan. Työntekijän laiminlyönnin uskottiin rajoittavan tuottavuutta ja kannattavuutta. Ihmissuhdekoulukunta antaa ihmisten toteuttaa itseään.

*Rakenneteorioissa* muutosmoottorina olivat havainnot rakenteiden ja kehittyneen tekniikan yhteensopimattomuudesta. Organisaatiot olivat kasvaneet kooltaan ja organisaatorakenteet monimutkaistuneet. Tätä hallitsemaan muodostettiin organisaatioihin henkilöstöhallinto. Rakenneteorioiden aikakaudella luotiin käsitys strategisesta johtamisesta ja tavoitejohtamisesta. Johtamista alettiin opettaa ja kouluttaa, jotta tavoitteet saavutettaisiin ja työn tulokset tehostuisivat. Organisaatio alettiin nähdä kokonaisena järjestelmänä ja merkittävämpänä kuin osiensä summana. Rakenneteoriat ovat luoneet kasvupohjan hierarkialle ja byrokralialle.

*Organisaatiokulttuureissa* toiminta ja kanssakäyminen tapahtuvat organisaatioissa useammalla kuin yhdellä tasolla.<sup>48</sup> Kaikki toiminta ei siis perustu näkyvään, mutta kanssakäymiselle voidaan kuitenkin luoda säännönmukaisuuksia. Organisaatiokulttuurien kehittämistä ruokkivat organisaatorakenteiden muutoksessa kasvanut asiantuntijatyö ja sen johtamiseen liittyvät haasteet. Organisaatiokulttuureissa on kyse uudelleen rakentamisen tavan määrittämisestä.

*Innovaatioteorioissa* pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja organisaation uudistumiskykyyn. Innovaatioteoriat pyrkivät ruokkimaan luovuutta, ja ne korostavat jatkuvaa oppimistarvetta. Osaamista pitää johtaa ja erehdyksetkin ovat tervetulleita kehityksen näkökulmasta. Yhteinen ajattelu yhdistää ja käsitteellistää tietoa, joka muutetaan kehittäväksi toiminnaksi. Hiljaista saadaan näin ollen muutettua näkyväksi.

Johtajuuden ja johtamisen eroista on keskusteltu siis vuosikymmeniä. Johtamisoppien kehityksessä ”kovat” ja ”pehmeät” johtamisopit ovat vuorotelleet. Olennaista on se, että on johtajan tehtävä toimeenpanna prosessit havaitun ongelman korjaamiseksi. Johtaminen on keino tuttujen ja kesyjien ongelmien ratkaisemiseen. Johtamisessa organisaation rooli on suurimmillaan. Piirulliset ongelmat ovat monikerroksisia ja usein yhden ongelman ratkaiseminen luo uusia ongelmia. Niiden ratkaisemisessa korostuu johtajuuteen liitettävissä olevat visiointi, motivointi ja tunteet. Tällöin organisaation rooli pienenee. (Ladkin 2019, 27, 36, 37, 45, 47.)

Tietojohtaminen on ilmiö, joka on kehittynyt johtamisoppien ja teknologian mukana. Ihmisnäkökulmasta katsottuna muutos on ollut kuitenkin pieni. Riippumatta näkökulmasta, kohteesta

---

<sup>48</sup> Ks. luku 3.4.



ja nimittäjästä on tietojohdamisen inhimillisellä puolella aina lopulta tavoiteltu työn ja johtamisen merkityksellisyyttä. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Johtamisoppien suhde tietojohdamiseen.

<b>Johtamisoppi</b>	<b>Luonne</b>	<b>Mistä on kyse tietojohdamisen näkökulmasta?</b>	<b>Mikä on keskeisin kohde?</b>	<b>Yhteinen nimittäjä tietojohdamisen kanssa</b>
Tieteellinen liikkeenjohto	Vakaa	Tiedon yhdistämisestä	Organisaatio	Tehokkuus
Ihmissuhdekoulu-kunta	Muuttuva	Tiedon sisäistämisestä	Yksilö	Luovuus
Rakenneteoriat	Vakaa	Tiedon ulkoistamisesta	Organisaatio	Tavoitteellisuus
Organisaatiokulttuurit	Muuttuva	Tiedon sosiaalisatiosta	Tiimi	Vuorovaikutus
Innovaatioteoriat	Muuttuva	Kaikista tiedon luomisprosessin vaiheista	Yksilö, tiimi, organisaatio	Uudistaminen

Tässä tutkimuksessa merkityksellisenä pidetään ennen kaikkea pirullisten ongelmien ennaltaehkäisemistä. Koska pirulliset ongelmat ovat usein sisäsyntyisiä ja syviä, on tarpeen muuttaa ihmisen, tiimin tai organisaation lähtöoletuksia. Lähtöoletuksia voidaan muuttaa tapaustutkimuksen avulla määritettävillä ennakoivilla toimintamalleilla.

#### 4.2. Johtaminen ja tieto – tietojohdaminen

Tiedosta ja sen hallinnasta tuli tehokkuuden mahdollistaja 1990-luvun alkupuolella. Ajateltiin, että saavuttaakseen saman ymmärryksen informaatiosta ja datasta yksilöiden täytyy jakaa tietty tiedon perusta (Alavi & Leitner 2001, 109). Tietoa johdettiin aineellisesta ja prosessuaalisesta näkökulmasta. Futuristi Alvin Toffler (1990) esitti, että tieto on korkeimman laadun lähde ja avain edessä oleviin muutoksiin valtarakenteissa. Tietoa pidettiin jopa yritystoiminnan ainoana merkittävänä lähteenä (Drucker 1993). Organisaatioiden älykkyyttä tutkinut James Brian Quinn (1992) kuitenkin havaitsi, että yrityksen kilpailukyky riippuu entistä enemmän tietoon perustuvista aineettomista elementeistä, kuten asiakkaiden syväymmärryksestä.

Hiljaista tietoa on aina ollut sellaisilla toimijaryhmillä, jotka eivät edusta organisaatioiden ylätasoa. Hiljainen tieto on arjen tietoa, jota syntyy työtehtävissä ja joka tallentuu sekä yksilön muistiin että organisaation kollektiiviseen muistiin. Kollektiivinen muisti liittyy työyhteisön oppimiseen. (Lindberg 2005, 18; Soramäki 2003; Hakala 2006, 104–105.) Kollektiiviset puitteet ovat muistin väline, eivät yksilöiden muistien summa. Kyse on muistista ryhmässä, ei ryhmän muistista. (Toom ym. 2008, 86, 89.)

Ihmisten hyvinvointi rakentuu osaltaan tiedosta tehtävien tulkintojen kehittymisen pohjalta. Samaa tietoa tulkitaan kuitenkin eri tavoin. (Rantala & Virta (toim.) 2006, 123.) Organisaation toiminnallinen valta on voimakkaimmillaan kontrolloitaessa organisaation keskeisiä voimavaroja tai organisaatiota koskevaa tietoa. Tieto on siis valtaa, vaikka sitä hyödynnetäänkin päätöksenteossa vaihtelevasti, eikä se automaattisesti muutu toiminnaksi. (Niranen 2015, 308, 313.) Tietoa levitetään, mutta usein ne, jotka tietoa eniten tarvitsevat, riutuvat sitä vailla. Yleisin hoitokeino on lisätä tiedon määrää, vaikka entistä useammin on kyse tiedon prosessoinnin ongelmasta. (Husman & Johanson 2015, 82.) Voi olla myös niin, ettei ymmärretä tiedon suhteellista, dynaamista ja inhimillistä ulottuvuutta (Nonaka, Toyama & Byosiére 2001, 493).

Monet organisaatiot toimivat vakiintuneiden periaatteiden mukaisesti, ja tämän vuoksi organisaatiot ovat usein samankaltaisia. Johtajat ovat keskeisessä asemassa, koska heillä on mahdollisuus muuttaa systeemiä ja vaikuttaa työn toimivuuteen. Työn toimivuuden määrittävät työkäytännöt ja tavat syntyvät tiimeissä. Ammattitaito, päätöksenteko ja valinnat kohdistuvat entistä useammin asioihin, jotka eivät ole sellaisenaan samanlaisina toistuvia tai selvästi määriteltäviä. (Törmälä 2015, 8, 45, 89.) Tämä haastaa johtamiskäytännöt ja tietotarpeet.

Kiinnostus esimiestyötä kohtaan on vähentynyt, koska asiantuntijan ei tarvitse samalla tavalla kantaa yhteisöllisiä murheita tai ottaa vastaan persoonaansa kohdistuvaa kritiikkiä (Aaltonen 2011, 346). Johtajuuden inflaatio tulee huonolla hetkellä. Työelämän murros edellyttää visionääristä ja rohkeaa johtamista ajassa, jossa suurin osa työn tekemisestä ja tekijöistä kohtaa muutosta. Asiantuntemuksen muuttaminen tuloksiksi ja vaikuttavuudeksi edellyttää johtajuuden ja itsensä johtamisen valmiuksien vahvistamista.

Julkisen johtamisen ammattitaito perustuu erityisesti rakennemuutoksessa tietoon<sup>49</sup> (Petrov 2018, 36). Tieto ei takaa johtajana onnistumista, mutta ilman sitä epäonnistuminen on lähes varmaa. Johtamisessa tarvitaan myös osaamista, jota voidaan nimittää soveltamisen taidoksi.

<sup>49</sup> Tieto kertoo muuttumisen suunnasta ja menetelmistä (Hirsjärvi 1985, 65).

Taito on tietämystä<sup>50</sup> eli tiedosta tulkinnan myötä muodostettua ymmärrystä. (Virtanen & Stenvall 2011, 19, 21, 224.) Tietämys muodostuu työntekijöiden koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta. Kokemus karttuu ajan myötä työn sisältöön perehdyttäessä. Kyvykkyys taas tarkoittaa kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta todellisten ongelmien ratkaisemisessa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 177.)

Tietämys, kokemus ja kyvykkyys yhdistetään usein asiantuntijuuteen. Johtajiksi ja esimiehiksi tullaan usein asiantuntijareittiä. Esimiestyössä on todennäköistä, että henkilö alkaa käyttää entistä suurempaa asiantuntijavaltaa. Tämä johtaa toimintatapaan ja toimintakulttuuriin, jossa esimies pyrkii sanomaan viimeisen sanan myös sellaisista asioista, joista alaiset tietävät enemmän. Tämä väistämättä rajaa alaisten vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia ainakin pitkällä aikavälillä. Johtajan ja asiantuntijan roolit tulisi pitää toisistaan erillään. (Aaltonen 2011, 302–303.) Johtajan on järkevää hallita tarvitsemaansa tietoa asiantuntijoidensa kautta ja pyrkiä saamaan asiantuntijoissa oleva hiljainen tieto näkyväksi.<sup>51</sup>

Johtamisen tavoitteeksi voidaan ymmärtää toiminnan ohjaaminen strategiassa tunnistettuihin suuntiin. Tietojohtaminen on osa johtamisen kokonaisilmiötä, mutta tekee poikkeuksen siinä, että tiedon kulku ja sen johtaminen eivät noudata linjaorganisaation rakenteita.<sup>52</sup> Tieto ei siis kumuloidu samalla tavalla ylöspäin kuin johtamisvastuu.

Tietojohtamisen perimmäinen filosofia on relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta informaatiosta.<sup>53</sup> Tietojohtamisen tutkimuksessa pääpaino on ollut yksilöön, organisaatioon ja teknologiaan liittyvissä tekijöissä, jotka edistävät tiedon luomista, tallentamista, jakamista ja soveltamista. Tietojohtamisen merkitysavaruuksia rakentuu toimintaa parantavasta vaikutuksesta.<sup>54</sup> Toimintaa voi olla esimerkiksi päätöksenteko työprosessin tai sitä ohjaavan määräyksen muuttamisesta, mikä auttaa organisaatiota tavoitteissaan ja oppimisessaan. Tuotetun tiedon tulisi olla systemaattista, luotettavaa, objektiivista ja oikea-aikaista. (Virtanen ym. 2015, 16, 50.)

Tutkittaessa neljäkymmentä amerikkalais-japanilaista yhteisyritystä selvisi, että amerikkalaisilla yrityksillä oli halu oppia, mutta niiltä puuttui kyky luoda järjestelmiä ja mekanisme, joilla yhteisyrityksestä saatu tieto siirrettäisiin emoyrityksen hyödyksi. Japanilaisissa yrityksissä sen sijaan yksilöiden ja organisaation oppiminen integroitui organisaation toimintaan järjestelmien

<sup>50</sup> Tavoitetietämys on yksi tietämystyyppi ja se korostuu dynaamisessa toimintaympäristössä (Lehtonen 2002, 74–75).

<sup>51</sup> Ylempi keskijohto ja johto eivät enää toimi itse operatiivisina johtajina vaan allekirjoittavat prosessituotteita. Johtajien tehtävä on voimaannuttaa ja luoda luottamusta, jotta alaiset ja asiantuntijat voivat itse toimia. (Huhtinen 13.3.2018).

<sup>52</sup> Osaamisen, tietämisen ja asiantuntijuuden uskotaan ulottuvan yli yksilöiden, instituutioiden ja organisaatioiden rajapintojen (Palonen & Lehtinen 2005).

<sup>53</sup> Perusongelmaksi on muodostumassa se, että tietoa saadaan liiankin paljon. Tällöin tarvitaan tietoa siitä, mikä on tärkeää ja mikä ei, mihin muuttujiin tulisi keskittyä ja mihin tulisi kiinnittää vähemmän huomiota. (Senge 1990, 127–129.)

<sup>54</sup> Ihminen on luontaisesti monimutkainen kokoonpano itsesäätelylaitteineen ja mekanismeineen (Ketonen 1976, 168).

ja prosessien kautta. Täten myös oppiminen vaikutti myönteisesti emoyhtiön menestykseen. (Santalainen & Huttunen 1993, 170.)

Valtion virastoissa on tunnistettu tarve lisätä menetelmiä hyvien käytäntöjen jakamiseksi sekä hiljaisen tiedon siirtämiseksi (Valtiokonttorin selvitys 2016). Ihmisten vuorovaikutuksen puute ja toimintaympäristön muutos ruokkivat kompleksisuutta ja epävarmuutta, jotka taas ovat keskeisiä syitä virheellisten päätösten taustalla. Dynaamisessa toimintaympäristössä selviäminen edellyttää organisaatiolta tiedon luomista, eikä vain pelkästään sen tehokasta käsittelemistä. (Aaltonen 2007, 3; Nonaka & Takeuchi 1995, 50.)

#### 4.2.1. Hiljainen tieto osana älykästä tekemistä

Hiljaisen tiedon täsmällinen kuvaaminen on vaikeaa. Hiljaisuus voi olla kirjaimellista tai vertauskuvallista. Vertauskuvallinen hiljaisuus sisältää paljon sanoja, mutta siitä huolimatta esimerkiksi avainosaaminen jää hiljaiseksi tiedoksi. (Hearn 2004.) Yleensä ihmisten osaaminen muuttuu hiljalleen automaattiseksi, jolloin osaamisen tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa. Näitä automatisoituneita taitoja kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista tietoa, ja se sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, aavistuksia ja intuitiota. Hiljainen tieto sisältää myös henkilön omia kokemuksia, arvoja, ideoita ja tuntemuksia, ja se on juurtunut syväälle ihmisen sisimpään. (Virtainlahti 2009, 38–43.) Ihminen siis tietää enemmän kuin osaa sanoiksi pukea (Polanyi 1966).

Organisaatioissa valtaosa relevantista tiedosta on piilossa pinnan alla. Linjaorganisaation on tapana siiloutua toimialoihin ja sektoreihin, joissa vielä jokaisella työntekijällä voi olla oma erityinen osaamisalueensa ja hiljainen tietonsa (Santalainen 2008, 351). Organisaation on kuitenkin mahdollista saada käyttöönsä yksilöiden henkilökohtainen ja hiljainen tieto (Virtainlahti 2009, 101). Monet tutkimukset toki osoittavat, että kokemukseen perustuvan tiedon jakaminen työyhteisöissä ei ole helppoa tai ongelmatonta.

Organisaatioiden kiusauksena on matkia ja pyrkiä monistamaan hyvän työntekijän ulospäin näyttäytyvää käytöstä, vaikka tulokset syntyvät usein kaikesta muusta kuin näkyvästä osuudesta (Törmälä ym. 2015, 45). Morrison (2011) määrittelee työntekijöiden hiljaisuuden informaation, ehdotusten, ideoiden, kysymysten, huolien tai organisaatioon liittyvien ongelmien tietoiseksi pidättämiseksi. Hiljaisuus on osa organisaatioiden sosiaalista rakentumista. Sosiaalisessa rakentumisessa ratkaistaan, minkälaista tietoa tuotetaan ja mitä jätetään sen ulkopuolelle. Hiljaisuudella voidaan siis ylläpitää tai uudelleen tuottaa valtasuhteita. (Morrison 2011, 377.)

Organisaatioissa on pyritty luomaan kokonaisuuden hallintaa tietojärjestelmähankkeilla (esimerkiksi ERP-toiminnanohjausjärjestelmä). Niillä onkin saavutettu merkittäviä edistysaskelia. Johtamista on kuitenkin vaikea muuttaa tietojärjestelmän biteiksi. (Kauppinen 2006, 29.) Tietojohtamisen järjestelmäkuvaus ei ole tiedolla johtamista. Johtamiseen sisältyy paljon inhimillistä ja vuorovaikutteista toimintaa, jota ei pystytä organisaatiokuvalla esittämään. Samalla tavoin tietojohtamisen ytimessä on hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

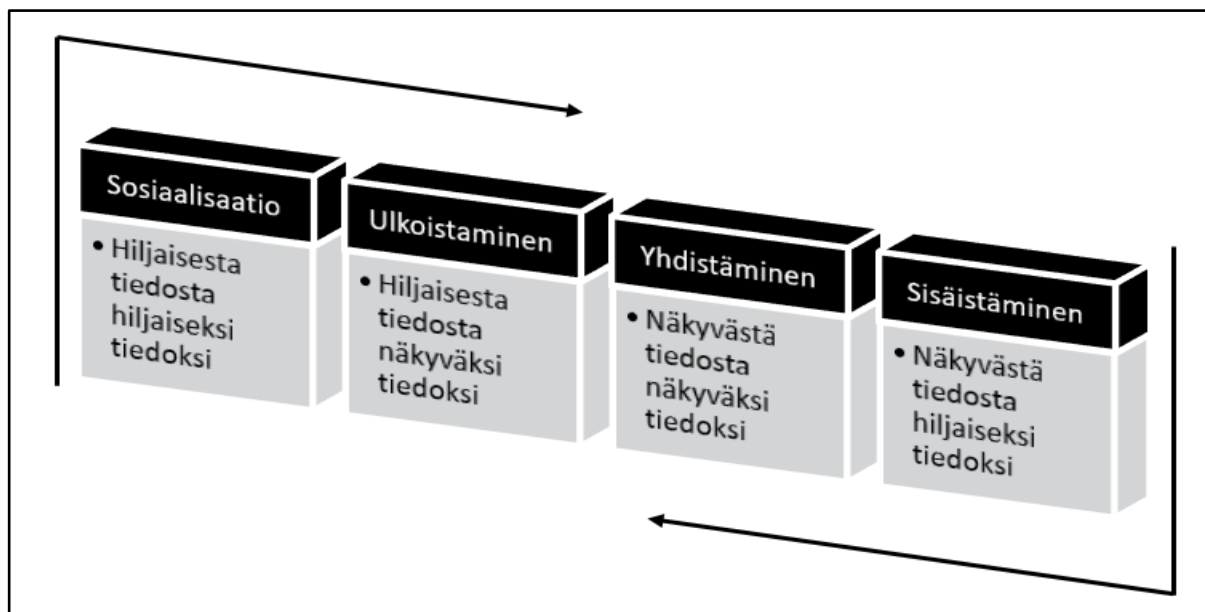
Valtionhallinnossa on pitkät perinteet HR-tiedon systemaattiselle keräämiselle (esim. Valtion työnantajan henkilöstötietojärjestelmä TAHTI). Tietoa on pyritty hyödyntämään erityisesti työmarkkina-asioihin liittyvissä yhteyksissä. Tiedon hyödyntämisessä tunnistetaan olevan paljon kehitettävää. Tiedon johtamisen tulisi perustua tarveperusteiseen ja taloudelliseen tietojen keräämiseen sekä päällekkäisyyksien välttämiseen. Kaiken ei-henkilötason tiedon tulisi olla yhteisesti hyödynnettävissä ja julkisesti saatavilla. (Valtiokonttorin selvitys 2016, 47.)

Tiedon luomisesta on oltava teoreettinen ymmärrys, jotta osataan valita toimintaympäristöön ja lähestymistapaan soveltuvat tietopääoman hallinnointitavat. Julkishallinto, jolla tulostavoite ei ole niin yksiselitteinen kuin yrityksillä, saattaaakin hyötyä merkittävästi laadukkaasta strategia-työstä (Kauppinen 2006, 101). Kriittisten prosessien kuvaaminen kirjallisesti on arvokas tapa siirtää tietoa, mutta hiljainen tieto ei siirry kirjallisesti. Mittavien kirjallisten ohjesääntöjen vaarana on myös se, että inhimillisen toiminnan luova kipinä hiipuu. Toiminta muuttuu persoonattoman rutiininomaiseksi, jolloin huippusuoritukset jäävät saavuttamatta. (Skull 1999.)

Tässä tutkimuksessa tieto nähdään staattisen objektin sijasta inhimillisenä prosessina ja sosio-kulttuurisena ilmiönä (Opettajan opas 2018). Tällöin tiedon hyödyntäminen edellyttää johtamisrakenteiden lisäksi sosiaalisia rakenteita. Sosiaalisella rakenteella on käänköpuolensa. Se synnyttää organisaation sisälle useita näkymättömiä valtasuhteita ja lisää toimijoiden välistä keskinäisriippuvuutta. Näin ollen organisaation johtaminen ei ole vain ihmisten ja asioiden johtamista, vaan pikemminkin näiden monimutkaisten keskinäisriippuvuuksien ja sosiaalisten suhteiden samanaikaista hallintaa. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 17.)

Luottamus organisaatioihin on kasvattanut suosiotaan organisaatiopsykologian tutkimuksessa. Luottamuksella on arvoa, koska se on yksi sosiaalisen pääoman muoto ja siten ylläpidettävissä ja kehitettävissä organisaatioissa. (Moreland & Levine 2002, 195.) Hiljaisuus, puhumattomuus tai sulkeminen keskustelun ulkopuolelle liittyvät usein asioihin, joilla voisi olla isokin merkitys

organisaation riskienhallinnalle. Hiljaisten signaalien<sup>55</sup> kertomista arkaillaan, koska pelätään muun muassa sitä, että viestintuoja laitetaan jotenkin vastuuseen asiasta. Riskienhallintatoiminnon onkin ansaittava henkilöstön luottamus. (Ilmonen ym. 2010, 116.)



Kuvio 8. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

Organisationaalisen tiedon jakamisen alueella yhtenä tunnetuimpana mallina pidetään Nonakan ja Takeuchin luomaa SECI-mallia (tiedon luomisprosessi), jossa keskeisenä osana on hiljaisen tiedon muuntuminen näkyväksi tiedoksi. (Paloniemi 2008, 255, 256.) Nonaka ja Takeuchi (1995) osoittavat, miten yksilöiden hiljaista tietoa voidaan muuttaa osaksi organisaation tietopääomaa. Nonakan ja Takeuchin SECI-malli kuvaa hiljaisen tiedon muuntumista näkyvään muotoon ja takaisin hiljaiseksi neljässä eri toisiaan seuraavassa vaiheessa (Kuvio 8).

*Sosiaalisaatio* (*socialization*) kokeneemmat työntekijät siirtävät osaamistaan muille yhdessä työskentelemällä. Kokeneempaa yksilöä pyritään jäljittelemään. *Ulkoistamisessa* (*externalization*) tieto siirretään henkilöille, jotka eivät kuulu samaan tiimiin tai joita ei voida opettaa. Hiljaista tietoa muunnetaan näkyväksi artikuloimalla se täsmällisiksi käsitteiksi ja dokumenteiksi. *Yhdistäminen* (*combination*) on esimerkiksi henkilöiden kanssakäymistä, jossa havaittavaa tietoa vaihdetaan keskenään. Tieto siis kerrostuu ja jalostuu. *Sisäistämällä* (*internalization*) orga-

<sup>55</sup> Hiljaisen signaalin kehittämisprosessi toimii samankaltaisesti kaikissa organisaatioissa riippumatta liiketoiminnan muodosta. Tehokas kehitysaika näyttää korreloivan innovaatioiden lukumäärään. Ilmiön monimutkaisuuden takia olisi kuitenkin tarve tapaustutkimuksille oppiaksemme tästä lisää. (Kesti 2012, 85–86.)

nisaatio muuttaa monista eri lähteistä saadun informaation omanlaisekseen. Näkyvää tietoa tulkitaan ja sovelletaan. Tällöin tiimin jäsenet alkavat omaksua uutta täsmällistä tietoa, jota myös jaetaan läpi koko organisaation. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70.)

Ulkoistaminen on avain tiedon luomiseen, koska se luo uusia näkyviä konsepteja hiljaisesta tiedosta. Menestyminen tiedon muuntamisessa hiljaisesta näkyväksi riippuu *metaforien, analogioiden ja mallien* peräkkäisestä käytöstä. Metafora on keino ymmärtää asia kuvittelemalla se symbolisesti joksikin toiseksi asiaksi. Metaforan käyttäminen mahdollistaa kaukana mielessä erillään olevien konseptien yhtymisen tai jopa abstraktien konseptien yhtymisen konkreettisiin konsepteihin. Metaforan luontaiset ristiriidat harmonisoidaan analogialla, joka valaisee tuntematonta korostamalla kahden poikkeavan asian samankaltaisuuksia. Analogia auttaa ymmärtämään tuntematonta tunnetun kautta ja luo siltaa kuvitelman ja loogisen mallin välisen kuilun välille. Kun näkyvät konseptit on luotu, ne voidaan mallintaa. (Nonaka ym. 2001, 496–497.)

Sisäistämässä luotu tieto jaetaan läpi koko organisaation. Sisäistettyä tietoa käytetään laajentamaan, pidentämään ja muotoilemaan organisaation jäsenten hiljaista tietoa. Kun tieto on sisäistetty yksilöissä, hiljainen tieto pohjautuu jaettuihin henkisiin malleihin tai tekniseen osamiseen ja siitä tulee merkittävä etu. Tämä yksilötasolla kerrytetty hiljainen tieto jaetaan muiden kanssa sosialisatiossa, joka aloittaa uuden tiedonluomisen kierroksen. (Nonaka ym. 2001, 497.)

Toivosen ja Asikaisen (2004) näkemykset tukevat SECI-mallin ideologiaa ja vahvistavat hiljaisen tiedon merkityksen. Heidän mukaan hiljaista tietoa syntyy *sosiaalistumisessa, automatisoitumisessa ja työkalun ja käsitteen käytön sisäistämisessä*. Sosiaalistumisessa ihminen oppii tarkkailemalla ympäristöään ja samaistumalla työyhteisöön sekä toiminnan tapoihin. Toiminnan automatisoituessa, taito siirtyy paperilta sanoiksi ja sen jälkeen mielikuviksi. Asian osamisesta tulee refleksinomaista ja hiljaista. Myös käsitteiden omaksumisessa käy samoin. Esimerkiksi uusi johtamisoppi voi sisältää käsitteitä ja uusia työkaluja johtamiseen. Aluksi ne tuntuvat vierailta ja vaikeilta, mutta kun ne on sisäistänyt, niitä voi hyödyntää ja odottaa tuloksia. (Toivonen & Asikainen 2004, 16–18.)

Nonaka ja Takeuchi jakavat hiljaisen tiedon tekniseen ja tiedolliseen osaan. Tekninen ulottuvuus on taitotietoa, joka kerääntyy vuosien kokemuksella ja on huippuosaajilla ”sormenpäissä”. Asiat ovat niin syvällä ihmisten mielessä, että ne koetaan itsestään selvyyksinä. (Virtainlahti 2009, 43–44.) Kokemusperäinen tieto liittyy ihmiseen. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen eivät keinoäly ja robotiikka kykene ainakaan vielä lähitulevaisuudessa. Ihmisten tekemän tietotyön

painopiste tulisikin olla hiljaisen tiedon tunnistamisessa, siihen perustuvan tietämyksen luomisessa ja tietämyksen hyödyntämisessä osana elinikäistä oppimista.

