

LAPIN YLIOPISTO

**HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSEN RA-
JAVARTIOSTOISSA**

Frans Hietanen & Aleksi Pääkkö

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Hallintotieteen ja johtamisen koulutusohjelma

2025

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen	6
1.2. Tutkielman rakenne.....	8
1.3. Tutkielman keskeiset käsitteet	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA AIEMPI TUTKIMUS	11
2.1. Hiljainen tieto käsitteenä.....	11
2.2. Seci-malli	12
2.3. Tutkimuskysymykset	19
2.4. Aiempi tutkimus.....	20
3 TUTKIELMAN METODOLOGIA	22
3.1. Tieteenfilosofia	22
3.2. Aineiston kerääminen.....	24
3.3. Aineiston analysointi.....	30
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	32
4.1. Lapin rajavartiosto	32
4.2. Kainuun rajavartiosto.....	35
4.3. Pohjois-karjalan rajavartiosto.....	38
4.4. Kaakkois-suomen rajavartiosto	40
4.5. Rajavartiostojen vastausten vertailu.....	44
4.6. Virkaiän vaikutus kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisesta	60
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU	69
5.1. Jatkotutkimustarpeet	72
5.2. Tutkijoiden positio ja luotettavuuden arviointi	76
5.3. Lopuksi	78
LÄHTEET.....	80
LIITTEET.....	83

Lapin yliopisto

Tiedekunta:	Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn nimi:	Hiljaisen tiedon jakaminen Rajavartiolaitoksen rajavartiostoissa
Tekijät:	Frans Hietanen & Aleksi Pääkkö
Koulutusohjelma/oppiaine:	Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma
Työn laji:	Pro gradu -tutkielma
Sivumäärä:	76, liitteiden lukumäärä: 5
Vuosi:	2025

Tiivistelmä:

Tiedon määrittäminen on haastavaa, sillä osa tiedosta on eksplisiittistä eli näkyvää ja osa hiljaista eli näkymätöntä. Tieto koostuu osaamisen ja älyn tuottamasta tietämisestä, jolloin ihmisen on kyettävä ymmärtämään tieto ennen kuin voi soveltaa sitä hyötykäyttöön. Hiljaisen tiedon tarkka määrittäminen on kuitenkin huomattavan vaikeaa, sillä hiljainen tieto ja sen muodostuminen pohjautuvat vahvasti yksittäisen henkilön subjektiiviseen näkemykseen, arvomaailmaan ja kokemuksiin.

Pyrimme tutkimuksemme saamaan selville, miten hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy rajavartiostoissa tiedon luomisen SECI-mallin mukaan. Alatutkimuskysymyksillä pyrimme lisäksi luomaan kuvan siitä, mitä hiljainen tieto tarkoittaa käsitteenä sekä vertailemaan rajavartiostojen hiljaisen tiedon jakamista keskenään. Tutkielmassa hiljaisen tiedon siirtymistä ja hyödyntämistä tarkastellaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin luoman SECI-prosessimallin kautta. SECI-malli pyrkii havainnollistamaan, miten tieto kehittyy ja muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi. SECI-malli esittää hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa toisiinsa neljän eri osa-alueen kautta: sosialisatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen. SECI-mallissa uuden tiedon kehittäminen esitetään jatkuvana spiraaliprosessina, jossa hiljaista tietoa jaetaan toimijoiden kesken.

Rajavartiolaitos on sisäministeriön alainen valtakunnan rajaturvallisuudesta vastaava organisaatio, jonka päätehtäviä ovat rajojen valvonta, rajatarkastukset, meripelastus, ympäristövahinkojen torjunta, maanpuolustus ja varusmiespalvelus, kansainvälinen yhteistyö sekä rikostorjunta. Tutkimus on rajattu koskemaan Rajavartiolaitoksen yhdeksästä hallintoyksiköstä Lapin, Kainuun, Pohjois-Karjalan sekä Kaakkois-Suomen rajavartiostoja.

Tutkielmamme on yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusotetta. Määrällinen osuus koostui strukturoidulla kyselyllä tuotetusta numeraalisesta aineistosta, jota analysoitiin frekvenssiaineistojen analyysillä. Määrällistä analyysiä täydennettiin yhdellä avoimella kysymyksellä, jota analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rajavartiostojen analyysi tukee hypoteesin mukaisia havaintoja hiljaisen tiedon siirtymisen haasteista ja ratkaisuista. SECI-mallin näkökulmasta tarkasteltuna rajavartiostot menestyvät parhaiten hiljaisen tiedon sosialisatiossa ja sisäistämässä, mutta ulkoistaminen ja yhdistäminen kaipaavat selkeitä parannuksia. Kaikissa rajavartiostoissa hiljainen tieto liikkuu pääasiassa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, mutta tiedon systemaattinen dokumentointi ja jakaminen eri yksiköiden välillä on tehotonta. Näiden prosessien parantaminen edistäisi tiedonhallintaa ja -siirtoa organisaation laajuisesti.

Avainsanat: Hiljainen tieto, SECI-malli, määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus, Rajavartiolaitos, kyselytutkimus.

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijöiden omia henkilötietoja.

HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSEN RAJAVARTIOSTOISSA

1 JOHDANTO

Mistä tiedät? Tämän kysymyksen kuulee usein. Tiedon määrittäminen on haastavaa, sillä osa tiedosta on eksplisiittistä eli näkyvää ja osa hiljaista eli näkymätöntä. Tieto koostuu osaamisen ja älyn tuottamasta tietämisestä, jolloin ihmisen on kyettävä ymmärtämään tieto ennen kuin voi soveltaa sitä hyötykäyttöön (Virtainlahti 2009). Hiljainen tieto käsitteenä on syntynyt englanninkielisestä termistä ”tacit knowledge”. Tacit knowledge -termi pohjautuu latinankieliseen sanaan tacitus, joka käännettynä tarkoittaa hiljaista tai vaitonaista. Hiljaisen tiedon tarkka määrittäminen on kuitenkin huomattavan vaikeaa, sillä hiljainen tieto ja sen muodostuminen pohjautuvat vahvasti yksittäisen henkilön subjektiiviseen näkemykseen, arvomaailmaan ja kokemuksiin. (Virtainlahti 2009.) Tutkielmassamme hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kirjoittamatonta tietoa, jonka yksilö on muodostanut yhdistämällä aikaisemmin saamaansa tietoa, sekä henkilökohtaisia kokemuksiaan.

Tutkielman aihevalintaan vaikuttivat hiljaisen tiedon mielenkiintoinen luonne sekä mielenkiinto selvittää hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa, jossa molemmat työskentelemme. Tässä yhdistyi samalla mahdollisuus oppia uutta hiljaisesta tiedosta sekä oppia myös mitä ihmiset siitä sekä sen jakamisesta ajattelevat. Neljän rajavartioston valikoituminen kohdeorganisaatioiksi oli luontevaa, sillä ne ovat toimintoympäristöltään sekä toiminteiltään toistensa kaltaisia ja siten vertailukelpoisia keskenään verrattuna esimerkiksi merivartiostoihin. Käyttämäksemme viitekehukseksi SECI-malli valikoitui aikaisemman Digitalisoituvat palvelut -opintojakson perusteella, jossa teimme yhdessä esseen hiljaisen tiedon jakamisesta Lapin rajavartiostossa.

Pyrimme tutkielmassamme saamaan selville, miten hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy rajavartiostoissa tiedon luomisen SECI-mallin mukaan. Alatutkimuskysymyksillä pyrimme lisäksi luomaan kuvan siitä, mitä hiljainen tieto tarkoittaa käsitteenä sekä vertailemaan rajavartiostojen hiljaisen tiedon jakamista keskenään. Tutkielmassa hiljaisen tiedon siirtymistä ja hyödyntämistä tarkastellaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin luoman SECI-prosessimallin kautta. SECI-malli pyrkii havainnollistamaan, miten tieto kehittyy ja muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi (Nonaka & Takeuchi 1995). SECI-malli esittää hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa toisiinsa neljän eri osa-alueen kautta: sosiaalisaatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen (Nonaka & Takeuchi 1995). SECI-mallissa uuden tiedon kehittäminen esitetään jatkuvana spiraaliprosessina, jossa hiljaista tietoa jaetaan toimijoiden kesken (Virtanen 2014).

Sosiaalisaatio kattaa vuorovaikutustilanteita ihmisten välillä, joissa ihmiset toimivat tiedonvälittäjinä. Sosiaalisaation vaiheessa tärkeintä on tiedon välittyminen henkilöltä toiselle. Ulkoistamisen vaihe kattaa hiljaisen tiedon muuttumisen eksplisiittiseen muotoon. Ulkoistamisen tärkeimpänä ominaisuutena on hiljaisen tiedon ulkoistaminen henkilöiden toimesta, jolloin se kyetään organisaatiossa muuttamaan eksplisiittiseen muotoon. Yhdistämisen vaiheessa näkyvä tieto pyritään muovaamaan viimeistellyyn muotoon, jolloin sen sisäistämisestä tehdään mahdollisimman helppoa. Sisäistämisen vaiheessa henkilöstö tai organisaatio prosessoi uuden tiedon itselleen käyttöön, jolloin kyetään muodostamaan uutta hiljaista tietoa. Tärkeänä piirteenä sisäistämisessä on substanssin ymmärtäminen, jolloin uutta tietoa kyetään hyödyntämään. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Rajavartiolaitos on sisäministeriön alainen valtakunnan rajaturvallisuudesta vastaava organisaatio, jonka päätehtäviä ovat rajojen valvonta, rajatarkastukset, meripelastus, ympäristövahinkojen torjunta, maanpuolustus ja varusmiespalvelus, kansainvälinen yhteistyö sekä rikostorjunta (Rajavartiolaitos 2024a). Rajavartiolaitoksen tehtävistä vastaa yhdeksän hallintoyksikköä, jotka ovat Rajavartiolaitoksen esikunta, Kaakkois-Suomen, Pohjois-Karjalan, Kainuun sekä Lapin rajavartiostot, Suomenlahden ja Länsi-Suomen merivartiostot, Raja- ja merivartiokoulu sekä Vartiolentolaivue. (Sisäministeriö 2024.) Vuoden 2023 lopussa Rajavartiolaitoksen palveluksessa oli 3001 henkilöä (Rajavartiolaitos 2024c).

Tutkielmamme on yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusotetta. Määrällinen osuus koostui strukturoidulla kyselyllä tuotetusta numeraalisesta aineistosta, jota analysoitiin frekvenssiaineistojen analyysillä. Määrällistä analyysiä täydennettiin yhdellä avoimella kysymyksellä, jota analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Käytimme asteikoihin perustuvaa kysymystyyppiä, jossa kysymykset oli aseteltu Likertin asteikolla yhdestä viiteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Kysely lähetettiin 1391 henkilölle ja saimme vastauksia yhteensä 172 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli noin 12,4. Lisäksi saimme 12 sivua raakadataa yhdestä avoimesta kysymyksestä.

Viimeaikaisten maailmantapahtumien johdosta turvallisuusviranomaisten tehokas toiminta on entistäkin tärkeämpää. Tärkeä osa organisaation tehokkaassa toiminnassa on osaamisen ja tiedon siirtyminen kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille. Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa, miten hiljainen tieto siirtyy rajavartiostojen sisällä sekä kartoittaa tiedon siirtymisen mahdolliset kipukohdat. Lisäksi vertaamme eri rajavartiostojen hiljaisen tiedon jakamista toisiinsa.

1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen

Päätimme ottaa pro gradu -tutkielmamme aiheeksi hiljaisen tiedon jakamisen Rajavartiolaitoksen rajavartiostoissa. Tarkoituksena on tarkastella kriittisesti “hiljaisen tiedon” siirtymistä vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Rajavartiolaitos on Suomen rajaturvallisuudesta vastaava viranomainen, jonka päätehtävät ovat rajojen valvonta, rajatarkastukset, meripelastus, ympäristövahinkojen torjunta, sotilaallinen maanpuolustus ja varusmiespalvelus, kansainvälinen yhteistyö ja rikostorjunta. Monialaisesta toimintakentästä johtuen Rajavartiolaitoksen henkilöstölle koulutetaan laajasti eri alojen osaamista. Tämän lisäksi Rajavartiolaitoksen henkilökunta kerryttää laaja-alaista osaamista oman toimipisteensä paikallisesta väestöstä, maasto-olosuhteista ja tapahtumista. Tutkielmamme rajaukseen kuuluvat rajavartiostot ovat pohjoisesta etelään Lapin rajavartiosto (LR), Kainuun rajavartiosto (KR), Pohjois-Karjalan rajavartiosto (PKR) ja Kaakkois-Suomen rajavartiosto (KSR).

Aihe valikoitui jatkumona Digitalisoituvat palvelut-opintojaksolle (TJHA0305E), jossa tutkimme yhdessä hiljaisen tiedon siirtymistä Lapin rajavartioston henkilöstön välillä. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja lisäksi se antoi meille ymmärrystä esihenkilötehtäviin siitä, miten henkilöstön ”kätkeytyä” potentiaalia voitaisiin hyödyntää paremmin ja millainen hiljainen tieto on ilmiönä. Tunnistimme jo opintojakson esseetä tehdessämme, että Rajavartiolaitoksen organisaatiossa on valtava määrä hiljaista tietoa ja sen tehokkaampi hyödyntäminen esimerkiksi perehdyttämisen kautta olisi todella tärkeää.

Aihe oli ehdottomasti tutkimisen arvoinen ja lisäksi aiheemme on myös ajankohtainen, sillä tiedon merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana entisestään. Lisäksi hiljaisen tiedon paremmalla hyödyntämisellä on organisaation mahdollista tehostaa toimintaa ja hyödyntää henkilöstön syvää osaamista entistä paremmin.

Aiemmin toteuttamamme Digitalisoituvat palvelut-opintojakson (TJHA0305E) esseen perusteella selvisi, että henkilöstö koki hiljaisen tiedon jakamisessa suurimmiksi ongelmiksi riittämättömän perehdytyksen, puutteellisen ajan henkilöiden väliseen keskusteluun, mentorointitoiminnan puuttumisen ja huonon kyvyn muuntaa hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon. Vastausten perusteella syntyy kuva siitä, että hiljaista tietoa on todella paljon ja se liikkuu lähinnä yksittäisten ihmisten välillä organisaation sisällä. Organisaatio ei kuitenkaan kykene muuntamaan hiljaista tietoa tehokkaasti eksplisiittiseen muotoon, jolloin tieto jää ainoastaan pienen ryhmän käyttöön. Tämän lisäksi henkilöstö koki, että hiljaisen tiedon kirjaamiseen ei ole tehty työkaluja, jolloin sen kirjaaminen jää yksittäisen henkilön vastuulle. Tärkeimmiksi työkaluiksi hiljaisen tiedon jakamiseen koettiin organisaation johtamat keskustelutilaisuudet, selkeät työkalut hiljaisen tiedon kirjaamiseen, riittävä perehdytys työtehtäviin ja mentoritoiminta. Ihmiset kokivat siis työntekijöiden välisen keskustelun tärkeänä osana hiljaisen tiedon jakamista. Keskustelussa ei kuitenkaan koettu riittäväksi pelkkiä kahvipöytäkeskusteluita yksilöiden välillä, vaan toivottiin johdettuja keskustelutilaisuuksia, joissa kaikki pääsisivät jakamaan kokemuksensa kyseessä olevasta aiheesta.

Rajavartiolaitos on rakenteeltaan perinteinen sotilasorganisaatio, eli selkeä linjaorganisaatio. Tekemämme aikaisemman esseen perusteella linjaorganisaation hierarkkinen rakenne vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista. Ongelma liittyy pitkään perinteeseen, jossa toimijoiden arvovalta on erittäin selkeä, ja organisaatiokulttuuri verrattain jäykkä. Eri asemassa olevat kokivat hiljaisen tiedon liikkuvan huonosti organisaatiossa molempiin suuntiin, jolloin hiljainen tieto ei välittynyt alaiselta esimiehelle tai toisin päin.

Viimeaikaisten maailmantapahtumien johdosta turvallisuusviranomaisten tehokas toiminta on entistäkin tärkeämpää. Tärkeä osa organisaation tehokkaassa toiminnassa on osaamisen ja tiedon siirtyminen kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille. Tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa, miten hiljainen tieto siirtyy rajavartiostojen sisällä sekä kartoittaa tiedon siirtymisen mahdolliset kipukohdat. Lisäksi vertasimme eri rajavartiostojen hiljaisen tiedon jakamista toisiinsa.

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielmamme rakenne jakautuu viiteen päälukuun alalukuineen. Johdantoluvussa johdetaan lukija tutkimusaiheeseen, kerrotaan tutkimuskysymykset ja hypoteesi, tutkielman rakenne ja lopuksi tutkielman keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys sekä aiempi tutkimus. Teoriapohja muodostuu hiljaisen tiedon avaamisesta käsitteenä, SECI-mallin kuvaamisesta sekä aiemman tutkimuksen kuvaamisesta. Aiemman tutkimuksen kuvaamisessa valitsimme kuvata meidän aikaisemmin tekemän tutkielman sisältöä sekä sen vaikutusta tähän pro gradu -prosessiin.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkielman metodologia. Tutkielmamme on yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimusotetta ja tässä luvussa kuvataan käyttämämme määrälliset sekä laadulliset tutkimusmenetelmät. Luvussa kuvataan myös tieteenfilosofiset valinnat.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimustulokset jaettuna Lapin, Kainuun, Pohjois-Karjalan sekä Kaakkois-Suomen rajavartiostojen alakappaleisiin. Tässä luvussa myös vertailemme eri rajavartiostojen tuloksia keskenään.

Viidennessä luvussa teemme johtopäätökset tutkimustuloksista. Esittelemme myös jatko-tutkimustarpeet, joita nousi esille tutkimusprosessin aikana. Omana alalukuna esitellään tutkielman luotettavuuden arviointi sekä tutkielman tekijöiden positio osana yhtä kohde-ryhmänä olevaa rajavartiostoa. Luvussa peilataan myös tutkimustuloksia omaan kokemukseen osana kohdeorganisaatiota.

1.3. Tutkielman keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsitellään tutkielman keskeiset käsitteet. Keskeisistä käsitteistä SECI-malli (kappale 2.2) sekä hiljainen tieto käsitteenä (kappale 2.1) käsitellään omissa teoriakappaleissaan.

Rajavartiolaitos (RVL):

Rajavartiolaitos on sisäministeriön alainen valtakunnan rajaturvallisuudesta vastaava organisaatio, jonka päätehtäviä ovat rajojen valvonta, rajatarkastukset, meripelastus, ympäristövahinkojen torjunta, maanpuolustus ja varusmiespalvelus, kansainvälinen yhteistyö sekä rikostorjunta (Rajavartiolaitos 2024a). Rajavartiolaitoksen tehtävistä vastaa yhdeksän hallintoyksikköä, jotka ovat Rajavartiolaitoksen esikunta, Kaakkois-Suomen, Pohjois-Karjalan, Kainuun sekä Lapin rajavartiostot, Suomenlahden ja Länsi-Suomen merivartiostot, Raja- ja merivartiokoulu sekä Vartiolentolaivue. Rajavartiolaitoksen esikunta toimii sisäministeriön rajavartio-osastona, ja se käsittelee tehtäväkenttään liittyvät lainsäädännölliset, kansainväliset sekä alaisen hallinnon ohjausta koskevat asiat. Lisäksi rajavartio-osasto käsittelee myös asiat, jotka koskevat Rajavartiolaitoksen tulosohtoa, aluejakoa, organisaatiota, taloushallintoa, hankintoja, henkilöstöhallintoa sekä sisäministeriölle kuuluvia muita Rajavartiolaitoksen asioita. (Sisäministeriö 2024.) Vuoden 2023 lopussa Rajavartiolaitoksen palveluksessa oli 3001 henkilöä (Rajavartiolaitos 2024c).

Lapin rajavartiosto (LR):

Vartioston toimialueeseen kuuluvat Inari-Utsjoen, Kittilän, Koillis-Lapin, Käsivarren, Ranua-Posion, Rovaniemen, Sodankylän sekä Torniolaakson kihlakunnat (Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005). Vartiosto on rajavartiostoista pinta-alaltaan suurin ja pohjoisin hallintoyksikkö sisältäen yhteistä rajaa Venäjän kanssa 380 kilometriä, Norjan kanssa 736 kilometriä sekä Ruotsin kanssa 488 kilometriä. Alueella toimii kolme rajavartioasemaa sekä rajajääkärikomppania ja näiden lisäksi on kuusi kansainvälistä rajaylityspaikkaa, joista neljä on lentoasemia ja kaksi maarajanylityspaikkaa. (Rajavartiolaitos 2024f.)

Kainuun rajavartiosto (KR):

Vartioston toimialueeseen kuuluvat Kajaanin, Kuhmon, Kuusamon, Pudasjärven sekä Suomussalmen kihlakunnat (Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005). Rajavartiostolla on valvontavastuulla 406 kilometriä Suomen ja Venäjän välistä valtakunnan rajaa. Alueella toimii viisi rajavartioasemaa sekä neljä kansainvälistä rajanylityspaikkaa, joista kaksi on lentoasemia ja kaksi maarajanylityspaikkoja. Vastuualueella korostuvat pitkät etäisyydet. (Rajavartiolaitos 2024e.)