### 4.3. Keskeisten teorioiden synteesi

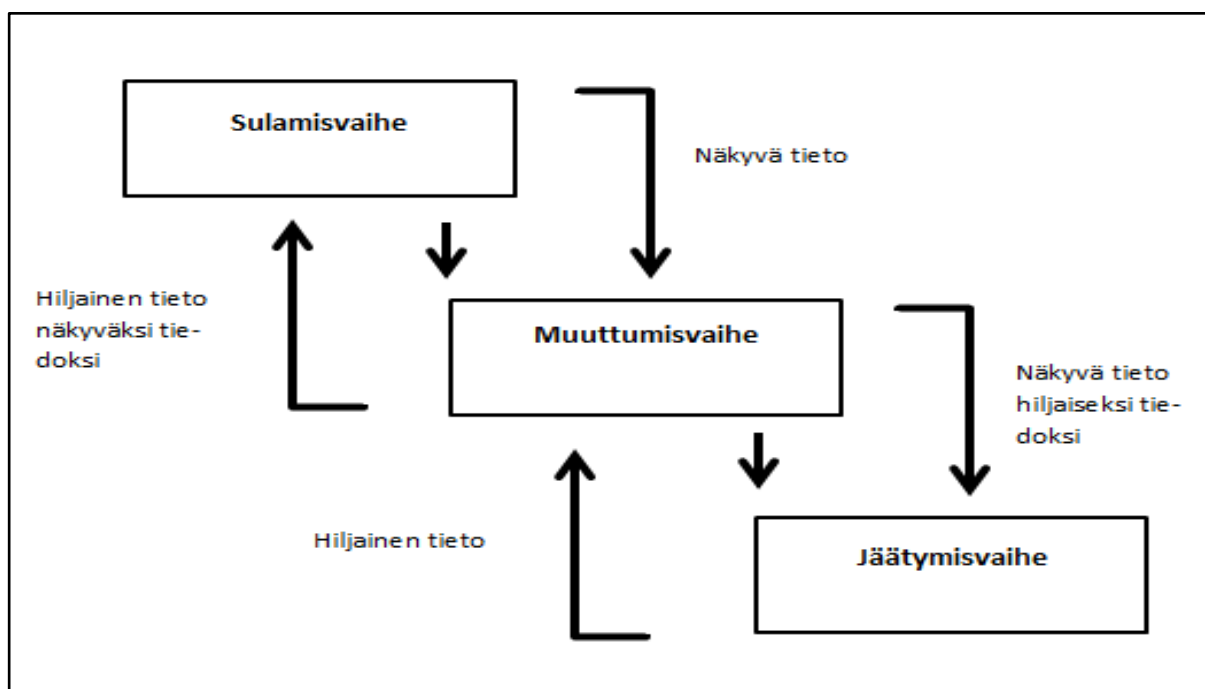
Tutkimuksen ensimmäinen ja toinen tavoite (ks. Luku 1.3.) edellyttivät holistista lähestymistapaa ja useiden eri teorioiden hyödyntämistä. Taulukossa 2 esitellään yhteenveto siitä, mikä on tutkimuksen suhde keskeisiin teorioihin ja näkökulmiin. Työelämän murroksen hahmottaminen valittujen teorioiden kautta ja ymmärrys teorioiden merkityksestä tekemisen älykkyydelle on viimeinen askel tutkimuksen älykkään tekemisen kulttuurin mallin luomiselle.

Taulukko 2. Tutkimuksen suhde keskeisiin teorioihin.

<b>Teoria/näkökulma</b>	<b>Mikä on keskeisintä työelämän murroksen näkökulmasta?</b>	<b>Mistä on kyse älykkään tekemisen näkökulmasta?</b>
Sosiaali- ja organisaatiopsykologia (Lewin).	Muutos tapahtuu vaiheittain.	Muutosta edistävien voimien vahvistaminen ja vastustavien voimien pienentäminen.
Organisaatiokulttuuri (Schein).	Organisaation työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen.	Organisaatiokulttuurin muokkaamisesta ja ylläpitämisestä.
Organisaatiopsykologia (Weick).	Epävarman tilanteen hahmottaminen ja siinä toimiminen.	Kokeilukulttuurin mahdollistamasta ymmärtämisestä.
Sosiaalipsykologia (Hofstede).	Kulttuurin yksilöön aiheuttaman vaikutuksen ymmärtäminen.	Johtajan ja alaisen välisestä valtaetäisyydestä.
Tietojohdaminen (Quinn).	Älykkään tekemisen (ml. teknologia) toimintaa parantava vaikutus.	Kulttuurin vaikutuksesta älykkääseen tekemiseen.
Tietojohdaminen (Nonaka & Takeuchi).	Tieto ja tietämys siirtyvät vuorovaikutuksessa.	Hiljaisen tiedon hyödyntämisestä.
Päätöksentekotiede (Boudreau & Ramstad).	Henkilöstöjohtamisen rakenne ja rooli.	Tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikutuksen huomioimisesta organisaatiopäätöksissä.
Kompleksisuusteoria (Hanén).	Kyky puuttua muutoksen kehittymiseen ajoissa.	Muutostekijöiden ymmärtämisestä.



Lewinin (1951) teoria kolmivaiheisesta muutosprosessista yhdistyy kiinteästi SECI -mallin (Kuvio 8) ulkoistamis- (hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi) ja sisäistämisprosessiin (näkyvä tieto hiljaiseksi tiedoksi). Sulamisvaiheessa näkyvät pirulliset ongelmat ohjaavat koko organisaation oppimaan ja kehittämään uudenlaisia työskentelytapoja. Tätä vaihetta ja muuttumista tuetaan organisaatiokulttuurilla. Organisaatiokulttuurin tuella hiljaista tietoa pyritään muuttamaan näkyväksi ulkoistamisprosessissa. Jäädäyttäminen edellyttää päätöksentekoa ja sitä voidaan tehostaa osaamisen johtamisella. Jäädäyttämisessä on kyse sisäistämisprosessista, jossa näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Säännöttömyyttä ja hallitsemattomuutta (kompleksisuutta) prosessin virtaukseen tuo edistävien ja vastustavien voimien kohtaaminen. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Tiedon virtauksen muutosmalli (mukaillen Kurt Lewinin (1951) muutosprosessin kolme vaihetta).

Organisaation kulttuurin tutkimuksen pioneeri, professori Edgar Schein (1984) jakaa organisaatiokulttuurin perusoletuksiin, arvoihin ja artefakteihin. Perusoletukset ovat itsestään selviä, näkymättömiä ja alitajuisia. Arvot ovat selvempiä tiedostamisen tasoja. Artefaktit ovat näkyviä, mutta mahdollisesti vaikeasti tulkittavissa olevia.

Kulttuurien tutkija Geert Hofstede (1991) puolestaan jakaa organisaatiokulttuurin arvoihin, rituaaleihin, sankareihin ja symboleihin. Hänen mukaansa arvoilla on taipumusta joidenkin asiointilojen pitämiseen toisia parempina. Rituaalit ovat kollektiivista toimintaa, joka on materiaalistien päämäärien saavuttamisen kannalta tarpeetonta, mutta sosiaalisen kanssakäymisen kannalta itseisarvoista. Sankarit taas ovat eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuvitteellisia henkilöitä,

jotka edustavat kulttuurissa arvostettuja ominaisuuksia ja toimivat käyttäytymistä ohjaavina esimerkkeinä. Symbolit ovat sanoja, kuvia, eleitä tai esineitä, joiden merkityssisällön vain kulttuuriin kuuluvat tunnistavat.

Sekä Scheinin että Hofsteden organisaatiokulttuurin määritelmillä on merkitystä tietojohdamselle. Scheinin käyttämät perusoletukset voidaan ymmärtää hiljaisena tietona ja osaamisena. Arvot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia mekanismeja hiljaisen tiedon muuttamiseksi näkyväksi eli esimerkiksi yhteistyökyky. Artefaktien tulkintaa taas voi vaikeuttaa tarvittavan hiljaisen tiedon puuttuminen. Hofsteden määrittämät rituaalit ovat keskeisiä tiedonsiirtoväyliä hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi. Hänen ajatuksensa symboleista voi olla hyvin keskeinen hiljaisen tiedon kerrostamismenetelmä. Symbolit yhtenäistävät hiljaisen tiedon omistajat, mikä voi laajentaa hiljaisen tiedon massaa sekä tuoda lisäarvoa organisaatiolle. Symbolit voivat olla myös keino näkyvän tiedon siirtämiseen hiljaiseen muotoon.

Mitä enemmän tietystä tilasta opitaan, sitä suurempi on epävarmuuden ja kompleksisuuden määrä. Jokainen tietouden ja tietämyksen pala toimii väitteenä, josta uudet kysymykset tai vastaväitteet syntyvät. Luovuus auttaa toimimaan rutiininomaisesti kaoottisissa olosuhteissa ja saamaan aikaan järjestyksen. (Weick 1993, 639–641.) Valtaosa organisaatioista pystyykin toimimaan tuloksellisesti vanhoihin malleihin perustuvilla osaamis- ja organisaatiopäätöksillä. Päätöksen tekeminen on kuitenkin aina tilaisuus ajatella uudella tavalla. Päätöksentekotiede voi olla yhtä luonnollinen osa yritysjohdon ajatusmaailmaa kuin taloushallinto ja markkinointi. (Boudreau & Ramstad 2008, 72–73.)

Päätöksentekotieteeseen kuuluu erottamattomasti tietojohdaminen. Tässä tutkimuksessa tietojohdamisen kehittämismahdollisuuksia tarkastellaan Quinnin aineettomasta ja toimintaa parantavasta näkökulmasta. Johtoajatuksena on, että organisaation hiljaisen tiedon avulla kyetään ennaltaehkäisemään pirullisia ongelmia.<sup>56</sup> Tietojohdaminen onkin keskeinen monimutkaisen ympäristön johtamiseen liittyvä suuntaus. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) ovat kehittäneet toimintamallin, jonka avulla yksilöillä oleva kokemusperäinen, ”hiljainen tieto” voidaan saada yhteisön käyttöön (Virtanen & Stenvall 2011, 33–34).

Kompleksisuutta tutkittaessa on olennaista pohtia, miksi tilanteet yllättävät, miten yllätyksen jälkeistä tilannetta voisi hallita paremmin ja miten johtamisen tulisi sopeutua yllättävään ja dynaamiseen kontekstiin. Kompleksisuutta ei voida siis hallita pelkästään riskien tunnistamisella, vaan on löydettävä myös mahdollisuudet. (Hanén 2017.)

---

<sup>56</sup> Pirullisten ongelmien ratkaisemisessa painopisteen tulee olla ennaltaehkäisevissä toimitissa (Lindell 2017, 63–64).

#### 4.4. Älykkään tekemisen kulttuurin malli

Julkisen sektorin yleisinä tehtävinä olevien yhteiskuntarauhan, peruspalvelujen ja tasapainoisen kehityksen takaaminen ovat edellyttäneet pitkäjänteisiä ratkaisuja ja jatkuvuuselementtejä. Jatkuvuutta ja toimintavarmuutta korostavat lainsäädäntöön perustuvat rakenteet ja mekanismit ovat turvanneet julkishallinnon elinvoimaisuuden. (Santalainen & Huttunen 1993, 35.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan on ansaittava oikeutus olemassaolleen entistä älykkäämmällä tekemisellä ja sitä tukevalla kulttuurilla.

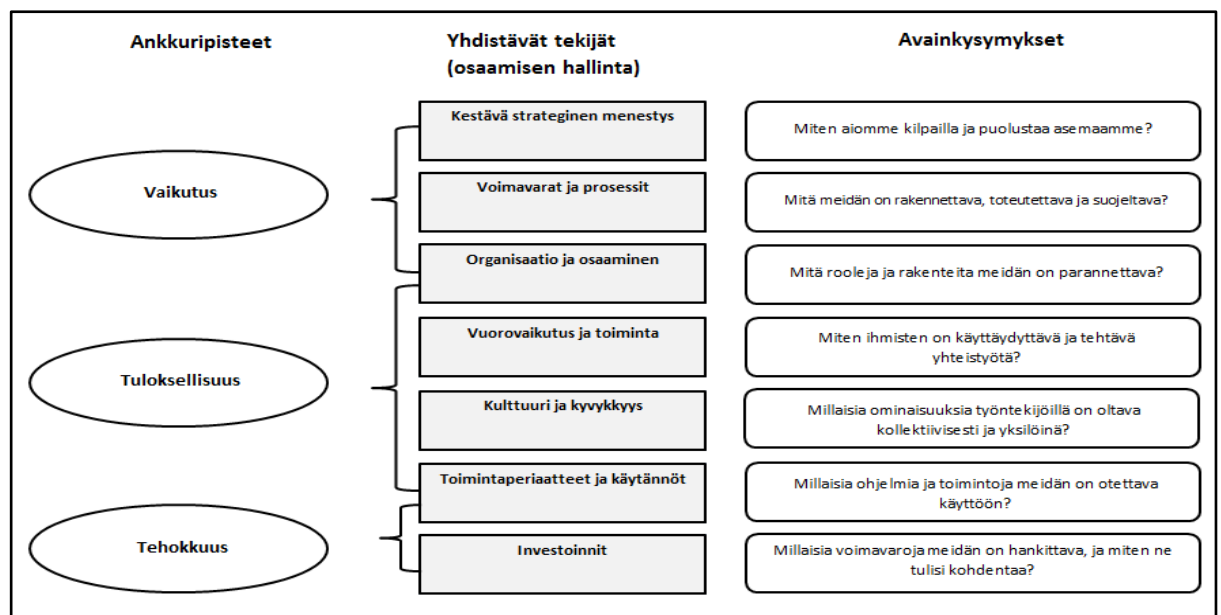
Menestyvän organisaation takeena eivät ole pelkästään kattavat ja huippuunsa hiotut prosessit ja säännöt, vaan niiden perusta on arvoissa, periaatteissa ja toimintakulttuurissa. Prosessit ja jäykkyys eivät saa rajoittaa luovaa toimintaa ja käytännön tekemisen inhimillistä puolta. Säännötkin voivat olla hyödyksi, jos ne ovat meidän itsemme yhdessä määrittelemiä. (Törmälä ym. 2015, 52, 54.)

Osaamisvoimavaroihin liittyvissä päätöksissä epäonnistutaan hyvin usein, ja näin käy myös yrityksissä, joissa on huippuluokan henkilöstöhallinto. Huonojen osaamispäätösten syyt eivät yleensä ole huonoissa henkilöstöohjelmissä, vaan niiden taustalta löytyy hyvää tarkoittavia johtajia, joiden päätösten vaikutukset osaamiseen eivät ole halutun kaltaisia. Kaikkein menestyneimmillä ammattikunnilla onkin käytössään päätöksentekojärjestelmät, jotka noudattavat tieteellisiä periaatteita ja joiden avulla on mahdollista nopeasti liittää uutta tieteellistä tietoa käytännön sovelluksiin. (Boudreau & Ramstad 2008, 47–51.)

Boudreau ja Ramstad (2008, 13–14, 52–70) ovat yhdistäneet eri lähestymistapoja ja soveltaneet päätöksentekotiede-käsitettä inhimilliseen pääomaan. Heidän mukaansa päätöksentekotiede on muutakin kuin vain tietojen ja mittausvälineiden yhdistämistä. Päätöksentekotiede luo yhteyden tutkimuksen ja päätöksentekijöiden käytännön ongelmien välille. Kehittynyt päätöksentekotiede koostuu heidän käsityksensä mukaan viidestä tärkeästä osatekijästä:

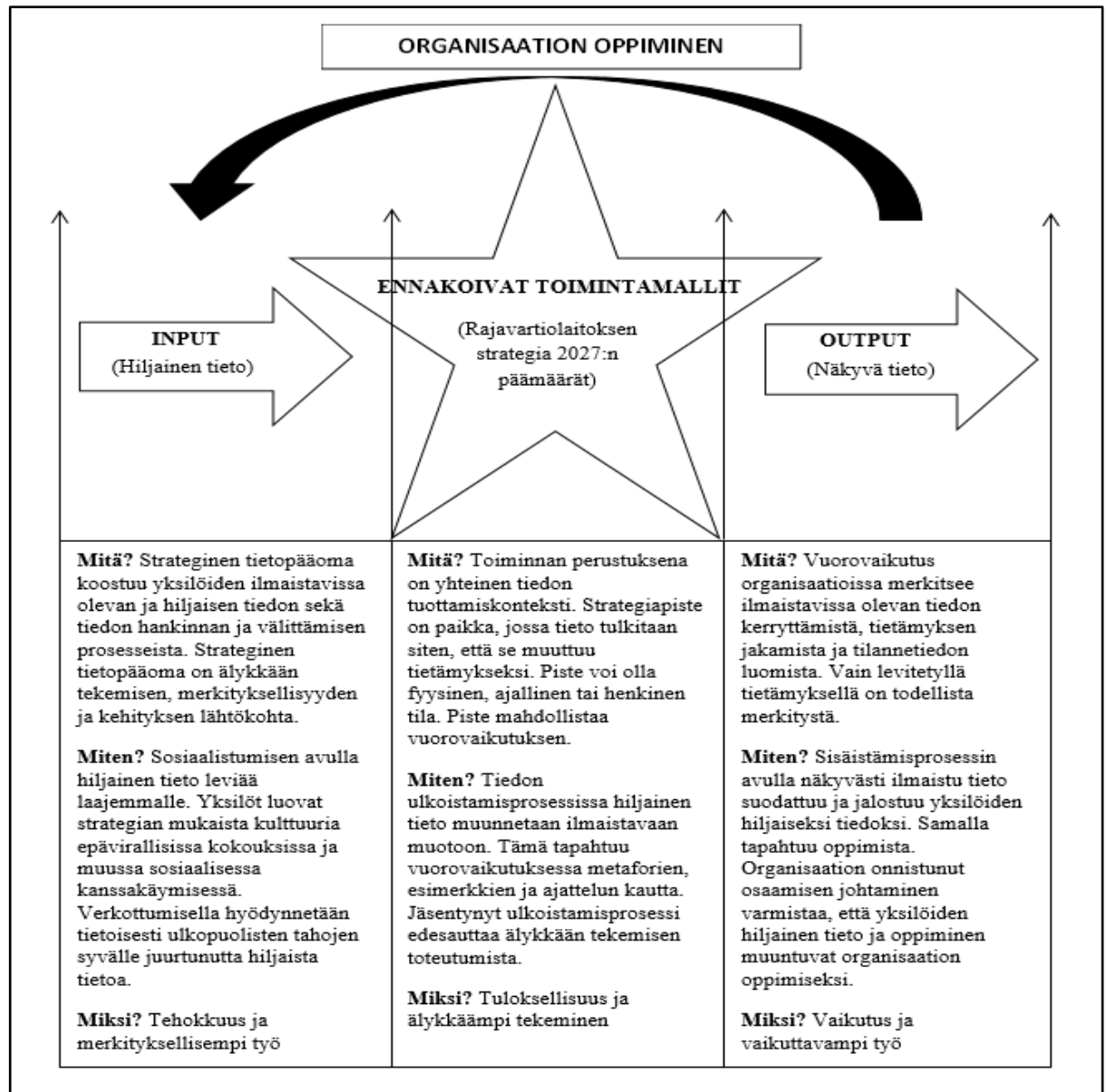
- Päätöksenteon viitekehys rakentaa loogisen yhteyden voimavaraan liittyvien päätösten ja organisaation perimmäisten tavoitteiden välille.
- Henkilöstöjärjestelmien yhdenmukaistaminen yhteisen päätöksentekomallin avulla on tärkeä edellytys kehittyneelle ja toimivalle päätöksentekotieteelle ja alusta osaamispäätösten integroinnille organisaation laajempiin johtamisjärjestelmiin.
- Henkilöstöjohtajien on keskityttävä kertomisen sijaan enemmän opettamiseen.

- Teknologia kehitty nopeammin kuin se peruslogiikka, joka yhdistää osaamis- ja organisaatiopäätökset strategiseen menestykseen. Tietoon, mittaamiseen ja analysointiin pohjautuva päätöksenteon tiede ja viitekehys auttavat tunnistamaan nykyisten mittausjärjestelmien puutteita.
- Organisaatioon ja osaamiseen liittyvien päätösten taustalla on liian usein vain halu kopioida menestyneiden yritysten käytäntöjä sen sijaan, että tavoitteena olisi löytää oman yrityksen strategiaa parhaiten tukevat investoinnit perusteellisen sisäisen analyysin avulla.



Kuvio 10. HC BRidge -viitekehys: seitsemän avainkysymystä (Boudreau & Ramstad 2008, 77).

Boudreau ja Ramstad (2008) määrittelevät *tehokkuuden*, *tuloksellisuuden* ja *vaikutuksen* osaamisen hallintaa tukevin suureina (Kuvio 10). Tehokkuus kuvaa sitä, kuinka investoinnit vaikuttavat ohjelmiin ja käytäntöihin. Tuloksellisuus kuvaa ohjelmien ja käytäntöjen vaikutusta osaamiseen ja organisaatioon. Vaikutus selittää, kuinka osaaminen ja organisaatio vaikuttavat kestäväan strategiseen menestykseen. Boudreaun ja Ramstadin mukaan vaikutus, tuloksellisuus ja tehokkuus on otettava huomioon osaamis- ja organisaatiopäätöksiä tehtäessä. *Avainkysymykset* nostavat oikein käytettyinä esiin uudenlaisia ajatuksia muun muassa siitä, millainen rooli ja rakenne strategisella henkilöstöjohtamisella tulisi olla. Olennaista on, kuinka hyvin oman organisaation johtajat osaisivat vastata kysymyksiin. (Boudreau & Ramstad 2008, 76–78.) Tätä testataan käsillä olevassa tutkimuksessa tapaustutkimuksen kyselyllä.



Kuvio 11. Älykkään tekemisen kulttuurin malli (mukaillen Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Työ 2.0).

Mallin<sup>57</sup> tarkoituksena on yksinkertaistaa ympärillämme olevaa todellisuutta. Mallit auttavat osien keskinäisten suhteiden määrittelyssä ja päätelmien tekemisessä. Tutkimuksissa mallit auttavat muodostamaan teorioita. (Hirsjärvi ym. 2010, 145–146.) Yhdistämällä työelämän murroksen, tietojohtamisen teorian ja päätöksentekotieteen keskeiset periaatteet saadaan mallinnettua älykkään tekemisen kulttuurin malli (Kuvio 11). Mallissa vaikutusta on merkityksellisempi työ, tuloksellisuutta on saaminen enemmän aikaan vähemmällä ja tehokkuutta on hiljaisen tiedon muuntuminen näkyväksi.

<sup>57</sup> Teoreettisen mallin yleisenä hyveenä voidaan pitää keinoa ymmärtää ja sovittaa oma työ laajempaan kontekstiin (mukaillen Pidd 2010, 14).

Älykkään tekemisen kulttuurin mallin taustalla on ajatus siitä, miten parannamme toimintaamme ja toimintaedellytyksiämme jatkuvasti. Mallissa ei edetä etukäteen määrittelystä vaiheesta toiseen, vaan työn yksityiskohdat, työn jakaminen ja lopputulos määräytyvät tiimin yhteistyössä varsinaisen työn aikana, koska on tehokkaampaa tutkia ja kokeilla kuin noudattaa vaillinaisen tiedon pohjalta laadittua suunnitelmaa (Takeuchi & Nonaka 1986; Törmälä ym. 2015, 61).

Tulevaisuuden työn johtaminen ja organisointi vaativat erilaisia keinoja ja uudenlaista ajattelua. On ymmärrettävä paremmin tehtävää työtä, sen luonnetta ja työntekijän sisäistä ajatusmaailmaa. Innostuneen ja osaavan työntekijän tuottavuus voi olla moninkertainen huonosti motivoituneeseen kollegaan verrattuna. Motivoituneiden ja osaavien ihmisten aika ja energia ovat organisaatioiden tärkein ja rajallisin resurssi. (Törmälä ym. 2015, 22–23.)

Käsillä oleva tutkimus ei pyri eksaktisti kuvaamaan älykkään tekemisen kulttuurin piirteitä tai muotoa, vaan sitä lähestytään toiminnan ja tekemisen näkökulmasta. Toiminta ja tekeminen kristallisoituvat hiljaisen tiedon muuttamisessa näkyväksi. Älykkään tekemisen kulttuurin malli tarjoaa ymmärryksen siitä, mitkä ovat keskeiset avaimet työkuulttuuriin, jota tarvitaan työelämän murroksessa ja kompleksisessa toimintaympäristössä selviämiseen. Malli on väline avoimempaan tietokulttuuriin. Avoimella tietokulttuurilla ja tiedon esteettömällä virtauksella voidaan parantaa ihmisten tiedonsaantia, innovatiivisuutta ja hyvinvointia. Oppimista tapahtuu, kun näkyvä tieto palautuu hiljaiseksi. Tiedosta tulee taitotietoa.

Organisaatio saa enemmän aikaan, kun resurssitehokkuudesta siirrytään virtaustehokkuuteen. Älykäs tekeminen rakentuu työntekijöiden itseohjautuvuuden periaatteelle. Tätä tuetaan toimintakulttuurilla, joka sallii yrityksen ja erehdyksen. Henkilöstöalan on viimeistään nyt muutettava valvonnan kulttuuri luottamuksen kulttuuriksi, jossa korostuu älykäs päätöksenteko.

#### 4.5. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

*"Automatisaation kehitys tekee tilanteen vakavaksi. Vuoden 2014 maailmassa tulee olemaan hyvin vähän rutiinitöitä, joita koneet eivät pystyisi tekemään paremmin kuin ihmiset. Ihmiskunnasta onkin tullut pitkälti joukko koneenhoitajia."*

- Tieteiskirjailija Isaac Asimov, 1964.

Henkilöstöjohtamisen rooli on työelämän murroksessa keskeinen, jotta ihmiset saadaan sitoutettua muutokseen, työnkuva muutettua tehokkaaksi ja mielekkääksi sekä huolehdittua tarvittavan osaamisen ylläpitämisestä muutostilanteessa. Tällä tavoin henkilöstöala luo edellytykset muutosta tukevan älykkään tekemisen kulttuurin muodostumiselle. Kulttuuri määrittää sen, mikä on kollektiivisesti tärkeäksi koettua.

Informaatiota tuotetaan nykyorganisaatioissa vailla selkeää käsitystä sen tuottamisen synnyttämistä kustannuksista tai sen hyödyntämisestä strategisessa ja päivittäisessä johtamisessa. Organisaatioissa ylläpidetään ja monistetaan käytäntöjä, joissa ihmisillä on käytössään toimintatilanteen kannalta puutteellista informaatiota. (Jalonen 2015, 62–63.) Organisaatiot eivät ole enää vakaita yhteisöjä, joissa tiedot ja analyysit ratkaisevat eteen tulevat ongelmat. Organisaatiot ovat täynnä erilaisia haasteita, ja muuttuvat jatkuvasti sekä suunnitelluilla että tahattomilla tavoilla, ja usein myös vaihtelevalla nopeudella. (Bushe & Marshak 2016.)

Valtionhallinnossa on tyydytty pysyvyyden ylläpitämiseen. Tälle ovat ominaisia vakiintuneet toimintatavat, virallinen viestintä ja hierarkkinen organisaatorakenne. Käytännön johtamisen lähtökohtana eivät välttämättä ole olleet johdettavien tarpeet vaan johtajat ovat itse olleet johtamisen keskiössä. Myös tutkijat ovat keskittyneet johtajiin. Työelämän murros edellyttää uudistavaa johtamista. Johtamisen tehokkuuden lähtökohtana pitäisi olla kohteen diagnosoidut tarpeet. (Kauppinen 2006, 56–59; Valtiokonttorin selvitys 2016.) Näissä tarpeissa pitää ymmärtää sekä kokemuksen että uuden oppimisen merkitys (mukaillen Bibb 2005).

Tietotyön yleistyminen ja tiedonkäsittelyn ulkoistaminen koneille auttavat ihmistä tekemään jotain merkityksellisempää (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa). Tietotyötä on kuitenkin usein vaikea mitoittaa sellaiseksi, että työntekijä kykenee siitä suoriutumaan. Tietotyölle on ominaista, että työntekijä itse sääntelee työtänsä. Joustavuutta korostettaessa, organisaatioiden madaltuessa ja tiimityötä lisättäessä valtaa ja vastuuta annetaan yhä enemmän työntekijöille. Työntekijöiltä edellytetään kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja oma-aloitteisuutta. (Honkanen 2006, 94–95.) Organisaation ja johtajien on kuitenkin hyvin hankala nähdä, minkälaisia sosiaaliseen ja kulttuurien väliseen kanssakäymiseen, teknologiseen osaamiseen tai tekemisen tapoihin liittyviä osaamistarpeita työntekijöillä on. Työntekijöiden tulisi pystyä sisäisen motivaationsa ohjaamana oivaltamaan itse uudet osaamistarpeensa ja innostua näiden kompetenssien hankkimisesta. (Martela & Jarenko 2014, 43–44.)

Oppiminen tapahtuu monenkirjavan ja monisäikeisen kommunikaation tuloksena (Virtanen ym. 2015, 10). Todellinen asiantuntemus saavutetaan kuitenkin omien kokemusten kautta (Flyvbjerg 2006). Hiljaista tietoa on mahdollista kartuttaa ja houkutella esiin. Reflektion avulla menneisyyden kokemukset saavat uusia merkityksiä, jotka puolestaan auttavat kirkastamaan valintoja ohjaavia perusarvoja. (Santalainen 2008, 351.)

Diskursiivisesta näkökulmasta hiljaisuus on osa organisaation sosiaalista rakentumista eli sitä, minkälaista tietoa organisaatioissa tuotetaan ja mitä sen ulkopuolelle jätetään. Organisaatiotason

kysymyksenä hiljaisuus voi perustua jaettuun käsitykseen siitä, että esimerkiksi ongelmista puhuminen on vaarallista tai että puhumisella ei ole vaikutusta. (Tuori 2017.) Käsillä olevan tutkimuksen teorian näkökulmasta diskursiivista voidaan ruokkia tiedon luomisprosessilla, kun taas organisaatiotason kysymyksissä korostuu vuorovaikutusta edistävä älykkään tekemisen kulttuuri.

Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät, kun ihmiset jakavat ja vastaanottavat tietoa. Tiedon siirtäminen toisille auttaa työntekijää huomaamaan oman osaamisensa. Tällöin tieto voi toimia esimerkiksi pohjana uuden asian kehittämiseksi. Tiedon jakamista on myös uskallettava kyseenalaistaa, sillä kaikki tieto ei aina ole parasta tietoa. (Virtainlahti 2009, 108–111.)

Yhtiön strategia, ja johtamistoimenpiteet sen toteuttamiseksi, edellyttävät usein tasapainon saavuttamista järjestyksen ja kaaoksen välillä. Perinteisten strategikkojen voi olla vaikea myöntää tätä, mutta väite on realistinen. Realistista on myös hyväksyä, että tietämys lisää aina epävarmuutta. Kuitenkin uuden tietämyksen luominen – ja ehkä vielä tärkeämpänä jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen – on strategisen toiminnan ydin. (Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 69–70.)

Älykkään organisaation strategia perustuu enemmän ajatteluun kuin mekaaniseen mallien ja työvälineiden soveltamiseen. Älykkäässä organisaatiossa ei ole lomakkeentäyttöharjoituksia. Prosessit, järjestelmät ja rutiinit ovat tietointensiivisiä ja dynaamisia. Yksilöiden hiljainen tieto on juurtunut syvälle kulttuuriin ja kulttuurista johtuviin toimintatapoihin. (Santalainen 2008, 352.) Reitti tällä polulla ei haaraudu alussa onnistumisen ja epäonnistumisen teille, mutta matkalla voi tulla vastaan useita epäonnistumisia, joista oppimalla lopullinen onnistuminen syntyy. Ollessaan tutkiva ja opettavainen matka antaa aidon mahdollisuuden tehdä päätös suunnan korjaamisesta ajoissa. (Törmälä ym. 2015, 42.)

Ennakoiva toiminta ja ennakoiva käyttäytyminen ovat ratkaisevan tärkeitä organisaatioiden kohdatessa nopeita muutoksia ja työntekijöiden ollessa entistä itsenäisempiä. Ennakoiva toiminta ja käyttäytyminen hyötyvät työssä elpymisestä. Yksilöt osoittavat ennakoivampaa käyttäytymistä päivinä, jolloin he kokevat toipuneensa. (Sonnentag 2013, 519–520.) Tässä tutkimuksessa ennakoivaa toimintaa ja ennakoivaa käyttäytymistä tuetaan älykkään tekemisen kulttuurin ennakoivilla toimintamalleilla. Ennakoivat toimintamallit auttavat levittämään hiljaista tietoa ja ennaltaehkäisemään pirullisia ongelmia. Hiljaisen tiedon leviäminen ja pirullisten ongelmien ennaltaehkäisy selkeyttävät henkilöstöalan työntekijöiden arkirutiineja ja parantavat siten työssä elpymistä.



## 5. TAPAUSTUTKIMUS: ÄLYKKÄÄN TEKEMISEN KULTTUURIN MALLIN ENNAKOIVAT TOIMINTAMALLIT

### 5.1. Tutkimuskohde: Rajavartiolaitoksen henkilöstöala

Henkilöstöhallinnon kehittämistyö valtionhallinnossa ei ole juurikaan vähentänyt henkilöstöhallinnon rutiinitehtäviä, eikä kokonaisuuteen liittyvää monimutkaisuutta ole pystytty poistamaan. Henkilöstöhallinnon juridinen pohja on yksityiskohtaista ja kontrolloivaa. (Valtiokonttorin selvitys 2016, 51.) Lisäarvo ei enää kasva perusasioiden kuntoon saattamisen jälkeen (Kauppinen 2006, 26).

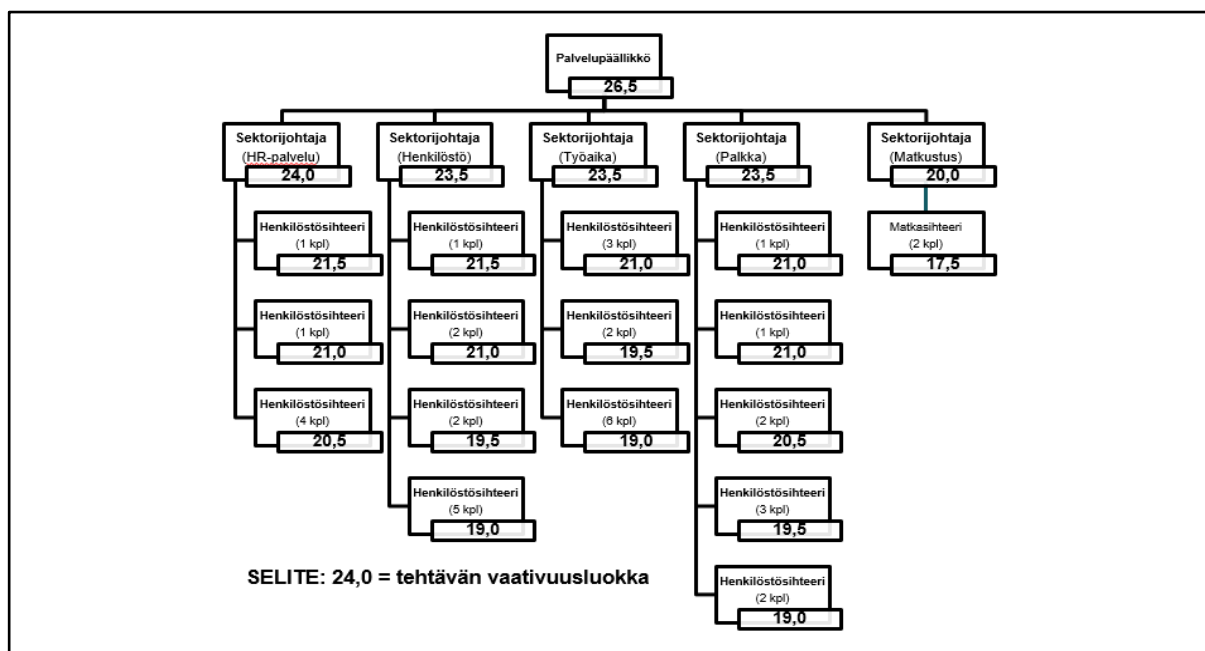
Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla on kaksi selkeää roolia. Edunvalvojan roolissa henkilöstöala toimii esikuntana. Edunvalvojan rooli korostuu valtiolla työnantajavirkamieskäsitteen tuomien velvoitteiden kautta. Edunvalvojana henkilöstöala huolehtii, ettei lakeja ja sopimuksia rikota, ja että sopimuksia sovelletaan organisaation intresseistä ja toiminnan lähtökohdista. Henkilöstöalalla on myös palvelurooli, jolloin organisaatio, sen esimiehet ja ihmiset ovat asiakkaita, joiden tarpeita tulisi kuunnella ja ymmärtää. Palveluroolin sisäistänyt henkilöstöala toimii usein heikosti esikuntana. Jos henkilöstöala taas omaksuu vain esikuntaroolinsa, se helposti ylikorostaa itseään ja se koetaan valtaa itselleen keräävänä, ylimielisenä valtiona valtiossa. (Kauppinen 2006, 27.)

Esikuntaroolin ja palveluroolin yhdistäminen ei ole ongelmattonta. Moderni henkilöstöhallinto auttaa löytämään uusia ratkaisuja työelämän murroksessa sekä rakentaa luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria omilla toimintatavoillaan. Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli siinä, että työn tekemisessä huomio kiinnittyy olennaiseen eli tulosten, ei työajan seurantaan.

Organisaation jäsenten erilaisuus on voimavara yllättävistä tapahtumista selviämiseen. Organisaation sisäisen erilaisuuden on kuitenkin sovittava yhteen ympäristön monimuotoisuuden kanssa. Matala ja joustava organisaatorakenne, johon yhdistyy vuorovaikutteinen tiedon jakaminen, on yksi tapa vastata ympäristön kompleksisuuteen. Sisäistä erilaisuutta taas saadaan ylläpidettyä muuttamalla usein organisaation rakenteita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 82–83.)

Suomalainen erityispiirre kansainvälisissä HR-tutkimuksissa on erilaisten prosessien kehittämisen suuri painotus (Karjalainen 2016). Sen sijaan aidosti uutta arvoa ja sisältöä tuovat palvelut pystyisivät tukemaan käyttäjiänsä ennakoivalla toiminnalla (Kärki 2017, 93). Rajavartiolaitoksen henkilöstöhallinnon antaman ennakoivan tuen ja suositusten avulla pystyisi operatiivinen johto keskittymään nykyistä paremmin ihmisten ja toiminnan johtamiseen. Tämän mahdollistamiseksi tulisi henkilöstöhallinnolla olla eheä ja kattava tietovaranto (perustietokanta ja sitä

tukeva resurssien hallintajärjestelmä). Eheän tietovarannon sekä siihen kytkeytyvän teknologian avulla päästään tietojohdamisessa reagoivasta ennakoivaan johtamiseen ja sitä tukevaan asiakaspalveluun.<sup>58</sup>



Kuvio 12. Rajavartiolaitoksen HR-palvelutuotanto (tilanne 1.1.2018).

Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan palvelut tuotetaan hallinnollisesti keskitetysti niin sanotusti yhden luukun periaatteella. Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosaston johdon alla on neljä yksikköä: esikuntayksikkö, henkilöstöyksikkö, palvelussuhdeyksikkö ja viestintäyksikkö. Näistä palvelussuhdeyksikön alaisuudessa on valtakunnallisesti keskitetty HR-palvelutuotanto, johon kuuluu viisi sektoria, kuusi esimiestä ja kymmenen eri vaativuustason tehtävää (Kuvio 12). Keskitetyssä toimintamallissa jokainen Rajavartiolaitoksen virkamies asioi paikallistason sijasta yhden valtakunnallisen palveluntuottajan (HR-palvelu) kanssa. Lähiesimiesten rooli on muuttumassa heidän irtautuessa hallinnollisista tehtävistä. Tällöin on vaarana kadottaa lähiesimiehillä oleva ja heille muodostuva hiljainen tieto.

Keskitetystä palvelutuotantomallista kerätystä palautteesta (Palvelussuhdeyksikön työyksikkökokouksen 2/2018 pöytäkirja) keskeistä on tyytyväisyys uudistettuihin prosesseihin ja palveluiden nopeuteen, työn mielenkiintoisuus ja mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön sekä uuden oppiminen ja uudistuminen<sup>59</sup>. Työnantajalta toivotaan enemmän tukea oman työn kehittämiseen, selkeyttä muutoksen johtamiseen, parannusta tiedon saatavuuteen ja tiedon kulkuun.

<sup>58</sup> Palvelun ilmapiirin luomisessa merkitystä on työntekijöiden käsityksillä HR-käytännöistä (Salanova, Agut & Peiró, 2005, 1217).

<sup>59</sup> Jatkuva uudistuminen on eloonjäämiskysymys sekä yritykselle että sen yksilöille ja tiimeille (Sydänmaanlakka 2009).

Merkittävä osa henkilöstöalan työntekijöiden työajasta menee päivittäisjohtamiseen, vaikka henkilöstöjohtamisen roolin tulisi ulottua päivittäisjohtamisesta tulevaisuuden luomiseen (Santalainen 2008, 236). Rajavartiolaitoksen päivittäisjohtamisen tukena ei ole tilannekuvajärjestelmää tai -sovellusta. Tieto on pirstaleisena eri järjestelmissä, ohjelmissa, tiedostoissa, arkistoissa ja ihmisissä. Tilannekuva on hyvin pitkälle keskeisten henkilöstöalan toimijoiden ajattelua ja hiljaista tietoa.

Henkilöstöala keskittyy Rajavartiolaitoksessa hallinnolliseen rooliin, kuten työaikojen seurantaan ja palkkojen maksamiseen ajallaan. Henkilöstöalan roolia voitaisiin kuitenkin kehittää paljon pidemmälle. Henkilöstöalan muokkaaminen laadukkaiden ja kustannustehokkaiden transaktioiden tekijästä osaamisen ja organisaation kehittäjäksi on edistysaskel, jossa henkilöstöala joutuu määrittämään uudelleen roolinsa, visionsa, valintansa ja prosessinsa (Kauppinen 2006).

HR-henkilöstön osuus koko organisaation henkilötyövuosista vaihtelee valtiolla 0,5 ja 4,5 prosentin välillä. Rajavartiolaitoksessa osuus on noin 4,0 prosenttia (tilanne 1.1.2018). Korkeimmat HR-suhdeluvut ovat pääosin suurilla virastoilla ja jaksotyötä tekevilla virastoilla. Jaksotyöaloja kuormittavat selvityksen mukaan erityisesti monimutkaiset työajan hallinnan käytännöt. (Valtiokonttorin selvitys 2016, 35). Jaksotyöpainotteisuus selittää osaltaan Rajavartiolaitoksen suurta osuutta. Se, miten hyvin suuri osuus näkyy keskitetyn henkilöstöalan läsnäolona, ei tämän tutkimuksen tulosten valossa ole täysin kiistatonta.

Rajavartiolaitoksen esikunnan palvelussuhdeyksikkö vastaa keskitetyn esikunta- ja henkilöstöpalvelujen mallin kehittämisestä hankkimalla ja ottamalla käyttöön ohjelmistorobotiikkaa<sup>60</sup>. Ohjelmistorobotiikan käyttöönotto on selkeä suuntaus kohti älykkäämpää tekemistä. Eteneminen on suunnitelmalliselta. Suunnitelmasta ei kuitenkaan käy ilmi, miten henkilöstöalan työntekijät ja asiakkaat sopeutetaan uuteen työn tekemiseen. Toisin sanoen kulttuurista näkökulmaa tai edes yleisluontoista perehdyttämistä muutokseen ei tuoda esille. (Rajavartiolaitoksen vuoden 2019 työsuunnitelma.)

Henkilöstöalan tulisi olla kiinteä johdon strateginen kumppani esittelemällä keinoja organisaation osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja tiedon entistä parempaan hyödyntämiseen päätöksiä tehtäessä.<sup>61</sup> Tiedon hankinnan, käsittelyn ja näihin liittyvien työprosessien automatisoinnilla

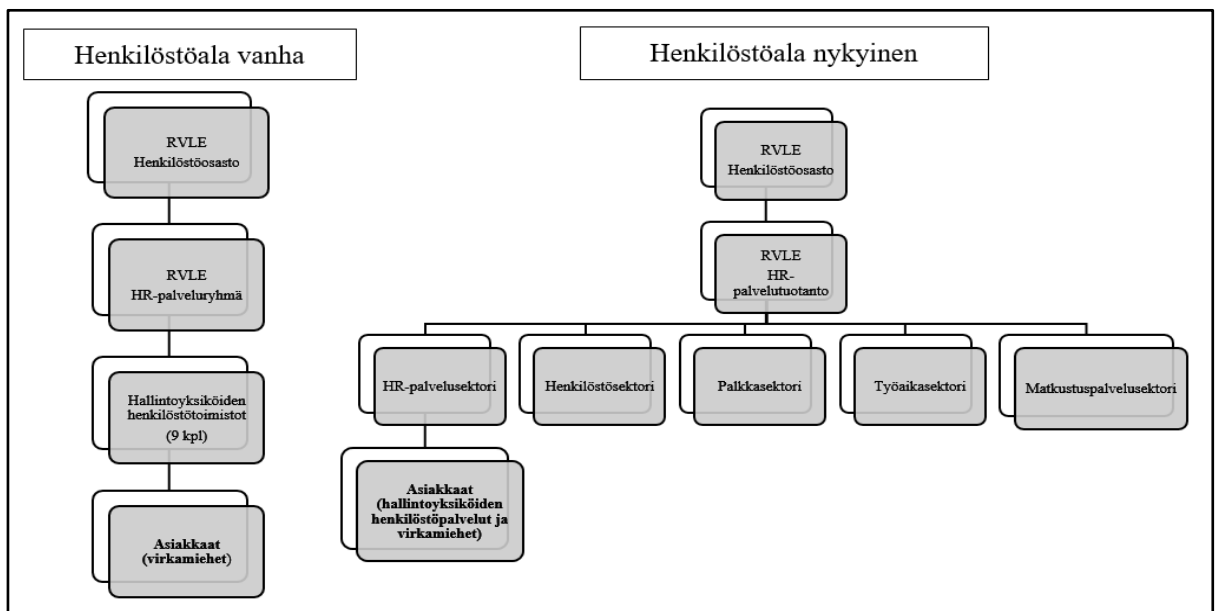
<sup>60</sup> Ohjelmistorobotti tarvitsee ihmisen antamat säännöt ja tämä erottaa sen tekoälystä. Tekoäly on koneiden tekemistä älykkäiksi (Rousku 2017). Tekoäly ei ole yksi teknologia, vaan nimikkeen alle kuuluu joukko erilaisia menetelmiä, teknologioita, sovelluksia ja tutkimussuuntia (Ailisto (toim.) ym. 2018, 7). Tekoäly nähdään yllättävän kaukaisena ja vaikeasti ymmärrettävänä ilmiönä. Todellisuudessa sen perusteet ovat varsin helposti ymmärrettävissä. (Merilehto 2018.)

<sup>61</sup> Strateginen johtaminen keskittyi aiemmin pääosin tulevaisuuden ennakkoinnin suunnitteluun (Juuti & Luoma 2009).

lisätään henkilöstöalan työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä, vähennetään sisäistä hallintoa ja parannetaan toiminnan tuottavuutta sekä työturvallisuutta. Keskitetyn henkilöstöhallinnon antaman ennakoivan tuen ja suositusten avulla pystyy operatiivinen johto keskittymään paremmin ihmisten ja toiminnan johtamiseen.

Organisaatiotason keskeiset tekijät käsittävät sisäiset ja ulkoiset viralliset suhteet, kuten virallisen organisaatorakenteen, esimies-alaissuhteet, hierarkian ja johtamisjärjestelmät sekä epäviralliset sosiaaliset verkostot ja epävirallisen viestinnän. (Boudreau & Ramstad 2008, 139.) Valtaosassa valtionhallinnon organisaatioiden johtoryhmiä ei nykytilassa ole jäsenenä HR-johdantamisen erityisosaajaa. HR:n tulisi kasvaa hallinnollisesta toimijasta ydintoiminnan partneriksi (Valtiokonttorin selvitys 2016, 23, 31.)

### 5.1.1. Organisaatio- ja johtamisrakenne



Kuvio 13. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan organisoituminen.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan keskittämisellä (Kuvio 13) on pyritty ensisijaisesti toiminnan tehostamiseen ja voimavarojen tulokselliseen käyttämiseen, mutta myös asiakaslähtöisyyteen, yksinkertaisuuteen ja tasapuoliseen kohteluun. Osaamista on pyritty kehittämään jakamalla henkilöstöala sektoreihin ja luomalla edellytyksiä asiantuntijuuden syventämiselle. Toimintatapoja on uudistettu ja ratkaisuoikeuksia on madallettu yksikkötasolta sektoritasolle. Palvelutuotanto pohjautuu tietojohdantamiselle, koska kaikki asiat otetaan käsittelyyn valtakunnallisen palvelupisteen kautta ja jaetaan palvelutuotannon sisällä. Sektoripalvelumalli edellyttää yhteisen tilannekuvan ylläpitämiseksi kiinteää yhteistyötä sektoreiden välillä.

### 5.1.2. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027

Monimutkaisessa maailmassa on vaikea suunnitella pitkälle. Strateginen johtaminen on korvannut aiemmin käytettyjä pitkän tähtäimen suunnitelmia. On alettu keskittyä linjauksiin, strategiseen ajatteluun ja tärkeimpiin valintoihin. Strategista ajattelua pidetään johtamisen elinehtona. Strategisen suunnittelun tuotteita on ollut usein kuitenkin hankala ymmärtää ja sisäistää. (Aaltonen 2011, 96.) Sekä tieteellinen tutkimus, kokemus että maalaisjärki puoltavat henkilöstövoimavarojen nostamista strategiseen rooliin (Santalainen 2008, 240).

Henkilöstöstrategian avulla kehitetään henkilöstöä pitkällä aikavälillä niin, että liiketoimintastrategiaa voidaan toteuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstöstrategian tarve on suurin silloin kun organisaatio joutuu sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. (Kesti 2007, 45.) Santalaisen (2008, 80–82) mielestä onnistuneessa strategiatyössä organisaation rakenteet ja prosessit ovat joustavia, jotta ne voivat tukea strategiaa. Lisäksi hänen mielestään tarvitaan muun muassa menestyskulttuuria, joka rakentuu sisäistetyistä arvoista, korkeasta tavoitetasosta ja jatkuvasta kehittämisestä.

Vaikka prosessit, hallinnolliset määräykset, sopimukset ja toimintakulttuuri ovat kehittyneet vuosien varrella hyvin koetelluiksi, kohdataan henkilöstöalan tehtävissä jatkuvasti yllätyksiä. Organisaation on käytännössä mahdotonta selviytyä kaikista muuttujista. On löydettävä strategiset muuttujat, jotka ovat organisaation ulottuvilla ja joita se voi käsitellä selviytyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Thompson 1974, 184–185.) Usein henkilöstöstrategia ei kuitenkaan liity muuhun toimintaan ja organisaation henkilöstöstä 98 prosenttia ei tiedä, mistä strategiassa on kysymys ja mitä heiltä odotetaan suhteessa strategiisiin tavoitteisiin (Virtanen & Stenvall 2011, 247).

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027 antaa perusteet Rajavartiolaitoksen henkilöstöjohtamisen toimenpiteille. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian päämääränä on tehostaa johtamista ja erityisesti tietojohtamista. Tavoitteena on keskittää sekä keventää hallintoa eriyttämällä hallintotyö ja operatiivinen työ selkeämmin toisistaan. Työ pyritään muuttamaan merkityksellisemmäksi ja haastavammaksi, jolloin tiedon hallinnasta siirrytään tulkintojen ja tietämyksen luomiseen. Osin ainutlaatuisen strategiasta tekee se, että siinä yhdistyvät niin henkilöstön, henkilöstöjärjestöjen kuin työnantajan yhteisesti määrittelemät tavoitteet ja päämäärät. Päämäärät näkyvät keskeisinä kehittämisalueina henkilöstöhallinnon päivittäisissä prosesseissa – valinnassa, arvioinnissa, kehittämisessä ja palkitsemisessa. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 3.)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta henkilöstöstrategian mielenkiintoisin päämäärä on töiden järjestäminen joustavasti ja tehokkaasti. Tämä edellyttää henkilöstöjohtamisen tilannekuvan kehittämistä työhyvinvoinnin kokonaisuudesta, resursseista ja osaamisesta. Strategia tunnistaa uusien työtapojen käyttöönottamisen tärkeyden. Uudet työtavat kytkeytyvät teknologian (digitalisaatio, robotiikka ja keinoäly) kehitykseen, jonka myötä paikka menettää edelleen merkitystään, mutta aika nousee entistä suurempaan rooliin. Työajan kohdentaminen painopisteajalle luo tehokkuutta ja kokonaisuuden näkökulmasta myös joustavuutta. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 4.)

Osaamisen tunnistamisessa tulee huomioida työn muutos. Muutoksen hallinnassa on huomioitava henkilökohtaisen osaamisen jatkuva kehittäminen ja aktiivisen työssä oppimisen edistäminen. Osaamisen kehittämisen painopiste on työssä menestymiseen tarvittavan osaamisen kehittämisessä. Tässä olennaista on vuorovaikutus, jossa hyödynnetään erityisosaajien verkostoja. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 7.) Strategian käyttämä ilmaus *työn muutos* antaa lukijalle kuvan hallittavuudesta. Käsillä olevan tutkimuksen kuvaus *työelämän murros* pitää sisällään jotain yllätyksellisempää ja ennustamattomampaa.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia tunnistaa oppivan organisaation merkityksen, mutta painopiste on yksilön osaamisen ja oppimisen kehittämisessä. Tämä on tärkeää, koska kärjistetyksi sanottuna työelämän murros on organisaatiolle mahdollisuus, mutta työntekijälle uhka. Tämä näkökulma pohjautuu ajatukseen siitä, että teknologia korvaa ihmistyötä ja kokonaisia ammatteja. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027 tukee tämän tutkimuksen näkökulmia. Työelämän murroksen vaikutukset on tunnistettava, tulevaisuuden henkilöstöalan työntekijän rooli on määritettävä uudelleen ja hiljaista tietoa on pystyttävä siirtämään tehokkaammin, jotta yksilön tieto ja osaaminen saadaan valjastettua organisaation oppimiseksi ja tuloksellisuudeksi.

## 5.2. Aineistonkeruu kyselyllä ja laadullisen teemahaastattelun keinoin

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla. Arkielämän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kysymistä pidetään ensisijaisena ratkaisuna tiedonpuutteeseen (Ruusuvuori & Tiitula (toim.) 2009, 9). Hiljaisuus on usein tiedostamaton ilmiö, jolloin on vaikea suoraan kysyä, mistä ihmiset vaikenevat. Tämän takia tutkimuksessa toteutetun kyselyn ja teemahaastattelujen painopiste on organisaatiokulttuurissa, sosiaalisissa kategorioissa ja työntekijöiden identiteeteissä. Kysely tuotti aineistoa 20 sivua ja teemahaastattelut tuottivat 25 sivua.

Kyselyllä kerättiin tietoa siitä, miten tutkittavaan kokonaisuuteen liittyvät henkilöt näkevät tutkittavan asian. Kysely toteutettiin 6.5.2018–29.6.2018 Webropol-järjestelmässä. Kysely koh-

distettiin Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosastolla työskenteleville kaikille esimies- asemassa oleville sekä valituille asiantuntijoille ja sektorityöntekijöille. Kaikille henkilöille lähetettiin samansisältöinen kysely vastattavaksi. Vastaamatta jättäneille lähetettiin yksi kannustava muistutusviesti 17. kesäkuuta 2018.

Kyselyyn vastasi 14 henkilöä (vastausprosentti 70). Yhden henkilön vastaukset eivät tallentuneet Webropol-järjestelmään, mutta ne käsiteltiin myöhemmin suullisesti, ja hän sisältyy edellä mainittuun vastausprosenttiin. Vastaajia oli kaikilta henkilöstöosaston tasoilta (osasto, yksikkö ja sektori) osastopäälliköstä henkilöstösihteerin. Kyselyyn vastanneista henkilöistä kahdeksan oli esimiestehtävässä, neljä asiantuntijatehtävässä ja kaksi henkilöstösihteerin tehtävässä. Vastaajien palvelusaika Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan tehtävissä vaihteli alle vuodesta lähes kolmeen kymmeneen vuoteen.

Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan esille kyselyyn osallistuvien henkilöiden omat kokemukselliset näkemykset tutkittavasta asiasta. Kyselyn saateen (Liite 1) tarkoituksena oli informoida tutkimuksesta ja hahmotella kyselyn keskeistä aihepiiriä. Kysymykset oli laadittu tutkimuksen luvussa 4.4. kuvattua HC BRidge-viitekehystä (Boudreau & Ramstad 2008, 77) noudattaen. Yksi tästä selkeästi irrallinen kysymys koski Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan ydinprosesseja vuonna 2027.

Kyselyn tuloksia analysoitaessa vastaajat koodattiin numeroilla 1–14, joista jokainen numero kuvaa yhtä vastaajaa. Kyselyn tulosten avulla muokattiin teoriaosuudesta tutkijalle muodostunut ymmärrystä älykkään tekemisen kulttuurin mallista. Kyselyn tulokset vaikuttivat myös tutkimushaastatteluihin valittuihin teemoihin.

Tutkimushaastatteluihin valmisteltiin kaikille haastateltaville yhteiset teema-alueet, mutta kaikkia haastattelunäkökulmia ei lukittu etukäteen. Tutkimushaastatteluissa yritettiin päästä lähelle haastateltavia sekä heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Haastattelutilanne mahdollisti tiedonhankinnan itse tilanteesta. Ei-kielelliset vihjeet auttoivat ymmärtämään vastauksia ja vastausten taustalla olevia motiiveja. Tutkimushaastattelut noudattivat näin ollen puolistrukturoidun teemahaastattelun perinteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16, 34, 47.) Haastattelija vaikutti tiedon tuottamiseen. Vuorovaikutus huomioitiin aineiston analyysissa ja tulosten raportoinnissa. (Ruusuvoori & Tiittula (toim.) 2009, 12–13.)

Teemahaastatteluun valittiin neljä kyselyyn vastannutta henkilöä. Tavoitteena oli syventää käsitystä älykkään tekemisen kulttuurin mallissa tarvittavista ennakoivista toimintamalleista. Haastattelut toteutettiin 5.–7. marraskuuta 2018.

Haastattelujen sopimisen jälkeen haastateltaville lähetettiin ennakkokirje, josta ilmeni haastattelun teemat. Haastateltavien toivottiin pohtivan teemoja, mutta tämän tarkemmin ei haastateltavien ajattelua haluttu rajata ennen haastattelutilannetta. Ajankohtaisen selvityksen tutkimuksen tavoitteista ja tilanteesta haastateltavat saivat kyselyn kiitoskirjeen yhteydessä 2. syyskuuta 2018. Haastattelut toteutettiin haastateltavien virkapaikan neuvotteluhuoneessa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkija teki muistiinpanoja haastattelujen aikana ja näitä käytettiin analyysin tukena.

Litteroinnin yhteydessä haastateltavat koodattiin kirjaimilla A, B, C ja D, joista jokainen kirjain tarkoittaa yhtä haastateltavaa ja haastatteluiden toteutusjärjestystä. Haastattelujen kestot olivat A 56:04, B 57:05, C 1:03:25 ja D 57:57. Yhdenkään haastattelun aikana ei kohdattu ulkoisia häiriötekijöitä tai keskeytyksiä. Haastattelujen litterointi aloitettiin viimeisimmästä haastattelusta. Tutkija toteutti litteroinnin 1.–6. tammikuuta 2019 ja litterointiin kului aikaa noin kolmekymmentä tuntia. Haastattelut D ja C litteroitiin kokonaisuudessaan sanatarkasti. Haastattelusta B ja A litteroitiin sanatarkasti tutkijan valitsemat osat. Haastattelut purettiin hyvin pienissä erissä, jonka jälkeen kirjoitettu varmistettiin kuuntelemalla pätkä uudelleen. Lopuksi tehty litterointi tarkastettiin kuuntelemalla koko haastattelu uudelleen pidemmissä pätkissä.

Haastateltavien valinta perustui tutkijan esiyymmärrykseen siitä, keiden uskottiin tuottavan osuvin aineisto tutkittavasta ilmiöstä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastateltavien valintaan vaikuttivat heidän institutionaalinen asemansa, työtehtävänsä ja kyselyn vastaukset. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374; Ruusuvuori & Tiittula (toim.) 2009, 14.) Haastatellut olivat työskennelleet henkilöstöalalla 3–11 vuotta ja henkilöstöosastolla 1/2–7 vuotta. Työkokemuksensa kautta haastatelluilla on näkemystä henkilöstöalan johtamisesta, Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n toimeenpanosta, työelämän murroksen vaikutuksista, keskitettyjen henkilöstöpalvelujen toimivuudesta sekä erityisosaamista koulutuksen, osaamisen ja oppimisen merkityksestä.