Pohjois-Karjalan rajavartiosto (PKR):

Vartioston toimialueeseen kuuluvat Ilomantsin, Joensuun, Kiteen, Koillis-Savon, Kuopion seudun, Lieksan, Nurmeksen, Sisä-Savon, Varkauden seudun sekä Ylä-Savon kihlakunnat (Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005). Pääasiallisena toiminta kohdentuu Kiteen, Tohmajärven, Joensuun, Ilomantsin sekä Lieksan kuntien alueelle. Venäjän vastaista rajaa vartiostolla on 304 kilometriä, josta 90 kilometriä on vesiosuutta. Vartiostolla on kolme rajavartioasemaa, jotka ovat Tohmajärvi, Ilomantsi sekä Lieksa. Rajatarkastuksista vastaa Niiralan kansainvälinen rajanylityspaikka. Vartiostoon kuuluu lisäksi rajajääkärikomppania Joensuussa. (Rajavartiolaitos 2024d.)

Kaakkois-Suomen rajavartiosto (KSR):

Toimialueeseen kuuluvat Haminan, Imatran, Juvan, Kouvolan, Lappeenrannan, Mikkelin, Pieksämäen sekä Savonlinnan kihlakunnat (Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005). Itärajan kolme suurinta kansainvälistä rajanylityspaikkaa Nuijamaa, Vaalimaa sekä Imatra sijaitsevat Kaakkois-Suomen rajavartioston alueella. Vainikkalassa sijaitsee ainoa Suomen ja Venäjän välinen junalla tapahtuvalle henkilöliikenteelle tarkoitettu rajanylityspaikka. Lisäksi vartiostolle kuuluvat rajatarkastukset Saimaan kanavan osalta Lappeenrannan ja Nuijamaan satamissa sekä alueensa lentokentillä. Maastoraja rajanylityspaikkojen välissä valvotaan rajapartioilla käyttäen sulan maan aikana koiraa ja lisäksi osa maastorajasta on teknisesti valvottua. (Rajavartiolaitos 2024b.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA AIEMPI TUTKIMUS

2.1. Hiljainen tieto käsitteenä

Tieto on käsitteenä hyvin haastava ja sitä on pyritty määrittelemään erilaisilla tavoilla niin tutkijoiden, kun filosofienkin toimesta. Platonin klassisen määritelmän mukaan tieto on hyvin perusteltu toden uskomus. Vaikeaksi tiedon määrittelemisen tekee kuitenkin se, että osa tiedosta on eksplisiittistä eli näkyvää ja osa hiljaista eli näkymätöntä. Sanna Virtainlahti määrittelee teoksessaan *Hiljaisen tietämyksen johtaminen* tiedon seuraavalla tavalla: Tieto koostuu osaamisen ja älyn tuottamasta tietämisestä, jolloin ihmisen on kyettävä ymmärtämään tieto ennen kuin voi soveltaa sitä hyötykäyttöön (Virtainlahti 2009). Kirjassaan Virtainlahti hyödyntää Gormanin (2002) tyyppimallia, jolla tieto jaetaan neljään osa-alueeseen: informaatio, taidot, harkinta ja viisaus (Virtainlahti 2009).

Informaatio	tietoa "mitä", faktatietoa
Taidot	tietoa "miten", heuristiikka, näppituntuma
Harkinta	tietoa "milloin", säännöt, kokemus
Viisaus	tietoa "miksi", reflektointi

Kuva 1: Tiedon osa-alueet (Virtainlahti 2009, 37)

Gormanin tyyppimallissa tieto on jaettu neljään osa-alueeseen. Osa-alueista ensimmäinen on informaatio. Tyyppimallissa informaationa pidetään faktatietona, joka on mahdollista jakaa eksplisiittisessä muodossa (Virtainlahti 2009). Rajavartiolaitoksen toimintaympäristössä informaatioksi voidaan käsittää esimerkiksi asemakohtaiset toimintaohjeet, alueelliset toimintaympäristöohjeet ja virkakurssien oppimateriaalit.

Taitoihin pohjautuvaksi tiedoksi voidaan käsittää käytännön toiminnan kautta opitut asiat. Kansankielisesti taitoihin pohjautuvaa tietoa voidaan usein kutsua ammattitaidoksi tai kokemuksen tuomaksi osaamiseksi (Virtainlahti 2009). Taitoihin pohjautuva tieto saatetaan myös usein käsittää hiljaisena tietona, sillä sen siirtäminen eksplisiittiseen muotoon saattaa usein olla haasteellista.

Tyypimmallisissa kolmantena tiedon muotona esitetään harkinta. Harkintaan pohjautuva tieto perustuu tunnistamiseen (Virtainlahti 2009). Harkintaan pohjautuvaksi tiedoksi voidaan käsittää kyky soveltaa aiempaa tietoa erilaisiin tilanteisiin. Tällöin harkintaan pohjautuva tieto voidaan työyhteisöissä käsittää ammattitaitona tai kokemuksen tuomana osaamisena.

Viisauteen perustuva tieto syntyy yhdistämällä ja kyseenalaistamalla aikaisempaa tietoa. Viisauteen perustuva tieto muodostuu pohtimalla uusia toimintamalleja, sekä kehittämällä omaa toimintaa. (Virtainlahti 2009.)

Hiljainen tieto käsitteenä on syntynyt englanninkielisestä termistä ”tacit knowledge”. Tacit knowledge -termi pohjautuu latinankieliseen sanaan tacitus, joka käännettynä tarkoittaa hiljaista tai vaitonaista. Hiljaisen tiedon tarkka määrittely on kuitenkin huomattavan vaikeaa, sillä hiljainen tieto ja sen muodostuminen pohjautuvat vahvasti yksittäisen henkilön subjektiiviseen näkemykseen, arvomaailmaan ja kokemuksiin. (Virtainlahti 2009.)

Vaikka hiljaisen tiedon yksiselitteinen määrittely onkin haastavaa, se on kuitenkin läsnä jokapäiväisessä arjessamme. Hiljainen tieto määrittää jatkuvasti päätöksentekoamme ja päätöksiamme. Hiljainen tieto käsitetään arkikielessä yleensä ammattitaitona tai osaamisena. Yleisessä puheessa nämä termit kuvaavatkin hiljaista tietoa hyvin sillä niillä on positiivinen konnotaatio. Hiljainen tieto kuitenkin pääsääntöisesti parantaa työn laatua, sekä lisää työntekijän ja organisaation suorituskykyä (Virtainlahti 2009).

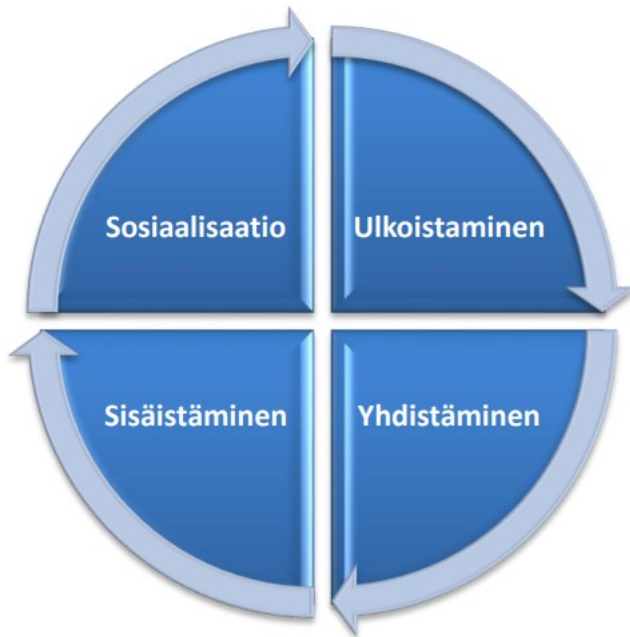
Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi yhdistivät hiljaisen tiedon käsitteen liiketaloustieteen. Nonaka ja Takeuchi määrittelevät hiljaisen tiedon kahteen osa-alueeseen: tekniseen ja kognitiiviseen. Kognitiivinen eli opittu tieto perustuu ympäristömme ja kulttuurimme muodostamaan tietoon. Tekninen tieto muodostuu henkilön kokemusten ja henkilökohtaisen tiedon yhdistämisen perusteella (Nonaka & Takeuchi 1995). Tutkielmassamme hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kirjoittamatonta tietoa, jonka yksilö on muodostanut yhdistämällä aikaisemmin saamaansa tietoa, sekä henkilökohtaisia kokemuksiaan.

2.2. Seci-malli

Tutkielmassa hiljaisen tiedon siirtymistä, jakamista ja hyödyntämistä tarkastellaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin luoman SECI-prosessimallin kautta. SECI-malli havain-

nollistaa miten tieto kehittyy, muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja miten sitä jaetaan (Nonaka & Takeuchi 1995). Mallin keskeinen ajatus on, että tiedon muodostuminen, jakaminen ja muuttuminen eivät ole staattisia prosesseja, vaan dynaamisia ja jatkuvia tapahtumia, joissa organisaation jäsenet osallistuvat tiedon luomiseen, jakamiseen ja soveltamiseen. SECI-malli esittää hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksen neljän eri osa-alueen kautta, jotka muodostavat tiedon muuntamisen ja kehittämisen kehyksen. Sosialisatian, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen osa-alueet kuvaavat eri vaiheita tiedon muodostumisessa ja sen jakamisessa organisaation sisällä (Nonaka & Takeuchi 1995). Tiedon siirtyminen ei kuitenkaan ole vain yksilötason ilmiö, vaan se tapahtuu sekä tiimi-, organisaatio ja jopa verkostotasolla. SECI-mallin kautta voidaan ymmärtää, kuinka tieto muodostuu ja kehittyy spiraalimaisessa prosessissa, jossa jokainen vaihe rakentuu edellisen varaan ja mahdollistaa uuden tiedon syntymisen.

Alun perin SECI-malli kehitettiin kuvaamaan innovatiivisten organisaatioiden tietoprosesseja, mutta myöhempi tutkimus on osoittanut sen soveltuvan laajasti erilaisiin toimintaympäristöihin, kuten julkishallintoon ja viranomaisorganisaatioihin (Zhou, Want, Want & Xu 2025). Tämä on erityisen merkittävää organisaatiossa, joissa tiedonhallinta, päätöksenteko ja toiminnan tehokkuus riippuvat kyvystä jakaa, dokumentoida ja hyödyntää tietoa nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti. Vaikka SECI-malli on yksi tunnetuimmista ja laajimmin käytetyistä tietojohdamisen viitekehyksistä, sen soveltaminen vaatii organisaatiokohtaisia muutoksia. Erityisesti Rajavartiolaitokselle tyypilliset hierarkkiset rakenteet, tarkoin säädellyt toimintamallit ja julkishallinnon jatkuva digitalisaatio ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon siirtymiseen ja hyödynnettävyyteen. SECI-malli kuitenkin tarjoaa vahvan teoreettisen perustan tiedonmuodostuksen ymmärtämiselle, minkä vuoksi se on edelleen relevantti tapa tarkastella tiedon syntymisen, siirtymisen ja kehittämisen dynamiikkaa.



Kuva 2: SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Sosialisaation osa-alue muodostuu vuorovaikutustilanteista, joissa ihmiset toimivat tiedonvälittäjinä jakamalla kokemuksiaan, havaintojaan ja ajatusmallejaan organisaation toiminnasta tai siihen liittyvistä asioista. Tämä prosessi tapahtuu ilman muodollista dokumentointia ja usein ilman muodollista toimintamallia ja siirtyvä tieto on pääasiassa hiljaista (Nonaka & Takeuchi 1995). Sosialisaatio on keskeinen tapa siirtää sellaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi tai kirjata järjestelmiin. Se mahdollistaa työyhteisössä syntyvän asiantuntijuuden siirtymisen sukupolvelta toiselle ja tukee organisaation oppimisprosessia. Sosialisaatio tapahtuu epävirallisissa ja virallisissa vuorovaikutustilanteissa. Työyhteisössä tämä voi ilmetä esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluina, työpaikan epämuodollisissa tilaisuuksissa, yhteisissä ongelmanratkaisutilanteissa, sekä kokeneempien työntekijöiden mentorointina (Virtanen 2014). Hiljainen tieto välittyy erityisesti tekemällä oppimisen ja havainnoinnin kautta, jolloin uudet työntekijät omaksuvat toimintamalleja tarkkailemalla kokeneempia kollegoitaan. Tämä prosessi on erityisen tärkeä organisaatioissa, joissa suuri osa tiedosta perustuu kokemukseen ja käytännön sovelluksiin, kuten Rajavartiolaitoksen operatiivisessa työssä.

Sosialisaatiovaiheen tehokkuuteen vaikuttavat useat organisaatiolliset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, luottamus työntekijöiden välillä ja epävirallisten tiedonjakomekanismien olemassaolo. Jos organisaatiossa ei ole rakenteita, jotka tukevat vuorovaikutusta ja epä-

muodollista tiedon jakamista, hiljaisen tiedon siirtyminen voi olla hidasta ja tehotonta (Zhou ym. 2025). Sosialisaatioon perustuva tiedon siirto voi olla erityisen haavoittuvaa tilanteissa, joissa organisaatioon tulee paljon uusia työntekijöitä tai kun kokeneemmat asiantuntijat poistuvat organisaatiosta ilman, että heidän tietonsa saadaan dokumentoitua organisaation hyödynnettäväksi. Viime vuosina digitalisaatio ja etätyö ovat asettaneet uusia haasteita sosialisaatioprosessille. Perinteinen kasvokkainen vuorovaikutus on osittain siirtynyt virtuaaliin ympäristöihin, mikä on muuttanut hiljaisen tiedon jakamisen tapoja (Zhou ym. 2025). Organisaatiot voivat tukea sosialisaatiovaihetta hyödyntämällä esimerkiksi digitaalisia mentorialustoja, epämuodollisia verkkoyhteisöjä, sekä hybridimalleja, jossa kasvokkaiset ja digitaaliset oppimisympäristöt yhdistyvät.

Sosialisaatio on SECI-mallin ensimmäinen vaihe, mutta sen merkitys ei rajoitu pelkästään tiedon alkuperäiseen siirtymiseen. Se luo vahvan pohjan organisaation kollektiiviselle tietopääomalle, jota voidaan myöhemmin hyödyntää ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheissa. Sosialisaation tehokkuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy kehittämään ja hyödyntämään olemassa olevaa tietoa pitkällä aikavälillä.

Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseen muotoon, jolloin se voidaan dokumentoida, analysoida ja jakaa laajemmin organisaation sisällä (Nonaka & Takeuchi 1995). Tämä prosessi on keskeinen, sillä ilman ulkoistamista hiljainen tieto jää yksittäisten henkilöiden kokemuksiin, eikä organisaatio kykene hyödyntämään sitä tehokkaasti päätöksenteossa, koulutuksessa tai toiminnan kehittämisessä. Ulkoistaminen tapahtuu, kun työntekijät muuntavat implisiittisen tiedon verbaaliseen tai kirjalliseen muotoon, Tämä voi tapahtua esimerkiksi dokumenttien, raporttien, koulutusmateriaalien, toimintasuunnitelmien, kaavioiden tai digitaalisten tietokantojen avulla. Prosessin avulla tieto saadaan organisaation laajempaan käyttöön ja se voidaan integroida osaksi strategista suunnittelua. Organisaatiossa ulkoistamisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka tehokkaasti asiantuntijat ja työntekijät kykenevät ilmaisemaan kokemuspohjaisen tietonsa selkeäksi ja ymmärrettäväksi sisällöksi. Tänä ei ole aina yksinkertaista, sillä hiljaiseen tietoon liittyy usein intuitiivisia ja kokemuksellisia elementtejä, joita voi olla vaikea konkretisoida ja muuntaa kirjalliseen tai visuaaliseen muotoon (Zhao ym. 2025).

Ulkoistamisvaiheessa keskeinen haaste on se, että kaikkea hiljaista tietoa ei voida täydellisesti muuntaa eksplisiittiseksi. Erityisesti kompleksisissa ja asiantuntijakeskeisissä organisaatioissa, kuten Rajavartiolaitoksessa, hiljainen tieto voi liittyä tilanteisiin, joissa päätök-

senteko perustuu kokemukseen, intuitioon tai hiljalleen kehittyneeseen asiantuntijuuteen. Näissä tapauksissa tiedon ulkoistaminen voi vaatia erityisiä prosesseja ja rakenteita, kuten systemaattisia palautekeskusteluja, haastatteluja tai asiantuntijapaneeleja, joiden avulla kokemuksellinen tieto voidaan muuntaa organisaation käyttöön. Ulkoistaminen ei ole pelkästään tiedon dokumentointia, vaan se vaatii myös vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Organisaation sisällä tulee olla mekanismeja ja kulttuurisia kannustimia, jotka rohkaisevat työntekijöitä jakamaan tietoa ja osallistumaan ulkoistamisprosessiin. Organisaatiot, joissa on vahva tietojohdamisen kulttuuri, kykenevät hyödyntämään ulkoistamisen vaihetta tehokkaammin ja varmistamaan, että kriittinen tieto siirtyy eteenpäin organisaation ikäryhmältä toiselle (Zhao ym. 2025).

Viime vuosina digitalisaatio on muuttanut ulkoistamisprosessia merkittävästi. Perinteisesti ulkoistaminen on tapahtunut esimerkiksi kirjallisten dokumenttien, kokousmuistioiden ja koulutusmateriaalien avulla, mutta nykyisin organisaatiot voivat hyödyntää monipuolisia teknologisia ratkaisuja. Organisaatiot, jotka kykenevät yhdistämään perinteiset tiedonhallinnan menetelmät ja uusimmat digitaaliset ratkaisut, voivat nopeuttaa ja tehostaa ulkoistamisen vaihetta huomattavasti. Tämä on erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa tiedon hallinnan systemaattisuus ja ajantasaisuus vaikuttavat suoraan operatiiviseen toimintaan ja päätöksentekoon. Ulkoistaminen on SECI-mallin kriittinen vaihe, sillä se mahdollistaa hiljaisen tiedon muuttamisen laajemmin hyödynnettävään muotoon. Se vaatii organisaatioilta tietoisia strategioita ja rakenteita, jotka tukevat tiedon muuntamista ja dokumentointia. Digitalisaatio on luonut uusia mahdollisuuksia ulkoistamisen tehostamiseen, mutta samalla se tuo mukanaan haasteita, kuten tarpeen varmistaa tiedon ymmärrettävyys ja saatavuus kaikille organisaation jäsenille. Ulkoistamisprosessin onnistuminen vaikuttaa suoraan organisaation oppimiskykyyn ja kehitykseen. Mikäli hiljainen tieto jää dokumentoimatta tai sen muuntaminen eksplisiittiseksi epäonnistuu, organisaatio menettää arvokasta osaamista. Tämän vuoksi ulkoistaminen tulisi nähdä jatkuvana ja kokonaisvaltaisen tärkeänä prosessina, joka mahdollistaa sekä yksilöiden, että organisaation kehittymisen.

Yhdistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muokataan, järjestetään ja yhdistetään uusiksi kokonaisuuksiksi, jolloin sen sisäistäminen ja hyödyntäminen organisaation sisällä tehostuu (Nonaka & Takeuchi 1995). Tässä vaiheessa eri lähteistä kerätty eksplisiittinen tieto yhdistetään systemaattiseksi ja rakenteelliseksi tiedoksi, jota voidaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa, koulutuksessa ja operatiivisessa toiminnassa. Yhdistämisen vaiheen

tarkoituksena on muuntaa hajallaan oleva tieto yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka on helppo ymmärtää ja käyttää. Tämä tapahtuu esimerkiksi dokumenttien, koulutuspakettien, ohjeistusten, tietokantojen ja raporttien avulla. Rajavartiolaitoksessa yhdistämisvaihe näkyy konkreettisesti toimintaohjeina, koulutusmateriaaleina, toimintakäskyinä ja operatiivisina toimintamalleina, jotka ohjaavat yksiköiden ja työntekijöiden toimintaa.

Kun organisaatioon kertyy suuri määrä eksplisiittistä tietoa, sen hallitseminen ja hyödyntäminen vaatii järjestelmällistä käsittelyä ja strukturointia. Yhdistämisvaiheen onnistuminen vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy hyödyntämään olemassa olevaa tietoa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä (Zhao ym. 2025). Jos tieto jää hajanaiseksi ja epäjärjestelmälliseksi, sen käytettävyyttä heikkenee ja organisaatio voi menettää kriittistä tietoa. Esimerkiksi Rajavartiolaitoksessa toimintaohjeiden ja koulutusmateriaalien luominen on tärkeä osa tiedon yhdistämisvaihetta, sillä organisaatio toimii tiukasti säädellyssä ja hierarkkisessa ympäristössä. Kun tiedot on yhdistetty standardoiduiksi ohjeiksi, ne tarjoavat työntekijöille selkeän viitekehyksen toimintaan ja varmistavat, että tieto pysyy yhtenäisenä ja helposti hyödynnettävänä koko organisaatiossa.

Yhdistämisvaihe on keskeinen osa SECI-mallia, sillä se varmistaa, että organisaatio pystyy hyödyntämään olemassa olevaa tietoa tehokkaasti. Tämä edellyttää systemaattista tiedonhallintaa, jossa hajallaan olevat tiedot järjestetään, muotoillaan ja yhdistetään siten, että ne tukevat päätöksentekoa ja strategista kehitystä. Modernit teknologiat tarjoavat uusia mahdollisuuksia yhdistämisen tehostamiseen, mutta samalla on tärkeää varmistaa, että yhdistetty tieto pysyy käytännönläheisenä, selkeänä ja saavutettavana. Onnistunut yhdistämisvaihe luo pohjan tiedon sisäistämiseksi, jossa tieto muuttuu jälleen yksilöiden ja organisaation käyttökelpoiseksi osaamiseksi.

Sisäistämisen vaiheessa oppimisesta tulee käytännön osaamista ja se vaikuttaa sekä yksilöiden että koko organisaation kehitykseen. Tämä prosessi tukee jatkuvaa parantamista ja tiedon syventämistä, jolloin organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja kehittämään toimintaansa tehokkaammin (Zhao ym. 2025). Organisaation tulisi panostaa käytännönläheiseen koulutukseen ja oppimisen jatkuvaan tukemiseen. Rajavartiolaitoksessa tämä tarkoittaa simuloituja harjoituksia, mentorointia ja ohjattuja työssä oppimisen rakenteita, jotka auttavat työntekijää soveltamaan uutta tietoa ja muuttamaan sen osaksi omaa asiantuntijuuttaan.

Sisäistäminen on SECI-mallin viimeinen vaihe, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi ja osaksi työntekijöiden osaamista. Se on ratkaiseva prosessi organisaation jatkuvat oppimisen, sopeutumiskyvyn ja innovatiivisuuden kannalta. Onnistunut sisäistäminen edellyttää käytännön soveltamista, kokemuksellista oppimista ja tukevia organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan omaksumisen. Digitalisaatio ja modernit teknologiat tarjoavat uusia keinoja sisäistämisen tehostamiseen, mutta samalla on tärkeää varmistaa, että tieto on sovellettavissa käytännössä ja työntekijät kokevat sen merkitykselliseksi. Rajavartiolaitoksen kaltaisessa organisaatiossa käytännönläheiset koulutukset ja simulaatiot voivat parantaa merkittävästi sisäistämisen tehokkuutta ja varmistaa, että oppimisprosessi johtaa todelliseen taitojen ja osaamisen kehittämiseen.

SECI-malli tarjoaa kattavan viitekehysten tiedon luomisen ja siirtymisen ymmärtämiseen organisaatiossa. mallin neljä vaihetta muodostavat dynaamisen ja jatkuvan prosessin, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto vuorottelevat ja rikastuttavat organisaation tietopääomaa (Nonaka & Takeuchi 1995). Sosialisatiossa tieto siirtyy vuorovaikutuksen ja kokemusten jakamisen kautta, kun taas ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseen muotoon, jotta se voidaan dokumentoida ja hyödyntää laajemmin. Yhdistämisen vaiheessa eri lähteistä koottu eksplisiittinen tieto järjestetään ja jalostetaan ymmärrettäviksi ja sovellettaviksi kokonaisuuksiksi, minkä jälkeen sisäistämässä työntekijät soveltavat ja omaksuvat tiedon osaksi omaa asiantuntijuuttaan.

Vaikka SECI-malli on laajasti käytetty tiedonhallinnan viitekehys, sen soveltaminen edellyttää organisaatiokohtaisia mukautuksia. Digitalisaation, tekoälyn ja modernien oppimismenetelmien kehittyminen on muuttanut tapoja, joilla tieto siirtyy ja muuntuu organisaatiossa (Zhao ym. 2025). Erityisesti viranomaisorganisaatioissa, kuten Rajavartiolaitoksessa, tiedon tehokas siirtyminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä operatiivisen toiminnan, päätöksenteon ja organisaation oppimisen kannalta. SECI-malli ei ole vain yksittäinen prosessi, vaan jatkuva tiedonmuodostuksen sykli, jossa uusi tieto kehittyy ja täydentyy jokaisen vaiheen kautta. Tämä tekee mallista edelleen ajankohtaisen ja sovellettavissa olevan työkalun nykyaikaisissa organisaatioissa, joissa tiedon tehokas hallinta on kilpailukyvyn ja kehityksen edellytys.

2.3. Tutkimuskysymykset

Pyrimme tutkielmassamme saamaan selville, miten hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy rajavartiostoissa tiedon luomisen SECI-mallin mukaan. Alatutkimuskysymyksillä pyrimme lisäksi luomaan kuvan siitä, mitä hiljainen tieto tarkoittaa käsitteenä sekä vertailemaan rajavartiostojen hiljaisen tiedon jakamista keskenään. Tutkielmassa hiljaisen tiedon siirtymistä ja hyödyntämistä tarkastellaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin luoman SECI-prosessimallin kautta.

Päätutkimuskysymys:

Millä tavalla hiljaisen tiedon jakaminen henkilöstön välillä näyttäytyy eri rajavartiostoissa tiedon luomisen SECI-mallin mukaan?

Alatutkimuskysymykset:

Mitä hiljainen tieto tarkoittaa käsitteenä?

Miten hiljaisen tiedon jakaminen henkilöstön välillä eroaa rajavartiostojen välillä?

Loimme tähän tutkielmaan yhden hypoteesin aikaisemman Digitalisoituvat palvelutopintojakson (TJHA0305E) tutkielman perusteella. Testaamme hypoteesia, jonka mukaan hiljainen tieto siirtyy paremmin kokeneen ja kokemattoman työntekijän ollessa sosiaalisessa kanssakäymisessä työympäristössä, kuin organisaation tarjoamilla työkaluilla. Tarkoituksena on testata, osoittaako muiden rajavartiostojen laadullisten vastausten analyysi saman kaltaisia tuloksia, kuin aikaisemmin Lapin rajavartioston osalta tehty analyysi. Tämän hypoteesin selvittämisellä voisi olla käytännön sovellutuksia esimerkiksi töissä perehdyttämiseen sekä mentorointitoiminnan merkitykseen.

Tutkielman tiedonintressinä on tuottaa tietoa Rajavartiolaitoksen henkilöstön näkemyksistä siitä, miten hiljainen tieto heidän mielestään näyttäytyy omissa työtehtävissä. Tietoa tullaan keräämään eri rajavartiostoista etelästä pohjoiseen, jolloin saadaan tarkasteltua myös alueellisia eroja organisaation sisällä. Vertailemalla eri rajavartiostoja voidaan tunnistaa alueellisia ilmiöitä hiljaisen tiedon siirtymisen osalta. Tutkielmalla on potentiaalia tuottaa eri rajavartiostojen esimiestehtävissä toimiville henkilöille tietoa hiljaisesta tiedosta heidän omassa rajavartiostossa sekä siitä, miten se vertautuu muihin vartiostoihin. Myös yleinen tietämys hiljaisesta tiedosta voi helpottaa organisaation oppimista sekä esimerkiksi tehostaa perehdyttämisen mukana siirtyvää hiljaista tietoa.

2.4. Aiempi tutkimus

Teimme aiempaan Digitalisoituvat palvelut-opintojaksoon (TJHA0305E) liittyen esseen, joka toimi pohjana ja taustamotivaationa tämän pro gradu- tutkielman tekemiseen. Esseessä käytimme samoja tutkimusmenetelmiä: määrällinen osuus koostui strukturoidulla kyselyllä tuotetusta numeraalisesta aineistosta, jota analysoitiin frekvenssiaineistojen analyysillä. Määrällistä analyysiä täydennettiin yhdellä avoimella kysymyksellä, jota analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Esseen rajaus oli suppeampi ja siinä tutkittiin ainoastaan Lapin rajavartiostoa kohdeorganisaationa. Lisäksi tekemämme kysely oli laajuudeltaan suppeampi.

Johtopäätöksinä esseessä henkilöstö koki hiljaisen tiedon jakamisessa suurimmiksi ongelmiksi riittämättömän perehdytyksen, puutteellisen ajan henkilöiden väliseen keskusteluun, mentorointitoiminnan puuttumisen ja huonon kyvyn muuntaa hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon. Tärkeimmiksi työkaluiksi hiljaisen tiedon jakamiseen koettiin organisaation johtamat keskustelutilaisuudet, selkeät työkalut hiljaisen tiedon kirjaamiseen, riittävä perehdytys työtehtäviin ja mentoritoiminta. Esseen perusteella linjaorganisaation hierarkkinen rakenne vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista. Lapin rajavartiostossa on henkilöstön mielestä selkeästi varaa kehittää hiljaisen tiedon jakamista. Ensimmäisenä kehitysaskeleena voidaan tietysti pitää hiljaisen tiedon olemassaolon tunnistamista. Muodostimme edellisen työn johtopäätösten perusteella tämän pro gradu -tutkielman hypoteesin (kappale 1.2).

Digitalisoituvat palvelut opintojakson esseen tekemisestä oli merkittävää hyötyä tämän pro gradun tekemiseen, sillä olimme testanneet aineistonkeruumenetelmän sekä määrällisen ja laadullisen analyysin jo ennen pro gradun aloittamista. Käytimme opintojakson työn kyselyä runkona tämän pro gradun kyselyyn ja täydensimme sitä useilla kysymyksillä vankentaen SECI-malliin peilattavuutta. Muodostimme myös aikaisemman työn perusteella tässä työssä käyttämämme tutkimuskysymysten rungon (kappale 1.2). Käytimme myös esseen tekstiä pohjana tämän pro gradu -tutkielman luvuissa.

Aikaisempi yhteistyö Digitalisoituvat palvelut opintojaksolla osoitti myös meidän kykenevän tekemään töitä tutkimusryhmänä, jolloin päädyimme tekemään myös pro gradu -tutkielman yhdessä. Tämä on ilmeisesti yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa enemmän poikkeus kuin sääntö, mutta nähdäksemme onnistuimme hyvin töiden jakamisessa. Hyvään yhteistyön vaikutti merkittävästi aikaisempi keskinäinen tuntemus sekä luottamus.

3 TUTKIELMAN METODOLOGIA

Tässä luvussa käsittelemme tutkielman metodologiaa. Sirén & Pekkarinen (2017) tarkoittavat metodologialla kokonaisuutta, joka muodostuu teoriapohjasta, tieteenfilosofisista perusteista, aineistonhankintamenetelmästä sekä tutkimusaineiston analyysimenetelmästä. Tutkielmamme yhdistää kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, eli toisin sanottuna käytämme menetelmätriangulaatiota. Menetelmätriangulaatioissa tutkimuskohdetta tutkitaan usealla eri tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmällä (Eskola & Suoranta 2000). Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009) toteavat, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä, ei kilpailevina suuntauksina. Kvantitatiivisessa lähestymistavassa korostetaan yleispäteviä syyn sekä seurauksen lakeja noudatellen realistisen ontologian käsitystä todellisuuden rakentumisesta objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa taas lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen, että todellisuus on moninainen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009.)

3.1. Tieteenfilosofia

Sirénin & Pekkarisen (2017) mukaan tieteenfilosofialla tarkoitetaan metatasolla ”tieteen rakastamista”, joka viittaa tieteellisesti tuotetun tiedon sekä olemassaolon luonteen ontologiseen ja epistemologiseen pohdintaan. Ontologia vastaa kysymykseen ”mitä on” ja taas epistemologia kysymykseen ”miten siitä on saatavissa tietoa” (Sirén & Pekkarinen 2017, 3). Työpaperin kirjoittajat (Sirén & Pekkarinen 2017) toteavat totuuskäsityksen jakautuvan objektiiviseen totuuskäsitykseen (realistinen ontologia) sekä subjektiiviseen totuuskäsitykseen (sosiaalinen ontologia). Tutkielmamme totuuskäsitys noudattelee sosiaalista ontologiaa, sillä hiljaista tietoa on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta mitata objektiivisesti. Subjektiivisuus muodostuu ihmisten erilaisista käsityksistä jo itse hiljaisesta tiedosta ja lisäksi meidän tutkijoiden käsitykset ohjaavat tutkimuskysymysten asettelua sekä kyselyyn laadittua kysymysrunkoa. Sirén & Pekkarinen (2017) toteavat sosiaalisen ontologian tutkimuskohteen olevan jatkuvassa muutoksen tilassa ja liikkeessä verrattuna realististen ontologian tutkimuskohteeseen, joka on luonteeltaan pysyvämpi kokonaisuus.

Epistemologisia päävaihtoehtoja ovat Sirénin & Pekkarisen (2017) mukaan realismi, positivismi, pragmatismi sekä tulkinnallisuus. Raatikaisen (2004) mukaan taas tieteenfilosofisessa keskustelussa voidaan erottaa kolme pääsuuntausta: realismi, positivismi (ja empirismi) sekä relativismi (ja konstruktionismi). Positivismin yleisiä tunnuspiirteitä ovat havaintoon perustuvan tieteen keskeinen asema, tieteiden ykseys (kaikilla tieteillä samat päämäärät) sekä metafysiikan tuomitseminen epätieteelliseksi. Empirismillä tarkoitetaan näkemystä, jonka mukaan kaikki todellinen tieto on aistihavainnosta peräisin. Relativismi sekä konstruktionismi edustavat positivismin toista ääripäätä tarkoittaen näkökantoja, joissa kokonaan kielletään objektiivisen totuuden olemassaolo. (Raatikainen 2004.) Realismi taas Raatikaisen (2004) mukaan ottaa tieteen tavallaan todesta pyrkien kuvaamaan todellisuutta eikä todellisuus rajoitu realismiin mukaan välttämättä pelkästään suoraan ihmisaisiin havaittaviin asioihin. Kaikilla kolmella pääsuuntauksella on useita eri alasuuntauksia (Raatikainen 2004).

Tutkielmamme epistemologinen linja mukailee positivismia. Positivismi noudattaa Sirénin & Pekkarisen (2017) mukaan tiedonhankinnan tapaa, joka perustuu mittaamiseen ja havaintojen perusteella tehtäviin kausaalsiin yleistyksiin. Mittaamme ihmisten näkemyksiä numeraalisesti hiljaisesta tiedosta, jonka perusteella teemme alueellisia yleistyksiä ihmisten käsityksistä. Käyttämämme menetelmätriangulaatio aiheuttaa haasteita tieteenfilosofisten lähtökohtien selkeydelle tutkielmassamme. Eskola & Suokas (2000) viittaavat Blaikien (1971) todenneen triangulaation olevan ongelmallinen menettelytapa niille, jotka pyrkivät säilyttämään tutkimuksensa tieteenfilosofiset lähtökohdat yksiselitteisinä. Päädyimme kuitenkin valitsemaan tieteenfilosofian osalta ontologiset ja epistemologiset valinnat noudatellen määrällisen tutkimuksen ”vakioituneita” valintoja, sillä tutkielmamme on suurimmalta osalta määrällinen, jota tuetaan laadullisella osiolla.

3.2. Aineiston kerääminen

Valitsimme tutkielmamme aineistonkeruumenetelmäksi strukturoidun kyselyn. Olemme rajanneet tutkielman käsittelemään neljän rajavartioston (LR, KR, PKR ja KSR) sisäistä hiljaisen tiedon siirtymistä. Tällöin saamme rajattua tutkielman ulkopuolelle meri- ja ilmailupuolen erikoispiirteisiin liittyvän hiljaisen tiedon. Tutkielman aineisto kerättiin kyselytutkimuksella LR:n, KR:n, PKR:n ja KSR:n henkilöstöltä. Lapin rajavartioston henkilökunnan aineisto on kerätty jo aikaisemmin liittyen Digitalisoituvat palvelut-opintojaksoon (TJHA0305E) ja sen johtopäätöksiä käytettiin pohjana hypoteesin muodostamiseen sekä alustavana kyselyn runkona. Käytimme asteikoihin perustuvaa kysymystyyppiä, jossa kysymykset oli aseteltu Likertin asteikolla yhdestä viiteen (Hirsjärvi ym. 2009). Määrällisiä kysymyksiä tuettiin yhdellä avoimella kysymyksellä. Likertin asteikon sanalliset selitteet otettiin Duldinin (2014) opinnäytetyöstä¹. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-sovelluksella. Kyselyn vastaukset ovat numeraalisessa sekä kirjallisessa muodossa ja aineisto analysoitiin frekvenssiaineistojen analyysillä määrällisten kysymysten osalta ja sisällönanalyysillä laadullisen kysymyksen osalta.

Kyselytutkimus koostui neljästä demografisesta kysymyksestä, 25 SECI-malliin perustuvasta tiedon muodostamiseen ja jakamiseen liittyvästä kysymyksestä, sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä.

Demografiset kysymykset ovat keskeisiä kyselytutkimuksissa, sillä niiden avulla voidaan kerätä tärkeää taustatietoa vastaajista. Näiden kysymysten avulla voidaan selvittää esimerkiksi vastaajien koulutustaso, työpiste, työkokemus, ikä, sukupuoli tai muu tekijä, joka vaikuttaa tutkimustulosten analysointiin. Floyd J. Fowlerin (2013) ”Survey Research Methods” -teoksessa korostetaan, että demografiset tiedot ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan paremmin tulkita vastaajien taustaa, sekä tunnistaa mahdolliset eroavuudet ja viinomat vastaajien välillä. Demografiset kysymykset ovat hyödyllisiä monipuolisten tilastoanalyysien suorittamisessa, otoksen edustavuuden arvioinnissa ja tulosten yleistettävyyden arvioimisessa. Fowlerin mukaan demografiset kysymykset toimivat perustaustana tutkimukselle ja mahdollistavat sen, että vastaajajoukkoa voidaan vertailla ja analysoida merkityksellisellä tavalla (Fowler 2013).

¹ 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= En osaa sanoa, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä (Duldin 2014).

Kyselyssä oli perustietoina henkilön palvelusvuodet Rajavartiolaitoksessa, henkilöstöryhmä, toimipiste, sekä hallintoyksikkö. Kysymykset koostettiin useasta eri hiljaista tietoa käsittelevästä opinnäytteestä, niitä muokattiin ja loimme näiden lisäksi uusia kysymyksiä. Kyselyrunгон muodostamiseen käytettiin kolmea ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä (Salonen 2022; Duldin 2014; Välikangas 2019), yhtä esiupseerikurssin opinnäytetyötä (Tommiska 2014) sekä yhtä pro gradu -tutkielmaa (Montonen 2022). Täydensimme opinnäytteistä löytyneitä kysymyksiä Nonakan & Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessimallin (SECI-malli) teemoista johdetuilla kysymyksillä. Kysely löytyy liitteestä 1.

Kyselytutkimuksen 25 kysymystä liittyvät SECI-mallin neljään osa-alueeseen. Kysymykset aseteltiin satunnaiseen järjestykseen, jotta kysymysten asettelulla ei ohjattaisi vastauksia. Kyselyn kysymykset 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11 ja 13 käsittelivät SECI-mallin ensimmäistä osa-aluetta, sosialisatiota. Kysymykset 6, 9, 14, 23 ja 24 käsittelivät toista osa-aluetta, ulkoistamista. Kysymykset 19, 20, 21 ja 22 käsittelivät kolmatta osa-aluetta, yhdistämistä ja kysymykset 7, 12, 15, 16, 17, 18 ja 25 käsittelivät neljättä osa-aluetta, sisäistämistä.

Kysymys yksi mittaa hiljaisen tiedon jakamisen merkitystä vastaajan päivittäisessä työssä. Sosialisatio liittyy suoraan hiljaisen tiedon jakamisen merkityksellisyyteen, koska työntekijät oppivat toisiltaan pääasiassa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys kolme liittyy suoraan sosialisatioon, sillä se mittaa kuinka paljon hiljaista tietoa työyhteisöissä jaetaan. Sosialisatioprosessissa hiljainen tieto jaetaan ilman, että sitä muutetaan eksplisiittiseen muotoon (Nonaka & Takeuchi 1995). Kyselyn saatteen määritelmän perusteella tähän kysymykseen vastaamalla kerrotaan nimenomaisesti, kuinka paljon suullista tietoa työyhteisössä jaetaan.