Haastatteluista pyrittiin luomaan vapaamuotoinen keskustelu. Menetelmällisesti pyrittiin korostamaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Etukäteen valitut teemat perustuivat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Teemat jättivät tilaa haastateltavien tulkinnoille ja tämän avulla pyrittiin löytämään syvä ymmärrys tutkimusongelmaan. Kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin kaikki teemat, mutta niiden järjestys saattoi vaihdella. Teemoista oli laadittu yksityiskohtaisia kysymyksiä, mutta niiden käyttämistä ja muotoa muutettiin haastateltavan vastausten mukaan. Kaikkia ennalta laadittuja kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta. Aineistonkeruun toteutustavat, tavoitteet, kysymykset ja teemat on esitelty Liitteessä 2.



### 5.3. Aineiston analyysimenetelmät ja aineiston luokittelu

Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91). Tämän tutkimuksen teorialähtöinen sisällönanalyysi osoittaa hiljaisen tiedon merkityksen työelämän murroksessa ja luo älykkään tekemisen kulttuurin mallin hiljaisen tiedon levittämiseksi sekä pirullisten ongelmien ennaltaehkäisemiseksi.

Analyysiyksiköiden ryhmittely ennalta määriteltyihin kategorioihin on tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle. Tässä ei ole vielä kyse merkitysten tulkitsemisesta, vaan pikemminkin muotopiirteiden hakemisesta. (Mäkelä (toim.) 1995, 54, 58.) Haastattelut analysoitiin siten, että kaikkien haastateltavien litteroidut vastaukset vietiin saman kysymyksen alle. Vastausten yhdistelmästä tutkija teki teoreettiseen ymmärrykseen perustuvan pohdintansa, joka jäsensi vastausten muotopiirteet. Muotopiirteiden kautta aineistot yhdistettiin Liitteessä 3 kuvattujen ongelmien alle.

Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan analyysi ja tulkinta voidaan nähdä erottamattomina tai erillisinä. Ensimmäisessä vaihtoehdossa hermeneuttinen kehä määrää analyysin ja tulkinnan yhtenevyyden. Analyysivaiheessa aineistosta tehdään tulkintoja, jotka ohjaavat analyysia ja niin edelleen. Toisessa vaihtoehdossa raakamateriaalista (datasta) erotellaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Vasta luokitellusta datasta (informaatiosta) tehdään tulkintoja. Tulkinnat siis rakennetaan aineistosta käsin aineiston ollessa tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohta tai apuväline. (Eskola & Suoranta 2005, 149–150.)

Tutkimuksessa käytetään molempia edellä kuvattuja lähestymistapoja. Erilaisten analyysitapojen käyttämistä pidetäänkin ominaisena tapaustutkimuksille (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Kyselyistä eli raakamateriaalista erotellaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Haastatteluaineiston yhtyessä kyselyn kokonaisuuteen, aineistosta tehdään tulkintoja, jotka ohjaavat analyysia eteenpäin ja muokkautuvat tutkimusongelman ratkaiseviksi ennakoiviksi toimintamalleiksi. Tällöin aineiston käsittely yhtyy teoriaosuutta läpikuljettaneeseen hermeneuttiseen kehään.

Tutkimuksen alakysymykset ovat teoreettisia ja siksi vastaukset niihin löytyivät aiemmasta tutkimuksesta, malleista ja kirjallisuudesta. Alakysymysten vastaukset ovat tutkimuksen teorialuissa. Tutkimusongelmaan vastataan älykkään tekemisen kulttuurin mallin ja tapaustutkimuk-

sen synteesillä. Synteesi rakentuu ennakoiviksi toimintamalleiksi. Liite 3 kuvaa tulkintaoperaation vaiheet ja ennakoivia toimintamalleja voidaan pitää ratkaisusääntöinä (Mäkelä (toim.) 1995, 57).

Aineisto analysoidaan neljällä tavalla:

- Tulkitaan Webropol-järjestelmän kyselystä muodostamia sanakarttoja (Liite 4), jotka osoittavat eniten käytetyt ilmaisut ja niiden väliset heikot yhteydet. Sanakarttojen tulkinta pohjautuu tutkijalla olleeseen ymmärrykseen ilmiöiden merkityssuhteista.
- Tulkitaan kyselyn sanallisia vastauksia päätöksentekotieteen näkökulmasta.
- Tulkitaan ja ymmärretään teemahaastattelujen vastauksia ja tuloksia hiljaisen tiedon ja älykkään tekemisen kulttuurin mallin näkökulmista.
- Yhdistetään analyysit ennakoivan toimintamallin teemoissa.

Sanakartat osoittavat vastauksien keskeiset asiasanat. Näistä ei voida vielä yksistään muodostaa pitkälle vietyjä johtopäätöksiä tai analyyseja, mutta ne kuvaavat ilmiöitä, joiden selvittämistä syvennetään kyselyjen avoimien vastausten käsittelyllä. Syvään ymmärrykseen ja tutkimusongelman ratkaisemiseen päästään purkamalla teemahaastattelut teoriaosuudessa määritetyn älykkään tekemisen kulttuurin näkökulmasta ja esittämällä tulokset ennakoivina toimintamalleina.



Kuvio 14. Juurisyyanalyysin keskeiset periaatteet (mukaillen Ilmonen ym. 2010, 113).

Tekemisen älykkyyttä on se, että ennakoivien toimintamallien avulla kyetään ennaltaehkäisemään pirullisten ongelmien syntymistä. Ennakoivien toimintamallien tunnistamisessa hyödynnetään alun perin riskien arviointiin kehitettyä juurisyyanalyysimenetelmää (*Root-cause analysis, RCA*.) Kuvion 14 mukaisesti. Juurisyyanalyysi on perinteinen ongelmanratkaisumenetelmä, joka perustuu ongelman perimmäisen syyn selvittämiseen. Menetelmää voidaan käyttää monimutkaisten syy-seuraus-ketjujen analysointiin, jolloin menetelmä toimii ennaltaehkäisevänä. Juurisyyanalyysi yhdistää kyselyn ja teemahaastattelujen kysymykset yhteisiksi ongelmiksi niin, että niistä on johdettavissa päätelmän ja johtopäätöksen kautta sama juurisyy (Liite 3). Vastauksena juurisyyihin syntyvät ennakoivat toimintamallit, jotka ovat vastaus tutkimusongelmaan. Ennakoivia toimintamalleja tulisi siis käyttää tiedon johtamiseen työelämän murroksessa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla.

#### 5.4. Analyysin tuloksena syntyneet ennakoivat toimintamallit

##### 5.4.1. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan asemaa on vahvistettava kulttuurista käsin

Kulttuuri näkyy vähintään kahden ihmisen ollessa tekemisissä keskenään, ja se muuttuu ajan myötä (Boudreau & Ramstad 2008, 185). Kulttuurien kohtaamiseksi voidaan nimittää johtamisen ja organisoinnin tapaa, jossa kulttuurisia piirteitä on otettu huomioon. Ihmisten johtaminen on paljolti merkitysten johtamista, tilan antamista, vuoropuhelua ja ihmisten arvokkuutta korostavaa kulttuuria. (Toom ym. 2008, 121, 124.)

Nopeat ympäristömuutokset vaarantavat strategian toteutumisen seurannan. Vuosiryhtiin sidotusta suunnittelu-, toteutus ja seurantasyklistä tulisi siirtyä samanaikaiseen suunnittelu-, toteuttamis- ja seurantaprosessiin. Tieto muuttuu viisaudeksi silloin, kun sitä osataan soveltaa oikein ja oikeissa tilanteissa. (Santalainen 2008, 329.) Toimialojen roolit hämärtyvät organisaation kohtaamisissa muutostilanteissa, joten henkilöstöalan aseman tulisi perustua vahvan lisäarvon tuottamiseen. Kyselyn sanakartoista voidaan tulkita, että lisäarvon tuottamiseksi henkilöstöalan on onnistuttava palvelutuotannossa, kyseenalaistettava vanhat toimintatavat ja oltava kiinteä osa kokonaisjohtamista.

Työelämän murroksessa aika ja paikka menettävät merkitystään ja tästä johtuen etäältä johtaminen lisääntyy. Fyysisellä työpaikalla ryhmäytyminen ja sitoutuminen ruokkivat tiedon vaihtoa ja luovat pohjan tehokkuudelle. Henkilöstöalan työntekijöiden työnkuva erikoistuu ja muuttuu lähemmäs asiantuntijatyötä, joka osaltaan palvelee henkilöstöalan tilannekuvan luomista.

Huonolla henkilöstöhallinnolla voidaan aiheuttaa ongelmia työyhteisössä ja operatiivisessa toiminnassa. Henkilöstöalan aseman vahvistamista ei voida siltikään pitää itseisarvona, mutta henkilöstöalan on luontevaa toimia työn muutosten tunnistamisessa ja ohjaamisessa johtajana.

Henkilöstöalan keskeisillä ja laajasti vaikuttavilla asioilla on vain harvoin niin kiire, ettei aikaa hyvään valmisteluun olisi. Kiirekin on yleensä itse aiheutettua ja se johtuu puutteellisesta aika-tilalutuksesta ja prosessoinnista. Henkilöstöalalla on keskeistä tunnistaa mahdollisuudet ja vastuut perustason HR-toimintoja laajemmin. Henkilöstöalan asemaa voidaan vahvistaa toimialan tehtäviin liittyvän esimiestyön ja esimiesvalmiuksien kehittämisen kautta. (Vastaajat 1, 2, 4 ja 8.) Kyselyn avoimet vastaukset korostavat onnistunutta johtajuutta toimialan sisällä. Johtajuuteen kuuluvaa päätöksentekoa voitaisiin tukea tällä hetkellä puuttuvalla ajantasaisella ja tarpeisiin skaalautuvalla tilannekuvajärjestelmällä.

Haastattelujen perusteella organisaatiotason strategian tulisi antaa selkeämpiä vaatimuksia henkilöstölle eli konkretisoida, millaista osaamista henkilöstöltä edellytetään tulevaisuudessa sekä tarjota sisältöä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Strategian tavoitteiden tulisi pystyä takaamaan työnteon joustavuus, sujuvuus, tarkoituksenmukaisuus ja työnteon edellytykset. Tavoitteiden takaaminen on lähes mahdotonta ilman niitä tukevaa kulttuuria.

*”Tota henkilökohtaisesti olen sitä mieltä että tää strategia (Rajavartiolaitoksen strategia 2027) antaa hyvin vähän niinku vaatimuksia henkilöstölle ja se mitä se... mitä olisin toivonut enempi ni olis osaamista mitä odotetaan ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Ja sitä kautta se olis linjaavakin henkilöstöstrategialle.”* (Haastateltava D.)

Strategian tavoitteissa nähtäviin puutteisiin tai työelämän murroksen aiheuttamiin muutostarpeisiin voidaan vaikuttaa henkilöstöalan ja ylimmän johdon strategisella kumppanuudella. Tämä on ratkaisevan tärkeää tukevan kulttuurin luomisessa, koska organisaation kulttuuri rakentuu väistämättä ylimmästä johdosta käsin. Haastatteluista on kuitenkin aistittavissa, että strategista kumppanuutta pidetään tällä hetkellä rakenteellisena (johtoryhmätyöskentely) eikä kulttuuriin rakennettuna.

*”Tällä hetkellä käsitellään paljon detaljee-tason asioita ja profiilin nostolla olisi sijansa. Palveluiden keskittämisellä ja syvemmällä ymmärtämisellä pystytään tarjoamaan työkaluja kumppanuudelle.”* (Haastateltava A.)

Itsenäinen, mutta johdon linjaan ja organisaation strategiaan perustuva kehittämistyö vahvistaa yhtenäistä toimintakulttuuria. Johtamisella voidaan tosiasiaissa vaikuttaa kulttuuriin. Esimerkiksi henkilöstöalan keskittämisestä syntynyt muutosvastarinta on kehittämisen ja palveluiden

sujuvoittamisen kautta saatu käännettyä kannatettavaksi. HR-toimintojen tuki johtamiselle ei kuitenkaan toteudu tällä hetkellä optimaalisesti, koska henkilöstöhallinnossa keskitytään usein vain minimivaatimuksiin. Tekemisen kulttuuri on vinoutunut, koska henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus konkretisoituu karrikoidusti vuotuisen henkilöstötilinpäätökseen eli kerättyyn historiatietoon. Henkilöstöalan pitää päästä ennakoivaan johtamiseen tai ennakoivaa johtamista tukevaan toimintaan. Tällä hetkellä tietojärjestelmissä olevan tiedon käytettävyys on huono tai sitä ei osata henkilöstöalalla hyödyntää. Konkreettinen strategisen kumppanuuden vahvistamisen työkalu olisi ennakoivan henkilöstöjohtamisen tilanneymmärryksen luominen. Tähän tarvitaan toiminnanohjausjärjestelmän tukea. Toiminnanohjausjärjestelmällä mahdollistetaan massadatan kokoaminen tietämyksen luomiseksi. Tietämyksen pohjalta kyetään tietoa tarjoamaan kaikille tarvitsijoille ennakoivasti ja pyytämättä ilman, että lisätään hallintoa organisaation sisällä. (Haastateltavat B, C & D.)

*”Arvot tukee sitä tuota niin minun mielestä sitä strategistakin tavoitetta mitä on johto asettanu niin erittäin hyvin ja ne vaikuttaa siihen yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisön niinku toimintaan päivittäin.”* (Haastateltava D.)

Haastatteluista on todettavissa, että Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä on ollut paikallispiirteinen toimintakulttuuri henkilöstöhallinnon tehtävien toteuttamiseen. Jossain on tehty asiat hyvin pitkälle työntekijöiden puolesta, ja jossain vastuuta on annettu enemmän virkamiehille. Tällä hetkellä käytössä olevat tietojärjestelmät eivät tue keskitettyä ja tehostettua toimintamallia. Näin ollen täyttä hyötyä keskittämisestä ei ole saatu. Vanha toimintakulttuuri ohjaa toimintaa, kunnes tietojärjestelmät saadaan tavoitetilaan.

Haastateltavat kokevat henkilöstöalan toimintakulttuurin vahvuuksiksi täsmällisyyden, tasa-arpuisuuden ja yhdenvertaisuuden. Nämä ovat henkilöstöalan perinteisiä arvoja, mutta eivät yksistään takaa selviytymistä murroksesta. Yhtenäisen toimintakulttuurin luominen olisi ensiarvoisen tärkeää johdettaessa työelämän murrosta. Toimintakulttuurin tulisi tuottaa toimintaa edistäviä ja sujuvoittavia tekijöitä. Tehtävien priorisoinnissa tulisi kehittyä ja löytää ohjelmistorobotiikan ja keinoälyn hyödyt siten, että henkilöstöala pystyisi keskittymään tärkeimpiin ajattelua vaativiin ja tuottavampiin työtehtäviin. Tämän muutoksen toteuttamisen kompleksisuus pitää kuitenkin ymmärtää.

#### 5.4.2. Ymmärrettävä kompleksisuus

Tietotyössä ratkaistaan ainutkertaisia ongelmia (Törmälä ym. 2015, 113). Asioiden kulkua pyritään kuitenkin yksinkertaistamaan liaksi ja sisäisessä päätöksenteon logiikassa käsitellään

vain tärkeimpiä ja keskeisimpiä asioihin vaikuttavia tekijöitä (Kivenjuuri 2011, 114). Kompleksiset ilmiöt ovat jatkuvassa liikkeessä ja tietämyksemme kompleksisesta ilmiöstä on aina rajoittunutta. Niiden luonteenmukainen keskinäisriippuvaisuus lukemattomien eri tekijöiden ja tilanteiden välillä aiheuttaa monisyisen kokonaisuuden ja äärettömän määrän muuttuvia tekijöitä. Tällaista kokonaisuutta on mahdotonta hallita absoluuttisesti. (Lindell 2017, 30.)

Kompleksisten ja toisiinsa limittyvien ongelmien ratkaisemisen salaisuus piilee toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Perinteisen rationaalista suunnittelua korostavan lähestymistavan sijaan valmistelussa tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja päätöksenteon intuitiiviseen ulottuvuuteen. (Jalonen 2007, 188.)

Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan tilanneymmärryksen tavoite voidaan tiivistää lauseeseen *Osaavat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja tekevät oikeita asioita*. Henkilöstöresursseja pyritään suunnittelemaan ja sijoittamaan ennakoivasti, mutta käytännössä asian tilaa koskevat mittarit mittaavat toteumaa kuten henkilötyövuosikertymää. Tilanneymmärrys on siis menneeseen aikaan ja avainhenkilöihin sidottua. Tavoitetilassa sen tulisi olla aikaan ja paikkaan sitomatonta, jolloin siltä edellytetään ennustettavuutta, kollektiivisuutta ja läpinäkyvyyttä.

Henkilöstöalan keskittämisessä hajallaan olevasta tiedosta on pyritty systemaattisesti eroon. Konkreettisin tavoite tässä on toiminnanohjausjärjestelmän ja yhteisen tietovarannon käyttöön saaminen. Kyselyn sanakartan tulokset painottavat tiedon saatavuuden ja hyödynnettävyyden (erityisesti KIEKU-tietojärjestelmä) toteutumista. Riittävät ja strategian tavoitteita vastaavat henkilöstöresurssit on turvattava. Toimialasta on rakennettava itsenäisyyttä ja yksilöllistä vastuuta painottava, jolloin henkilöstön omaa muutoshalua tuetaan. Rakenteiden on oltava sellaiset, että luottamus omaan työuraan ja kehittymiseen säilyy.

Oppimista voidaan edesauttaa organisaation eri osien raja-aitojen kaatamisella ja joustavuutta painottavilla johtamisjärjestelmillä (Santalainen & Huttunen 1993, 168). Oppimistarpeisiin reagoimisen tulisi olla dynaamisempaa ja osaamistarpeita voitaisiin paikata verkostoilla henkilöstöä koskevien siirtojen sijaan. Tilanneymmärrykseen tulisi pystyä liittämään nykyistä enemmän tietämystä ja hiljaista tietoa. Paimenelle ei riitä tieto kahdessa suunnassa olevien lammaslaumojen vaarasta joutua suden hyökkäyksen kohteeksi. Hänellä tulisi olla tilanneymmärrys, kumpaa laumaa on kannattavaa lähteä ensimmäisenä pelastamaan. Toisin sanoen jo menetetyt lauman luo ei kannata mennä ensimmäiseksi. Esimerkki kuvaa syntyongelman kompleksisuutta. Kiistaton syntyongelma on susi, mutta sitä ei voida noin vain poistaa.

Henkilöstöala nähdään henkilöstöhallinnon synonyyminä, vaikka henkilöstöhallinto muodostaa vain osan henkilöstöalan kokonaisuudesta. Henkilöstöalan merkitys tulee kasvamaan, koska tarvitaan keinoja, joilla nykyisiä työntekijöitä sitoutetaan työhönsä ja uusia saadaan hakeutumaan palvelukseen. Kilpailu siviilimarkkinoiden kanssa kovenee, vaikkakin tulevaisuuden yhteiskunnassa tapahtuva työelämän murros voi vapauttaa työvoimaa hakeutumaan uusiin tehtäviin. Työn muuttumiseen liittyy kuitenkin kohonnut riski, että usko koneälyyn ja robotiikkaan vähentää henkilöstöalan arvostusta ja asemaa osana kokonaisjohtamista. Henkilöstöalan tulee olla aktiivinen ja luova kehittämistoimissa. (Vastajaat 1, 6 & 11.) Henkilöstöalalla tulisi olla nykyistä laajempi rooli. Toimialaa tulisi rakentaa innovatiivisesti ja avarakatseisesti. Toimialalla olevaa tietämystä ja hiljaista tietoa tulisi hyödyntää ylimmän johdon strategiaa edistävien uusien toimintamallien luomiseen ja kokeiluun.

*”Henkilöstösuunnittelun tempoiluvuuden, elikkä liian nopeat ja jokaiselle yksilölle sataprosenttisesti konkretisoituvat muutokset, jotka tulee ennakoimattomasti on minusta tämmönen... tämmönen syntyongelma. Yhteinen visio ja ehkä sitä kautta oppivan organisaation periaatteet pitää jaksaa viedä sisälle tähän kun lähetään työn muutosta toimeenpanemaan joka väistämättä on niinku tässä edessä. Elikkä pitää yksittäiset työntekijät jaksaa pitää tietosena tulevasta muutoksesta heidän pienistäkin prosessin osasista miten ne liittyy isompaan kokonaisuuteen. Sitä kauttahan se mielekkyys säilyy siinä tehtävässä ja sitä kautta he ymmärtää miksi joku robotiikka otetaan käyttöön osana sitä prosessia.”* (Haastateltava D.)

Tietojärjestelmiä kehittämällä ja älykkäämmällä tekemisellä tulisi pystyä vapauttamaan ja taasaamaan henkilöstöresursseja. Henkilöstöresurssien käytettävyyys tulisi olla osaamisperusteista. Monet ongelmat ratkeaisivat yksittäisen ihmisen kokemuksen avulla, mikäli menetelmät olisivat riittävät ja kulttuuri kannustaisi hiljaisen tiedon jakamiseen. (Haastateltavat A, B & C.)

Pienessä ja selkeisiin henkilöstöryhmiin jakautuneessa Rajavartiolaitoksessa pienetkin muutokset ketjuuntuvat ja heijastevaikutukset voivat olla suuria. Muutoksia voi sanella enemmän resurssitarve kuin varsinainen osaamistarve. Tämä on pirullinen ongelma ja luo kompleksisuutta. Organisaatio kykenisi avoimuudella ja vuorovaikutuksella vaikuttamaan suuresti yksilön kokemusmaailmaan ja työn imuun. Lisäksi organisaation periaatteet ja visio tulisi sisällyttää työn muutokseen.

### 5.4.3. Henkilöstöalan tulee olla muutosjohtaja

Johdettu muutos tapahtuu perinteisesti ylhäältä alaspäin ja suhteissa rakentuva muutos yhteistyöllä (Tienari & Meriläinen 2012). Tämän tutkimuksen näkökulma on, että johdetussa muu-

toksessa korostuu näkyvän tiedon merkitys ja suhteissa rakentuvassa muutoksessa korostuu hiljaisen tiedon merkitys. Muutokset liittyvät mahdollisuuksiin tai uhkiin. On ymmärrettävä, mitä on tapahtumassa organisaation olosuhteissa. Johtajilla on tähän parhaat mahdollisuudet, sillä he voivat itse päättää sen, miten jakavat aikansa nykyisten ongelmien ratkaisemiseen tai tulevaisuuden potentiaalin kartoittamiseen. (Laamanen 2005, 37–38.)

Organisaatiolle on elintärkeää onnistua organisaatiomuutoksessa. Yksi syy epäonnistumiseen on pirullisten ongelmien ratkominen niihin sopimattomalla tavalla. Ymmärtämällä pirullisten ongelmien kompleksinen toimintadynamiikka ja sen vaikutukset ongelman ratkaisuun sekä muutosjohtajuuteen, muutoksen onnistuminen on nykyistä todennäköisempää. (Lindell 2017, 61.)

Työn laatu ei parane kontrolloimalla prosessin tuotosta. Vähäinen määrä yksinkertaisia sääntöjä riittää, jos toiminta nojaa yhteisiin arvoihin ja periaatteisiin. (Törmälä ym. 2015, 113.) Vahva johtajuus kumpuaa enemmän persoonan voimasta kuin pakotettujen mallien opiskelusta (Santalainen 2008, 238). Kyselyn sanakartan tuloksista voidaan löytää yleisimmäksi rakenteelliseksi parannuskeinoksi prosessien sujuvoittamisen. Esimiesten tulisi ottaa suurempi vastuu henkilöstöjohtamisesta ja erityisesti hallintoyksiköiden apulaiskomentajien roolia henkilöstöjohtajana olisi vahvistettava.

Kyselyn avoimien vastausten perusteella rakenteiden muuttamisen tulisi pohjautua työn johtamisen ja työn tekemisen parempaan ymmärtämiseen ja muutostarpeiden hyväksymiseen. Tämän kautta henkilöstöala voi aidosti toimia suunnannäyttäjänä ja lisäarvon tuottajana. Suunnannäyttämiseen kuuluu uuden teknologian käyttöönotto ja hallitseminen. Hallitsemiseen kuuluu väistämättä tietotarpeiden tunnistaminen, tietojohtaminen ja tilannekuvan muodostaminen. Muutoksen mahdollistaminen edellyttää mukautumiskykyä.

Tärkein muutos henkilöstöalalla koskee rutiininomaisten tehtävien automatisointia, jolloin vapautuvalla työajalla voidaan tuottaa ennakoiva tuki ylimmälle johdolle ja parempi tilanneymmärrys henkilöstöstä. Työn tekemisen muutosta tulee analysoida, jotta muutokseen voidaan mukautua entistä paremmin ja löytää toimivampia menetelmiä. Henkilöstöalasta tulee tehdä omatoimiseen ja itsenäiseen työhön pystyvä vastuunsa kantava asiantuntija sen kaikilla tasoilla. Tiedon saatavuutta kaikilla organisaatiotasoilla tulee tehostaa teknologian avulla, mutta samalla pitää rakentaa luottamuksen lisäksi positiivinen usko tulevaan. Työntekijöillä tulee olla luottamus vakaisiin työoloihin ja sitä on suojeltava myös muutoksessa. (Vastaajat 2, 3, 4, 5, 8 & 11.)

Hyvin usein asiat tehdään kuten aina ennenkin, vaikka olisi halua uudistaa työn tekeminen ja toimintamallit. Henkilöstöalan on johdettava muutosta, joka jakaa nykyistä enemmän vastuuta



yksittäiselle virkamiehelle hänen omista asioistaan. Henkilöstöalan sisällä päällikkökeskeisyyttä olisi hyvä vähentää antamalla enemmän vastuuta arkirutiineista HR-asiantuntijoille. Tällöin esimiesten panosta olisi suunnattavissa operatiivisen toiminnan johtamiseen hyödyntäen henkilöstöjohtamisen tilanneymmärrystä. Valvonnan määrän suhdetta saatuun hyötyyn tulisi tarkastella kriittisesti. Teknologia on se väline, jolla poikkeamat saadaan havaittua massasta. Toimintakulttuurin muutos ja ratkaisuoikeuksien madaltaminen on jo parantanut HR-prosessien sujuvuutta, mutta niissä on edelleen aivan liian monta kierrosta ja mutkaa käytävänä ennen kuin asiat realisoituvat tuloksiksi ja vaikuttavuudeksi. Osasyllisenä tähän ovat tietojärjestelmät, jotka eivät tue muutosta. (Haastateltavat A, B, C & D.)

Muutoksessa viisaat ihmiset tietävät, että he eivät ymmärrä kaikkea sitä mitä tapahtuu juuri nyt, koska he eivät ole nähneet tätä kaikkea aikaisemmin (Weick 1993). Muutos tulisi nähdä henkilöstöalalla mahdollisuutena kehittää ja kehittyä. Edullista on, jos organisaatio tai työyhteisö pystyy itse havaitsemaan muutostarpeet ja muuttamaan toimintaansa vahvistaakseen olemassa olevaa strategiaa tai viemään kehitystä kokonaan uuteen suuntaan. Uuden suunnan määrittämisessä henkilöstöalalla tulisi olla strateginen rooli ja strateginen kumppanuus, koska ihmiset ovat voimavara, joka toteuttaa ja hyväksyy suunnan muutoksen. Toteuttamisessa tarvitaan hyvää johtajuutta ja selkeää päätöksentekoa ja hyväksymisessä vuorovaikutteista ja oppimiseen tähtäävää toimintakulttuuria. Tällainen toimintakulttuuri ruokkii työn imua.

#### 5.4.4. Lisättävä vuorovaikutusta ja työn imua

Inhimillisiä tekijöitä ja organisaatioita tulee johtaa niin, että yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutuksen toimivuuteen panostetaan. Organisaatiomuutoksissa vuorovaikutuksen tarvetta lisää henkilöstön tarve tietää, mitä on tapahtumassa, miksi niin tapahtuu ja mitä heille yksilöinä tulee muutoksessa tapahtumaan. (Virtanen & Stenvall 2011, 25–26, 96.) Ymmärrys ja tietämys helpottavat vuoropuhelua. Tieto ei kuitenkaan ole niin käytettävissä kuin pitäisi ja tästä johtuen ymmärrys tarvittavalle vuoropuhelulle on vajavaista. (Brandon & Hollingshead 2004, 634.) Vuorovaikutus, kuten yhteistyö tai ihmisten muodostama ilmapiiri, on yksi organisaation arvokkaimmista voimavaroista. Vuorovaikutuksen avulla tietämystä voidaan jakaa ja saada laajemmin hyödynnettyä. (Virtainlahti 2009, 214, 218.)

Henkilöstöjohtajat voivat monin keinoin edesauttaa työntekijöiden sitoutumista työhön. Työhön sitoutuminen<sup>62</sup> eroaa työtyytyväisyydestä yhdistämällä korkean omistautumisen ja korkean

---

<sup>62</sup> Sitoutumisella voidaan tarkoittaa yksilön osallistumista ja tyytyväisyyttä sekä innostusta työn tekemiseen (Harter, Schmidt, & Hayes 2002, 269).

työn imun. (Bakker 2011, 265, 268.) Niin viralliset kuin epäviralliset vuorovaikutussuhteet voivat muokata organisaatioiden toimintaa suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan. Niiden kompleksinen dynamiikka tekee organisaation toiminnasta yllätyksellistä ja arvaamatonta. Tällöin sosiaalisen toiminnan lisäksi on otettava huomioon organisatoriset rakenteet ja organisaation ulkoiset tekijät. (Lindell 2017, 62.)

Positiivinen kierre saa alkunsa inhimillisten kehitystekijöiden tunnistamisesta ja niiden kehittämisestä (Kesti 2007, 17). Positiivisessa kiertteessä muutos tapahtuu pienin askelin. Onnistuminen pienessä muutoksessa lisää kehittäjien keskinäistä luottamusta sekä itseluottamusta, mikä puolestaan antaa uskon kykyyn toteuttaa yhdessä mittavampi muutos. Kierteen jatkuminen johtaa aina vaan isompiin onnistumisiin – ainakin johonkin rajaan saakka.