Kysymys neljä keskittyy vastaajan kokemukseen hiljaisen tiedon vastaanottamisesta. Vastaajan kokemus hiljaisen tiedon vastaanottamisesta osoittaa suoraan sen, miten sosialisatioprosessi toimii organisaatiossa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys viisi liittyy sosialisatian keskeiseen piirteeseen, suulliseen tiedonjakoon. Hiljaista tietoa on vaikea formalisoida, joten sen jakaminen on pääsääntöisesti suullista ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvaa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys 13. liittyy epämuodollisiin ryhmiin, joissa hiljaisen tiedon sosialisointi pääsääntöisesti tapahtuu. Työyhteisössä toimivat epäviralliset ammatilliset ja sosiaaliset ryhmät toimivat usein hiljaisen tiedon kanavina, joissa työntekijät oppivat toisiltaan arkisten keskustelujen ja yhteisten kokemusten kautta. Sosialisointi edellyttää epävirallisten ryhmittyvien olemassaoloa, koska hiljaisen tiedon jakaminen perustuu monesti luottamukseen ja toverillisuuteen (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys kaksi käsittelee sosialisoinnin haasteita. Hiljaisen tiedon jakaminen voidaan usein kokea haastavana, koska se on luonteeltaan vaikeasti artikuloitavaa, henkilökohtaista ja kokemukseen perustuvaa. Sosialisointi edellyttää henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja kuulumista samaan epäformaaliin ryhmittymään, jossa hiljainen tieto voidaan turvallisesti jakaa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys kahdeksan viittaa siihen, miten organisaatiossa luodaan rakenteita tai käytäntöjä tukemaan hiljaisen tiedon jakamista. Organisaation rakentamia sosiaalisia käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen ovat esimerkiksi mentorointiohjelmat, ryhmäkeskustelut tai työpajat. Käytäntöjen tarkoituksena on saattaa työntekijät sosiaaliseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa, jolloin hiljaista tietoa voidaan jakaa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys kymmenen liittyy sosialisoinnin esteisiin, erityisesti tutkimuksen kohteena olevan organisaation sisäisen hierarkian vaikutuksiin hiljaisen tiedon sosialisoinnissa. Hierarkkinen organisaatorakenne voi vaikuttaa yksilöiden väliseen kanssakäymiseen. Alempana organisaatiossa toimivat henkilöt voivat kokea, että tiedon jakaminen ylemmäs organisaatioon ei johda mihinkään, tai he eivät uskalla jakaa tietoa jäykän hierarkian sisällä. Ylempänä organisaatiossa toimivat henkilöt voivat kokea, että alemmalla organisaatiossa tuotettava tieto ei ole ”relevanttia” (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys 11 tarkastelee sitä, miten hiljainen tieto liikkuu organisaatiossa alemmilta tasoilta ylöspäin. Sosialisointi vaatii tiedon kulkemista myös alhaalta ylöspäin, jotta johdolle voidaan välittää työntekijöiden kokemusperäistä tietoa. Jos prosessi toimii optimaalisesti, organisaatio voi hyödyntää alemmien tasojen hiljaista tietoa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kyselytutkimuksen kysymykset 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11 ja 13 liittyvät tiiviisti SECI-mallin sosialisoinnin vaiheeseen. Kysymykset tarkastelevat hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöltä toiselle, vuorovaikutusta ja havainnointia. Kysymysten kautta voidaan tarkastella sitä, mi-

ten henkilöstön mielestä hiljaista tietoa tunnistetaan ja jaetaan, sekä millaisia haasteita hiljaisen tiedon sosialisointi kohtaa organisaatiossa. Sosialisointi onnistuminen riippuu usein siitä, millaisia epämuodollisia tiedonjakamisen käytäntöjä organisaatioon on luotu tai syntynyt.

Yhdistäminen on SECI-mallin kolmas osa-alue, joka keskittyy siihen, miten organisaation olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa voidaan yhdistää, järjestää ja jakaa laajasti eri osastojen ja yksiköiden välillä. Nonaka ja Takeuchi korostavat, että yhdistäminen tapahtuu usein virallisten kanavien kautta, kuten raporttien, sähköpostien ja tietojärjestelmien kautta. Eksplisiittinen tieto organisoidaan ja välitetään eri yksiköille, mikä mahdollistaa tiedon laajan käytön ja hyödyntämisen koko organisaation tasolla (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys 22 viittaa siihen, miten organisaatio siirtää hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon ja kerää sen talteen käytettäväksi. Tämä on yhdistämisen ydin, sillä organisaatiot pyrkivät usein dokumentoimaan työntekijöiden henkilökohtaista osaamista ja kokemuksia, jotta se voidaan jakaa muille työntekijöille ja hyödyntää koko organisaatiossa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys 19 liittyy siihen, miten yhdistäminen tapahtuu organisaation sisällä. Nonaka ja Takeuchi korostavat, että tiedon yhdistämisessä on keskeisintä se, että tieto ei jää vain yksittäisten työntekijöiden tai ryhmien haltuun, vaan se jaetaan laajasti organisaation sisällä (Nonaka & Takeuchi 1995). Tämä kysymys osoittaa kuinka tehokkaasti yhdistäminen tapahtuu yksikkötasolla.

Kysymykset 20 ja 21 liittyvät tiedon jakamiseen eri yksiköiden ja hallintotasojen välillä. Kysymykset käsittelevät yhdistämisen laajuutta organisaatiossa. Yhdistäminen ei rajoitu vain yhteen yksikköön tai tiimiin, vaan sen on tapahduttava myös eri osastojen välillä, jotta koko organisaatio voi hyödyntää tietoa tehokkaasti. Nonaka ja Takeuchi korostavat, että tiedon siirtäminen yksiköiden välillä on ratkaisevan tärkeää organisaation oppimisen ja innovaation kannalta (Nonaka & Takeuchi 1995).

Fowler (2013) korostaa kyselytutkimuksessaan, että tehokas tiedon kerääminen ja analysointi vaatii tarkkaa suunnittelua ja strategista otantaa, jotta varmistetaan tiedon relevanttius ja käytettävyys koko organisaatiossa. Tämä liittyy suoraan SECI-mallin yhdistämisen vaiheeseen, jossa kerätty tieto tulee organisoida ja jakaa eri yksiköiden kesken, jotta se voidaan muuttaa hyödylliseksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Fowler (2013) korostaa myös, että

tiedon jakaminen eri tasojen ja yksiköiden välillä voi olla haastavaa, jos organisaatiokulttuuri ei tue avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä.

Sisäistäminen tarkoittaa, että organisaation jäsenet sisäistävät eksplisiittisen tiedon omaksi hiljaiseksi tiedokseen. Tämä tapahtuu esimerkiksi koulutuksen, perehdyttämisen ja käytännön kokemusten kautta. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat sisäistämistä prosessina, jossa työntekijät oppivat uutta tietoa ja muuntavat sen osaksi omaa hiljaista tietoaan, mikä parantaa heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan. Tämä vaihe on ratkaiseva organisaation kehittämisen ja innovaation kannalta, sillä se varmistaa, että työntekijät eivät ainoastaan vastaanota tietoa, vaan myös ymmärtävät ja soveltavat sitä käytännössä. Kyselytutkimuksen kysymykset 7, 12, 15, 16, 17, 18 ja 25 liittyvät suoraan sisäistämisen osa-alueeseen, sillä ne kartoittavat miten organisaation työntekijät oppivat uutta tietoa, soveltavat sitä työssään ja jakavat sitä eteenpäin.

Kysymys 16 kuvaa suoraan sisäistämisen ydintä. Kun työntekijä soveltaa uutta tietoa omassa työssään, kyse on eksplisiittisen tiedon muuttumisesta hiljaiseksi tiedoksi. Tämä sisäistämisen prosessi on SECI-mallin tärkeä vaihe, sillä se mahdollistaa tiedon käytännön soveltamisen ja sen muuntamisen yksilön osaamiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995)

Kysymys 17 liittyy siihen, miten pitkän aikavälin kokemus ja käytännön työssä tapahtuva oppiminen johtavat hiljaisen tiedon kertymiseen. Sisäistäminen on jatkuva prosessi, jossa työntekijä kerryttää uutta tietoa ja muuttaa sen osaksi omaa ammattitaitoaan ja asiantunteutustaan (Nonaka & Takeuchi 1995). Tämä kysymys korostaa sitä, että hiljainen tieto ei ole vain muodollisen koulutuksen tai perehdyttämisen tulos, vaan myös käytännön kokemusten kautta hankittua tietoa.

Kysymys 7 on kytköksissä organisaation prosesseihin, joissa hiljainen tieto siirtyy työntekijöille perehdytyksen ja koulutuksen kautta. Perehdytys on yksi tärkeimmistä tavoista, jolla eksplisiittinen tieto siirretään ja sisäistetään. Nonaka ja Takeuchi (1995) huomauttavat, että perehdytysohjelmat ovat tärkeitä sisäistämisen välineitä, sillä ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden oppia organisaation käytännöistä ja toimintatavoista.

Kysymys 15 liittyy sisäistämisen prosessiin, jossa työntekijät oppivat uusia taitoja ja tietoja työtehtäviensä suorittamiseksi. Perehdyttämisen avulla eksplisiittinen tieto muuttuu hallitusti hiljaiseksi tiedoksi, kun työntekijä soveltaa oppimaansa käytännössä ja omaksuu organisaation käytännöt (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys 18 viittaa siihen, miten sisäistettyä tietoa jaetaan takaisin organisaatioon. Nonaka ja Takeuchi korostavat, että sisäistäminen ei ole yksisuuntainen prosessi, vaan se sisältää myös tiedon jakamisen ja palauttamisen muille työntekijöille, jolloin hiljainen tieto levit- täytyy organisaatiossa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kysymys 25 osoittaa että sisäistämisen prosessi on tehokas, kun työntekijät ja tiimit pystyvät hyödyntämään hankkimaansa hiljaista tietoa työtehtävissään ja päätöksenteossa. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan sisäistämisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin orga- nisaatio pystyy luomaan ympäristön, jossa tieto voidaan jakaa ja hyödyntää käytännössä.

Kysymys 12 liittyy siihen, miten sisäistetty tieto ja organisaation korkeimman tason osaa- minen siirtyy työntekijöille. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, että organisaation me- nestys riippuu siitä, kuinka hyvin tieto siirtyy hierarkian eri tasoilla ja miten tehokkaasti sitä voidaan hyödyntää käytännön työssä.

Fowler (2013) korostaa, että kyselytutkimuksilla voidaan tehokkaasti kartoittaa organisa- tion sisäisiä prosesseja ja selvittää, miten tieto liikkuu eri yksiköiden ja työntekijöiden vä- lillä. Kysymykset, jotka liittyvät tiedon hyödyntämiseen ja jakamiseen, antavat tärkeää tietoa siitä, miten sisäistäminen toimii käytännössä (Fowler 2013). Fowler (2013) huo- mauttaa myös, että tiedon hyödyntäminen ja sisäistäminen ovat riippuvaisia organisaation kulttuurista ja rakenteista, jotka tukevat oppimista ja tiedon jakamista.

Kysely lähetettiin 1391 henkilölle ja saimme vastauksia yhteensä 172 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli noin 12,4. Lisäksi saimme 12 sivua raakadataa yhdestä avoimesta ky- symyksestä. Kysely on tunnettu yhtenä survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä ja siinä kerätään aineistoa standardoidusti kohdehenkilöiden muodostaessa otoksen taikka näytteen valitusta perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2009).

Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää laajan aineiston saavutettavuutta sekä monipuoli- suutta kysymyksissä ja lisäksi se on tutkimusmenetelmänä tehokas säästämällä vaivannäköä ja aikaa (Hirsjärvi ym. 2009). Tässä tutkielmassa tehokkuus on avainasemassa, sillä aikajän- ne saada aineistoa oli suhteellisen lyhyt ja kyselyn avulla on mahdollista saada myös lyhy- essä ajassa paljon aineistoa. Hirsjärven ym. (2009) mainitsema huolellisesti suunnitellun kyselyn edut tulevat loppuvaiheessa, sillä aineiston analysointi suoritetaan tietokoneen avulla.

Kyselytutkimuksen tekemiseen liittyy myös heikkouksia, joista päällimmäisenä ovat aineiston pinnallisuus sekä tutkimuksen teoreettinen vaatimattomuus. Muita haittoja on mm. vastaajien rehellisyys ja huolellisuus, väärinymmärrykset, vastaajan tietämättömyys kysymyksen aihepiiristä sekä vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009.) Meidän kohdallamme suurimmaksi haasteeksi muodostui vastaamattomuus.

Tutkimuksen kohdistuessa Rajavartiolaitokseen jouduimme hakemaan tutkimusluvan kyseiseen tutkielmaan. Rajavartiolaitokseen kohdistuvaa tutkimustoimintaa määrittelee pysyväisasiakirja RVLPAK B.20, jossa mainitaan tutkimusluvasta seuraavaa: ”Mikäli Rajavartiolaitokseen kohdistuva tieteellinen tutkimus edellyttää tukea Rajavartiolaitokselta, esimerkiksi kysely- tai haastattelututkimuksen tekemistä, laajahkojen tietoaaineistojen esille hakemista Rajavartiolaitoksen toimenpitein, tai ei-julkisen materiaalin luovuttamista tutkijan käyttöön, vaatii tutkimus tutkimusluvan.” (Rajavartiolaitos 2019, 3.) Tutkimuslupahakemus lähetettiin vuoden 2023 lopulla ja saimme sen hyväksytyksi takaisin noin kuukaudessa.

3.3. Aineiston analysointi

Kyselyn vastaukset olivat numeraalisessa ja kirjallisessa muodossa. Aineisto analysoitiin frekvenssianalyysillä sekä sisällönanalyysillä. Frekvenssianalyysillä voitiin nostaa numeraalisista arvoista esiin tärkeänä pidetyt osa-alueet hiljaisen tiedon siirtymisessä. Tutkielmamme on kuitenkin pääsääntöisesti määrällinen, jota tuetaan yhden kysymyksen osalta laadullisella menetelmällä.

Kyselyn määrällinen aineisto analysoitiin frekvenssiaineistojen analyysillä, joka on yksi keskeisistä tilastollisista menetelmäalueista. Frekvenssiaineiston analysoinnissa tarkastellaan havaintojen lukumääriä sekä muuttujien luokkien suhteellisista osuuksista. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997.) Frekvenssianalyysillä saadaan vastaus-ten lukumäärä helposti analysoitavaan muotoon. Tiivistimme kyselystä muodostuneen frekvenssiaineiston Excel -ohjelmalla taulukkoon ja vastauksista muodostettiin pylväsdiagrammit, joista on luettavissa prosenttijakauma sekä määrällinen jakauma. Pylväsdiagrammit avattiin sanallisesti selitetyiksi tuloksiksi. Tulosten esittelyssä jakaumat esitetään numeraalisena sekä tarvittavilta osin taulukoina. Merkittävää aineistossa oli sen homogeenisuus niin määrällisten, kuin laadullisten kysymysten vastausten osalta. Tämä ei kylläkään

yllättänyt, sillä vastausten homogeenisuus noudattelee myös oman ajattelumme suuntaa hiljaisen tiedon jakamisesta Rajavartiolaitoksessa.

Strukturoidun kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys, josta saimme noin 12 sivua kirjoitettuja vastauksia. Kyselytutkimuksen avoin kysymys oli esitetty muodossa *Miten hiljaisen tiedon jakamista voisi mielestäsi kehittää omassa rajavartiostossasi?* Avoimeen kysymykseen saatiin yhteensä 99 vastausta, joista 96 oli analyysin kannalta käyttökelpoisia. Analyysissä jätettiin käyttämättä vastaukset, joiden sisältö ei vastannut kysymykseen. Päädyimme valitsemaan analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Huomion arvoista on, että 172 kokonaisvastauksesta vain 99 vastasi avoimeen kysymykseen.

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Aineisto teemoiteltiin ja siinä painottui mitä kustakin teemasta on sanottu, eli kaikkiaan on kyse laadullisen aineiston ryhmittelystä ja pilkkomisesta eri aihepiirien mukaan. Ennen teemoittelua aineisto voitaisiin ryhmitellä esimerkiksi tiedonantajien iän tai sukupuolen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013.) Tutkielmamme on kuitenkin pääsääntöisesti määrällinen, jota tuetaan yhden kysymyksen osalta laadullisella menetelmällä. Ryhmittelimme aineiston rajavartiostoitain.

Avointen vastausten analysointiin käytettiin teemoittelua, jolla vastauksista voidaan nostaa esiin usein esiintyviä teemoja. Nostimme siis suoraan aineistosta esille aiheita, eli teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2013). Teemoittelulla esiin nostetut yhtenäiset teemat käsitellään tarkemmin, jolloin saadaan kattava kuva vastaajien näkemyksestä ongelmiin liittyen. Koostimme vastaukset Excel -laskentaohjelman taulukkoon, josta värikoodasimme sanoja sekä yhteyksiä muodostaen teemoja eri väreillä. Teemoittelun jälkeen avoimista vastauksista kyettiin nostamaan esiin seuraavat neljä teemaa: *perehdytys, mentorointi, keskustelu ja hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon*. Teemoista nostimme esille mielenkiintoisia näkemyksiä, joita käytimme raportoidun yhteenvedon (Tuomi & Sarajärvi 2013) kirjoittamiseen. Teemat luotiin yhteneväisiksi kaikkien vartiostojen osalta, sillä se mahdollisti vartiostojen vertaamisen toisiinsa. Vertailu on Salmisen (2007, 13) mukaan itsenäinen metodi, jossa ”...selitetään ja/tai tulkitaan tutkittavien kohteiden eroja ja/tai yhtäläisyyksiä systemaattisesti ja kattavasti. Vertailulla pyritään etsimään yleistettävyyttä tai erityisyyttä tutkittavista kohteista.” Eri rajavartiostojen vastaukset olivat suhteellisen homogeenisia, jolloin yhtäläisyyksiä löytyi eroja enemmän.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset vartioistoin. Kyselyn avoimet vastaukset käsiteltiin teemoittelun avulla ja numeraaliset tulokset esitetään frekvenssianalyysin menetelmin prosenttilukuina, sekä mediaaniesiintymänä. Koska kyselytutkimus mittaa henkilön subjektiivista kokemusta, saattavat vastauksissa esiintyvät ääriarvot vääristää vastauksen tuloksia. Mediaani vähentää ääriarvojen vaikutusta aineiston lopputuloksen arviointiin keskiarvoa paremmin, sillä ääriarvot vaikuttavat mediaaniin pääsääntöisesti vähemmän. (Heiberger & Holland 2015)

4.1. Lapin rajavartiosto

Lapin rajavartiostosta avoimiin kysymyksiin vastasi 35 henkilöä ja vastauksista 34 oli käyttökelpoisia. Aineistosta oli löydettävissä neljä eri teemaa: perehdytys, mentorointi, keskustelu sekä hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon. Teemat ovat yhdenmukaiset kaikkien rajavartiostojen analyysissä, jotta vertailu avointen vastausten analyysin tuloksista on mahdollista.

Vastauksista 7 henkilöä (20,6 %) mainitsee perehdyttämisen merkityksen. Nopea tehtäväkierto on ongelmallista usean vastaajan mielestä perehdytyksen osalta ja lisäksi vähäinen yhtä aikaa tehty työaika seuraajan kanssa nähdään haastavana. Hiljaisen tiedon jakaminen myös henkilöityy: jotkut jakavat tietoa avoimemmin kuin toiset. Aineistossa mainitaan myös vaihteleva viitseliäisyys tuottaa perehdytysmateriaalia, eli perehdytys vaihtelee sitä tekevän henkilön mukaan. Perehdytyksestä nostettiin esille myös vakituisen perehdyttäjän nimeäminen hiljaisen tiedon siirtymistä edistävänä asiana.

Vastauksista 9 henkilöä (26,5 %) mainitsee mentoroinnin merkityksen. Mentorointi nähtiin olevan kokeneemman työntekijän toteuttamaa käytännön opastusta kokemattomammalle työntekijälle. Kokeneemman työntekijän toteuttama opastus korostuu maastopartiossa, jossa ollaan pidempiä aikoja ja siellä hiljaisen tiedon nähtiin siirtyvän. Mentoroinnin osaltakin oli vastauksista havaittavissa, että kaikki henkilöt eivät ole yhtä valmiita jakamaan tietoa ja riippuu paljon tuurista ja työvuoroista, miten sattuu hiljaista tietoa saamaan. Aineistosta nousi myös esille hiljaisen tiedon tunnistamisen vaikeus eli kokeneemmat työntekijät eivät välttämättä tunnista mikä on hiljaista tietoa. Yksi henkilö nostaa esille mentoroinnin toimimisen molempiin suuntiin, eli vanhempi työntekijä antaa tietoa työtavoista ja nuorempi taas vaikkapa elektronisista laitteista.

Vastauksista 15 henkilöä (44,1 %) mainitsee hiljaisen tiedon siirtymisen keskustelemalla. Keskustelemiseen kuuluu tiedon siirtäminen suullisesti, päivittäiskeskusteluissa, keskustelutilaisuuksissa ja sekä johdetuissa vuorovaikutteisissa tapahtumissa. Henkilöt nostavat esiin hiljaisen tiedon siirtämisen suullisesti henkilöltä henkilölle taikka yhteisissä vuorovaikutteisissa keskustelutilanteissa. Suullisen tiedon muuttamista kirjalliseen muotoon luonnehditaan haastavaksi, sillä sitä on todella paljon eikä sen kirjaamiseen ole aikaa. Suullisessa hiljaisen tiedon jakamisessa korostuu myös henkilön halukkuus jakaa tietoa, eli asenteeseen ja suhtautumiseen hiljaisen tiedon jakamiseen. Yhteiset keskustelut, koulutus-tilaisuudet sekä työhyvinvointitapahtumat nousevat tapoina jakaa hiljaista tietoa.

Vastauksista 16 henkilöä (47,1 %) nosti esille hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittiseen muotoon. Tapoina muuttaa kirjalliseen muotoon mainittiin oppaat, perehdytyskansiot, yhteiset tallennuskansiot sekä henkilökohtainen kirjanpito omista töistä. Vastauksista nousee selkeästi esille, että kaikki henkilöt eivät tunnista mikä on kirjaamisen arvoista hiljaista tietoa. Sana ”pitäisi” toistuu myös usean vastauksissa, eli hiljaisen tiedon kirjaamista pidetään tärkeänä, mutta sitä ei käytännössä juuri tapahdu. Usea henkilö nostaa esille tarpeen kirjata ylös eläköityvien henkilöiden hiljaista tietoa, joskin yksikään vastaus ei anna ymmärtää tämän toteutuneen. Asioiden kirjaaminen nojautuu selkeästi yksittäisten henkilöiden motivaation varaan eikä johdettuja kirjausmalleja ilmene.

Vastauksista 7 henkilön (20,7 %) vastaukset eivät menneet minkään teeman alle. Näistä vastauksista oli havaittavissa usean kertomana jo muissa teemoissa esille tullut asia, eli hiljaista tietoa jaetaan pienessä piirissä ja silloin kun siitä on hyötyä itselle. Hiljaista tietoa jaetaan henkilösuhteitten mukaan ja vastausten perusteella tulee esille hiljaisen tiedon käyttäminen valtana muihin työntekijöihin. Yksi henkilö toteaa tietoa jaettavan vain kysyttäessä.