Asiantuntijuuden saavuttaminen edellyttää henkilökohtaisen osaamisen ja taitopääoman rakentamista, mutta myös yksilöt ja organisaatiot ylittävää tietämistä ja tietämystä (Palonen & Lehtinen 2005). Useimmat työelämässä kohdattavat ongelmat edellyttävät useamman ihmisen panosta ja ponnisteluja. Kollektiivista asiantuntijuutta voidaan tarkastella kulttuuriin osallistumisen avulla (Lave & Wenger 1991). Kyselyn sanakartan perusteella toiminnan tulisi rakentua palvelualltiudelle. Henkilöstöalan tulee olla aktiivinen ja yhteistyökykyinen vuorovaikuttaja. Rakentamisen ja yhteistyön tulisi näkyä kaikilla tasoilla ja heijastua myös määräyksiin ja sopimuksiin.

Monet yhteistyötä tukevista tekijöistä liittyvät organisaation tai tiimin taustalla olevaan kulttuuriin ja tottumuksiin. Yhteistoiminnallinen kulttuuri ja halukkuus yhteistyöhön eivät kuitenkaan automaattisesti takaa taitavaa käytännön yhteistyötä. Tiimityöskentelyn suorituskykyä saadaan kasvatettua organisaation henkilöstöalan toimenpitein lisäämällä keskinäistä arvostusta ja kykyä tavoitteellisiin keskusteluihin. (Gratton & Erickson 2007.)

Henkilöstöalalla tulisi vähentää siiloutumista, ymmärtää yhteydet muihin toimialoihin ja nähdä yhteistyön tärkeys. Siiloutuminen aiheuttaa sokeutumista omalle työlle, jolloin asiat ymmärretään vain yhdellä tavalla. Kyseenalaistaminen, kysymykset ja asioiden miettiminen eri kanteilta auttavat solmujen avautumisessa. Tiimityö on oikeansuuntainen tapa tehdä työtä, ideoida ja koota osaamista. Nykyisin se on kuitenkin latistunut lähinnä kommenttien pyytämiseksi nopealla aikataululla. Keskitetyn palvelutuotannon tulisi verkostoitua tiiviimmin hallintoyksiköiden kanssa henkilöstöasioiden suunnittelemisessa ja johtamisessa sekä henkilöstötilannekuvan muodostamisessa. Rajavartiolaitoksen esikunnassa voidaan nähdä massatietojen analysoinnin perusteella trendimuutokset, mutta kentän asenne- ja arvomaailman muutokset havaitaan hallintoyksikkötasolla. Vastausten perusteella Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalle tulisi rakentaa

ennakoivan tuen kulttuuri ja sitä tukevat älykkäät ratkaisut. Muutoksen ja murroksen keskellä tulee ylläpitää ja suojella henkilökohtaisia kontakteja ja avointa hiljaisen tiedon jakamista tukevaa vuoropuhelua. (Vastaajat 1, 5, 10 & 11.)

Keskitettyssä henkilöstöalan johtamismallissa on hyödynnettävä verkostorakenteen edut pitämällä hallintoyksiköt mukana suunnittelussa ja päivittäistoiminnassa. Toimintojen keskittämisen jatkaminen edesauttaa säännönmukaisuuksien ja erojen havaitsemista, mutta henkilöstön asenne- ja arvomaailman muutokset havaitaan jatkossakin paikallistasolla ja usein lähiesimiesten vuorovaikutuksesta.

*”Nyt ku se tieto on meillä... ei niin käytettävissä ku pitäis olla niin tuota ei ole myöskään välttämättä ymmärrystä sille vuoropuhelulle mikä olis tarpeen ennen ku sitte joku on "silmillä" tai tuota tulee ongelmia vastaan.”* (Haastateltava D.)

*”Henkilöstöhallinnon ihmiset hyvin pitkälti niinku omatoimisesti valmistelee asioita ja ottaa tiettyjen syötteiden nojalta ne tarkastuksen alle, työn alle ja saattaa ne eteenpäin... eteenpäin prosessissa.”* (Haastateltava A.)

*”Se että pystyt sitä... vaikuttamaan siihen työhösi ja kehittämään sitä niin sitä on niinku yritetty että... moni tyytyy tavallaan siihen työn tekemiseen että tässä on nämä ohjeet ja nämä teen ja tuota mä suoriuduin näistä töistä ni se on selvä ja mutta että pitemmällä aikavälillä tulosta tekee ni et ne vois ite kehittää tai muuttaa omaa työtänsä että se ois mukavampaa, tehokkaampaa tai helpompaa tällee näin että ne pystyy vaikuttamaan tekemään ohjeita tai mietitään mitä uutta... miten erilailla voitais tehdä tätä ni otetaan ne mukaan siihen ni se on se yks myöskin tekijä kyllä tässä näin... otetaan siihen kehitystyöhön mukaan ja esimiehet ja johto kuitenkin lopulta linjaa lopulta mutta ei anneta aina vaan niinku valmista tavara tai mallia mitä tekevät vaan he voivat vaikuttaa siihe ja mieltä itekki sitten.”* (Haastateltava C.)

Työtehtävien tulisi olla riittävän haastavia, mutta kuitenkin ihmisten kokoisia. Omaa työtä pitää pystyä kehittämään yksitoikkoisten prosessien hoitamisesta kokonaisuuksien hallintaan ja muokkaamaan omannäköiseksi. Sama tehtävä tulisi voida hoitaa usealla eri tavalla väkinäisten ja pakotettujen toimintamallien sijaan. Tämä antaa paremman mahdollisuuden hiljaisen tiedon jakamiselle ja näkyväksi tulemiselle. Virkamiehen kokiessa tehtävänsä mielekkäänä, syntyy työn imu ja tiedon jakamishalu itsestään. Koska kaikki tehtävät eivät ole kaikille mielekkäitä, voidaan esimiestoiminnalla luoda edellytyksiä työn imulle mahdollistamalla muun muassa työmenetelmien ja työprosessien kehittäminen. Organisaatiossa vallitseva työn mielekkyyden ilmapiiri lisää työn imua ja yhteistyötä. Vuorovaikutuksen ja työn imun näkökulmasta esimiesten on osattava johtaa, mutta ennen kaikkea johdettava osajaa. (Haastateltavat A, B & D.)

### 5.4.5. Johdettava osaajaa

Osaamisen johtamisessa kyse on siitä, miten organisaatio johtaa tavoitteensa strategiasta ja välittää ne osaamisen kehittämisen strategisiksi päämääriksi ja keinoiksi. Julkishallinnon organisaatioissa johtajien asia on ymmärtää, että osaamista voi ja pitää osata johtaa. Ylimmän johdon osalta kyse on strategisesta osaamisen johtamisesta, jossa johdetaan organisaation varsinaisesta strategiasta osaamisen painopisteet. Painopisteiden selviämisen jälkeen olemassa olevaa osaamista peilataan suhteessa niihin ja osaamisvaatimuksiin. Lähiesimiesten osalta kyse on oman tiimin tai ryhmän osaamistason ylläpitämisestä tehtävien edellyttämällä tasolla. (Virtanen & Stenvall 2011, 169–171, 186.)

Uudet teknologiat luovat uusia johdettavia, kuten robotteja ja autonomisia järjestelmiä (Työ 2.0). Tulevaisuudessa muutoksia voi tapahtua aina organisaation henkilöstön maailmankuvia ja ajattelumalleja myöden (Lindell 2017, 36). Johtajan roolina on kysyä, miksi ongelmat esiintyvät ja perustella miksi organisaation kannalta on tärkeää ratkoa tietyt haasteet. Henkilöstön rooli taas on kertoa mitä pitäisi tehdä. (Torkkola 2017, 32.) Hiljaisen tietämyksen johtamisen näkökulmasta oppivan organisaation ominaisuudet ovat tärkeitä (Virtainlahti 2009, 230). Kyselyn sanakartta viitoittaa, että henkilöstöalalla on jatkuvasti syvennettävä ammattitaitoa ja osaamista. Oppimisen on oltava elinikäistä. Yksilötasolla eduksi olevia ominaisuuksia ovat visuaalinen lahjakkuus, tarkkuus ja syvä asiantuntemus.

Usein erilaiset älyllisesti haastavat tehtävät päätyvät henkilöille, jotka ovat niistä aiemminkin suoriutuneet. Tästä syystä työtehtäviä tulisi maltillisesti kierrättää. Kierrättäminen asettaa kuitenkin haasteita työyhteisön osaamisen johtamiselle, jotta oppimismahdollisuudet jakautuisivat tasaisesti ja jotta organisaatio säilyttäisi kehittymiskykynsä ja elinvoimaisuutensa. (Balkundi & Harrison 2006.) Myös ydinosamisen määrittäminen on usein hankalaa, koska ydinosamiseksi nimetään ulospäin näkyviä, pinnallisen yleisellä tasolla olevia organisaation kriittisiä menestystekijöitä. Ydinpätevyudet ovat piilossa, syvällä organisaation toiminnallisella tasolla.

Henkilöstöalan tulee olla sekä palvelija että suunnannäyttävä. Toiminnan tulee olla joustavaa, ratkaisukeskeistä ja ideoivaa. Ratkaisukeskeisyyden saavuttamiseksi, tulee esimiesten läsnäoloa työyksikkönsä henkilöstöjohtamisessa parantaa, koska monet eivät ole sisäistäneet rooliaan henkilöstöasioissa. Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa myös sitä, että esimiesten pitää antaa vastuuta ja suurempia paloja alaisille. Esimies saattaa projektit liikkeelle, mutta ei jää roikkumaan niihin. Henkilöstöalan asiantuntijoiden on oltava oman alansa syväosaajia tiedossa ja taidossa. Heidän tulee lisäksi osata toimia yhdessä robotiikan kanssa ja hyödyntää sitä. Henkilöstön

urien, motivaatioiden ja kykyjen hallinta on haastavin kokonaisuus. Tulevaisuudessa työntekijät tulevat vaatimaan yksilöllistä kohtaamista ja mahdollisuuksia vaikuttaa työuriinsa. Pysyvyyden hakemisen sijaan työsuhteilta odotetaan mielekkyyttä ja vaihtelua. (Vastajat 2, 4, 7, 8 & 10.)

Kyselyn avoimista vastauksista on tulkittavissa, että henkilöstöalan asiantuntijoiden roolina on olla tietojohdantamisen osaajia ja uusien kyvykkyyksien hahmottajia. Henkilöstöalan työntekijän on pystyttävä toimimaan muutoksessa palvelumuotoilijana, joka osaa oman toimialansa tehtävien lisäksi tuottaa johdolle ratkaisukeinoja ja innovaatioita strategian toteuttamisessa kohdataviin ongelmatilanteisiin ja joka myös tunnistaa tarvittavat ratkaisu- ja päätöksentekopisteet.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin henkilökohtaisista osaamistarpeista. Kaksi haastateltavaa korosti sisällöllisiä osaamisvaatimuksia kuten virkaehtosopimusten ja yleisen säännöspohjan tuntemista. Myös sisäisten prosessien mieltäminen ja omaksuminen koettiin tärkeäksi. Näiden muodollisten vaatimusten ohessa isoksi osaamiskokonaisuudeksi koettiin töiden järjestäminen tehokkuutta ja vaikuttavuutta tuottavalla tavalla sekä yhteistyön mahdollistaminen ja ylläpito.

Haastateltava C nosti esille esimiestyön kehittämisen ja johtajan roolin henkilöstön tunteiden tulkkina ja kulttuurin luojana. Esimiehen tulisi kehittyä innostajana, kannustajana ja palautteen antajana. Haastateltava D koki, että työelämän murros ja sen vaikutukset henkilöstöalan arki-rutiineista aina strategiseen johtamiseen asti tulisi ymmärtää paremmin. Tämä ei ole yksittäinen taitepiste vaan se tulee nähdä kulttuurina ja visiona, jota kyetään päivittämään strategisen johtamisen tueksi ja osaamisen varmistamiseksi.

*”Tällä hetkellä konkreettiset osaamistarpeet liittyvät nimenomaan tähän työn murrokseen... tietotyön murrokseen, jota tuntuu, että ei oikein kukaan tiedä että mitä se tarkoittaa arjessa. Mutta tota [mieltii], sen se mikä henkilöstöalallakin korostuu ja varsinkin kun puhutaan strategisesta johtamisesta, niin on se tietämys ja ymmärrys miten me teemme näitä lakisääteisiä tehtäviämme vaikka 5-10 vuoden päästä. Miten toimintaympäristö muuttuu, miten se vaikuttaa henkilöstön, niin tuota, työhön... työn sisältöön, ja sitä kautta siihen osaamiseen... osaamistarpeeseen niin tämä visio pitäis niinku kyetä päivittämään aina aina aika ajoin eikä elää niin sanotusti kädestä suuhun henkilötyövuosikehyksiä pyöritellen tai muokaten, tai peruskurssin opiskelijamäärää vaihtamalla, vaan tämmöseen tota strategiseen osaamisen johtamiseen niin siihen pitäis panostaa sitten... se ei meillä ole riittävällä tasolla ja se näkyy minun mielestä myös tässä strategia... päästrategiassa ettei sielläkään ole vaatimuksia osaamiselle niin tuotu ku ehkä olis odottanu.”* (Haastateltava D).

Teknologian kehittymistä pidetään henkilökohtaisen osaamisen näkökulmasta pääosin mahdollisuutena. Monet työntekijät mielellään luopuisivat puuduttavimmista ja osin jopa epätarkoituksenmukaisiksi koetuista tehtävistä ja sen sijaan keskittyisivät tietojen analysointiin ja tarkempaan ajatustyöhön ongelmakohtien ratkaisemisessa. Kyseinen suuntaus tehostaa tilanneymmärrystä ja parantaa työn ja tuloksen tasalaatuisuutta. Osaamisen muuttamisessa vaikuttavuudeksi ja tuloksellisuudeksi keskeistä on antaa yksittäiselle työntekijälle mahdollisimman hyvät mahdollisuudet oman työn kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Tilannekuvalla mahdollistetaan osaamisen paikantaminen ja siten pystytään puuttumaan esille tuleviin pirullisiin ongelmiin. (Haastateltavat A, C & D.)

Asiantuntijoita johdetaan valmentamalla ja huolehtimalla resursseista ja työkaluista heidän tarpeensa huomioiden. Työ ei kuitenkaan itsestään muutu asiantuntijamaisemmaksi, vaan muutos pitää johtaa ja siinä tarvitaan nykyistä joustavampaa päätöksentekokulttuuria.

#### 5.4.6. Päätöksenteon on oltava joustavaa

Johdon tulee ymmärtää, että henkilöstöressurssien tehokas kehittäminen parantaa sekä henkilöstön hyvinvointia että tuottavuutta samanaikaisesti (Kesti 2012, 6). Yhteiset näkemykset syntyvät organisaation perusarvojen, niistä kumpuavan kulttuurin ja käytäntöjen kautta (Santalainen 2008, 238). Valmentava ja vuorovaikutteinen johtajuus luo pohjan toimintakulttuurille, jossa valtaa ja vastuuta voidaan jakaa työntekijöille. Kaikki voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, ongelmiin tartutaan heti ja toimintaa kehitetään ennakoivasti. (Kesti 2007, 127.)

Hallituksen tavoitteena on ollut julkisen hallinnon tiedonhallintaa koskevan yleissääntelyn uudistaminen ja yhtenäistäminen. Valmistelussa olevalla lailla (HE 284/2018 vp) edistettäisiin viranomaisten tiedonhallinnan laatua, tietoturvallisuutta sekä tietoaineistojen vastuullista hyödyntämistä. Sisäministeriö on yhtynyt esitysluonnoksen kuvaukseen tiedonhallinnan sääntelyn nykytilasta, jossa sääntely on pirstoutunutta ja yleislakien osalta sääntelyalaltaan vaihtelevaa. Esityksessä ehdotetaan perustettavaksi tiedonhallintaan monialaista asiantuntijaviranomaista, tiedonhallintalautakuntaa. Tiedonhallintalautakunnalle suunnitellut tehtävät ulottuvat tiedonhallinnan kannalta keskeisiin teemoihin ja rooli olisi merkityksellinen ohjauksen ja linjausten antajan ominaisuudessa. Tiedonhallinnan keskittäminen yhdelle viranomaiselle nähdään sisäministeriössä pääsääntöisesti myönteisenä uudistuksena. (Hallituksen esitys laiksi julkisen hallinnon tiedonhallinnasta sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, HE 284/2018 vp; Sisäministeriön lausunto 1.10.2018; Valtiovarainministeriön lausuntopyyntö 20.8.2018.)

Kyselyn sanakartasta on löydettävissä tekijöitä, joiden avulla muutoksesta selviäminen olisi jatkossa kivuttomampaa ja uuden teknologian hyödyntäminen tehokkaampaa. Tällaisia tekijöitä

ovat uusien työkalujen hallinta, palvelumuotoiluosaaminen ja henkilöstöprosessien kehittäminen.

Henkilöstöalan olisi aika luoda nahkansa uudelleen, jotta se näyttäytyisi jatkossakin houkuttelevana ja strategisesti merkityksellisempänä toimialana. Henkilöstöala on tavalla tai toisella keskiössä jokaisessa organisaatiota koskevassa muutoksessa, joten sen olisi kyettävä ketteryyteen ja muutoksiin. Muutoksissa henkilöstöalan on turvattava tiedon saatavuus, säilyvyys, oikeellisuus ja eheys. Henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen tulee olla tarkoin koordinoitua, jotta oikeat henkilöt olisivat oikeissa tehtävissä ja jotta henkilöstöä saataisiin kannustettua kehittämään ammattitaitoaan. Hallintoyksiköiden kykyä itsenäiseen, mutta Rajavartiolaitoksen strategista henkilöstöpolitiikkaa tukevaan, ratkaisu- ja soveltamistoimintaan on vahvistettava. (Vastajat 1, 6 & 13.)

Voimavarojen hankinnan tulee olla koordinoitua ja tähdätä henkilöstön ammattitaidon kehittämisen kannustamiseen eikä passivointiin. Henkilöstöala on jatkossakin työnantajan työkalu ja tähän työnantajarooliin kuuluvat tehtävät tulisi nykyistä paremmin tunnistaa ja tiedostaa, koska niitä ei voida täysin samojen joustavuuden lainalaisuuksien avulla käsitellä ja kehittää.

Työn jaettavuus on tehnyt rakenteista ja prosesseista usein mahdollisimman samankaltaisia. Ihmiset ovat käytännössä pakotettuja toimimaan vastoin omaa arvostelukykyyään. Tällöin ongelmanratkaisu ei ole luovaa, koska säännöt ja prosessit asettavat esteitä. (Törmälä ym. 2015, 49.) Vastaus kysymykseen henkilöstöalan ydinprosesseista vuonna 2027 on laadittu yhdistämällä sanakartan havainnot avoimiin vastauksiin. Tavoitteena on ollut yhdistää määrällinen toistuvuus ja laadullinen syvyys sekä osuvuus tutkijan teoriaosuudessa muodostuneeseen esiymmärrykseen. Kyselyyn vastanneiden mielestä henkilöstöalan kolme tärkeintä ydinprosessia vuonna 2027 ovat:

- Osaamisen hallinta ja sen johtaminen.
- Työurien ja palvelussuhdeasioiden hallinta.
- Tilannekuvan ylläpitäminen ja hyödyntäminen.

*”Nyt kun tässä on muutoksia juuri tapahtunut niin nyt näyttää ihan hyvältä... että tämmönen johdonmukainen ja riittävän konkreettinen reunaehdot määrittävä johtamiskulttuuri niin se on nyt saapunut taloon tässä ihan vastikään ja tota koen sen hyvänä.”* (Haastateltava D.)

*”Joustava? No siis jos tilanne muuttuu niin päätöksiä voidaan muuttaa. Ja, ennen päätöksentekoa pyritään selvittämään kaikki siihen vaikuttavat seikat [tauko] ja minusta joustavuuteen liittyy myöskin se että niin pitää jaksaa ja pystyä perustelemaan ne tehdyt päätökset. Minun mielestä meillä on joustava päätöksentekokulttuuri.”* (Haastateltava D.)

Päätöksentekokulttuurin koetaan olevan Rajavartiolaitoksessa muodollinen ja päätökset tehdään pääsääntöisesti esittelystä. Ollaan kuitenkin väärällä polulla, jos esimiehet joutuvat jatkuvasti tekemään päätöksiä. Toimintamallien tulisi olla vakioituja ja tarve uusille päätöksille vähäinen. Esimiesten rooli korostuu poikkeamissa ja muutosta aiheuttavissa päätöksentekopisteissä. Johtajat varmistavat omalla toiminnallaan kulttuurin, joka tukee edellä kuvattua toimintamallia. (Haastateltavat A & C.)

Päätöksentekokulttuurin koetaan muuttuneen henkilöstöalan keskittämisen jälkeen johdonmukaisemmaksi ja joustavammaksi. Johdonmukaisuutta tuo konkreettisten, mutta riittävästi liikumatilaa antavien reunaehtojen määrittäminen. Joustavuus nähdään käytännössä jo tehtyjen päätösten muuttamisena. Älykkään tekemisen kulttuurin näkökulmasta joustavalla päätöksentekokulttuurilla tulisi kuitenkin pyrkiä ennalta estämään jälkikäteen muutostarve. Tämän mahdollistamiseksi tulisi hiljainen tietämys hyödyntää nykyistä paremmin.

#### 5.4.7. Hiljainen tietämys on hyödynnettävä

Hiljaisen tiedon jalostamisessa näkyväksi korostuu johtaminen ja vuorovaikutus. Johto määrittää tavoiteltavat asiat ja tukee toimintatapojen kehittämistä. Yhdessä ideoidaan konkreettiset toimenpiteet ja kollektiivinen näkemys esitetään ratkaisukeskeisesti. Hiljainen tieto yritetään jakaa ohjeina ja sääntöinä. Esimerkiksi strategia viestitään tyypillisesti työntekijöille ylhäältä alas ja heiltä odotetaan täyttä sitoutumista. Vasta ymmärryksen ja hyväksynnän kautta syntyy uuden omaksuminen ja oppiminen, mutta yleensä henkilöstö ymmärtää strategiat huonosti. (Kesti 2007, 55, 57–58, 99–100.)

Hiljainen tieto on aktiivinen prosessiksi, mutta kuitenkin vain osittain yksilöiden ja yhteisöjen tiedossa, joten sen täydellinen artikuloiminen on hankalaa (Toom ym. 2008, 33, 53). Ehkä tästä syystä myös kyselyiden vastauksissa korostuu näkyvän tiedon hyödyntämiseen liittyvät teemat, jotka ovat robotiikka, ohjelmistorobotiikka ja henkilöstötilannekuva. Robotiikkaa tai tilannekuvajärjestelmää ei ole tämän tutkimuksen tekohetkellä käytössä Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla. Ei ole myöskään viitteitä siitä, että robotiikalla kyettäisiin havaitsemaan organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ainakaan lähitulevaisuudessa. Teknologialla on kuitenkin ratkaiseva merkitys siinä, että se vapauttaa henkilöstöalan työntekijöitä ajattelutyöhön.

Teknologian hoitaessa rutiiniluonteisia tehtäviä, jää työntekijöiden tehtäviksi hoitaa vaativampia tehtäviä. Ihmiselle jäävä työn osuus kapenee teknologian kehittyessä. Tämä vaatii työnantajalta suurta panostusta osaamisen johtamiseen, jotta henkilöstöä voitaisiin käyttää uusissa tehtävissä tarkoituksenmukaisesti. Tiimimäinen työskentely tulee lisääntymään asiantuntijuuden kehittyessä kapea-alaisemmaksi. Tiimin sisällä henkilöstö on yhä riippuvaisempaa toistensa



osaamisen ja tietojen hyödyntämisestä. Raportointia on kehitettävä tukemaan esimiehiä päätöksenteossa ja asiantuntijoita työssä. (Vastaajat 2, 6 & 11.)

Kyselyn avoimissa vastauksissa korostuu työn tekemisen ja työn johtamisen uudistaminen. Palveluiden tuottaminen sisältää tällä hetkellä paljon mekaanista toistotyötä, joka olisi kartoitettava ja sen jälkeen selvitettävä jo olemassa olevan ohjelmistorobotiikan käyttömahdollisuudet. Ennakoiva henkilöstötyö ja ihmisen rooli eivät laadullisesti vähene työelämän murroksessa. Henkilöstöalan työn muuttuminen tietotyöksi edellyttää selkeitä toimenpiteitä osaamis pohjan varmistamiseksi nyt ja tulevaisuudessa.

Haastateltava B pohti, onko hiljainen tieto yksilön vai organisaation tietoa ja onko organisaatio epäonnistunut, jos olemassa oleva tieto on vain tehtävänhoitajan päässä. Haastateltava D koki, että jos työyhteisössä vuorovaikutus toimii – eli jokainen haluaa kertoa mitä tekee, miksi tekee tai miten haluaa kehittää omaa työtään – niin organisaatiossa ei ole hiljaista tietoa. Tässä ajattelussa lähestytään tämän tutkimuksen älykkään tekemisen kulttuurin mallin teoreettista ihanetilaa, mutta täysin hiljaista tietoa vailla oleva organisaatio on lopulta osaamisen näkökulmasta päätellassä tai jopa taantumaan päin. Tästä syystä mallissa on oppimisen kautta tapahtuva paluusykli hiljaiseen tietoon. Kyseessä on jatkuva kierre ja juuri tämä lisää organisaation vaikuttavuutta ja kehitystä. Haastateltava A:n näkökulma on lähellä tämän tutkimuksen tuloksia. Hänen mukaansa keskeistä on se, että hiljaista tietoa omaavat henkilöt saataisiin aktivoitua ja tieto taltioitua. Tämän tulisi olla sisäänrakennettuna vallitsevaan toimintakulttuuriin.

Hiljaisen tiedon jakaminen ja muuttaminen näkyväksi edellyttää avoimuutta. Avoimuus tarjoaa mahdollisuuden käyttää työyhteisön voimavarat jonkin ongelman pohtimiseen ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen. Suhteiden pitää olla luottamukselliset ja avoimet, mikä tarjoaa kasvualustan kollektiiviseen tietämykseen työyhteisön sisällä. (Haastateltavat C & D.)

*”Avoim vuorovaikutus ja tuota niin toimiva työyhteisön vuoropuhelu niinku sisäisesti niin sehän ruokkii sitä että se hiljainen tieto on koko ajan käytössä [tauko]. [Ööö] musta se on ihmeellinen ajatus että hiljanen tieto imetään siinä vaiheessa ku ihminen on eläköitymässä. Vaan se hiljainen tieto... jos sitä syntyy niin mun mielestä työyhteisö ei silloin toimi. Kääntäsin sen mieluummin näin päin.”* (Haastateltava D.)

Hiljaisen tiedon jakaminen koetaan pitkälti järjestelmissä olevan informaation jakamisena. Jakamisen keskeisenä keinona nähdään edelleen palaverit, yhteiset verkkolevyt ja sähköposti. Ajattelussa korostuu siis informaation ja datan kirjallinen sekä virallinen muoto ja löydettävyys. Ihmisissä oleva hiljainen tieto pitäisi kuitenkin tuoda jatkuvasti näkyväksi avoimella vuorovaikutuksella ja työyhteisön vuoropuhelulla. Hiljaisen tiedon kertyminen kertoo tässä mielessä toimimattomasta työyhteisöstä. Se todennäköisesti kertoo myös siitä, että syystä tai toisesta kovin suurta paloa työn kehittämiseen ei ole. Toisin sanoen aiemmin kuvattu työn imu ei ole voimakasta. Näiden epäkohtien minimoimiseksi, tulisi tietojohdaminen ottaa älykkään tekemisen lähtökohdaksi.

#### 5.4.8. Tietojohdaminen on otettava älykkään tekemisen lähtökohdaksi

Tilanneymmärrys on ennakoivaa, osallistuvaa ja käytännöllistä. Tällaista tietoa ihmiset tarvitsevat jatkuvasti tullakseen toimeen toisten kanssa, ja se syntyy tai katoaa vuorovaikutuksen aikana. (Toom ym. 2008, 13–14.) Mitä ylemmäs organisaation tasoilla edetään, sitä suodatumpaa ja analysoidumpaa informaation pitää olla (Kivenjuuri 2011, 111).

Henkilöstöhallinnon antaman ennakoivan tuen ja tietämyksen avulla mahdollistetaan operatiivisen johdon keskittyminen enemmän ihmisten ja toiminnan johtamiseen. Tällaisen toimialojen yli tapahtuvan tekemisen suurin uhka on byrokratia. Tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta lineaarisuudesta saadaan sitä vähemmän hyötyä, mitä epäjatkovampaa tulevaisuutta kohti edetään. Epäjatkovassa ja yllätyksellisessä tulevaisuusvaihtoehdossa muutosintensiiteetti voimistuu ja hankaloittaa relevantin tiedon saamista. Älykäs organisaatio ei hyödy byrokratiasta. Tämä on hyväksyttävä ja on pyrittävä kehittämään tietokulttuuria, joka tukee tilanneymmärryksen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä.