Lapin rajavartiostosta kyselytutkimuksen numeraalisiin kysymyksiin 1–25 vastasi 58 henkilöä, eli 33,7 % kyselyn kokonaisvastaajista. Alla olevassa taulukossa esitetään Lapin rajavartioston henkilöstön numeraalisten kysymysten vastausten keskiarvot SECI-mallin neljään osa-alueeseen jaoteltuna.

Taulukko 1: Lapin rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset teemoittain

TEEMA	KYSYMYKSET	YHTEISKESKIARVO
Sosialisaatio	1,2,3,4,5,8,10,11,13	3,5
Ulkoistaminen	6,9,14,23,24	2,4
Yhdistäminen	19,20,21,22	2,6
Sisäistäminen	7,12,15,16,17,18,25	3,6

Lapin rajavartioston kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että hiljainen tieto koetaan tärkeäksi osaksi organisaation ammattitaidon karttumista, mutta tiedon liikkumisessa on haasteita erityisesti hierarkioiden ja yksiköiden välillä. Tuloksia voidaan tarkastella Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin neljän osa-alueen avulla. Malli jakaa tiedon luomisen prosessin neljään osa-alueeseen: sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.

Vastaajista lähes kaikki kokivat hiljaisen tiedon oman työnsä kannalta merkityksellisenä. Kysymyksissä, jotka käsittelevät hiljaisen tiedon jakamista suullisesti ja työyhteisössä, vastaajat ilmaisivat, että tiedon jakaminen tapahtuu pääosin suullisesti (keskiarvo 4,4). Tämä on linjassa Nonakan ja Takeuchin (1995) sosialisaation käsitteen kanssa, jossa hiljainen tieto välittyy henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, kuten keskusteluissa ja käytännön työtehtävissä.

Hiljaisen tiedon kirjallisen jakamisen koettiin toimivan huomattavasti heikommin (keskiarvo 2,5). Tämä viittaa siihen, että hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseen muotoon, kuten ohjeisiin ja dokumentaatioon, ei ole yleistä. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat ulkoistamisen tärkeyttä, sillä eksplisiittinen tieto mahdollistaa tiedon laajemman käytön ja siirtämisen organisaatiossa.

Hiljaisen tiedon yhdistäminen ja jakaminen eri yksiköiden välillä koettiin heikoksi (keskiarvo 2,4), mikä viittaa ongelmiin tiedon koordinoimisessa organisaation eri osien välillä. Nonaka ja Takeuchi (1995) huomauttavat, että yhdistäminen on kriittinen vaihe tiedon laajalle levittämiselle ja hyödyntämiselle organisaation eri tasoilla.

Tulokset osoittavat, että suurin osa vastaajista (keskiarvo 4,2) kokee hyödyntäneensä hiljaista tietoa työssään, mikä viittaa onnistuneeseen sisäistämiseen, jossa eksplisiittinen tai hiljainen tieto muutetaan henkilökohtaiseksi tiedoksi käytännön työssä (Nonaka & Takeuchi 1995).

4.2. Kainuun rajavartiosto

Kainuun rajavartiostosta avoimeen kysymykseen vastasi 12 henkilöä ja vastauksista kaikki oli käyttökelpoisia. Teemat ovat yhteneväiset muiden rajavartiostojen analyysien kanssa: perehdytys, mentorointi, keskustelu sekä hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon.

Vastauksista 3 henkilöä (25 %) mainitsee perehdyttämisen merkityksen. Tehtävien vaihtamisen yhteydessä tapahtuva perehdytys nähdään tärkeänä hiljaisen tiedon välityspaikkana. Päällystön nopea urakierto hankaloittaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Aineistosta nousee esille, että osa henkilöistä jakaa hiljaista tietoa enemmän kuin toiset ja näin ollen hiljaisen tiedon jakaminen henkilöityy. Yksi henkilö mainitsee kirjallisten ohjeiden ja toimintatapamallien tärkeänä osana perehdytyksessä tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä mutta ei anna ymmärtää näin tapahtuvan.

Vastauksista 4 henkilöä (33,3 %) mainitsee mentoroinnin merkityksen. Kokeneemman ja kokemattomamman työntekijän yhdessä työskentelyn koettiin siirtävän hiljaista tietoa. Avoimuus osana yhdessä työskentelyä koettiin helpottavan hiljaisen tiedon jakamista. Nuorten ja vanhojen välistä vuorovaikutusta tulisi kehittää, jotta hiljainen tieto liikkuisi paremmin.

Vastauksista 9 henkilöä (75 %) mainitsee hiljaisen tiedon siirtymisen keskustelemalla työyksikössä. Esille nousseita tapoja suulliseen tiedonvaihtoon olivat keskustelut, päivittäinen kanssakäyminen, yhteiset palaverit sekä illanvietto yhdessä. Avoin keskusteluilmapiiri nousi esille usean henkilön vastauksessa ja sen avulla hiljaisen tiedon jakaminen tehostuu. Yhdessä keskustellen tehdyn työntöön koettiin siirtävän tehokkaasti hiljaista tietoa. Yksittäisenä nostona lisääntynyt etätö ja ihmisten asuminen ympäri maata vähentää osallistumista vapaa-ajalla järjestettyihin tapahtumiin. Suullinen hiljaisen tiedon siirtäminen nousee valtaosan vastauksista esille.

Vastauksista 2 henkilöä (16,7 %) mainitsee hiljaisen tiedon siirtämisen eksplisiittiseen muotoon. Hiljaisen tiedon siirtämisen kirjalliseen muotoon mainitsee kaksi henkilöä, joista toinen toteaa mahdollisesti pienestä määrästä hiljaista tietoa löytyvän kirjallisia ohjeita. Toinen toteaa, että olisi hyvä taltioida hiljaista tietoa kirjalliseen muotoon ohjeina ja valmiina toimintatapamalleina, mutta ei kuitenkaan mainitse näin aktiivisesti tapahtuvan.

Kainuun rajavartiostosta kyselytutkimuksen numeraalisiin kysymyksiin 1–25 vastasi 23 henkilöä, eli 13,4 % kyselyn kokonaisvastaajista. Alla olevassa taulukossa esitetään Kainuun rajavartioston henkilöstön vastausten prosenttijakauma, sekä vastausten mediaani ja keskiarvo.

Taulukko 2: Kainuun rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset teemoittain

TEEMA	KYSYMYKSET	YHTEISKESKIARVO
Sosialisaatio	1,2,3,4,5,8,10,11,13	3,6
Ulkoistaminen	6,9,14,23,24	2,8
Yhdistäminen	19,20,21,22	3,0
Sisäistäminen	7,12,15,16,17,18,25	3,8

Kyselyssä kävi ilmi, että hiljainen tieto välittyy pääasiassa suullisesti ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, mikä sopii SECI-mallin sosialisointiin. Sosialisointiossa hiljainen tieto siirtyy henkilöltä toiselle epävirallisissa keskusteluissa ja arkisessa kanssakäymisessä. Vastaajista 52,2 % oli täysin samaa mieltä siitä, että hiljaista tietoa jaetaan suullisesti, ja vastaava keskiarvo oli 4,5. Tämä osoittaa, että sosialisointi on vahva osa tiedon siirtoa Kainuun rajavartiostossa. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, että sosialisointi tapahtuu erityisesti, kun työntekijät oppivat toisiltaan yhteisten kokemusten kautta.

Kysymyksissä, jotka liittyvät hiljaisen tiedon siirtämiseen eksplisiittiseen muotoon, kuten ohjeisiin ja dokumentteihin, vastaajat kokivat haasteita. Hiljaisen tiedon kerääminen ja sen dokumentointi organisaatiossa oli heikkoa, ja tämä heijastaa SECI-mallin ulkoistamisen vaihetta, jossa hiljainen tieto pitäisi muuttua eksplisiittiseksi, jotta se olisi laajemmin hyödynnettävissä organisaatiossa. Keskiarvo hiljaisen tiedon hyödyntämisestä koulutuksessa oli vain 2,7, mikä viittaa siihen, että ulkoistaminen ei ole systemaattista tai riittävän tehokasta. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat ulkoistamisen tärkeyttä organisaation laajalle tiedonjakamiselle.

Tuloksista kävi ilmi, että hiljaisen tiedon jakaminen yksiköiden välillä ja hallintoyksiköiden välillä oli heikkoa, mikä viittaa SECI-mallin yhdistämisen ongelmiin. Tieto ei liiku tehokkaasti organisaation eri osien välillä, kuten SECI-mallin yhdistämävaiheessa tavoitellaan. Vastaajat kokivat, että hiljainen tieto ei kulje sujuvasti eri työyksiköiden välillä (keskiarvo 3,3) tai hallintoyksiköiden välillä (keskiarvo 2,6). Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995) yhdistämävaihe on kriittinen tiedon laajalle levittämiselle, ja siinä on parantamisen varaa Kainuun rajavartiostossa.

Tulokset osoittavat, että suurin osa vastaajista koki pystyneensä hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissään. Tämä vastaa SECI-mallin sisäistämisen vaihetta, jossa eksplisiittinen tai hiljainen tieto muuttuu käytännön kokemusten kautta yksilön osaamiseksi. 43,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 30,4 % täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät hyödyntämään hiljaista tietoa työssään, mikä viittaa siihen, että sisäistäminen on vahva osa organisaation oppimisprosessia. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat sisäistämistä tiedon todelliseksi hyödyntämiseksi käytännön työssä.

4.3. Pohjois-karjalan rajavartiosto

Pohjois-Karjalan rajavartiostosta avoimeen kysymykseen vastasi 14 henkilöä ja vastauksista 13 oli käyttökelpoisia. Teemat ovat yhteneväiset muiden rajavartiostojen analyysien kanssa: perehdytys, mentorointi, keskustelu sekä hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon.

Vastauksista 6 henkilöä (46,2 %) mainitsee perehdyttämisen merkityksen. Perehdytys koetaan tärkeänä hiljaisen tiedon jakamisen kanavana. Aineistosta nousee esille liian vähäinen aika perehdytykseen käytännössä ja hiljainen tieto ei kerkeä kunnolla siirtyä. Esille nousee myös nopea tehtäväkierto, jossa perehdyttäjäkään ei ole välttämättä kerennyt saada tarpeeksi hiljaista tietoa jakaakseen sitä eteenpäin. Esille nousee myös hiljaisen tiedon jakamisen henkilöityminen ja jotkut henkilöt jakavat hiljaista tietoa enemmän kuin toiset.

Vastauksista 2 henkilöä (15,4 %) mainitsee mentoroinnin merkityksen. Hiljaisen tiedon koettiin siirtyvän kokeneemman henkilön työskennellessä yhdessä kokemattomamman kanssa. Toinen henkilöistä toteaa hiljaisen tiedon jakamisen kuitenkin rajoittuvan yksittäiseen tilanteeseen, ja tieto ei siitä siirry eteenpäin.

Vastauksista 11 henkilöä (84,6 %) mainitsee hiljaisen tiedon siirtyvän keskustelemalla. Esille nousseita tapoja suulliseen tiedonvaihtoon olivat keskustelut, päivittäinen kanssakäyminen, puhelinsoitot sekä kahvipöytäkeskustelut. Työtä tehdessä henkilöiden välisessä kanssakäymisessä tapahtuva suullinen hiljaisen tiedon vaihtaminen nousi aineistosta selkeästi esille. Suullinen hiljaisen tiedon vaihto ei aineiston mukaan saavuta kaikkia ja tätä tulisi tukea kirjaamalla asioita ylös. Yksi vastaaja toteaa hiljaista tietoa saatavan ainoastaan kysymällä, eikä sitä jaeta omatoimisesti. Suullisesti jaettu hiljainen tieto siirtyy huonosti aineiston perusteella kirjalliseen muotoon.

Vastauksista 6 henkilöä (46,2 %) mainitsee hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittiseen muotoon. Hiljaisen tiedon muuttamisesta kirjalliseen muotoon mainitaan ainoastaan sähköpostin käyttäminen. Usea toteaa, että asioita pitäisi ohjeisiin ja muistioihin kirjata paremmin muttei kuitenkaan anna ymmärtää näin tapahtuvan. Esille nousee myös hiljaisen tiedon häviäminen henkilöiden eläköitymisen myötä sekä se, että eläköityvät henkilöt eivät omatoimisesti enää välttämättä jaksa hiljaista tietoa siirtää viimeisinä kuukausinaan töissä.

Pohjois-Karjalan rajavartiostosta kyselytutkimuksen numeraalisiin kysymyksiin 1–25 vastasi 24 henkilöä, eli 14 % kyselyn kokonaisvastaajista. Alla olevassa taulukossa esitetään pohjois-Karjalan rajavartioston henkilöstön vastausten prosenttijakauma, sekä vastausten mediaani ja keskiarvo.

Taulukko 3: Pohjois-Karjalan rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset

TEEMA	KYSYMYKSET	YHTEISKESKIARVO
Sosialisaatio	1,2,3,4,5,8,10,11,13	3,6
Ulkoistaminen	6,9,14,23,24	2,8
Yhdistäminen	19,20,21,22	2,9
Sisäistäminen	7,12,15,16,17,18,25	3,7

Pohjois-Karjalan rajavartioston kyselytulokset osoittavat, että hiljainen tieto on keskeinen osa työyhteisön toimintaa ja sitä jaetaan erityisesti suullisesti työyhteisön ja yksiköiden sisällä. Tiedon liikkuminen eri yksiköiden ja hallintoyksiköiden välillä koettiin haasteelliseksi, ja organisaation kyky kerätä ja hyödyntää työntekijöiden hiljaista tietoa on vähäistä. Kyselytulokset osoittavat, että vaikka hiljainen tieto on merkityksellistä ja sen jakaminen aktiivista, tiedon dokumentointi ja systemaattinen hyödyntäminen kaipaavat kehitystä.

Kyselyn tulokset osoittavat, että hiljainen tieto siirtyy tehokkaasti henkilökohtaisten keskustelujen ja suullisen vuorovaikutuksen kautta, mikä on keskeinen osa SECI-mallin sosialisaatiovaihetta. Sosialisaation aikana hiljainen tieto siirtyy henkilöltä toiselle henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, kuten epävirallisissa keskusteluissa ja ammatillisissa ryhmissä.

Pohjois-Karjalan vastauksissa 58,4 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että hiljaista tietoa jaetaan suullisesti, ja 66,6 % tunnisti ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa hiljainen tieto välittyy. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat sosialisaation merkitystä hiljaisen tiedon siirrossa yhteisten kokemusten ja epävirallisten kanavien kautta.

Kyselytuloksista kävi ilmi, että hiljaisen tiedon siirtäminen eksplisiittiseen muotoon, kuten ohjeiksi tai dokumentaatioksi, on heikkoa. Tämä liittyy SECI-mallin ulkoistamisvaiheeseen, jossa hiljainen tieto pitäisi muuttua eksplisiittiseksi, jotta se voitaisiin jakaa laajemmin ja tallentaa organisaation käyttöön. Kyselyssä 45,8 % vastaajista koki, ettei hiljaista tietoa siirretä tehokkaasti eksplisiittiseen muotoon, ja organisaation kyky hyödyntää henkilöstön hiljaista tietoa koulutuksessa oli myös rajallista (keskiarvo 2,7). Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat ulkoistamisen tärkeyttä tiedon leviämislle organisaatiossa, ja tässä Pohjois-Karjalan tulokset viittaavat siihen, että parannuksia tarvitaan hiljaisen tiedon muuttamisessa eksplisiittiseen muotoon.

Tulosten mukaan tiedon liikkuminen eri yksiköiden ja hallintoyksiköiden välillä on vähäistä, mikä heijastaa SECI-mallin yhdistämisen vaiheen haasteita. Kyselyssä 50 % vastaajista oli neutraaleja ja 29,2 % jokseenkin eri mieltä siitä, että hiljainen tieto liikkuisi tehokkaasti eri työyksiköiden välillä. Hallintoyksiköiden välillä tulokset olivat vielä heikompiä, keskiarvolla 2,4. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat yhdistämisen vaihetta prosessina, jossa eksplisiittinen tieto integroidaan ja jaetaan eri yksiköiden ja tasojen välillä, mikä vaatii tehokkaita rakenteellisia ratkaisuja, joita Pohjois-Karjalan vastauksissa ei näyttäisi olevan riittävästi.

Vastaajat kokivat pystyvänsä hyödyntämään hiljaista tietoa työssään, mikä liittyy SECI-mallin sisäistämisen vaiheeseen, jossa eksplisiittinen tieto muutetaan henkilökohtaiseksi osaamiseksi. Kyselyssä 52,2 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 34,8 % täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissään. Tämä tulos osoittaa, että sisäistäminen toimii organisaatiossa hyvin, mikä on linjassa Nonakan ja Takeuchin (1995) kuvauksen kanssa, jossa oppiminen tapahtuu käytännön kokemuksen kautta.

4.4. Kaakkois-suomen rajavartiosto

Kaakkois-Suomen rajavartiostosta avoimeen kysymykseen vastasi 37 henkilöä ja vastauksista 36 oli käyttökelpoisia. Teemat ovat yhteneväiset muiden rajavartiostojen analyysien kanssa: perehdytys, mentorointi, keskustelu sekä hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon.

Vastauksista 7 henkilöä (19,5 %) mainitsee perehdyttämisen merkityksen. Perehdytys nähdään tärkeänä osana hiljaisen tiedon siirtymistä, mutta perehdytykseen koetaan käytettävän liian vähän aikaa. Henkilöiden nopea tehtäväkierto vaikeuttaa perehtymistä. Henkilöiden tulisi olla tehtäviä vaihdettaessa yhtä aikaa töissä hiljaisen tiedon siirtymiseksi. Hiljaisen tiedon jakaminen henkilöityy ja on kiinni ihmisten asenteesta jakaa tietoa. Hiljaisen tiedon jakamisen koetaan rajoittuvan omaan yksikköön.

Vastauksista 11 henkilöä (30,6 %) mainitsee mentoroinnin merkityksen. Hiljaisen tiedon nähtiin siirtyvän parhaiten kokeneemmalta työntekijältä kokemattomammalle työhön opastuksessa. Käytännön työn tekeminen yhdessä nähtiin siirtävän hiljaista tietoa. Kokeneempien virkahenkilöiden aktiivisuus nähtiin tärkeässä roolissa hiljaisen tiedon siirtymiseen, eli hiljaisen tiedon jakaminen henkilöityy. Ihmisten asenne vaikuttaa merkittävästi avoimeen hiljaisen tiedon jakamiseen. Aineistosta nousi myös esille hiljaisen tiedon tunnistamisen vaikeus eli kokeneemmat työntekijät eivät välttämättä tunnista mikä on hiljaista tietoa ja tärkeää jakaa.

Vastauksista 24 henkilöä (66,7 %) mainitsee hiljaisen tiedon siirtyvän keskustelemalla. Keskustelemiseen kuuluu tiedon siirtäminen suullisesti, keskustelutilaisuuksissa, päivittäiskeskusteluissa sekä johdetuissa vuorovaikutteisissa tapahtumissa. Hiljaista tietoa siirretään aineiston mukaan todella paljon suullisesti käytännön työtä tehdessä. Keskustelutilaisuudet ja kahvipöytäkeskustelut nähtiin tärkeinä kanavina siirtää hiljaista tietoa. Esille nousi myös kokemattomampien tarve aktiivisuuteen kysellä asioita ja näin saada hiljaista tietoa. Yksittäisenä nostona tuotiin esille, että tiedonsiirtokanavien lisääntyminen ei ole kuitenkaan lisännyt hiljaisen tiedon siirtymistä. Avoimuuden yksikössä nähtiin parantavan hiljaisen tiedon siirtymistä. Ihmisten välillä nähtiin eroja, jolloin osa henkilöistä jakaa tietoja enemmän kuin toiset.

Vastauksista 15 henkilöä (47,1 %) mainitsee hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittiseen muotoon. Useat henkilöt toteavat, että hiljaista tietoa tulisi siirtää kirjalliseen muotoon, mutta se ei kuitenkaan siirry. Hiljaisen tiedon kirjallisina muotoina nähtiin sähköpostit, ohjeet, tapahtumakoosteet sekä perusteluiden kirjaaminen eri päätöksistä järjestelmiin. Sähköposti nähtiin ongelmallisena suuren tietomäärän vuoksi ja tärkeiden asioiden nähtiin hukkuvan sinne. Usea henkilö toi esille tarpeen päivittää koulutuspaketteja säännöllisesti, jolloin hiljainen tieto siirtyisi niiden kautta. Esille nousi tarve vastuuhenkilön nimeämiseen hiljaisen tiedon kirjaamiseen.

Kaakkois-Suomen rajavartiostosta kyselytutkimuksen numeraalisiin kysymyksiin 1–25 vastasi 65 henkilöä, eli 37,8 % kyselyn kokonaisvastaajista. Alla olevassa taulukossa esitetään kaakkois-Suomen rajavartioston henkilöstön vastausten prosenttijakauma, sekä vastausten mediaani ja keskiarvo.