Jokainen henkilöstöhallinnon toiminto tulee analysoida ja löytää sieltä osatoiminnot, joista on mahdollista luopua kokonaan tai jotka voidaan automatisoida. Kehittämisen tavoitteena tulee olla palveluiden parantaminen ja niiden aktiivinen tarjoaminen. Aktiivisuutta edellytetään myös yksilöiltä. Jokaisen virkamiehen tulisi ymmärtää oma roolinsa ja vastuunsa omien henkilöstöasioiden hoidossa. Tällä hetkellä pirstaleisena olevan henkilöstötiedon kokoamiseksi tarvitaan työkalu, joka on integroitavissa jo olemassa oleviin Rajavartiolaitoksen omiin ja valtionhallinnon yhteisiin tietojärjestelmiin. Esimerkiksi kaikki virkaan liittyvät anomukset ja asiat olisi perusteltua hoitaa yhden järjestelmän kautta. Tähän liittyen henkilöstöalalle tarvitaan palvelumuotoilun ja ohjelmistorobotiikan osaajia. Näiden asiantuntijoiden työpanos olisi mielekästä suunnata keskitetyn henkilöstöpalvelun tueksi. Heidän avullaan HR voisi oppia uusia toimintatapoja ja kehittää omaa työtään ja keskitettyjä palveluja. Tällöin syntyy todennäköisesti uusia

tehtäviä ja häviää vanhoja. Esimerkiksi teknillisellä osastolla tulisi olla henkilöstöalan järjestelmiin perehtynyt ja niistä kiinnostunut vastuhenkilö tietojohdamisen teknisen ympäristön toteuttamiseksi. Teknisessä kehitystyössä on huomioitava, että henkilöstöalallakin tulee olla kyky toimia laajoissa yhteiskunnan häiriötilanteissa, joissa tietoverkot eivät välttämättä ole käytettävissä. (Vastaajat 1, 3, 5, 8, 10, 11 & 13.)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että henkilöstöalaa johdetaan historiatietoon pohjautuen. Historiatieto keskittyy toteutuneisiin työaikoihin, sairauspoissaoloihin, työajan kohdentumisiin ja työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Kaikki tämä historiatieto on tärkeää toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa, mutta strategiakaudella visionääristä eteenpäin menemistä se ei juuri edesauta. Tietojärjestelmistä saadaan erillisillä selvittelyillä arvioita kolmen kuukauden aikajänteestä, mutta tosiasiallinen tarve tilannekuvalla olisi jopa viiden vuoden päähän.

Haastateltava C muistuttaa, että tällä hetkellä virastot eivät saa KEVA:lta (julkisen alan työeläkeosaaja) reaaliaikaista tilannekuvaa eläkeoikeuden tai eroamisiän täyttymisistä. Pelkästään tästä tilannekuvasta olisi merkittävä apu suunniteltaessa osaamis- ja koulutustarpeita. Haastateltava D korostaa yksilön huomioimisen merkitystä. Yksi esimerkki tästä on toimivaltuussenssien voimassaolo ja tulevat koulutustarpeet. Mikäli nämä tiedot olisivat suoraan työvuoro-suunnittelijoilla, vähenisi päällekkäisyys merkittävästi ja ennakoivalla suunnittelulla saataisiin vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta lisättyä niin arjen työssä kuin johtamistoiminnassakin.

*”Koottua tilannekuvaa ei ole ja jokaisella on varmasti hivenen erilainen pohjautuen omaan kokemuspohjaiseen tietoon.”* (Haastateltava A.)

Henkilöstön käytön suunnittelu on jatkossa henkilöstöalan ydintehtävä, josta jo lakisääteisten tehtävien hoitamisen näkökulmastakin on pidettävä kiinni. Tietty keinovalikoiman vapaus olisi kuitenkin tervetullutta. Etuisuuksien tuottamiseen ja valvontaan liittyvä palvelutuotanto voisi hoitua muutenkin kuin Rajavartiolaitoksen tuottamana.

Kaikkia haastateltavia pyydettiin haastattelun viimeisenä teemana piirtämään Rajavartiolaitoksen henkilöstöala ja sen keskeisimmät yhteistyötahot voimassa olevan strategian päätöshetkellä vuonna 2027. Piirroksista on löydettävissä, miten tietoa tulisi johtaa henkilöstöalan ydinprosessien näkökulmasta. Yksi haastateltava kieltäytyi piirtämästä, koska koki nykyisen rakenteen olevan toimiva, jos vain työskentelyä tukevat tietojärjestelmät (erityisesti toiminnanohjausjärjestelmä) saadaan tavoitetilan mukaiselle käytettävyydystasolle. Kuten aiemmin on jo osoitettu, on työelämän murros sellaisenaan kompleksinen toimintaympäristö. Viimeisen teeman tuloksia tarkastellaan seuraavaksi älykkään tekemisen kulttuurin mallin näkökulmasta.

Haastateltavien mielestä HR-toimintojen keskittämistä tulee jatkaa valtionhallinnossa. Vuonna 2027 Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan vahvuus voisi olla noin puolet nykyisestä vahvuudesta, koska muun muassa valtiovarainministeriön ja Palkeiden (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus) roolin tulisi kasvaa nykyisestä tilanteesta. Henkilöstöalan tulisi keskittyä puhtaasti ydintehtäviin, joita ovat toimenpiteiden käynnistäminen, toteuman seuranta, henkilöstön käytön suunnittelu, koulutuksen suunnittelu ja asiantuntijapalveluiden tuottaminen. Tavanomaisia HR-prosesseja tulee toteuttaa järjestelmissä automaattisesti ilman siihen juuriin sitoutuvaa ihmistyövoimaa. Tällaisia prosesseja ovat palkanmaksu, työaikojen kirjautuminen sekä voimavarojen tarpeen ja liikkumisen seuranta. HR-toimintojen ja työntekijöiden tulee keskittyä asiantuntijuuteen, jonka pääpaino on poikkeamien tulkitsemisessa ja ratkaisemisessa sekä osaamisen ja työkyvyn kehittämisessä. Kun tähän yhdistetään automatisoidut prosessit, on ennakoivan tilanneymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen nykyistä helpompaa. Automatisoitujen prosessien hyödyt saadaan kytkettyä nykyistä paremmin operatiivisen toiminnan johtamiseen, jos operatiivinen toimiala syöttää osaamistarpeet suoraan HR-toiminoille. (Haastateltavat A, C & D.)

HR-toiminnot ymmärretään perusprosessien ylläpitämisenä, mutta työelämän murroksen ja perusprosessien automatisoinnin myötä painopiste tulisi muuttaa HR-toiminnoissa päivittäisistä prosesseista ennakoivaan ja pidemmälle tähtäävään strategiseen HR-johtamiseen. Tällä tavoin voimavaroja saadaan sidottua tuottavampaan työhön. Tämän työpanoksen tulee siirtyä automaattisesti osaksi henkilöstöalan tilanneymmärrystä. On hyväksyttävä, ettei tämä kuitenkaan välttämättä näyttäytyä niin suurena tuottavuushyötynä kuin moni taloushallinnossa arvioi, vaan lähinnä palvelun laadun paranemisena ja strategisena kumppanuutena. Kustannussäästöjä tulisi hakea pitkällä aikavälillä. (Haastateltavat C & D.)

Yhteistyötä valtiovarainministeriön, Valtion työmarkkinalaitoksen, Palkeiden, Kansaneläkelaitoksen ja Valtorin (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus) kanssa tulisi tiivistää. Ydinprosessien toimeenpanon älykkyyttä lisäisi Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosaston henkilöstöyksikön ja palvelussuhdeyksikön sulauttaminen toisiinsa. Tällöin henkilöstön käytön suunnittelu ja palvelussuhteen ehtojen toteutuminen kulkisivat käsi kädessä ja tuottaisivat yhtenäisen strategisen tilanneymmärryksen. Organisaation oppimisen näkökulmasta Raja- ja merivartiokoulun koulutustoimiston olisi hyvä olla Rajavartiolaitoksen esikunnan alaisuudessa, koska tällöin koulutustoimiala pystyisi hyödyntämään saumattomasti strategista tilanneymmärrystä ja tarkastelemaan avarakatseisemmin koko Rajavartiolaitosta. Hallintoyksiköissä tulee säilyttää HR-asiantuntijat, jotka sovittavat strategisen näkökulman paikallisiin erityispiirteisiin.

Hallintoyksiköiden vastuulla on jatkossakin oman henkilöstön käytön suunnittelu, mutta keskitetyn henkilöstöalan roolin tulee kasvaa esimerkiksi poistuman korvaamisessa ja koulutustarpeiden määrittämisessä. (Haastateltavat A, B & C.)

### 5.5. Tapaustutkimuksen yhteenveto

Aristoteleen (1981) mukaan kaikkien taitojen, tutkimusten, toimintojen ja valintojen katsotaan tähtäävän jonkin hyvän saavuttamiseen. Tapaustutkimus tähtäsi älykkään tekemisen kulttuurin mallin tarvitsemien ennakoivien toimintamallien luomiseen. Ennakoivien toimintamallien avulla hiljaista tietoa saadaan levitettyä organisaatiossa ja ennaltaehkäistyä pirullisten ongelmien syntymistä.

Julkishallinnon budjettivaroin toimivan organisaation henkilöstöalan toiminnan säätäminen optimaaliseksi on haastavaa. Tässä tutkimuksessa säätämisen keskeisimmäksi prosessiksi tunnistettiin älykkään tekemisen kulttuurin mallin tiedon ulkoistamisprosessi. Ulkoistamisprosessiin kuuluu strategiapisteidien tunnistaminen. Strategiapiste on paikka, jossa tieto tulkitaan siten, että se muuttuu tietämykseksi. Henkilöstöalan strategiseen rooliin kuuluu tietämys, jolla johtaminen, osaaminen ja oppiminen saadaan palvelemaan organisaatiota, esimiehiä ja työntekijöitä. Organisaation strategiatyössä henkilöstöalan tulee määrittää organisaation kehitysmahdollisuudet ja muualla yhteiskunnassa vallitseva muutostila.

Strategiatyön onnistuminen mitataan vaihtoehtojen edessä, jolloin korostuu johtajuus ja päätöksenteko. Päätöksenteko ei ole kuitenkaan johtajuuden mittari. Päällikkökeskeisyys ja jatkuva päätöksentekosykli ovat auttamattomasti vanhentuneita käsityksiä dynaamisuudesta tai kompleksisen toimintaympäristön mukana pysymisestä, eikä niillä lisätä työn merkityksellisyyttä. Dynaamisuus löytyy verkostojen hyödyntämisestä ja joustavuudesta.

Päätöksenteon tulisi perustua päätöksentekotieteen periaatteisiin ja tilannekuvaan. Kummassakaan ei voida sivuttaa hiljaisen tietämyksen merkitystä ja sen hyödyntämiseksi tarvittavaa sosiaalistamisprosessia. On hyväksyttävä se, ettei erinomaisellakaan strategialla voida vastata yllätykselliseen ja epäjatkuvaan tulevaisuuteen. Viimeistään tällöin on keskityttävä pirullisten ongelmien ennaltaehkäisemiseen, koska sillä on merkitystä kaikissa tulevaisuusvaihtoehdoissa. Pirullisten ongelmien paikantamisen taloudellisin ja tehokkain keino on älykkään tekemisen kulttuurin mallin ulkoistamisprosessi, jolla hiljaista tietoa saadaan jalostettua näkyväksi.

Henkilöstösuunnittelun tulee olla pitkäjänteistä. Nopeita voittoja on vaikea saavuttaa, kun työntekijään asetettu sijoitus realisoituu jopa yli neljänkymmenen vuoden ajanjaksolla. Osaamisen hallintaan perustuvan henkilöstösuunnittelun on nojaututtava strategian päämääriin, joiden on

mahdollistettava koko organisaation oppiminen. Vanhat ja strategiaan sopimattomat toimintatavat on kyettävä poisoppimaan ja uudistamaan.

Työntekijälle on hyvin tärkeää kokea, että esimies välittää. Tällaista tunnetta on hankala välittää etäältä. Epämuodollinen yhdessäolo lisää työn tehokkuutta erityisesti etsittäessä ratkaisua ongelmiin tai ideoitaessa uutta. (Ammunet & Lämsä 2018.) Kyselyn ja teemahaastattelujen perusteella esimiehet tiedostavat hyvin läsnäolon tarpeen, mutta heiltä menee huomattavan paljon aikaa töiden hallintaan ja tiedon etsimiseen. Osin läsnäolon tarve yksinkertaisesti unohtuu, kun työelämän murros korostaa ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Tämä on nurinkurista, koska juuri muutoksessa vuorovaikutukselle ja inhimilliselle johtajuudelle olisi tarvetta. Vuorovaikutuksen puute lisää väärinymmärryksen riskiä ihmisten tarpeista. Yhdessä tekeminen on kaikessa yksinkertaisuudessaan keskeinen keino levittää hiljaista tietoa organisaatiossa ja muokata hiljaista tietoa näkyväksi. Tässä tekeminen tarkoittaa jotain muuta kuin läsnäoloa palavereissa.

KIEKU:n käyttönotolla ja kehittämisellä on saavutettu valtionhallinnossa yhtenäisiä toimintamalleja, prosesseja ja tietovarantoja. Yhdenmukaistaminen on tarkoittanut väistämättä myös yleistämistä. Henkilöstöasioiden yleisosaajan voidaan ymmärtää tarkoittavan henkilöstöjohtajaa, joka toimii puskurina ja yhteyspisteenä keskushallinnon alaisessa henkilöstöhallinnossa sijaitseviin osajiin. Tämä rooli on kiistatta tärkeä, mutta jatkossa henkilöstöjohtajien roolin painopisteen tulee olla entistä enemmän syvällisessä ja loogisessa analysoinnissa, jossa tutkitaan strategian ja osaamisen välisiä yhteyksiä. Osaamisvoimavaroihin liittyvissä päätöksissä nimitäin epäonnistutaan hyvin usein. (Boudreau & Ramstad 2008, 151–152.)

Älykkään tekemisen kulttuurin näkökulmasta edellisen hallituksen kaavailema tiedonhallintalautakunta on toiminnallisesti ja tavoitteellisesti lähellä tutkimuksen johdannossa esitellyn Lindellin muutosjohtajuuden rakentumisen organisaatioraatia. Lindellin (2018) tutkimustulosten mukaan organisaatioraati toisi deliberatiivisen demokratian vahvuuksia organisaatiomuutoksen pariin. Organisaatioraati edustaisi koko organisaatiota ja tarvittaessa myös organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä. Lindellin mukaan syitä tällaisen edustavuuden tavoitteluun voidaan etsiä pirullisen ongelman kompleksisesta luonteesta. Pirullinen ongelma levittää vaikutuksensa keskinäisriippuvaisen luonteensa vuoksi organisaatiossa ja sen ulkopuolella erittäin laajalle. Esimerkiksi tästä Lindell nostaa YT-menettelyt ja niiden luoman lomautus- tai irtisanomisuhkan organisaatiossa. Menettely ei välttämättä koske koko organisaatiota. Silti on todennäköistä, että se levittää psykologisia vaikutuksia koko organisaatioon. Organisaatioraadin keskeinen tavoite on organisaation kehittäminen ratkomalla pirullisia ongelmia. (Lindell 2018, 55–57.)

Rajavartiolaitoksen teknillisen toimialan ja henkilöstöalan viimeisimmät hallinnolliset ja toiminnalliset uudistukset ovat tuoneet esille pirullisia ongelmia, kuten toimitilaratkaisujen yhteydessä esiin nousseet sisäilmaongelmat ja niistä aiheutuneet työhyvinvointiongelmat. Koko organisaatiota ja kaikkia toimialoja edustava organisaatioraati olisi toimiva elin ratkomaan organisaation kohtaamia pirullisia ongelmia myös Rajavartiolaitoksessa. Organisaatioraadin muodostaminen ja johtaminen olisi luontevaa antaa henkilöstöalan vastuulle, koska henkilöstöalan vastuulla on Rajavartiolaitoksen tiedonhallinta, ja tällöin organisaatioraadin toiminta saataisiin sujuvasti kytkettyä mahdolliseen valtionhallinnon tiedonhallintalautakuntaan.

Osaamisen karttuminen nähdään synonyymiksi työssä menestymiselle. Toimintaympäristö muuttuu kuitenkin kiihtyvällä vauhdilla, ja monet tänään saaduista opeista eivät päde sellaiseen lähitulevaisuudessa. Vastavalmistuneilla voi olla paremmat valmiudet tulevaisuuden työhön kuin pitkään töissä olleilla. Kokemus ja osaaminen eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia. Tulevaisuudessa voitaisiinkin korostaa kokemuspohjaista osaamista, joka sallii nykyistä paremmin yrityksen ja erehdyksen kulttuurin. Kokemuspohjaisen osaamisen kartuttamisen tulisi olla osa henkilöstösuunnittelua. Toiminnassa ja strategiassa olisi älykäästä huomioida myös Rajavartiolaitoksen ulkopuolelta hankitun osaamisen ja kyvykkyyden hyödyntäminen. Eri tilanteissa ja ympäristöissä toimiminen ja erityyppisten ongelmien ratkominen luovat pohjan kyvylle ratkoa lähes ajattelematta vaikeitakin ennakoimattomia ongelmia.

Tapaustutkimus vahvisti filosofisen taustaolettamuksen, jonka mukaan ihmisissä esiintyy tiedostettua ja tiedostamatonta hiljaisuutta, joista johtuen tietämystä ei jaeta eteenpäin. Vaihtoehtojen ymmärryksien vaijentyminen on myös hiljaisuutta. Vaikenemista tuottava ilmapiiri vaikeuttaa muutoksien toteuttamista ja erilaisten näkökulmien esille tulemistä. Älykkään tekemisen kulttuurin mallin ennakoivilla toimintamalleilla pystytään edesauttamaan avoimen ilmapiirin ja avoimen tietokulttuurin muodostumista.

Tutkimustulosten mukaan johdetussa muutoksessa korostuu näkyvän tiedon merkitys ja suhteissa rakentuvassa muutoksessa korostuu hiljaisen tiedon merkitys. Hiljaista tietoa ei voida irrottaa tietojohdamisesta. Tietojohdaminen on pitkälle organisaatiokulttuuriin nojautuva kokonaisuus, eikä se näin ollen ole menetelmä tai järjestelmä, joka voitaisiin nopeasti lanseerata organisaation käyttöön. Tämä tulee huomioida Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n toimeenpanossa.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1. Tutkimusprosessin yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen otsikko osoittautui ajatuksia herättäväksi. Monet sen kuulleet kysyivät ensimmäisenä, ”Emmekö tee tällä hetkellä älykästä työtä?” Ihmisillä tuntuu olevan jonkinlainen tarve perustella tuttuja työmenetelmiä ja olemassa olevaa osaamista. Myös haastattelujen vaikeimmaksi kysymykseksi haastateltavat kokivat työprosesseista luopumista koskevan kysymyksen. Tämä on ymmärrettävää, koska muutokset ja murrokset harvoin toteutuvat organisaatioissa menestyksekkäästi.

Työelämän murros tähtää entistä älykkäämpään ja vuorovaikutteisempaan työn tekemiseen. Älykästä tekemistä voidaan johtaa ja tukea kulttuurisilla tekijöillä. Älykkään tekemisen kulttuurin kautta yksilöt tekevät yhtäältä organisaatiota, organisaation tapahtumia ja ilmiöitä sekä toisaalta itseään ja omaa toimintaansa ymmärrettäväksi. Rajavartiolaitoksen strategia 2027 ei kuitenkaan ota kantaa johtamiskäytäntöjen muuttamiseen ja toimintakulttuurin rakentamiseen. Tutkimuksen vastaus tähän on älykkään tekemisen kulttuurin malli. Malli tunnistaa, että henkilöstöalan työ muuttuu yhä lähemmäs asiantuntijamaista tietotyötä. Siinä korostuvat prosessi-osaamisen sijaan vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Tämä haastaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan nykyisen maantieteellisen organisoitumisen, siiloutuneet rakenteet ja päällikkökeskeisen painotuksen.

Valtakunnallisesti keskitetty henkilöstöala ja yhden luukun palvelutuotanto on koettu Rajavartiolaitoksessa tehokkaan suoraviivaiseksi. Palvelutuotanto muuttuu kuitenkin helposti epälineaariseksi, jos yksikin kyvykkyys puuttuu tai tarvitaan hiljaista tietoa, jota silloisella asiakaspalvelijalla ei ole. Hiljainen tieto on voimavara, jota jätetään Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla koko ajan hyödyntämättä. Henkilöstöalalla on opittu arvostamaan havaittavaa tietoa. Henkilöstöala on kuitenkin muutosjohtaja ja silloin tulee korostaa ihmisiin sitoutunutta inhimillistä tietoa. Tarvitaan uudenlaista organisaatorakenteista riippumatonta yhdessä kehittämisen työkulttuuria, jossa työntekijät sijoittuvat työtehtäviin pikemminkin osaamislähtöisesti kuin rakenteiden sanelemana.

Tutkimus ei kyseenalaista henkilöstöalan työprosesseja, vaan tuo esille väistämättömän muutoksen ja sen, miten ihminen ja johtaminen asemoituvat tähän muutokseen. Tutkimuksen teoreettinen, orgaaninen ja sosiaalisesti rakentuva malli soveltui hyvin ihmistutkimuksen lähtökohdaksi. Tutkimuksessa ei syvennytty yksilön kognitiivisiin tarpeisiin, vaan osoitettiin työelä-



män murroksen vaatimukset uuden oppimiselle ja osaamiselle. Ilman oppimista ja mukautumista työelämän murros jää Rajavartiolaitoksessa vajavaiseksi eikä henkilöstöstrategia toimi tehokkaasti.

Älykkäästi toimiva organisaatio sallii erehdyksiä ja sietää virheitä. Älykäs tekeminen pohjautuu joustavaan päätöksentekoon, aktiiviseen vuorovaikutukseen ja osaamisen johtamiseen. Henkilöstöala on tehtäviensä vuoksi keskeisin toimija älykkään tekemisen kulttuurin vahvistamisessa. Tämä ei kuitenkaan onnistu tähän asti noudatetuilla lineaarisilla toimenpiteillä. On ymmärrettävä toimintaympäristön kompleksisuus ja pyrittävä johtamaan muutosta ennakoivilla toimenpiteillä. Ennakointia voidaan helpottaa hyödyntämällä hiljaista tietämystä. Tämän mahdollistamiseksi on tietojohdamisen oltava henkilöstöalalla älykkään tekemisen lähtökohta.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla osoitettiin muutosintensiivien kasvu kolmessa tulevaisuusvaihtoehdossa. Älykkään tekemisen kulttuurin mallissa muutossuhteet määritettiin sosiaalistamisprosessina, jossa hiljainen tieto leviää, ulkoistamisprosessina, jossa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi, ja sisäistämispösessina, jossa näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Tapaustutkimus osoitti, että ennakoivilla toimintamalleilla pystytään vaikuttamaan kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin. Ennakoivat toimintamallit ovat keskeinen tietojohdamisen kehittämismahdollisuus. Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, älykkään tekemisen kulttuurin mallin ja ennakoivien toimintamallien välinen yhteys on kuvattu Liitteessä 5.

Rajavartiolaitoksen keskitetyllä henkilöstöjohtamisen mallilla on vastattu ennakoitavissa olevaan tulevaisuuteen, jossa työn tehokkuutta ja vaikuttavuutta on pitänyt kasvattaa. Organisaatiorakenteita ja työtehtäviä muuttamalla on virtaviivaistettu prosesseja, organisoitu henkilöstö ja tehtäväjako sekä yritetty lisätä vuorovaikutuskeinoja. Tämän tutkimuksen kyselystä ja haastatteluista on kuitenkin todettavissa, että vuorovaikutuksen edistämässä ja vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa on paljon kehitettävää. Toimintakulttuurin kehittämistä avoimemman tietokulttuurin suuntaan pystyttäisiin vauhdittamaan älykkään tekemisen kulttuurin mallin sisäistämispösessilla. Sisäistämispösessissa näkyvä tieto jalostuu yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Jalostumisen yhteydessä tapahtuu oppimista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Vähemmällä saadaan aikaan enemmän, ja vuorovaikutus sekä työn imu lisääntyvät.

Rajavartiolaitoksen keskitetty henkilöstöala on rakennettu linja-esikuntaorganisaatioksi, mutta tietoa tulee voida johtaa organisaatiorakenteen ohi. Tällä rihmastomaisella toimintatavalla pystytään kiinteitä rakenteita paremmin vastaamaan pirullisiin ongelmiin. Ratkaisu pirullisiin ongelmiin on usein olemassa, mutta sitä ei löydetä sen hiljaisesta luonteesta johtuen. Tämä ohjaa

turvautumaan lineaarisiin ratkaisuihin, jotka usein ovat aikaa ja resursseja kuluttavia. Lineaarinen ratkaisu ei usein poista juurisyytä ja voi johtaa uusiin pirullisiin ongelmiin. Pirullinen ongelma tulisi nähdä ongelmana, joka vaatii ratketakseen hiljaista tietoa.

Tutkimuksessa havaittiin, että mitä tietokeskeisemmin organisaatio tai sen osa toimii, sitä tehokkaammin voidaan tietojohdamisella tehostaa ydinprosessien mukaista toimintaa kompleksisessä toimintaympäristössä. Kompleksisuuden yksi ratkaisumalli on se, että siihen vastataan kompleksisuudella. Oppimista ei tällöin turvata organisaatorakenteilla, vaan verkostoilla ja rihmastoilla. Yhdessä tekeminen edesauttaa kollektiivisen asiantuntijuuden muodostumista. Älykkään tekemisen kulttuurin mallin mukainen kollektiivinen tiedonrakentaminen yksilön, tiimin ja organisaation välillä on olennainen osa ryhmäasiantuntijuutta. Kollektiivista tiedonrakentamista edesautetaan oppivan organisaation periaatteilla ja työn imulla, koska siten edistetään työntekijöiden halua ja taitoa jakaa henkilökohtaista ja kokemuksellista tietoa.

Pahin haaste tiedon rakentamiselle on tiedostettu hiljaisuus. Tiedostettua hiljaisuutta ruokkivat muun muassa epäily omista kyvyistä, vuorovaikutuksen puute ja liian kilpailullinen kulttuuri. Vuorovaikutuksen puutetta voi aiheuttaa esimerkiksi se, että vuorovaikutteinen työ voidaan kokea henkisesti kuormittavampana. Yhteistyö ja vuorovaikutus sisältävät tulevaisuudessa ihmisten lisäksi älykkään teknologian, mikä johtaa asiantuntijatyön entistä vahvempaan eriytymiseen. Tämä lisää tarvetta erilaisuuden ymmärtämiselle ja rakentavalle ajattelulle.

Ihminen pyrkii jatkossakin organisoimaan ympäristöään ja tekemään siitä hallittavan. Tulevaisuudessa johtajan on oltava joustavampi ja ymmärrettävä, miten työ tulee tavoitteiden saavuttamiseksi organisoida. Työn organisointiin tulee väistämättä mukaan uuden teknologian johtaminen. Teknologia muuttuu koko ajan älykkäämmäksi pystyen jossain vaiheessa oppimaan itsekin. Älykäs teknologia oppii ymmärtämään ja hahmottamaan strategian tavoitteita, mutta silti ihmisen on annettava sen työlle vaatimukset ja tavoitteet. Hiljaista tietoa älykkään teknologia ei pysty havaitsemaan – ainakaan lähitulevaisuudessa.

Kompleksisuuteen on käytännössä mahdotonta vastata lineaarisuudella, ja tämän tulisi näkyä nykyistä paremmin strategiatyössä. Lineaarisuuden tavoittelu on tuonut henkilöstölle haasteita, kun henkilöstö ja johto ovat nykyään aiempaa enemmän fyysisesti hajallaan. Etäältä johtaminen luo joustavuutta, mutta pahimmillaan köyhdyttää organisaatiokulttuuria fyysisen kanssakäymisen vähentyessä. Etäältä johtamisen ja verkostoitumisen haasteet ovat hyvin samankaltaisia kuin tietojohdamisessa. Organisaation on vaikea hahmottaa tarvittavan tiedon olemassa oloa, ja tiedosta on hankala luoda tietämystä ilman yhteistä tietopääomaa. Ilman tietämystä muutostarpeita on vaikea ennakoita. Tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta Rajavartioli-

toksen henkilöstöala varautuu tälläkin hetkellä ennakoitavissa olevaan tulevaisuuteen. Strategiatyössä ja henkilöstöjohtamisessa katse pitäisi kuitenkin kääntää vaihtoehtoiseen ja yllätykselliseen tulevaisuuteen.

Sanassa kompleksisuus on negatiivinen kaiku – mikä ei kuitenkaan ole täysin oikeutettua. Tutkimuksessa osoitettiin, että merkittävä kompleksisuutta lisäävä tekijä ovat pirulliset ongelmat. Pirullisia ongelmia ei pidä ymmärtää monimutkaisuutena. Pirulliset ongelmat voivat olla hyvinkin yksinkertaisia, jos ne vain saadaan näkyviksi. Tehokkain työkalu pirullisten ongelmien selvittämiseen on hiljaisen tiedon levittäminen ja sen saaminen näkyväksi. Tässä kompleksisuus osoittautuu hyödylliseksi. Kompleksisuus ja yllätykselliset tilanteet pakottavat yksilöitä, tiimejä ja koko organisaatiota jakamaan hiljaista tietoa. Tämä luo henkilöstölle kaivattua tilanneymmärrystä.

Tilanneymmärryksen parantamisessa korostuu älykkään tekemisen kulttuurin mallin sisäistämisen prosessi. Joskus tilannetekijöiden ja toimintaympäristön ymmärtäminen on mahdotonta ilman kokemusperäistä tietoa. Johtajat tarvitsevat siis kokeilun ja erehdyksen kautta saatua palauteta oikean toimintamallin löytämiseksi. Tällöin tutkimustulosten näkökulmasta korostuu ulkoistamisprosessi. Eri näkökulmien yhdistäminen onnistuu parhaiten hyödyntämällä älykkään tekemisen kulttuurin mallin kolmatta prosessia – sosiaalistamisprosessia.

## 6.2. Tutkimusmenetelmien arviointi

Tutkimuksen tekijöiden tapana on nojautua johonkin tiettyyn tutkimukselliseen lähestymistapaan kerta toisensa jälkeen (Hirsjärvi ym. 2010, 132). Tässä tutkimuksessa hermeneuttinen tutkimusote edesauttoi tutkijan ymmärrystä työelämän murroksen ja tiedon välisestä suhteesta. Se auttoi myös jaottelemaan tutkimusprosessin kokonaisuuden. Julistamista oli työelämän murros, tulkkausta oli Rajavartiolaitoksen strategia, selittämistä oli tiedon luomisprosessi, tulkintaa oli teoreettinen malli ja ymmärtämisen taitoa tapaustutkimuksen tulosten muokkaaminen ennakoiviksi toimintamalleiksi.