Taulukko 4: Kaakkois-Suomen rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset

TEEMA	KYSYMYKSET	YHTEISKESKIARVO
Sosialisaatio	1,2,3,4,5,8,10,11,13	3,6
Ulkoistaminen	6,9,14,23,24	2,8
Yhdistäminen	19,20,21,22	2,8
Sisäistäminen	7,12,15,16,17,18,25	3,9

Kaakkois-Suomen rajavartioston kyselytulokset osoittavat, että hiljainen tieto koetaan merkityksellisenä ja sitä jaetaan aktiivisesti erityisesti suullisesti työyhteisön ja yksiköiden sisällä. Kuitenkin tiedon liikkuminen eri yksiköiden ja hallintoyksiköiden välillä koettiin haasteelliseksi, ja organisaation kyky kerätä ja hyödyntää työntekijöiden hiljaista tietoa on vähäistä. Tulokset viittaavat siihen, että vaikka hiljainen tieto on olennainen osa työyhteisön toimintaa, sen systemaattinen kerääminen ja dokumentointi vaativat kehitystä.

Kyselyn perusteella hiljainen tieto siirtyy Kaakkois-Suomen rajavartiostossa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa suullisesti. Kaakkois-Suomen rajavartiostossa sosialisaatio on vahvaa, sillä suullinen tiedon jakaminen työyhteisössä koettiin erittäin aktiiviseksi (keskiarvo 4,3). Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, että sosialisaatio tapahtuu, kun työntekijät oppivat toisiltaan epävirallisissa tilanteissa, mikä näyttää olevan

Kaakkois-Suomen rajavartiostossa keskeinen tiedonjakamisen tapa. Työyhteisön kyky luoda toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen koettiin kyselyn perusteella toimimattomaksi. Samaten vartioston henkilöstö koki, että työyhteisön hierarkia vaikeutti hiljaisen tiedon jakamista. Sosialisaation vaiheen kysymysten yhteiskeskiarvo oli 3,62 jota voidaan pitää kuitenkin keskivertoa parempana.

Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi, kuten ohjeiksi ja dokumenteiksi. Tämän vaiheen haasteet näkyvät Kaakkois-Suomen rajavartioston tuloksissa: vain 7,7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että hiljaista tietoa siirretään tehokkaasti eksplisiittiseen muotoon. Tämä heijastaa ulkoistamisen ongelmia organisaatiossa, ja viittaa siihen, että tiedon dokumentointi ja kerääminen ei ole riittävän tehokasta (Nonaka & Takeuchi 1995). Vartioston henkilöstö koki, että hiljaista tietoa hyödynnetään organisaation koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstön mukaan hiljaista tietoa ei kuitenkaan kyetä muuttamaan kirjalliseen muotoon, eikä organisaatio pysty hyödyntämään hiljaista tietoa henkilöstön koulutuksessa. Ulkoistamista käsittelevien kysymysten yhteiskeskisarvo oli 2,8 joka on hieman keskitason alapuolella.

Yhdistämismuotoon eksplisiittinen tieto integroidaan ja jaetaan laajemmin organisaatiossa. Tulosten mukaan yhdistämisprosessi on haasteellista: hiljaisen tiedon siirtyminen eri yksiköiden ja hallintoyksiköiden välillä oli heikkoa (keskiarvot 2,9 ja 2,3). Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995) yhdistämismuotoon tehokkuus edellyttää rakenteellisia ratkaisuja, joita Kaakkois-Suomen rajavartiostossa ei ole riittävästi. Yhdistämismuotoa käsittelevien kysymysten yhteiskeskisarvoksi muodostui 2,83 joka on hieman keskitason alapuolella.

Sisäistämismuotoon eksplisiittinen tieto muuttuu henkilökohtaiseksi osaamiseksi käytännön työssä. Kaakkois-Suomen rajavartiostossa sisäistäminen on vahvaa: vastaajat kokivat, että heille kertyy hiljaista tietoa ja he pystyvät hyödyntämään hiljaista tietoa työssään (keskiarvot 4,7 ja 4,4). Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat, kuinka sisäistäminen tapahtuu käytännön kautta, ja tulokset viittaavat siihen, että tämä prosessi on vahva osa organisaation toimintaa. Hiljaisen tiedon koettiin kuitenkin liikkuvan huonosti organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Sisäistämismuotoa käsittelevien kysymysten yhteiskeskisarvo oli kuitenkin 4,0, joka on huomattavasti keskitasoa parempi.

4.5. Rajavartiostojen vastausten vertailu

Tässä luvussa avointen vastausten vertailu suoritetaan teemoittain rajavartiostojen välillä. Teemoista tarkastellaan vastausprosenttia kaikista rajavartioston vastauksista sekä avoimista vastauksista nousevia toistuvia vastauskategorioita ja niiden perusteella tehdään yleistyksiä. Avointen vastausten yleistettävyyteen vaikuttaa myös vastausten määrä, mutta sitä käsitellään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin luvussa omana kokonaisuutenaan. Teemat ovat perehdytys, mentorointi, keskustelu sekä hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon.

Perehdytyksen teeman alle sijoittuvat vastaukset jakaantuivat prosentuaalisesti seuraavasti: LR (20,6 %), KR (25 %), PKR (46,2 %) ja KSR (19,5 %). Perehdytyksen prosenteista on huomattavissa LR:n, KR:n ja KSR:n olevan samankaltaisilla prosenteilla, mutta PKR nousee esiin yli puolet suuremmalla prosentilla tähän teemaan. Kaikkien vartiostojen vastauksista nousee esille henkilöiden liian nopea tehtävänkierto perehdytystä hankaloittavana tekijänä. Nopean urakierron lisäksi LR:n ja KSR:n vastauksista nousee esille, että vaihtuvan tehtävän yhteydessä siihen valitun seuraajan kanssa ollaan liian vähän aikaa töissä samanaikaisesti. Kaikkien vartiostojen vastauksista nousee esille, että hiljaisen tiedon jakaminen henkilöityy, eli on kiinni henkilön ominaisuuksista, asenteesta ja halusta jakaa hiljaista tietoa.

Perehdyttämisen teemasta on yleistettävissä, että perehdyttämistä haittaavina tekijöinä ovat henkilöstön liian nopea urakierto sekä hiljaisen tiedon jakamisen henkilöityminen. Perehdyttämisen teeman prosenteista on yleistettävissä, että noin viidesosa vastaajista kokee perehdytyksellä olevan merkitystä. Joskin alueellisen poikkeaman perehdyttämiseen merkitykseen muodostaa PKR, jossa se nähdään selkeästi merkityksellisempänä kuin muissa rajavartiostoissa.

Mentoroinnin teeman alle sijoittuvat vastaukset jakaantuivat prosentuaalisesti seuraavasti: LR (26,5 %), KR (33,3 %), PKR (15,4 %) ja KSR (30,6 %). Mentoroinnin prosenteista on huomattavissa yhteneväisyys LR:n, KR:n ja KSR:n välillä mutta PKR erottuu puolet pienemmällä prosentuaalisella määrällä. Kaikkien rajavartiostojen vastauksista nousee esille kokeneemman ja kokemattoman työntekijän yhdessä työskentely hiljaista tietoa siirtävänä tekijänä. Kokeneiden työntekijöiden osalta kuitenkin LR:n sekä KSR:n vastauksista nousee esille, että he eivät välttämättä tunnista mikä on hiljaista tietoa ja näin ollen jakamisen arvoista. Mentoroinnin osalta LR:n ja KSR:n henkilöiden vastauksissa hiljaisen tiedon jakamisen nähtiin henkilöityvän ja osa mentoroivista henkilöistä jakaa enemmän tietoa kuin toiset.

Mentoroinnin teeman vastauksista on yleistettävissä, että hiljainen tieto siirtyy parhaiten kokeneemman ja kokemattomamman henkilön työskennellessä yhdessä. Mentoroinnin teeman prosenteista on yleistettävissä, että noin kolmasosa henkilöstöstä näkee mentoroinnin merkitykselliseksi. PKR poikkeaa prosentuaalisesti muista rajavartiostoista ja siellä vain neljäsosa henkilöstöstä kokee mentoroinnin merkitykselliseksi vastausten perusteella.

Keskustelun teeman alle sijoittuvat vastaukset jakaantuivat prosentuaalisesti seuraavasti: LR (44,1 %), KR (75 %), PKR (84,1 %) ja KSR (66,7 %). Mentoroinnin prosenteista on huomattavissa yhteneväisyys KR:n, PKR:n sekä KSR:n välillä prosenttimäärän ollessa yli 60 %. Tässä teemassa LR nousee esille poikkeavana rajavartiostona alle 50 vastausprosentilla keskustelun merkityksestä. Kaikkien rajavartiostojen vastauksista nousee esille hiljaisen tiedon siirtäminen suullisesti eri muodoissa ja kaikissa näissä on kyse vuorovaikutteisista tapahtumista kasvojen joko työ- tai vapaa-ajalla. Vastauksista KR:n sekä KSR:n vastaajat nostavat esille avoimuuden työyksikössä parantavan hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöstön välillä.

Keskustelun teeman alle sijoittuvista vastauksista on yleistettävissä hiljaisen tiedon liikkuvan enimmäkseen suullisesti keskustelunomaisissa vuorovaikutustilanteissa. Keskustelun teeman prosenteista on yleistettävissä, että vain noin neljäsosa henkilöstöstä ei koe hiljaisen tiedon liikkuvan suullisesti tai ainakaan mainitse sitä. Prosentuaalisessa tarkastuksessa nousee poikkeavuutena esille LR, jossa yli puolet henkilöistä ei näe hiljaisen tiedon liikkuvan suullisesti tai suoranaisesti mainitse sitä.

Hiljaisen tiedon saattamisesta eksplisiittiseen muotoon -teeman alle sijoittuvat vastaukset jakaantuivat prosentuaalisesti seuraavasti: LR (47,1 %), KR (16,7 %), PKR (46,2 %) ja KSR (47,1 %). Mentoroinnin prosenteista on huomattavissa yhteneväisyys LR:n, PKR:n sekä KSR:n osalta ja KR poikkeaa selkeästi muista rajavartiostoista alemmalla prosentuaalisella määrällä. Vastauksista nousee esille kaikkien rajavartiostojen osalta tunnistettu tarve kirjata hiljaista tietoa, mutta näin ei kuitenkaan vastausten perusteella aktiivisesti tapahdu. Vastauksista LR:n ja PKR:n henkilöt nostavat esille tarpeen ulosmitata hiljaista tietoa eläköityvistä henkilöistä, mutta näin ei todeta aktiivisesti tapahtuvan.

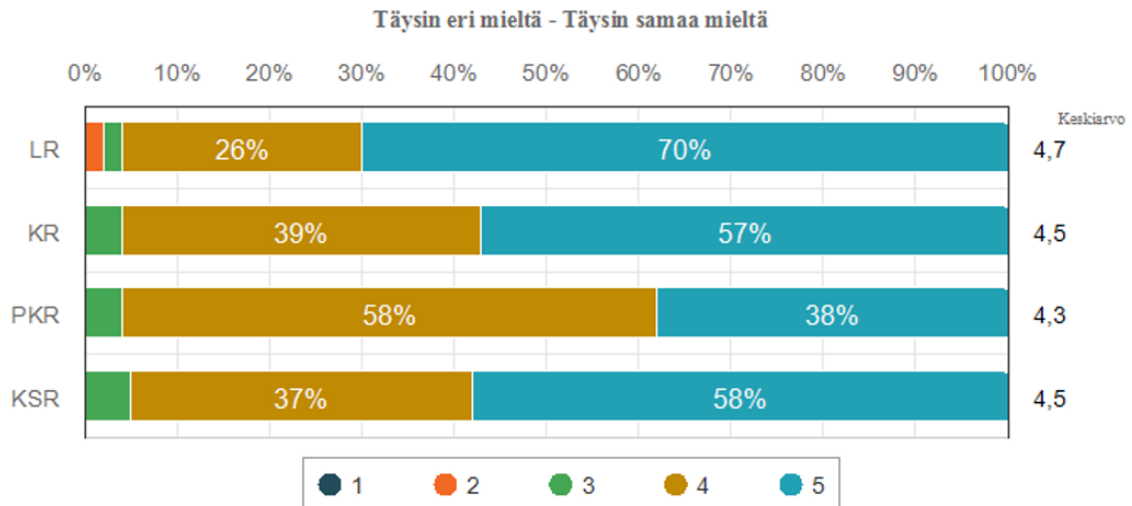
Hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon -teeman alle sijoittuvista vastauksista on yleistettävissä, että kaikkien rajavartiostojen henkilöstö tunnistaa tarpeen kirjata hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon mutta harva mainitsee näin tosiasiasa tapahtuvan. Tämän teeman prosenteista on yleistettävissä, että noin puolet henkilöstöstä tunnistaa tarpeen hiljaisen tiedon siirtämisestä eksplisiittiseen muotoon ja nimeää myös keinoja siihen. Vastausprosentista selkeän poikkeuksen tekee KR, jossa noin viidesosa vastaajista tunnistaa tarpeen tai keinot hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittiseen muotoon.

Kun tarkastelemme Lapin, Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Kaakkois-Suomen rajavartiostojen kyselytutkimusten tuloksia hiljaisen tiedon jakamisesta, näemme selviä yhtäläisyyksiä mutta myös merkittäviä eroja. Näitä tuloksia voidaan analysoida Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin avulla, joka kuvaa tiedon luomisen prosessin neljän vaiheen kautta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Analyysi tuo esiin, miten kukin vartiosto suoriutuu näissä prosesseissa ja missä parannettavaa on eniten.

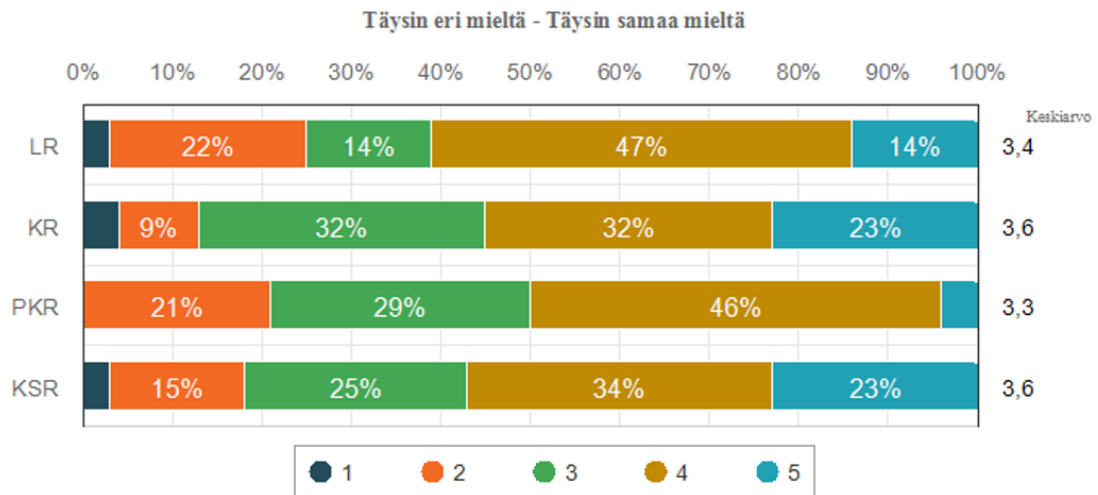
Sosialisaatio, jossa hiljainen tieto jaetaan epävirallisesti ja suullisesti, on vahvin kaikissa vartiostoissa. Lapin, Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Kaakkois-Suomen vastaukset osoittavat, että suullinen tiedon jakaminen on ensisijainen tapa siirtää hiljaista tietoa työyhteisöissä. Kaikissa vartiostoissa vastaajat kokivat, että suullinen tiedonvaihto on tärkeää ja tehokasta. Esimerkiksi Kaakkois-Suomessa 90,8 % vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että hiljaista tietoa jaetaan suullisesti, ja vastaavat luvut olivat korkeat myös Lapissa (keskiarvo 4,4) ja Kainuussa (keskiarvo 4,5). Tämä vahvistaa Nonakan ja Takeucin (1995) näkemyksen siitä, että sosialisaatio tapahtuu parhaiten epävirallisissa keskusteluissa, joissa työntekijät oppivat toisiltaan yhteisten kokemusten kautta. Tulosten perusteella sosialisaation vaihe toimii kaikissa vartiostoissa. Kaikissa neljässä vartiostossa erityisesti henkilökohtainen vuorovaikutus koettiin vahvuudeksi. Samaten jokaisen vartioston osalta hierarkian vaikutus ja systemaattisten hiljaisen tiedon jakamisen toimintatapojen puute koettiin heikkouksiksi.

Taulukko 5: Kooste sosialisaation vaihetta koskevien kysymysten vastausten keskiarvoista vartiostoittain

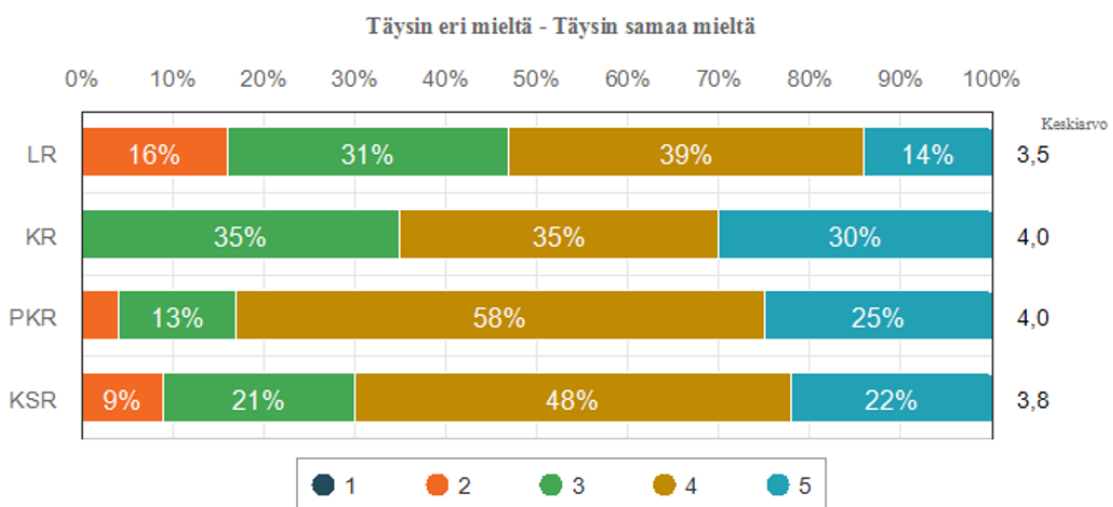
Sosialisaation osa-alueen kysymysten yhteiskeskisarvot vartiostoittain	
(Kysymykset 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11 ja 13)	
Vartiosto	Keskiarvo
Lapin rajavartiosto	3,5
Kainuun rajavartiosto	3,6
Pohjois-Karjalan rajavartiosto	3,6
Kaakkois-Suomen rajavartiosto	3,6



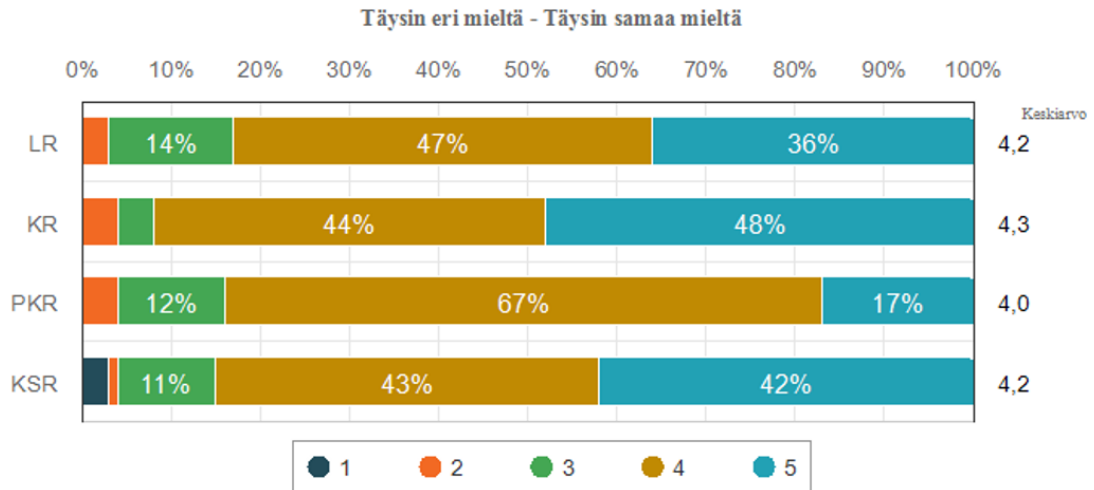
Kuva 3: Kysymys 1 "Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä"



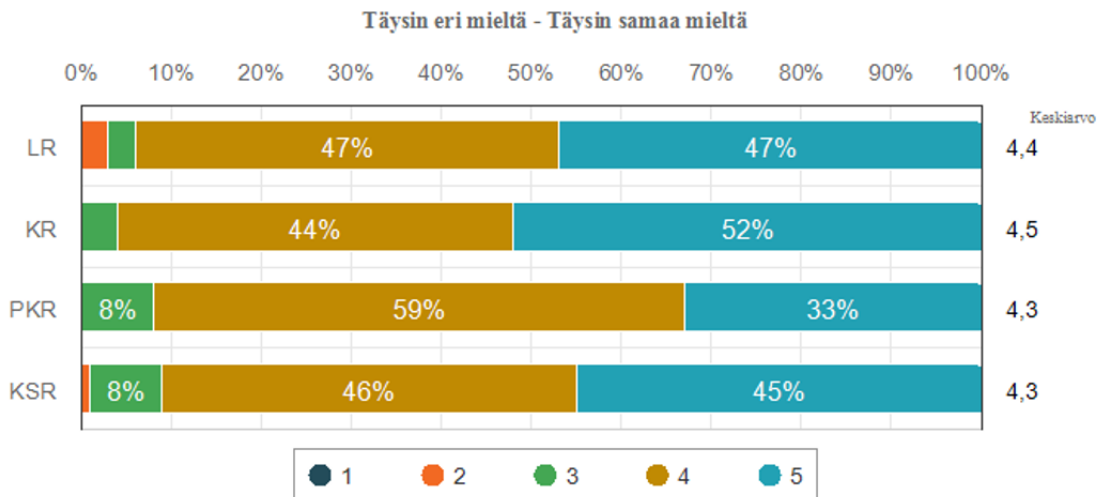
Kuva 4: Kysymys 2 "Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa"



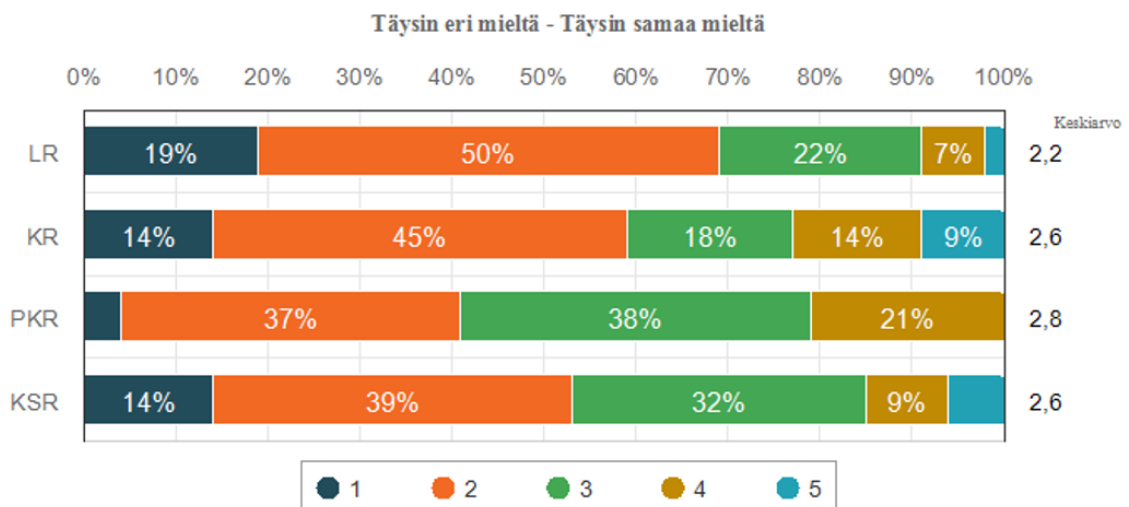
Kuva 5: Kysymys 3 "Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni"



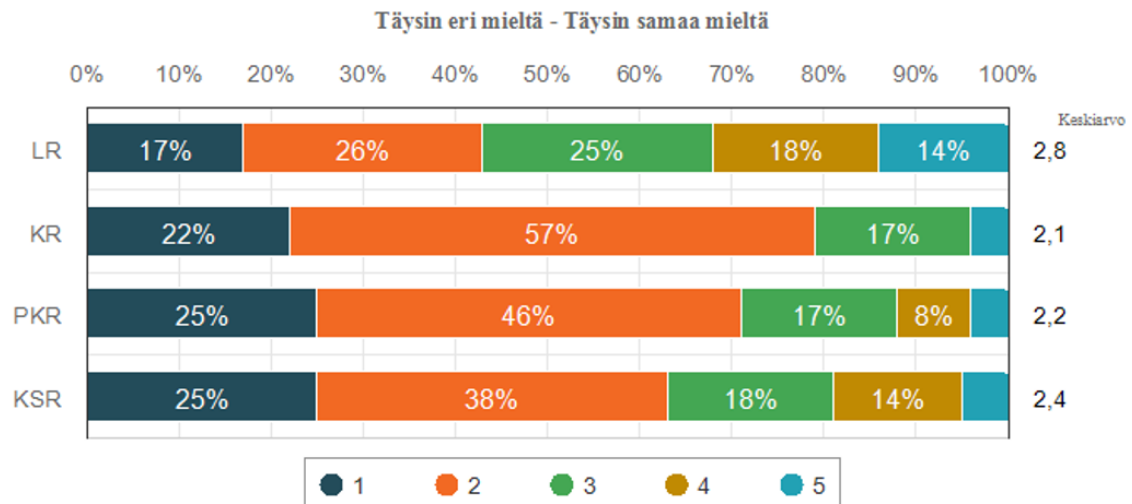
Kuva 6: Kysymys 4 "Olen saanut työhöni liittyvää hiljaista tietoa muilta organisaationi työntekijöiltä"



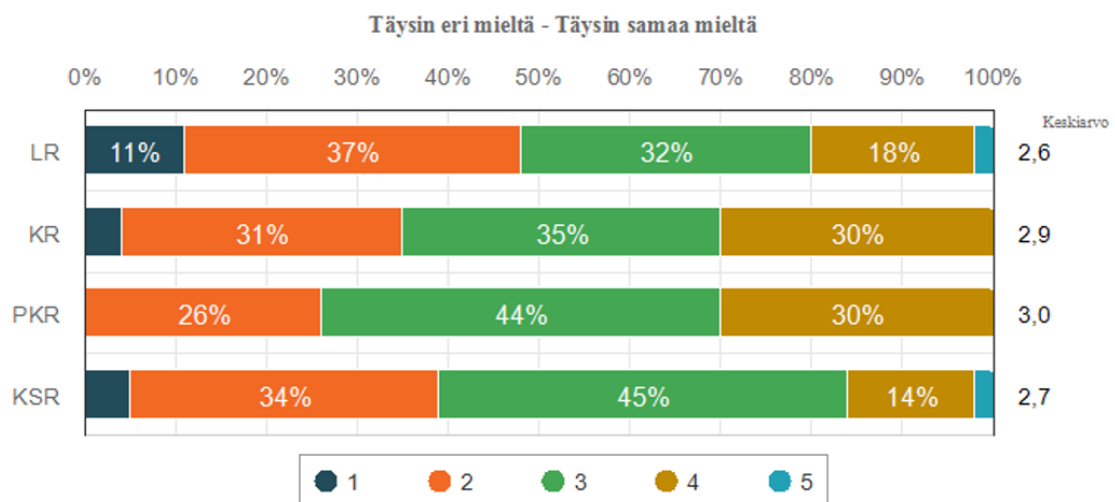
Kuva 7: Kysymys 5 "Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni suullisesti"



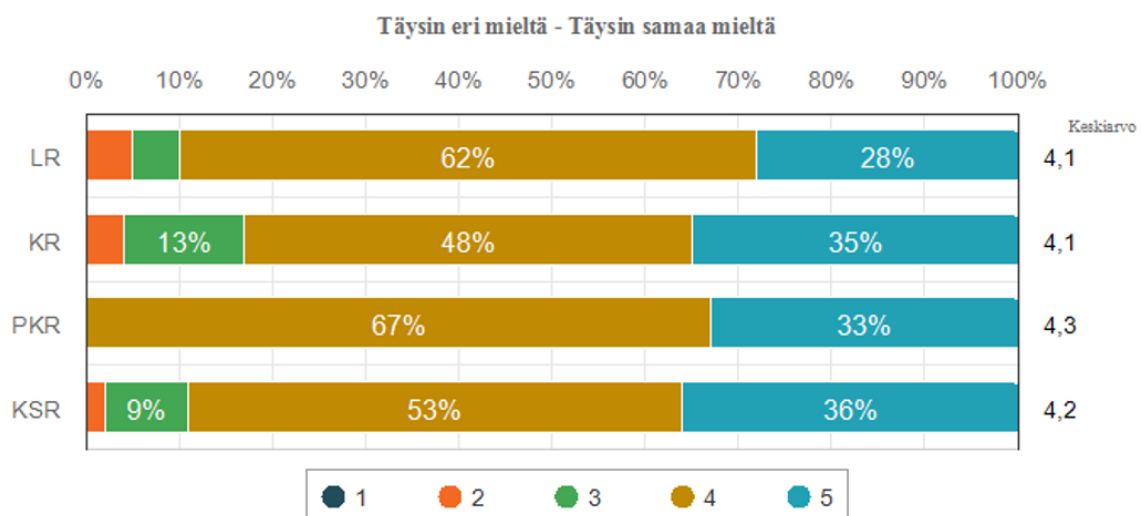
Kuva 8: Kysymys 8 "Työyhteisössäni on luotu toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen"



Kuva 9: Kysymys 10 "Työyhteisöni hierarkia vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista"



Kuva 10: Kysymys 11 "Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin"

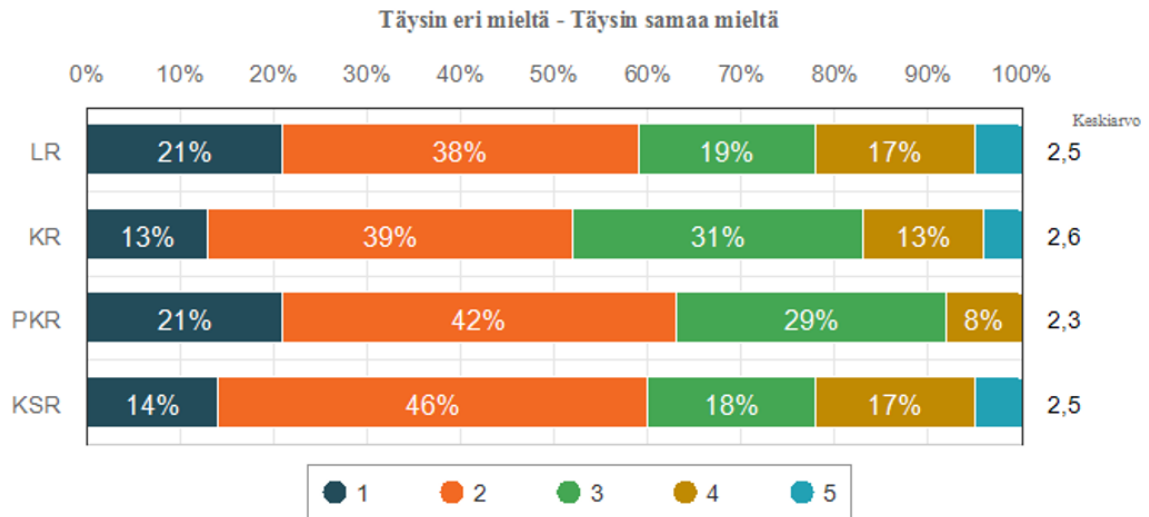


Kuva 11: Kysymys 13 "Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa hiljainen tieto välittyy"

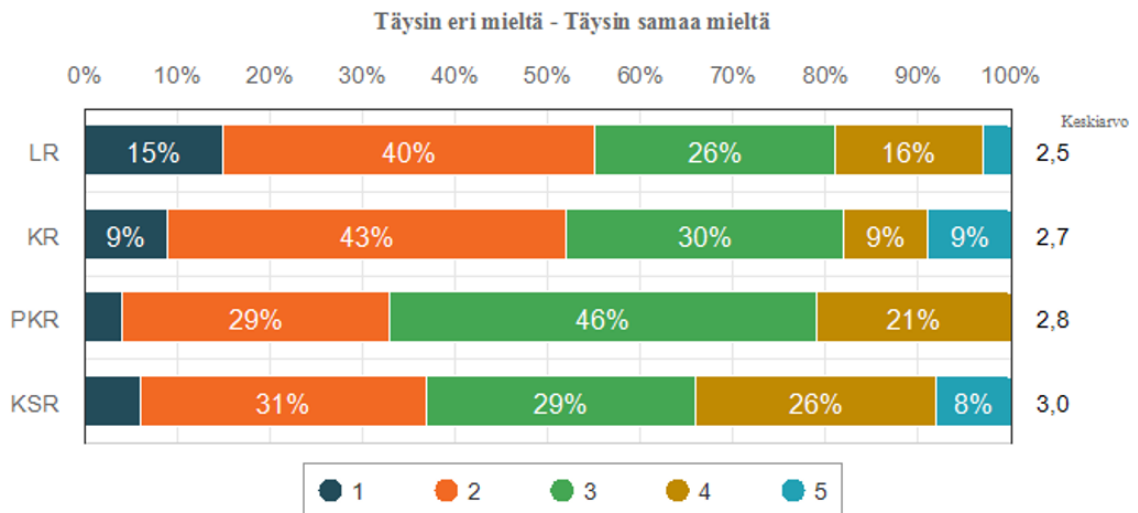
Ulkoistamisessa, jossa hiljainen tieto siirretään eksplisiittiseen muotoon, kuten kirjallisiksi ohjeiksi tai koulutusmateriaaleiksi, kaikissa vartiostoissa havaittiin selviä haasteita. Esimerkiksi Kaakkois-Suomen vartiostossa vain 7,7 % vastaajista koki, että hiljaista tietoa siirretään eksplisiittiseksi tehokkaasti, ja Pohjois-Karjalassa vastaava keskiarvo oli vain 2,8. Lapissa ja Kainuussa vastaajat arvioivat myös, että hiljaista tietoa ei dokumentoida riittävän tehokkaasti eksplisiittiseen muotoon, mikä osoittaa ongelmia ulkoistamisprosessissa. Tämä viittaa siihen, että kaikissa neljässä vartiostossa tarvitaan parempia prosesseja tiedon dokumentointiin ja sen systemaattiseen keräämiseen, kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat ulkoistamisvaiheen merkityksestä tiedon leviämislle laajemmin organisaatiossa.

Taulukko 6: Kooste ulkoistamisen vaihetta koskevien kysymysten vastausten keskiarvoista vartiostoittain

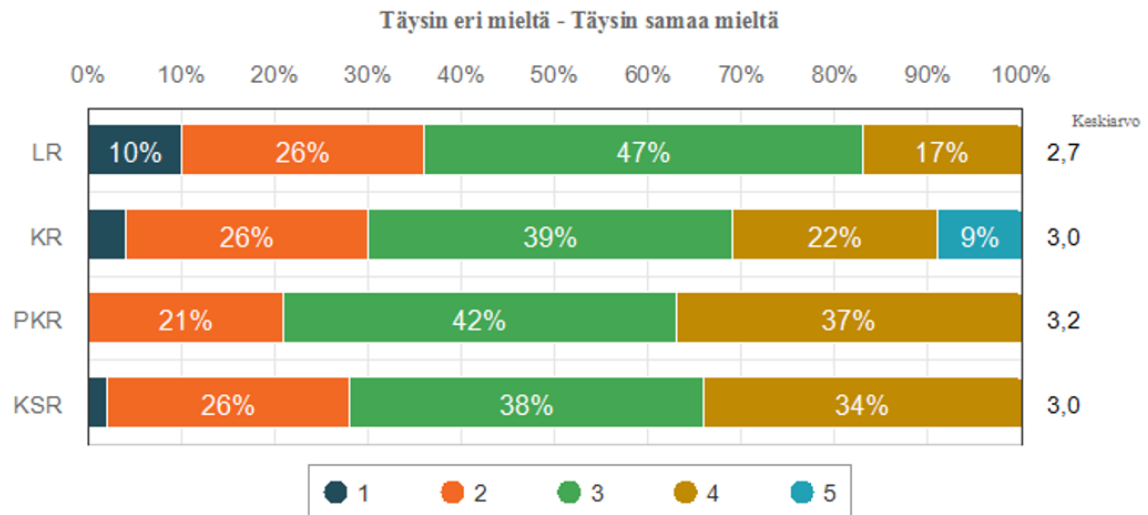
Ulkoistamisen osa-alueen kysymysten yhteiskeskisarvot vartiostoittain	
(Kysymykset 6, 9, 14, 23, 24)	
Vartiosto	Keskiarvo
Lapin rajavartiosto	2,4
Kainuun rajavartiosto	2,8
Pohjois-Karjalan rajavartiosto	2,8
Kaakkois-Suomen rajavartiosto	2,8



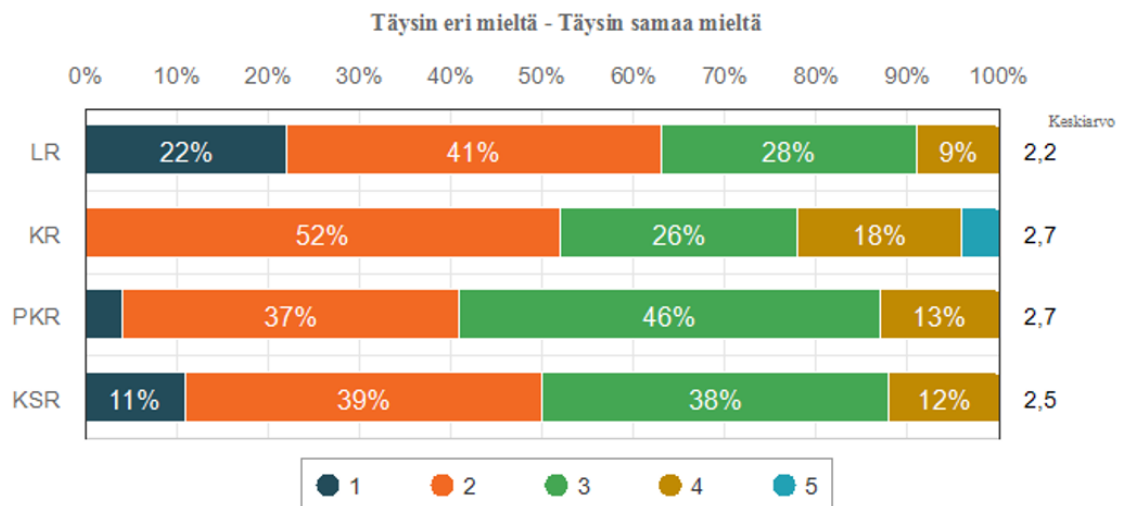
Kuva 12: Kysymys 6 "Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni kirjallisesti"



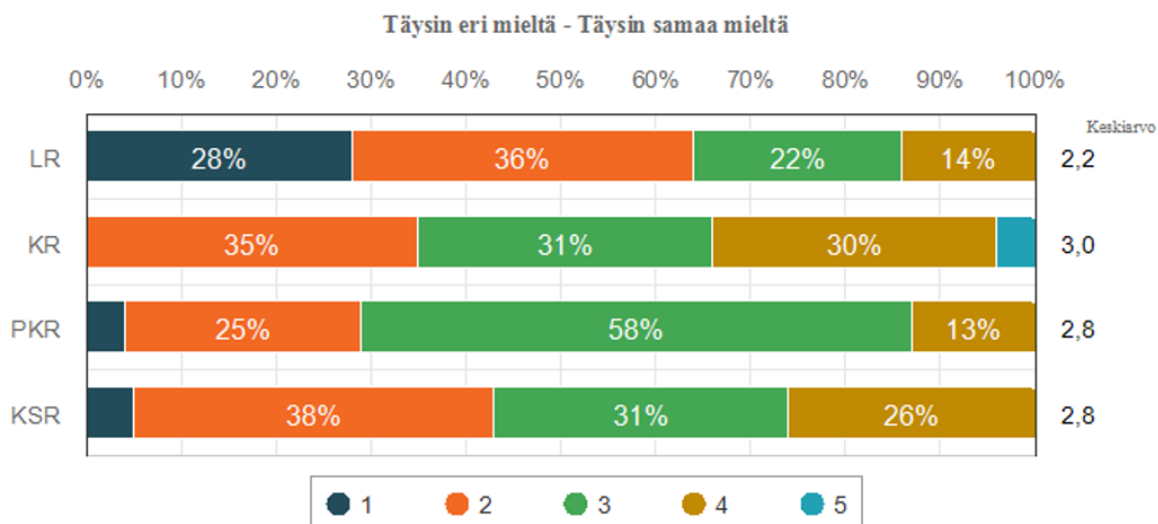
Kuva 13: Kysymys 9 "Organisaatiossani kyetään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon, esim. kirjallisen ohjeistuksen muodossa (Koulutusohjelmat, perehdyttämispaketit ym.)"