Tietämys ja hiljainen tieto ovat ihmisiin sitoutunutta. Organisaatiossa esiintyvä hiljaisuus koskettaa eri tieteenaloja ja lähestymistapoja. (Tuori 2017). Hiljaisuus on siis hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Tässä tutkimuksessa hiljaisuuden ja hiljaisen tiedon käsitettiin olevan enemmän kuin osiensa summa. Lähestymistavaksi valittu holistinen tutkimusote oli välttämätön teoreettisen mallin hahmottamiseksi, mutta se oli haastava tutkimuksen jäsentelyssä. Jäsentelyä kuitenkin helpottivat työelämän murroksen narratiivi ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen teemat. Riippumatta tietojohtamisen teorianäkökulmasta, muistuttaa hiljaisen tiedon näkyväksi

saaminen hermeneuttista kehäajattelua. Tästä syystä hermeneuttisen metodin ja teorialähtöisen sisällönanalyysin yhdistävä tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tutkimukseen.

Mallin voidaan todeta olevan todellisuuden jäljitelmä ja tarkasteltavan systeemin kuvaus mallin käyttäjän kannalta kiinnostavin painotuksin (Virtanen 2018). Tutkimuksessa luotiin älykkään tekemisen kulttuurin malli yhdistämällä tutkijan ymmärryksen pohjalta valtionhallinnon työelämän murroksen keskeinen sisältö valittuun tietojohdantamisen teoriaan. Tutkijaa kiinnostava painotus oli pirullisten ongelmien ennaltaehkäisy hiljaisen tiedon avulla. Tämä painotus osoitautui melko tutkimattomaksi. Valittu tutkimusmenetelmä ja holistinen lähestymistapa edesauttoivat arkitodellisuudessa noudatettavissa olevien ennakoivien toimintamallien luomista.

Lomakekyselyn aineisto analysoitiin ennen haastatteluja ja haastateltavat valittiin kyselyyn vastanneiden joukosta. Tutkijalla oli siis empirian tukema esiymmärrys ennen haastatteluja ja osin myös haastateltavien suhtautuminen aiheeseen oli tiedossa. Ihmistieteissä eettiset kysymykset ovat koko ajan läsnä. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä. Tutkija joutuikin pohtimaan, miten paljon kertoo haastateltavalle tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohtaisista menettelytavoista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20–21.) Haastateltaville ei annettu etukäteen yksityiskohtaista kuvausta haastattelun teemoista. Tällä koettiin olevan merkitystä erityisesti haastattelutilanteeseen sisältyneen piirustustehtävän osalta. Valittu menettely näyttää tuottaneen tunneperäisiä vastauksia ja haastateltavien käyttäytyminen oli osin siitä johtuen hyvin luontevaa.

Haastattelijalla oli tiedon intressi, joka ilmeni paitsi ennalta laadittuina kysymyksinä, myös haastattelutilanteessa syntyneinä kysymyksinä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut konkretisoida haastateltavilla tai organisaatiolla olevaa hiljaista tietoa, vaan luoda älykkään tekemisen kulttuurin malliin ennakoivat toimintamallit, joiden avulla hiljaista tietoa saadaan levitettyä ja pirullisia ongelmia ennaltaehkäistyä. Menetelmällisesti tämä tarkoitti sitä, että ymmärrystä eivät tuottaneet pelkät vastaukset, vaan haastatteluvuorovaikutuksen kokonaisuus ja vastausten merkitys tutkijan esiymmärrykselle.

Haastattelutilanteessa istuttiin vastakkain, jotta molempien osapuolten kasvot ja ilmeet olivat selkeästi nähtävissä. Haastattelija ei pyrkinyt täyttämään hiljaisia hetkiä omilla kommenteiltaan, vaan haastateltavalle annettiin tilaa. Monet haastateltavat käyttivätkin hiljaiset hetket äänen pohtimiseen ja vastausten tarkentamiseen. Haastatteluvuorovaikutuksen kulkua tarkasteltiin ja analysoitiin nauhoitteesta jälkikäteen.

Ennakoivia toimintamalleja hahmotettaessa verrattiin kyselyn vastauksia keskenään, haastatelluja keskenään ja vielä kyselyn vastauksia ja haastatteluja keskenään. Tässä sovellettiin keskusteluanalyysin periaatteita, joiden mukaan jokainen puheen yksityiskohta on tärkeä ja valitut keskusteluanalyysin kohteet tulee litteroida tarkasti (Hirsjärvi ym. 2010, 227–228).

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa oli tarkoitus tutkia teknologian mahdollisuuksia ja tuottaa suosituksia älykkään teknologian sovellutuksista Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla. Tutkijan esiyymmärryksen ja hermeneuttisen lähestymistavan myötä näkökulmaksi tarkennettiin ihmistieteellinen ja yksinomaan ihmiseltä löytyvä voimavara – hiljainen tieto. Tämä osoittautui oikeaksi ratkaisuksi, koska henkilöstöalan keskittäminen on selkeästi kesken ja ensin on vahvistettava kulttuuria, joka turvaa älykkään teknologian käyttöönottamisen ja ihmisten sitoutumisen muutokseen.

### 6.3. Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkoitettua, voidaan kutsua termillä *validiteetti eli luotettavuus*. Mittaustulosten toistettavuutta ja mittausten menetelmien kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia voidaan kutsua termillä *reliabiliteetti eli yleistettävyys*. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Validi tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus. Tällöin tutkimus ei sisällä systemaattisia virheitä ja se antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Reliaabeli tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja tulokset ovat toistettavissa. (Heikkilä 2014.)

Ihmistieteiden eettisten normien voidaan pääsääntöisesti todeta perustuvan hyötyperiaatteeseen, vahingon välttämisen periaatteeseen, autonomian kunnioituksen periaatteeseen ja oikeudenmukaisuuden periaatteeseen huomioiden lisäksi tieteen sisäisen etiikan periaatteita kuten kehotuksia noudattaa tieteellisiä menettelytapoja avoimesti ja rehellisesti. Tutkimusaineistojen avoimuus ja sen kautta tapahtuva tulosten tarkistamismahdollisuus on olennainen osa tieteen käytäntöjä. (Kuula 2006, 59–60.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140). Arvioinnissa on huomioitava laadullisen tutkimuksen lähtökohtana oleva tutkijan avoin subjektiviteetti. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Uusitalo 1991, 84.)

Tutkimusprosessi rakentui toisiinsa kietoutuneista vaiheista, joiden tarkoituksena oli antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta älykkään tekemisen kulttuurille ja ymmärtää työelämän murros. Tämä tarkoitus täyttää laadullisen tutkimuksen periaatteet. Ymmärrys työelämän murroksesta

tuotti teoreettisen mallin, jonka tulkinta empiirisen aineiston avulla tuotti mielekkäät ennakoivat toimintamallit henkilöstöalan käyttöön. Tutkimus näin ollen mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin. (Tuomi & Sarajärvi 2013; Vilka 2006, 92.)

Työelämän murros elää hetkessä ja tästä syystä yksittäisten tutkimustulosten yleistettävyys on hankalaa. Tutkimus nojautuu kuitenkin universaaleihin teemoihin kuten organisaation kohtaan muutokseen, toimintaympäristön kompleksisuuteen, tietojohdantamiseen, älykkäämpään tekemiseen ja organisaatiokulttuuriin. Näiden teemojen käsittelyä voidaan pitää yleistettävissä olevana. Tilastollisten yleistyksien sijaan tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin kyseenalaistamaan totuttuja ajatusmalleja ja selittämään ilmiötä niin, että saadaan mahdollisuus ajatella toisin (Alasuutari 1994, 206–207).

Henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää kaikkien esimiesasemassa olevien tehtävään kuuluvaksi. Näin laaja näkökulma ei ollut tutkimusongelman näkökulmasta relevanttia. Tutkimuksen empiirinen osuus rajattiin koskemaan Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosaston henkilöstöalaa. Tutkimushaastattelut sisältävät ainoastaan strategisella tasolla toimivia henkilöitä. Muiden tasojen näkemys tulee kuitenkin esille kyselyssä, jossa vastaajia oli osastopäälliköistä henkilöstösihteeriiin. Kentän ääntä vahvistaa se, että osa vastaajista oli siirtynyt hiljattain (1.1.2018) hallintoyksiköiden henkilöstöalalta keskitettyyn palvelutuotantoon.

Kyselylomakkeeseen liitetty tieto tutkimuksesta ja aineiston käsittelystä vaikutti siihen, antoivatko vastaajat tietojaan ja mielipiteitään tutkimuksen käyttöön (Kuula 2006, 122). Tiedolla pyrittiin kannustamaan vastaajia luovaan ajatteluun (Liite 1). Kyselylomake (Liite 6) koettiin helposti täytettäväksi ja avoimiin vastauksiin oli sähköisestä formaatista johtuen riittävästi tilaa. Yhtään lomaketta ei ollut tarpeen hylätä tai pyytää täydentämään. Kyselylomakkeessa ei ollut vastaajalle vaihtoehtoa ”ei mielipidettä”. Kysymykset olivat kuitenkin avoimia ja niihin ei ollut pakko vastata. Olisi ollut pieni mahdollisuus, että tyhjä vastaus olisi mielipiteen sijasta tarkoittanut huomioimatonta ja tallentamatonta vastausta, mutta yksikään vastaaja ei jättänyt yhtään vastauskohtaa tyhjäksi, joten tällä seikalla ei tämän tutkimuksen tuloksille ole merkitystä.

Kyselylomakkeessa pyrittiin välttämään ammattikielen käyttämistä, mutta koska tutkija päätyi käyttämään kysymyksissä jo olemassa olevaa päätöksentekotieteen viitekehystä, ei nähty perustelluksi muuttaa kysymysten sanamuotoja liiaksi. Kysymykset ymmärrettiin lopulta hyvin. Joillekin vastaajille tuotti haasteita kysymys, jossa kysyttiin roolien parantamisesta. Roolin voi ymmärtää monella tavalla. Sitä ei kuitenkaan haluttu avata liiaksi, koska kysymyksellä haettiin näkökulmia työelämän murroksen vaikutuksista ja vaatimuksista työ kulttuurille. Tästä huolimatta käsitteen tilalla olisi voinut selkeyden vuoksi käyttää sanaa asema.

Tutkimuksen aineisto pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman avoimesti. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa aineiston teemoittelun pohjautuminen työelämän murroksen kattavaan, mutta selkeästi ihmisenäkökulmaan rajattuun ymmärtämiseen. Ihmisenäkökulma toimi hyvin, koska tutkimuksen tavoitteena ei ollut selittää tapausta tyhjentävästi, vaan luoda ideoiden kehittelyä ja laajentavaa tutkimusta palveleva teoreettinen malli.

Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä pyrittiin kohentamaan antamalla mahdollisimman tarkka selostus tutkimustehtävän toteuttamisesta ja tutkimustuloksiin johtaneista poluista (Liite 5). Tässä auttoi tarkkaan rajattu tutkimusongelma sekä selkeästi määritelty perusjoukko. Tutkimus ei ottanut kantaa tiedon sensitiivisyyteen, joten kaikki tutkimuksessa esitetyt menetelyt eivät sellaisenaan ole suoraan sovellettavissa turvaluokitellun tiedon käsittelyyn.

Tutkimus huomioi laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteet ja täyttää niin validiteetin kuin reliabiliteetinkin kriteerit. Tutkimuskysymykset mittasivat oikeita asioita, eli työelämän murroksen ymmärtämistä, älykkään tekemisen kulttuurin hahmottamista ja tietojohdamisen kehittämismahdollisuuksia hiljaisen tiedon näkökulmasta, ja ne kattoivat koko tutkimusongelman. Otos edustaa riittävän kattavasti henkilöstöalaa sisältäen kaikki toiminnalliset tasot, ja perusjoukko on selkeästi määritelty.

Sekä kyselyn että teemahaastattelujen aineiston käsittely pyrittiin tekemään huolellisesti. Tutkija on noudattanut aineistoa käsitellessään ja analysoidessaan yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Mutta koska tutkijan suhde tutkimukseen on jo lähtökohdiltaan subjektiivinen, ei voida varmuudella sanoa, että samat tulkinnat saataisiin toistamalla analyysi.

#### 6.4. Tutkimusongelman ratkaisemisen onnistuminen

Tutkimusprosessin alkaessa kesällä 2017 ei tutkijalla ollut jäsenneilyä ymmärrystä työelämän murroksesta ja etenkin sen vaikutuksista, vaikka ilmiötä oli lähestytty tutkijan työskennellessä asiantuntijana Rajavartiolaitoksen henkilöstöosastolla. Ymmärrys kasvoi kirjallisuuskatsauksen edetessä. Ymmärryksen kasvaessa tutkimustehtävä kirkastui ja rajautui, sillä kaikkien Liitteen 5 mukaisten Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n päämäärien sijaan lopullinen tutkimusongelma muodostettiin yhdestä päämäärästä, eli työelämän murroksen kartoittamisesta ja tietojohdamisen kehittämismahdollisuuksista. Päämäärän tarkastelu jäsenneiltiin tutkimusongelmasta johdetuilla alakysymyksillä, joihin vastattiin tutkimuksen teoriaosuudessa.

Näkökulman rajaaminen yhteen päämäärään oli tutkimusongelman selkeyden ja ratkaisun tehokkuuden näkökulmasta oikea valinta. Työelämän murroksen vaikutukset kartoitettiin ihmisenäkökulmasta ja tässä onnistuttiin luomaan käsitys kulttuurin ja hiljaisen tiedon merkityksestä

murrosta toteutettaessa. Tietojohtamisen kehittämismahdollisuuksien pohjaksi onnistuttiin luomaan älykkään tekemisen kulttuurin malli.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite onkin muotoilla sääntö, sääntö rakenne tai yleinen teoria, joka pätee koko tutkimusaineistossa. Muotoilu tapahtuu yleensä yhdistämällä ihmistä, esinettä, kuvaa tai tekstiä koskevia yksittäisiä ja ainutkertaisia havaintoja. (Vilkkä 2006, 83.) Edellä mainittu tavoite konkretisoituu tutkimuksessa älykkään tekemisen kulttuurin teoriana, joka muotoutui malliksi teorian ja empirian vuorovaikutuksesta.

Ajattelu edellyttää vertailua, jolla voidaan tähdätä yhtäläisyyksien tai erilaisuuksien havaitsemiseen. Erilaisuuksien etsinnällä saadaan rikastettua samanlaisuutta. Erilaisuuksien etsiminen ymmärrettiin tässä tutkimuksessa älykkään tekemisen kulttuurin ja siihen keskeisesti liittyvien nykyajan ilmiöiden, eli työelämän murroksen, tietojohtamisen, kompleksisuuden, päätöksenteon, osaamisen ja hiljaisen tiedon systemaattisena ja käsitteellisesti jäseneltynä vertailemisena. (Mäkelä (toim.) 1995, 45.) Vertailu tuotti teoreettisen mallin tarvitsemat ennakoivat toimintamallit, joilla vastattiin tutkimusongelmaan. Tietoa tulisi siis johtaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla työelämän murroksessa ennakoivien toimintamallien mukaisesti.

Kompleksisten ilmiöiden avaaminen ja purkaminen ovat haastavaa. Tällöin on pysyttävä yleisemmällä tasolla, jos halutaan selvittää kokonaisuutta. (Liikola 2019, 9.) Tässä tutkimuksessa kompleksisuutta tulkittiin pirullisten ongelmien näkökulmasta. Kokonaisvaltainen lähestymistapa näkyy siinä, että ratkaisua haettiin pirullisten ongelmien ennaltaehkäisystä ongelmien yksityiskohtaisen määrittämisen sijasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jäsensi kolme erilaista tulevaisuusvaihtoehtoa. Jaottelu loi toimivan pohjan tutkimusongelman ratkaisemiselle (Liite 6). Jaottelussa ei ole kyse tiettyyn tulevaisuusvaihtoehtoon varautumisesta vaan siitä, että varmistutaan käytössä olevan keinovaihtoehtojen kattavuudesta. Kattavuus on ehto yllätyksellisiä ja dynaamisia tilanteita vastaan. Tutkimus osoitti, että hiljainen tieto on kattavuudessaan ylivertainen, mikäli toimintakulttuuri on sitä tukevaa ja ruokkivaa. Muutos ja murros jäävät hyvin todennäköisesti vajavaisiksi, ellei kulttuuria huomioida riittävästi tai toteuteta muutosta kulttuurista käsin. Tutkimuksessa onnistuttiin valitsemaan ja perustelevaan lähestymisnäkökulma kulttuuriin, joka toimii yllätyksellisessä ja dynaamisessa toimintaympäristössä.

Älykkään tekemisen kulttuurin malli auttoi konkretisoimaan tutkimustehtävän ja tutkimusongelman (Liite 7). Ennakoivat toimintamallit ovat selkeä vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimus osoittaa, että ennakoivia toimintamalleja noudattamalla henkilöstöalalla rakentaa toimintakulttuu-



ria, jonka avulla saadaan sekä levitettyä hiljaista tietoa että ennaltaehkäistyä pirullisten ongelmien syntymistä. Lisäksi ennakoivat toimintamallit tukevat Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n työelämän murrosta koskevien päämäärien saavuttamista.

Ennakoivat toimintamallit soveltuvat toteutettavaksi kaikissa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kuvaamissa tulevaisuusvaihtoehdoissa. Ennakoivien toimintamallien käytettävyyttä lisää myös se, että ne ovat valideja huolimatta siitä millaista teknologiaa tulevaisuudessa on käytössä. Ennakoivat toimintamallit ovat onnistunut ratkaisu, koska ne eivät tuo lisäkustannuksia eivätkä edellytä organisaatio- tai henkilöstörakenteellisia muutoksia. Ennakoivia toimintamalleja noudattamalla Rajavartiolaitoksen henkilöstöalaa rakentaa yhteyden päätöksenteon ja osaa-mistavoitteiden välille. Tällöin on mahdollista löytää Rajavartiolaitoksen strategiaa parhaiten tukevat muutokset ja selkeyttää henkilöstöalan strategista asemaa.

Tutkimusongelman ratkaiseminen on rakenteellisesti tasapainossa (teorian ja empirian suhde ja synteesi) ja siihen sisältyy luovaa ajattelua. Luovuus näkyy tietojohdamisen teorian soveltamisena työelämän murroksen ja kompleksisuuden valaisijana toimivassa älykkään tekemisen kulttuurin mallissa. Rakenteellista tasapainoa edesauttaa rajaaminen ihmisen näkökulmaan ja hiljaiseen tietoon. Tutkimuksen tavoitteet – työelämän murroksen kartoittaminen, tietojohdamisen kehittäminen ja ennakoivat toimintamallit – ovat tarkoituksenmukaisia ja tärkeitä. Tavoitteiden saavuttaminen edesauttaa ilmiöiden ja tarpeiden ymmärtämistä koko Rajavartiolaitoksessa.

## 6.5. Havaitut jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimuksessa tutkittiin millaisella johtamisella, tekemisellä ja toimintakulttuurilla teknologia sekä henkilöstöalaa saadaan sulautettua toisiinsa ja millainen on tulevaisuuden henkilöstöalan työntekijän asema muutoksessa. Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla ollaan ottamassa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä, joka mahdollistaa pitkään tavoitellun yhteisen tietovarannon henkilöstöalan toiminnan tueksi ja toimii alustana myöhemmin käyttöön otettavalle älykkäälle teknologialle. Olisi hyödyllistä tutkia, miten ennakoivat toimintamallit saadaan kytettyä toiminnanohjausjärjestelmään eli miten hiljainen tieto pystytään hyödyntämään toiminnanohjaustyössä ja miten inhimillinen näkökulma säilytetään toiminnan automatisoituessa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, M. (toim.) 2007. *The Third Lens – Multi-Ontology Sense-Making and Strategic Decision-Making*. Ashgate Publishing Limited. Antony Rowe Ltd, Wiltshire, Great Britain.
- Aaltonen, T. 2011. *Johda ihmistä. Teologiaa johtajille*. Talentum. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Abrahamson, E. & Freedman, D. H. 2008. *Täydellinen sekasotku. Epäjärjestyksen piilevät hyödyt*. Englanninkielinen alkuteos *A Perfect Mess*. Suom. L. Lahdensuu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. *Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja*. Meedia Zone OU. Viro.
- Ailisto, H. (toim.), Heikkilä, E., Helaakoski, H., Neuvonen, A. & Seppälä, T. 2018. *Tekoälyn kokonaiskuva ja osaamiskartoitus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 46/2018*.
- Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. 2008. *Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa Toom, Onnismaa & Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 103–118.*
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. *Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 372–292.*
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus. Uusittu painos 1999*. Tampere: Vastapaino.
- Alavi, M. & Leitner, D. E. 2001. *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, March.*
- Ammunet J., Lämsä, T. 2018. *Etätyö ja verkkoviestiminen lisäävät väärinymmärrysten riskiä: ”Ei ole lainkaan yhdentekevää, onko työpaikoilla yhteisiä kahvihetkiä”*. Ylen verkkouutinen 30.8.2018: <https://yle.fi/uutiset/3-10372172>. Toimittaja Maria Nykänen.
- Andersson, C. 2017. *Kestävästi kehittyen kohti tulevaisuutta. Teoksessa Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Linnéll, J. Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10/2017. Helsinki: Lönnberg Print & Promo, 45–63.*
- Aristoteles. 1981. *Nikomakhoksen etiikka*. Juva: Oy Gaudeamus Ab.

- Asimov, I. 1964. "Visit to the World's Fair of 2014". New York Times 16.8.1964. <http://www.nytimes.com/books/97/03/23/lifetimes/asi-v-fair.html>. Viitattu 5.10.2017.
- Atkinson, P. 2014. How to implement change effectively. *Management Services* 58(3), 33–38.
- Badaracco, J. L. JR. 2007. Pääroolissa johtaja. Kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen. Englanninkielisestä alkuteoksesta *Questions of Character – Illuminating the Heart of Leadership Through Literature*. Suom. R. Liljamo. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bakker, A. B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *SAGE. Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, No. 3, 273–285.
- Balkundi, P. & Harrison, D. A. 2006. Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49–68.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications, California: Thousand Oaks.
- Bibb, S. 2005. *The Stone Age Company: Why the companies we work for are dying and how they can be saved*. London: Cyan Books and Marshall Cavendish.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Talentum.
- Branders, M. 2015. Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä – esimerkkinä kokonaisturvallisuus. Teoksessa Virtanen P., Stenvall J. & Rannisto P-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 259–290.
- Brandon, D. P. & Hollingshead, A. B. 2004. Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*. Vol. 15, No. 6, 633–644.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 1–34.
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. 2016. The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organization Development Journal*, 34:1, 37–65.

- Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.) 2019. *Leadership 2. Contemporary critical perspectives*. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd.
- Davenport, T. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist Society*. Lontoo: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. F. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Käänt. A-M. Kankkunen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. *Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. No. 33.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Einola-Pekkinen, V. 2018. *Tieto ja osaaminen osaksi rakenteita*. Valtionhallinnon kehittämisen ajankohtaislehdessä 1/2018, 33–35.
- Erdogan B. & Bauer, T. N. 2005. *Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations*. *Personnel psychology*, 58(4), 859–891.
- Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. Puolustusvoimat ©.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Flyvbjerg, B. 2006. "Five Misunderstandings About Case-Study Research," *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 2, 219–245.
- Fredrickson, B. L. 2013. *Positive emotions broaden and build*. *Advances in experimental social psychology*. Vol. 47.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark G. A. & Mumford, M. D. 2009. *A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks*. *The Leadership Quarterly*. Yearly Review of Leadership. Vol. 20, No. 6, 933–958.
- Gadamer, H-G. 2005. *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Valikoinut ja suom. I. Nikander. 2. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Goodman, E. & Loh, L. 2011. *Organizational change: A critical challenge for team effectiveness*. *Business Information Review* 28(4), 242–250.

- Granovetter, M. S. 1973. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*. Vol. 78, No. 6. The University of Chicago Press, 1360–1380.
- Gratton, L. & Erickson T. J. 2007. Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*, November.
- Grönroos, M. 2003. *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 105–117.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the Design of Work: A Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hakala, J. T. 2006. *Informaatiohyöky – tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä*. Gaudeamus Kirja, Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Tampere: Tammer-Paino.
- Hakanen, J. J. 2009. Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance. Teoksessa Christensen M. (toim.) *Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology – The second report from the Nordic project Positive factors at work*. Copenhagen: TemaNord, 65–72.
- Hallituksen esitys laiksi julkisen hallinnon tiedonhallinnasta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 284/2018 vp.
- Halonen, P. 2018. Ihmisten johtaminen. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 13.3.2018, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Hanén, T. 2005. Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos – Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1: tutkimuksia nro 30. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hanén, T. 2017. Yllätysten edessä – kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1: tutkimuksia nro 11. Tampere: Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

- Hashim, M. 2013. Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(7), 685–694.
- Hatch, N. & Dyer, J. 2004. Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hearn, J. 2004. "Silence is golden": Sciences and silences in organisation and management studies. *Ekonomiska Samfundets Tidskrift* Vol. 57, No. 1–2, 63–70.
- Hietikko, H. 2008. Valta, johtajuus, tuho ja toivo J. R. R. Tolkienin teoksessa *Taru Sormusten Herrasta* eli "Management by Sauron". Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja.
- Hirsjärvi, S. 1985. Johdatus kasvatustieteeseen. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 ja 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Book Company Europe.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa Huhtinen A-M. & Toiskallio J. (toim.). *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja. Helsinki: Edita Prima Oy, 38–63.
- Huhtinen, A-M. 2015. Informaation aseellistaminen ja taistelu identiteetistä. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Karvonen E. (toim.) *Läpinäkyvä viestintä*. ProComma Academic, 94–110.
- Huhtinen, A-M. 2017. Tulevaisuuden johtaminen 2030. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 24.8.2017, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Huhtinen, A-M. 2017. Johtamisen nelikenttä. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 28.11.2017, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.

- Huhtinen, A-M. 2018. Komentajuus on tärkeintä. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 13.3.2018, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Huhtinen, A-M. & Hanén, T. 2011. Yhteenkietoutumisen teoria – yllätyksen ja sattuman tieteellinen selitys, Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu numero 69. Helsinki: Hakapaino oy.
- Husman, P. & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen P., Stenvall J. & Rannisto P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 69–88.
- Hyvä hallinto -uutiskirje 3/2018. Valtiovarainministeriö.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskien hallintaan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jackson, M. C. 2003. Systems Thinking: Creative Holism for Managers. University of Hull, UK. John Wiley & Sons Ltd.
- Jalonen, H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta päätöksenteon valmistelutyössä. Julkaisu 693. Tampereen teknillinen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen P., Stenvall J. & Rannisto P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 40–68.
- Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy. FT Prentice Hall.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. 2009. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. Public Administration Review Vol. 66, No. 6, 1087–1096.
- Juuti P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Malaska, P. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja Sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Karjalainen, S. 2016. HR-johtaminen ei ole päässyt ansaitsemaansa asemaan, Kauppalehti 14.2.2016.

- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Ruotsinkielisestä alkuperäisteoksesta Affärslivets begrepp och modeller suomentaneet Riikonen, E. & Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauppinen, T. J. 2006: Johtamisen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kelly, S. 2019. Leadership and Process. Teoksessa Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.) 2019. Leadership 2. Contemporary critical perspectives. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 203–222.
- Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kesti, M. 2012. The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: University of Lapland Printing Centre. Akateeminen väitöskirja.
- Ketonen, O. 1976. Se pyörii sittenkin: tieteenfilosofian peruskysymyksiä. Porvoo: WSOY.
- Kivenjuuri, T. 2011. Informaatio – mahdollisuus hallita kompleksisuutta. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Helsinki.
- Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka I. 2000. Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc.
- Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro Gradu.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Osuuskunta Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kyrki, V. 2017. Robotit ja keinoäly. Teknologisia näkökulmia tieliikenteen muutokseen. Luento Valtiovarainministeriön johtamassa digiseminaarissa 5.5.2017. Materiaali tutkijan hallussa.
- Kärki, T. 2017. Toiminnan digitalisaatio – miten sudenkuopat vältetään? Teoksessa Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Limnell, J. Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10/2017. Helsinki: Lönnberg Print & Promo, 83–94.



- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Suomen Laatukskus Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ladkin, D. 2019. Leadership, Management and Headship: Power, Emotion and Authority in Organizations. Teoksessa Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.). 2019. Leadership 2. Contemporary critical perspectives. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 27–48.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van de Ven, A. H. 2013. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. Academy of Management Journal Vol. 56, No. 1, 1–13.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science. New York: Herper & Row.
- Liikola, J. 2017. Luovuuden hyödyntäminen sotilasorganisaatiossa. Tiede ja Ase Vol. 75.
- Liikola, J. 2019. Luovuus arkipäiväisenä jännitteenä – Tutkimus kokonaisvaltaisesta ryhmän luovuudesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 31. Tampere: PunaMusta Oy. Akateeminen väitöskirja.
- Lindberg, J. 2005. Tieto-oppi! 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirallinen puoli. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Akateeminen artikkeliväitöskirja.
- Lähteenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. 2015. Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: tiede ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? Teoksessa Virtanen P., Stenvall J. & Rannisto P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 115–149.
- Maahanmuuttoviraston tilastot. <http://tilastot.migri.fi>. Viitattu 10.3.2018.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajille. Alma Talent.

- Meriläinen, R. 2018. Osaamisen todentaminen on yhteiskunnan ja yksilön etu. Valtionhallinnon kehittämisen ajankohtaislehdessä 1/2018, 9-12.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. 2002. Socialization and trust in work groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 5(3). SAGE Publications, 185–201.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. SAGE Publications.
- Morrison, E., W. 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy on Management Annals* Vol. 5, No 1, 372–412.
- Mäkelä, K. 1995. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niranen, V. 2015. Tiedolla johtaminen – Mistä tulossa, minne menossa? Teoksessa Virtanen P., Stenvall J. & Rannisto P-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 305–318.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama R. & Byosiére, P. 2001. A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamics Process of Creating Knowledge. Teoksessa Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J. & Nonaka, I. (toim.) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 491–517.
- Norvanto, E. 2017. Yhteistoiminnan rakentuminen ja johtaminen kriisinhallintatoimijaverkossa. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 17.10.2017, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Nylander, O. 2017. *Tietojohtaminen ja tapaus SOTE*. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Opettajan opas. 2018. *Raja- ja merivartiokoulu 2018*.
- Palonen, T. & Lehtinen, E. 2005. Yhdessä osaaminen sosiaalisen pääoman muotona: verkostanalyttinen näkökulma. (Shared knowledge as social capital: A social network approach). Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Kopijyvä, 170–195.

- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä: työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255–274.
- Palvelussuhdeyksikön työyksikkökokous 2/2018. Pöytäkirja 11.10.2018. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL1827827.
- Petrow, S. 2018. Työelämä murroksessa. Valtionhallinnon kehittämisen ajankohtaislehdessä 1/2018, 36–39.
- Pidd, M. 2010. Why modelling and model use matter. *Journal of the Operational Research Society* Vol. 61, No 1, 14–24.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO. Vantaa: Hansaprint.
- Pynnönen, H. 2016. Johtajan opas yrityksen digitaaliseen transformatioon. Barona.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- Rajavartiolaitoksen esikunnan työsuunnitelma. 2019. Rajavartiolaitoksen asiakirja RVL1835017.
- Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027. 2019. Rajavartiolaitos.
- Rajavartiolaitoksen intranet. <https://www.rvl.fi>. Viitattu 18.9.2017.
- Rajavartiolaitoksen strategia 2027. 2017. Rajavartiolaitos.
- Rantala, K. & Virta, S. (toim.) 2006. Tieto – mahdollisuus, uhka vai turva? Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 47. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimuselosteita nro 1. Helsinki.
- Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylä: University Printing House.
- Rittel, H. W. J. & Webber M. M. 1973. Dilemmas in general theory of planning. *Policy Sciences* 4.

- Rousku, K. 2017. Digiosaamisen kehittäminen. Elämää vuonna 2027 – täysin kuvitteellinen tarina tulevaisuudesta. Valtiovarainministeriön julkaisu 29.3.2017.
- Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Limnell, J. 2017. Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisu 10/2017. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2013. Facilitating development, motivation, performance and wellness: An overview of self-determination theory. Presentation at the 5<sup>th</sup> International Conference on Self-Determination Theory. New York: Rochester.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 28.1.2018.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Salminen, A. 2002. Hallintotiede – Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2. tarkistetun painoksen lisäpainos. Helsinki: Talentum.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research Methods for Business Students. 6. painos. United Kingdom: Pearson.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

- Schein, E. H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and leadership*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sirén, T. ja Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpäpöreita nro 3.
- Sisäministeriön lausunto. 1.10.2018. Sisäministeriön asiakirja SM1828581, SMDno-2018-1599.
- Skull, D. N. 1999. Why Good Companies Go Bad? *Harvard Business Review*, July-August Issue.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November Issue.
- Sonnetag, S. 2003. Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Soramäki, M. 2003. Informaatioyhteiskunnan teorit ja sähköisen viestinnän todellisuus – Eurooppalainen näkökulma. Tampereen yliopisto. Tiedotusopin laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, 2, 1–7.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. *Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice*. WSOY. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.
- Suksi, M. 2017. On the Openness of the Digital Society: from Religion via Language to Algorithm as the Basis for the Exercise of Public Powers. Teoksessa Lind, A. S. (toim), Reichel, J. & Österdahl. *Transparency in the Future – Swedish Openness 250 Years*. I. Ragulka, 285–317.
- Sydänmaanlakka, P. 2000 ja 2002. *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

- Takeuchi, H. & Nonaka, I. 1986. The New Product Development Game. *Harvard Business Review*, January Issue, 137–146.
- Tallberg, T. 2017. Organisaatiokulttuuri – käsitteitä ja näkökulmia. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 28.11.2017, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Thagard, P. 2008. Cognitive Science. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Fall 2008 edition. Zalta, E. (toim.) <https://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/cognitive-science>. Haettu 1.7.2018.
- Thompson, J. D. 1974. Miten organisaatiot toimivat. Englannin kielinen alkuperäisteos: *Organizations in Action* (McGraw-Hill, Inc. 1967). Suom. J. Näsi. Tapiola: Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino.
- Tiedonhakupalvelu Finna. <https://www.mpkk.finna.fi>. Viitattu 5.2.2019.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- Toffler, A. 1990. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 33–58.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.). 2008. *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Torkkola, S. 2017. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. 4. painos. Copyright © 2015 Talentum Media Oy ja Sari Torkkola. Liettua: BALTO print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tuori, A. 2017. Hiljaisuus organisaatioissa. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 4.12.2017, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Työ 2.0. Valtiovarainministeriö. <https://www.vm.fi/tyo-2.0>. Viitattu 6.10.2017.

- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärven Offset Oy.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki. WSOY.
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. 42(1), 35–67.
- Vakola, M. 2013. Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management* 13(1), 96–109.
- Valpola, A. 2017. Käynnissä isoin muutos sitten tietokoneiden synnyn – kilpailu tekoälystä kiihtyy, *Kaupalehti* 19.7.2017.
- Valtiokonttorin selvitys. 2016. Valtion HR-johtaminen: Yhteinen sävel. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Loppuraportti 30.9.2016.
- Valtiolla. Valtionhallinnon kehittämisen ajankohtaislehti 1/2018. Valtiovarainministeriö.
- Valtioneuvoston periaatepäätös älykkäästä robotiikasta ja automaatiosta. 2016. <http://valtioneuvosto.fi/paatokset/periaatepaatokset>. Haettu 10.7.2017.
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. 2017. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017.
- Valtiovarainministeriön lausuntopyyntö 20.8.2018: Luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi julkisen hallinnon tiedonhallinnasta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. VM183:00/2017, VM/1631/03.01.00/2018.
- Vartiainen, P., Ollila S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Virtanen, K. 2018. Operaatiotutkimus ja operaatioanalyysi – Mallien rakentaminen ja hyödyntäminen. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 13.2.2018, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.
- Virtanen, P. 2017. Johtaminen ja organisaatiokulttuurin voima. Luento Yleisesikuntaupseerikurssi 59:lle 28.11.2017, Maanpuolustuskorkeakoulu. Materiaali tutkijan hallussa.

- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna: Tallinnan Kirjapaino.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen hallinto. Tallinna: Tietosanoma.
- Virtanen P., Stenvall J. & Rannisto P-H. (toim.) 2015. Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Wegner, D. M. 1986. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. Teoksessa Mullen, B. & Gothels, G. R. (toim.). Theories of group behaviour. New York: Springer-Verlag, 185–208.
- Weick, K. E. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situation, in: Journal of Management Studies. 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. Administrative Science Quarterly, 38(4), 628–652.
- Wenger, W. 1998. Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Western, S. 2019. Leadership. A Critical Text. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. Global Edition. University of Albany, State University of New York. Eight edition. Pearson Education Limited.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(1), 183–200.



**LIITELUETTELO**

LIITE 1 Kyselylomakkeen saate.....	114
LIITE 2 Aineistonkeruun toteutus .....	116
LIITE 3 Ennakoivien toimintamallien tunnistaminen .....	118
LIITE 4 Kyselyn sanakartat.....	120
LIITE 5 Tutkimusprosessin yhteenveto.....	121
LIITE 6 Kyselylomake .....	122
LIITE 7 Älykkään tekemisen kulttuurin mallin suhde tutkimusprosessiin .....	123

## LIITE 1 Kyselylomakkeen saate

Arvoisa vastaanottaja,

olen valinnut Teidät osallistumaan diplomityöni kyselyyn. Diplomityöni aihe on älykkään tekemisen kulttuuri Rajavartiolaitoksessa. Kyseessä on johtamisen alaan kuuluva laadullinen tapaustutkimus. Kysely on keskeinen osa tutkimustyön aineistonkeruuta, koska sen avulla pyritään vahvistamaan kirjallisuudesta ja teoriasta rakentunutta esiyymmärrystä. Kyselyyn vastanneista tullaan kutsumaan henkilöitä teemahaastatteluun, jotta tutkimustuloksissa päästään syvän ymmärryksen tasolle.

Teknologia tulee väistämättä muuttamaan työn tekemistä ja työn johtamista. Älykäs tekeminen kuvaa muutosta, jota Rajavartiolaitos tavoittelee muun valtionhallinnon ja yhteiskunnan mukana. Älykäs tekeminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että tietoa ja osaamista johdetaan ja tietoa jalostetaan tietämykseksi sekä päätöksenteon tueksi. Tehokkuuden näkökulmasta organisaatioiden ongelma on, että ongelmaratkaisu pyrkii tekemään väärät asiat oikeammin. Varsinaisiin lähtöoletuksiin ei aina osata (puuttuu tietämys) tai haluta (ei kykyä puuttua toimintakulttuuriin) puuttua. Älykkäässä tekemisessä organisaatio osaa hyödyntää päätöksentekotiedettä ja suunnata toimintaa ja resursseja asioihin, joilla on eniten merkitystä. Tässä tutkimuksessa merkityksellisenä tekemisenä pidetään ennen kaikkea "pirullisten ongelmien" löytämistä ja niihin vaikuttamista. Pirulliset ongelmat ovat perimmäisiä ongelmia, joihin vaikuttaminen johtamisella on huomattavasti vaikeampaa kuin pinnallisiin ongelmiin vaikuttaminen. Pirullisten ongelmien tunnistamiseen ja paikantamiseen tarvitaan ihmistä, mutta pirullisten ongelmien minimointi ja poistaminen eivät onnistu ilman tehokkaita tietojohtamisen prosesseja. Koska pirulliset ongelmat ovat usein sisäsyntyisiä ja syviä, on usein tarpeen muuttaa ihmisen, tiimin tai organisaation lähtöoletuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan ja kohdataan aina jossain määrin muutosta.

Muutoksessa tieto muuttuu toiminnaksi kun sitä johdetaan. Toiminnan on perustuttava osaamiseen ja osaamista taas kartutetaan oppimalla. Osaamisen johtaminen ja oppimisen oppiminen auttavat organisaatiota selviämään kompleksisessäkin toimintaympäristössä. Oppimisen oppimisessäkin on kuitenkin päästävä lähtöoletuksiin saakka. Usein organisaatioissa kokemusta arvostetaan enemmän kuin oppimista. Osaamisen luuleminen taas hankaloittaa oppimista. On siis oltava valmius vaikuttaa organisaatiokulttuurin välillisiin tekijöihin. Vaikuttamisen hallittavuutta vaikeuttaa kuitenkin toimintaympäristön kiihtyvä muutos ja kompleksit tilanteet. Olennaista ei olekaan ole se, mitä teknologialla (keinoäly, robotiikka, automatisointi ja koneoppiminen) kyetään tekemään,

vaan se, millaisella kulttuurilla ihmisen ja teknologian sulautumista voidaan tukea ja miten tämä vaikuttaa johtamiseen ja päätöksentekoon.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda älykkään tekemisen kulttuurin malli Rajavartiolaitokseen. Rajavartiolaitoksen henkilöstötoimiala on valittu tapaustutkimuksen kohteeksi, koska henkilöstötoimialan päätökset vaikuttavat monella tavoin työn tekemiseen sekä organisaation oppimiseen. Henkilöstöjohtamisen rooli on keskeinen, jotta ihmiset saadaan sitoutettua muutokseen ja huolehdittua tarvittavan osaamisen ylläpitämisestä muutostilanteessa. Lisäksi henkilöstötoimiala on itsessään kokenut merkittäviä muutoksia vuosien 2014 ja 2018 organisaatiouudistuksissa. Henkilöstötoimiala on myös ottamassa käyttöön uudenlaista työn tekemiseen ja työn johtamiseen vaikuttavaa älykästä teknologiaa.

Pyydän siis hetkeksi käyttöni arvokkaan kokemushistorianne ja ajattelunne. Kyselyyn vastaaminen vie noin 30 minuuttia. Kysely sulkeutuu 29.6.2018 klo 16.00. Pyydän vastaamaan kyselyyn nimellänne, jotta tiedän keitä lähestyä haastattelupyynnöllä. Tutkimustyössä vastauksia käsitellään anonyymeina.

Vastaa mielelläni kysymyksiinne sähköpostitse etunimi.sukunimi@raja.fi tai puhelimitse xxx xxx xxxx. Kiitos ajastanne ja vaivastanne!

Linkki kyselyyn (Tuve -selain): <https://link.webpolsurveys.com/S/830BC865E23D87ED>

Ystävällisesti,

Heikki Ojala

## LIITE 2 Aineistonkeruun toteutus

Aineistonhankinnan muoto	Kysely	Teemahaastattelu
<b>Kohderyhmä</b>	Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosasto.	Kyselyn osallistuneista valitut.
<b>Tavoite</b>	Kirjallisuuden taustoittama esiymmärrys työelämän murroksesta ja haastateltavien valinta.	Kirjallisuuden tukema ymmärrys älykkään tekemisen kulttuurin mallista. Vastaus tutkimusongelmaan.
<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Kysymykset</b>	<b>Teemat/kysymykset</b>
<p>Mitä on työelämän murroksen älykäs tekeminen Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan ja Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n näkökulmasta?</p> <p>Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa ja mikä on sen asema osana älykästä tekemistä?</p> <p>Mitä älykkään tekemisen kulttuurilla tarkoitetaan?</p>	Miten henkilöstöalan asemaa voidaan vahvistaa työn tekemisen muutoksessa?	<p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan toimintakulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulttuurin vaikutukset työskenteleeseen henkilöstöalalla</li> <li>• Henkilöstöalan toimintakulttuurin ominaispiirteet</li> <li>• Älykäs tekeminen ja älykkään tekemisen kulttuuri henkilöstöalalla</li> <li>• Henkilöstöala organisaation johdon strategisena kumppanina</li> <li>• Strategisen kumppanuuden tuki organisaation johdolle muutoksessa</li> <li>• Teknologian mahdollisuudet ja uhkat</li> </ul>
<p>Mitä on työelämän murroksen älykäs tekeminen Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan ja Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n näkökulmasta?</p> <p>Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa ja mikä on sen asema osana älykästä tekemistä?</p> <p>Millaisella kulttuurilla työelämän murroksen tavoitteita voidaan edistää?</p>	Mitä meidän on rakennettava, toteutettava ja suojeltava henkilöstöalalla?	<p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan kohtaamat pirulliset ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöalan kohtaamat pirulliset ongelmat</li> <li>• Hiljainen tieto pirullisten ongelmien tunnistajana ja ratkaisijana</li> <li>• Henkilöstöalalla olevan hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja näkyväksi saaminen</li> </ul>
<p>Mitä on työelämän murroksen älykäs tekeminen Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan ja Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n näkökulmasta?</p>	Mitä rooleja ja rakenteita meidän on parannettava henkilöstöalalla?	<p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan kohtaaman työelämän murroksen keskeisimmät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työelämän murroksen vaikutukset kulttuuriin</li> <li>• Työelämän murroksen vaatimukset kulttuurille</li> </ul>

<p>Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa ja mikä on sen asema osana älykästä tekemistä?</p> <p>Mikä tekee toimintaympäristöstä kompleksisen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakiintuneet toimintatavat ja periaatteet</li> <li>• Henkilöstöalan tilannekuva</li> <li>• Tilannekuvan kehittäminen</li> <li>• Vuorovaikutuksen merkitys</li> </ul>
<p>Millaisella kulttuurilla työelämän murroksen tavoitteita voidaan edistää?</p> <p>Miten hiljainen tieto saadaan osaksi älykästä tekemistä?</p>	<p>Miten ihmisten on käyttydyttävä ja tehtävä yhteistyötä henkilöstöalalla?</p>	<p>Keskeisimmät työn imua lisäävät tekijät Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutuksen lisääminen</li> <li>• Henkilöstöalan näkyvyys</li> </ul>
<p>Miten hiljainen tieto saadaan osaksi älykästä tekemistä?</p>	<p>Millaisia ominaisuuksia henkilöstöalan työntekijöillä on oltava kollektiivisesti ja yksilöinä?</p>	<p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan työntekijöiden keskeisimmät osaamistarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön osaamistarpeet</li> <li>• Osaamisen johtamisella johtavaa osaamista</li> </ul>
<p>Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa ja mikä on sen asema osana älykästä tekemistä?</p>	<p>Millaisia apuvälineitä ja toimintoja meidän on otettava käyttöön?</p>	<p>Miten tietoa voitaisiin johtaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöalan fundamentit</li> <li>• Tulevaisuuden työ</li> <li>• Hiljaisen tiedon johtaminen työssä</li> <li>• Henkilöstöalan päätöksentekokulttuuri</li> <li>• Joustava päätöksentekokulttuuri</li> </ul>
<p>Millaisella kulttuurilla työelämän murroksen tavoitteita voidaan edistää?</p> <p>Miten tietojohdaminen asemoituu johtamisen tutkimuksessa ja mikä on sen asema osana älykästä tekemistä?</p>	<p>Millaisia voimavaroja meidän on hankittava, ja miten ne tulisi kohdentaa?</p>	<p>Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n keskeisimmät vaatimukset henkilöstöalalle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian vaatimukset henkilöstöalalle</li> <li>• Henkilöstöala ylimmän johdon strategisena kumppanina</li> <li>• Henkilöstöalan strategiset keinot työelämän murroksen läpiviennessä</li> </ul> <p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöala vuonna 2027. Haastateltavia pyydetään piirtämään henkilöstöala vuonna 2027 (organisaatio, rakenteet, prosessit, toimijat jne.) sekä liittämään piirrokseen keskeisimmät yhteistyötahot</p>

## ANALYYSI

### Vastaus tutkimusongelmaan:

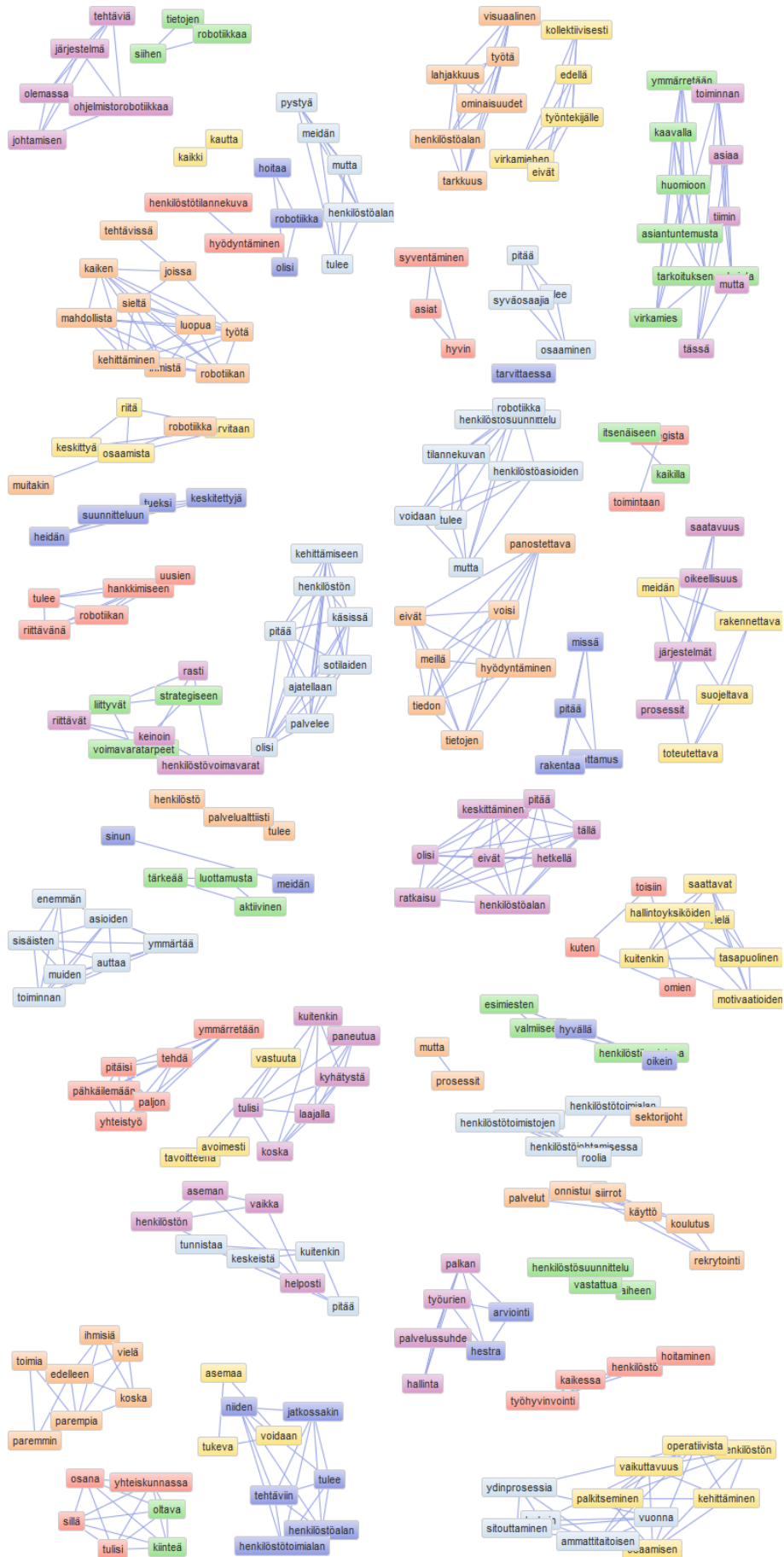
”Miten tietoa voitaisiin johtaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla työelämän murroksessa?”

### LIITE 3 Ennakoivien toimintamallien tunnistaminen

Ongelma	Päätelmä	Johtopäätös	Juurisyys	Ennakoiva toimintamalli
<p>Mitä on työelämän murroksen älykäs tekeminen Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan ja Rajavartiolaitoksen strategia 2027:n näkökulmasta?</p> <p>Miten henkilöstöalan asemaa voidaan vahvistaa työelämän murroksessa?</p> <p>Millaisella kulttuurilla työelämän murroksen tavoitteita voidaan edistää?</p>	Henkilöstöala toimeenpanelee organisaation muutoksen.	Henkilöstöalasta on rakennettava strateginen toimija.	Muutos (muutosta ei tunnisteta tai hyväksytä).	Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan asemaa on vahvistettava toimintakulttuurista käsin.
<p>Mitä meidän on rakennettava, toteutettava ja suojeltava henkilöstöalalla?</p> <p>Toimintaympäristön kompleksisuus.</p> <p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan kohtaamat pirulliset ongelmat.</p>	Henkilöstöjohtaminen on oma ammattiala.	Ammattialalla on piilossa olevaa hiljaista tietoa.	Hiljainen tieto (hiljaista tietoa ei saada näkyväksi).	Henkilöstöalan tulee olla muutosjohtaja.
<p>Mitä rooleja ja rakenteita meidän on parannettava henkilöstöalalla?</p> <p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan kohtaaman työelämän murroksen keskeisimmät tekijät.</p>	Henkilöstöalan työntekijän rooli muuttuu entistä lähemmäs asiantuntijuutta.	Tarvitaan uudenlaista osaamista ja tekemisen älyä.	Kompleksisuus (väärät ratkaisukeinot; ei osata keskittyä olennaiseen).	Ymmärrettävä kompleksisuus.

<p>Miten ihmisten on käyttäytyvä ja tehtävä yhteistyötä henkilöstöalalla?</p> <p>Keskeisimmät työn imua lisäävät tekijät Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla.</p>	<p>Tiedon jalostuminen ja näkyväksi tuleminen tapahtuu tiimeissä.</p>	<p>Osaamisen kasvattamiseksi on oltava tehokkaat tietojohtamisen prosessit.</p>	<p>Päätöksenteko.</p>	<p>Lisättävä vuorovaikutusta ja työn imua.</p>
<p>Millaisia ominaisuuksia henkilöstöalan työntekijöillä on oltava kollektiivisesti ja yksilöinä?</p> <p>Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan työntekijöiden keskeisimmät osaamistarpeet.</p>	<p>Syvään asiantuntemukseen tarvitaan sekä yksilöettä tiimitaitoja.</p>	<p>Elinikäinen oppiminen on omaksettava asiantuntemuksen voimanlähteeksi.</p>	<p>Muuttuvat osaamistarpeet (kompleksisen toimintaympäristön hahmottaminen).</p>	<p>Johdettava osaajaa.</p>
<p>Millaisia apuvälineitä ja toimintoja meidän on otettava käyttöön?</p> <p>Miten tietoa voitaisiin johtaa Rajavartiolaitoksen henkilöstöalalla?</p> <p>Miten hiljainen tieto saadaan osaksi älykäästä tekemistä?</p>	<p>Työn murros edellyttää työn tekemisen ja työn johtamisen uudistamista.</p>	<p>Henkilöstöalan on luotava hiljaiseen tietoon pohjautuvaa tietämystä.</p>	<p>Tilannetieto (tietojohtamisen tehokkaat prosessit).</p>	<p>Hiljainen tietämys on hyödynnettävä.</p>
<p>Millaisia voimavaroja meidän on hankittava, ja miten ne tulisi kohdentaa?</p>	<p>Uusi teknologia mahdollistaa ja työn tekemisen muutos ruokkii palveluprosessien uudistamista.</p> <p>Sääntöjen ja prosessien ei tulisi asettaa esteitä.</p>	<p>Henkilöstöalan on hankittava osaaminen koko organisaation palvelumuotoiluun.</p> <p>Tarvitaan osaamista ja tietämystä, joiden avulla älykkäämpää tekemistä ei rajoiteta.</p>	<p>Toimintakulttuuri (tehokkuus ja vaikutavuus).</p>	<p>Päätöksenteon on oltava joustavaa.</p>

# LIITE 4 Kyselyn sanakartat





## LIITE 5 Tutkimusprosessin yhteenveto

Ennakoitavissa oleva tulevaisuus	Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia	Yllätyksellinen, epäjatkuva tulevaisuus
<p><b>Päämäärät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisätään työvoiman joustavaa käyttöä ja tuottavuutta edistäviä toimintamalleja</li> <li>• Henkilöstöä kannustetaan innovatiivisuuteen ja ammattitaidon monipuoliseen kehittämiseen</li> <li>• Henkilöstöä tuetaan muutoksissa</li> </ul>	<p><b>Päämäärät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäisten toimintojen ja kumppanuuksien on mahdollistettava tehokas toiminta</li> <li>• Sisäinen kehittäminen pidetään ennakoivana ja suunnittelujärjestelmä korkeatasoisena</li> <li>• Rajavartiolaitos kartoittaa työelämän muutoksen vaikutuksia ja tiedolla johtamisen kehittämismahdollisuuksia</li> </ul>	<p><b>Päämäärät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppaneiden tieto ja kyvykkyys hyödynnetään sekä tuotetaan omalla toiminnalla merkittäviä kumppanuushyötyjä yhteistyötahoille</li> <li>• Rajavartiolaitos hyödyntää automatisaation mahdollisuudet sekä valtion yhteiset ja kumppaneiden ratkaisut toiminnan tehostajina</li> <li>• Hallinto- ja tukipalvelujen keskittämistä ja automatisointia jatketaan</li> </ul>
<p><b>Keskeisimmät tekijät tutkimuksen teoreettisen viitekehyn mukaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen</li> <li>• Osaaminen</li> <li>• Näkyvä tieto</li> <li>• Pelisäännöt ja ohjeet</li> <li>• Organisaatorakenne</li> </ul>	<p><b>Keskeisimmät tekijät tutkimuksen teoreettisen viitekehyn mukaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajuus</li> <li>• Päätöksenteko</li> <li>• Strategia</li> <li>• Tietojohtaminen</li> <li>• Hiljainen tieto</li> </ul>	<p><b>Keskeisimmät tekijät tutkimuksen teoreettisen viitekehyn mukaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Älykäs tekeminen</li> <li>• Pirullisten ongelmien ratkaiseminen</li> <li>• Hiljainen tieto näkyväksi</li> <li>• Oppiminen</li> <li>• Kulttuuri</li> </ul>
<p><b>Älykkään tekemisen kulttuurin mallin perusteella korostettava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäistämispöressia</li> </ul>	<p><b>Älykkään tekemisen kulttuurin mallin perusteella korostettava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalistamisprosessia</li> </ul>	<p><b>Älykkään tekemisen kulttuurin mallin perusteella korostettava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkoistamisprosessia</li> </ul>
<p><b>Tapaustutkimuksen analyysin perusteella korostettava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajavartiolaitoksen henkilöstöalan aseman vahvistamista toimintakulttuurista käsin</li> <li>• Vuorovaikutusta ja työn imua</li> <li>• Osaamisen johtamista</li> </ul>	<p><b>Tapaustutkimuksen analyysin perusteella korostettava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavampaa päätöksentekoa</li> <li>• Hiljaista tietämystä</li> </ul>	<p><b>Tapaustutkimuksen analyysin perusteella korostettava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksisuuden ymmärtämistä</li> <li>• Tietojohtamista</li> <li>• Muutosjohtamista</li> </ul>

## LIITE 6 Kyselylomake

**1. Miten henkilöstötoimialan asemaa voidaan vahvistaa työn tekemisen muutoksessa?**

---

---

**2. Mitä meidän on rakennettava, toteutettava ja suojeltava henkilöstötoimialalla?**

---

---

**3. Mitä rooleja ja rakenteita meidän on parannettava henkilöstötoimialalla?**

---

---

**4. Miten ihmisten on käytädyttävä ja tehtävä yhteistyötä henkilöstötoimialalla?**

---

---

**5. Millaisia ominaisuuksia henkilöstötoimialan työntekijöillä on oltava kollektiivisesti ja yksilöinä?**

---

---

**6. Millaisia apuvälineitä ja toimintoja meidän on otettava käyttöön?**

---

---

**7. Millaisia voimavaroja meidän on hankittava, ja miten ne tulisi kohdentaa?**

---

---

**8. Mitkä ovat mielestäsi henkilöstötoimialan kolme tärkeintä ydinprosessia vuonna 2027?**

---

---

**9.**

Etunimi

Sukunimi

Yksikkö

Sektorivast.

## LIITE 7 Älykkään tekemisen kulttuurin mallin suhde tutkimusprosessiin