Kuva 14: Kysymys 14 "Hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi koulutuksen kehittämisessä"



Kuva 15: Kysymys 23 "Organisaatio hyödyntää henkilöstön koulutuksessa työntekijöiltä kerättyä hiljaista tietoa"



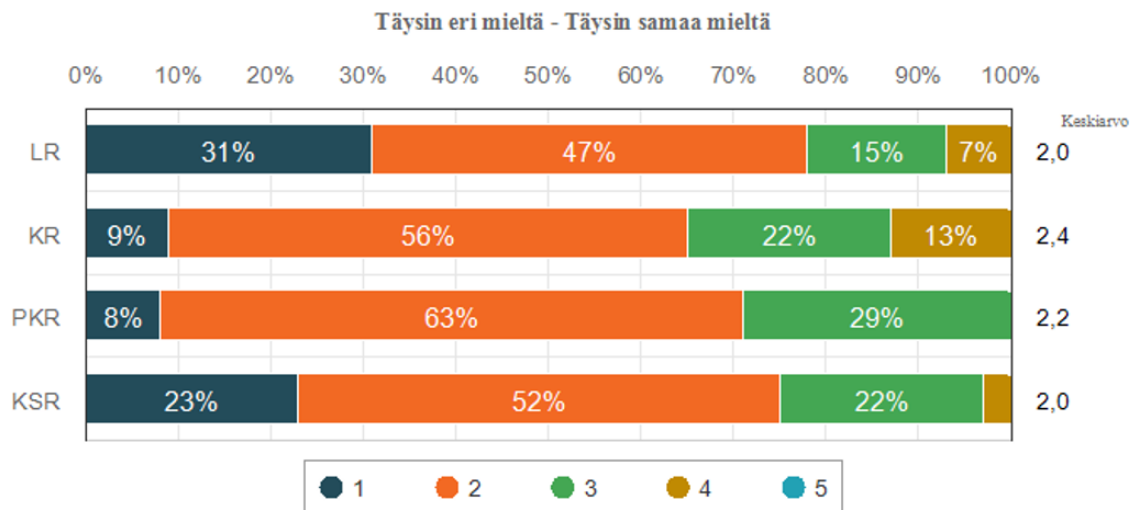
Kuva 16: Kysymys 24 "Oma hallintoyksikköni hyödyntää henkilöstöltä kerättyä hiljaista tietoa koulutuksessa"

Yhdistämisvaiheessa, jossa eksplisiittinen tieto integroidaan ja jaetaan eri yksiköiden ja organisaatiotason välillä, kaikilla vartiostoilla on merkittäviä haasteita. Kaakkois-Suomen rajavartioston vastaajista vain 18,5 % oli tyytyväisiä hiljaisen tiedon jakamiseen eri yksiköiden välillä, ja Lapissa sekä Pohjois-Karjalassa tilanne oli vastaava (keskiarvot 2,9 ja 2,8). Kainuussa hiljaisen tiedon liikkuminen yksiköiden välillä oli hieman parempaa, mutta silti keskiarvo jäi vain 3,3. Tämä osoittaa, että hiljaisen tiedon yhdistäminen eri yksiköiden välillä on yksi suurimmista haasteista kaikissa vartiostoissa. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan yhdistämisprosessi on elintärkeä, jotta tieto kulkisi tehokkaasti organisaation eri tasoilla ja yksiköiden välillä.

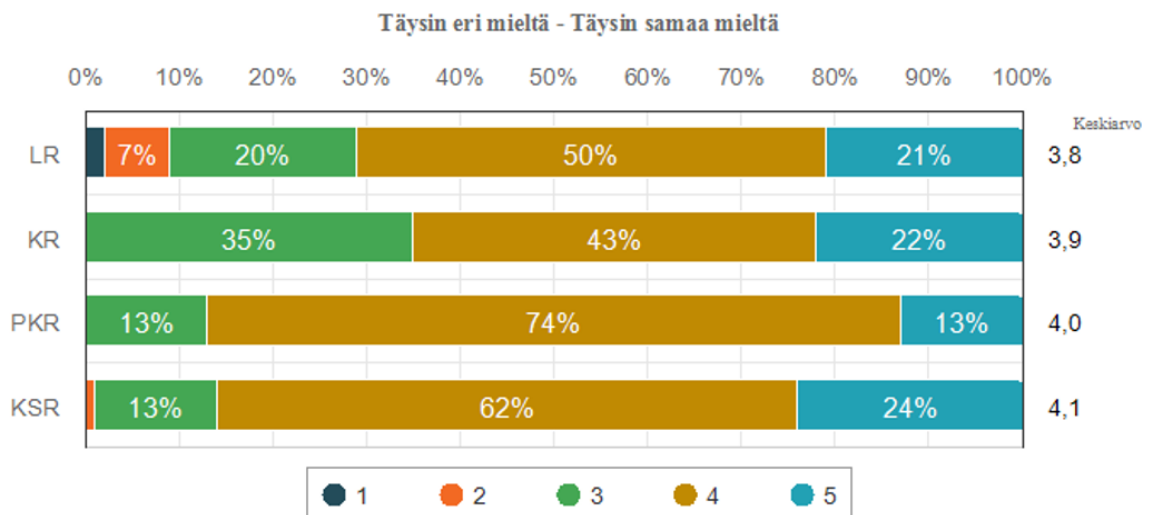
Taulukko 7: Kooste yhdistämisen vaihetta koskevien kysymysten vastausten keskiarvoista vartiostoittain

Yhdistämisen osa-alueen kysymysten yhteiskeskiarvot vartiostoittain	
(Kysymykset 22, 19, 20, 21)	
Vartiosto	Keskiarvo
Lapin rajavartiosto	2,6

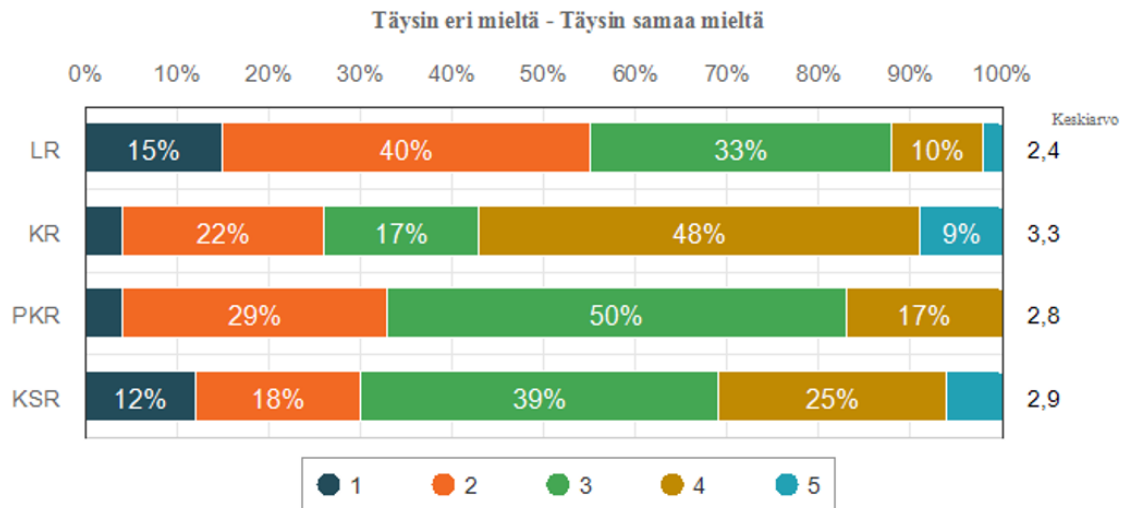
Kainuun rajavartiosto	3
Pohjois-Karjalan rajavartiosto	2,9
Kaakkois-Suomen rajavartiosto	2,8



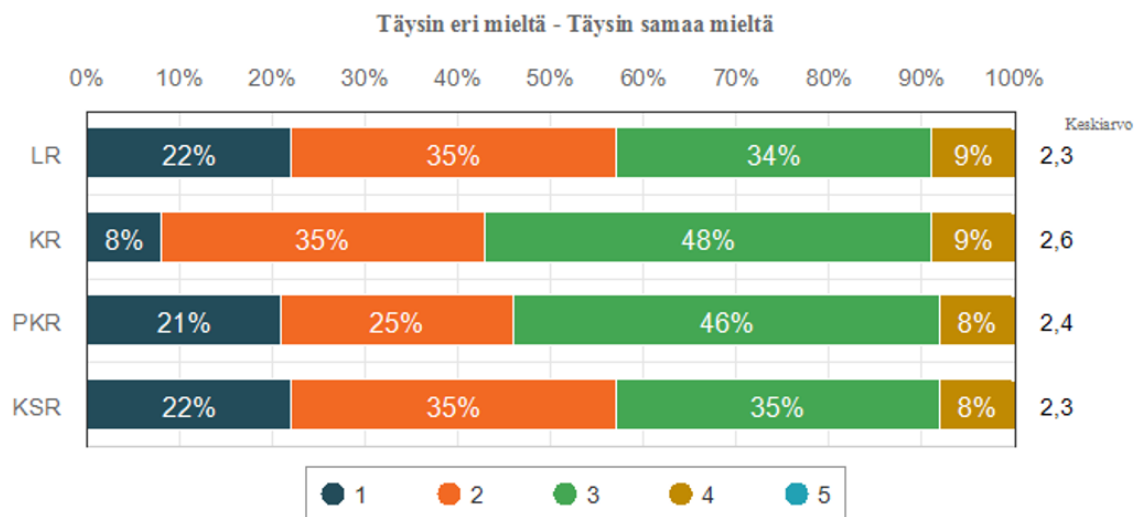
Kuva 17: Kysymys 22 "Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään"



Kuva 18: Kysymys 19 "Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä"



Kuva 19: Kysymys 20 "Hiljaista tietoa jaetaan eri työyksiköiden välillä"

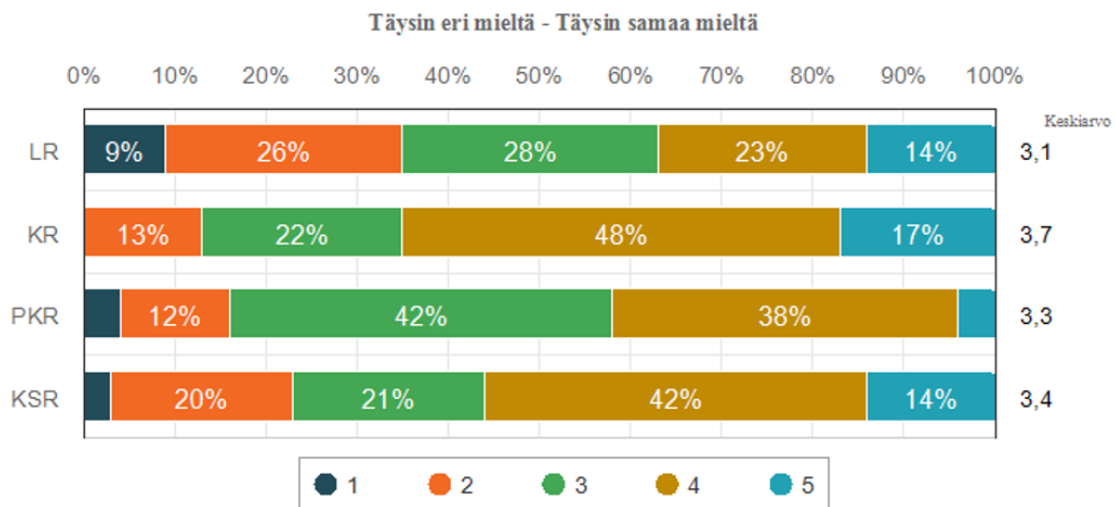


Kuva 20: Kysymys 21 "Hiljaista tietoa jaetaan Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden välillä"

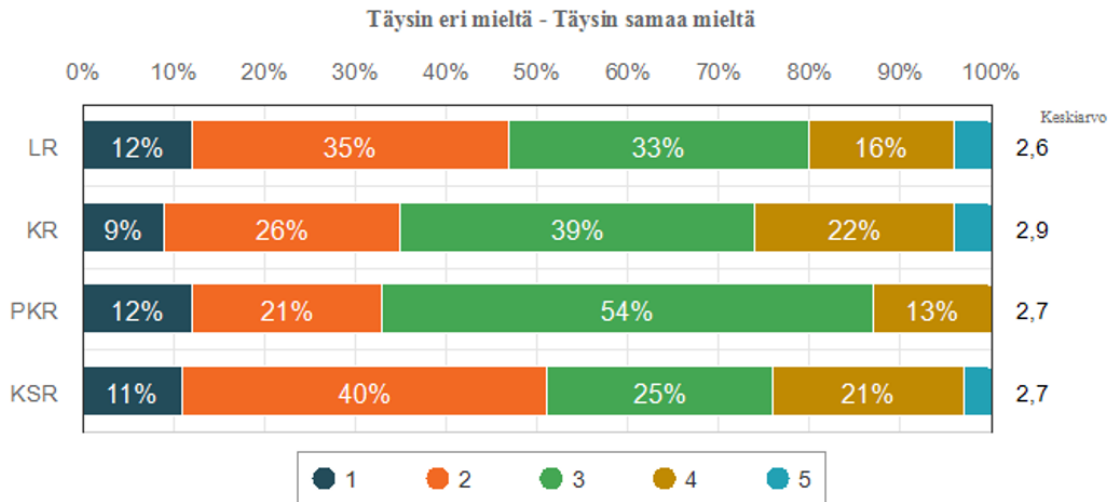
Sisäistämisvaiheessa, jossa eksplisiittinen tai hiljainen tieto muutetaan käytännön osaamiseksi, tilanne oli parempi kaikissa vartiostoissa. Lapin rajavartiostossa 43,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he ovat pystyneet hyödyntämään hiljaista tietoa työssään, ja Kainuussa luku oli 43,5 %, mikä viittaa vahvaan sisäistämiseen. Pohjois-Karjalassa ja Kaakkois-Suomessa vastaajat kokivat myös pystyvänsä hyödyntämään hiljaista tietoa työssään, mikä osoittaa, että hiljainen tieto on integroitu tehokkaasti työtehtäviin. Tämä tukee Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemystä siitä, että sisäistäminen tapahtuu, kun työntekijät omaksuvat tiedon käytännön työssä.

Taulukko 8: Kooste sisäistämisen vaihetta koskevien kysymysten vastausten keskiarvoista vartiostoittain

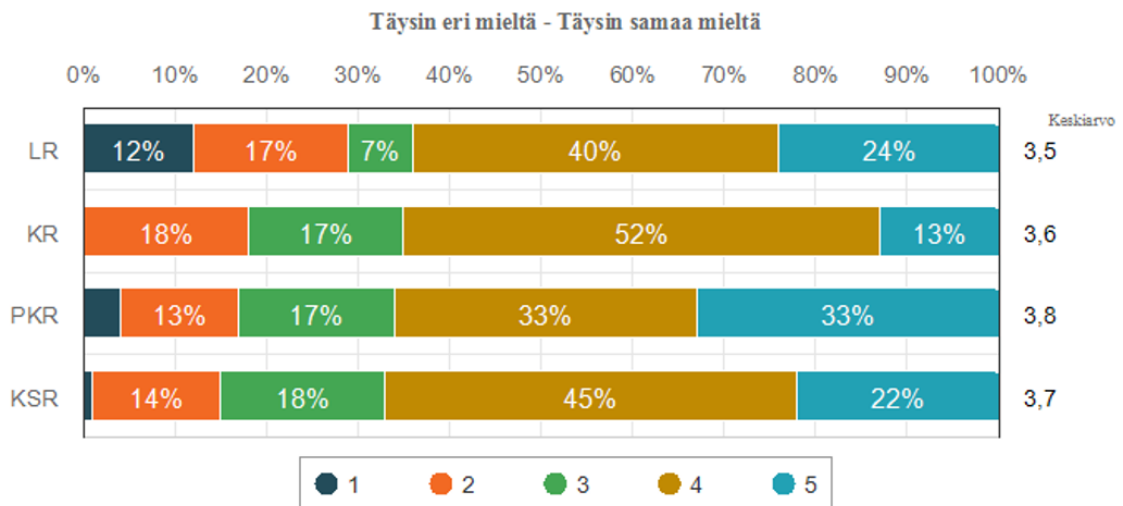
Sisäistämisen osa-alueen kysymysten yhteiskeskisarvot vartiostoittain	
(Kysymykset 7, 12, 15, 16, 17, 18, 25)	
Vartiosto	Keskisarvo
Lapin rajavartiosto	3,6
Kainuun rajavartiosto	3,8
Pohjois-Karjalan rajavartiosto	3,7
Kaakkois-Suomen rajavartiosto	3,9



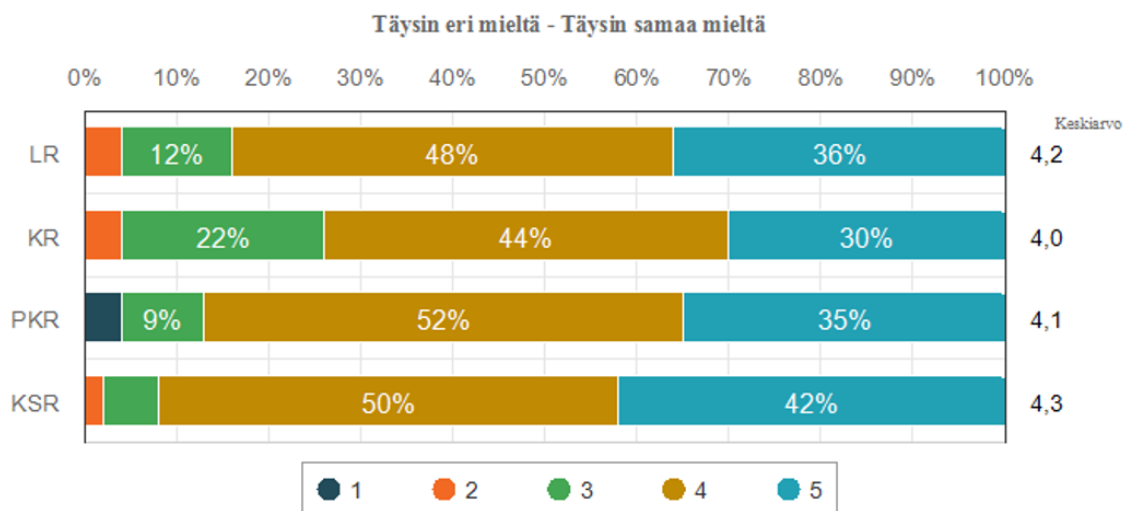
Kuva 21: Kysymys 7 "Organisaationi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyy hiljaista tietoa"



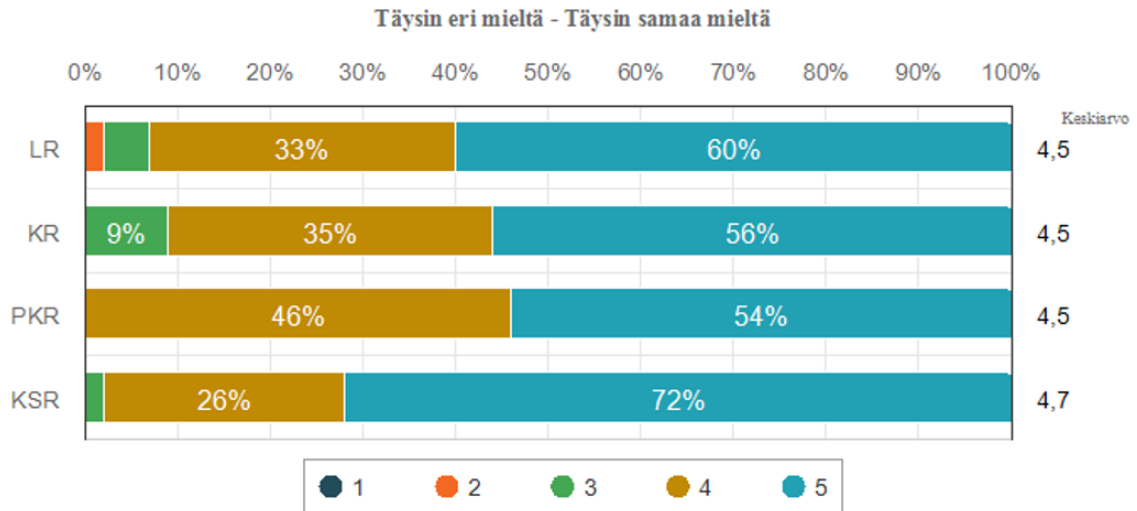
Kuva 22: Kysymys 12 " Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin"



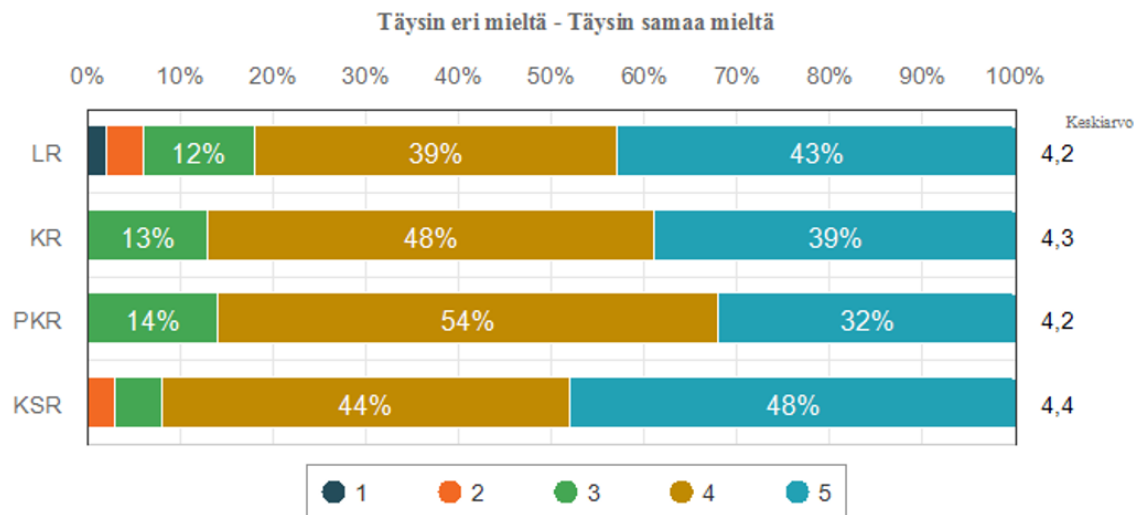
Kuva 23: Kysymys 15 "Minut on perehdytetty työtehtäviini organisaatiossa"



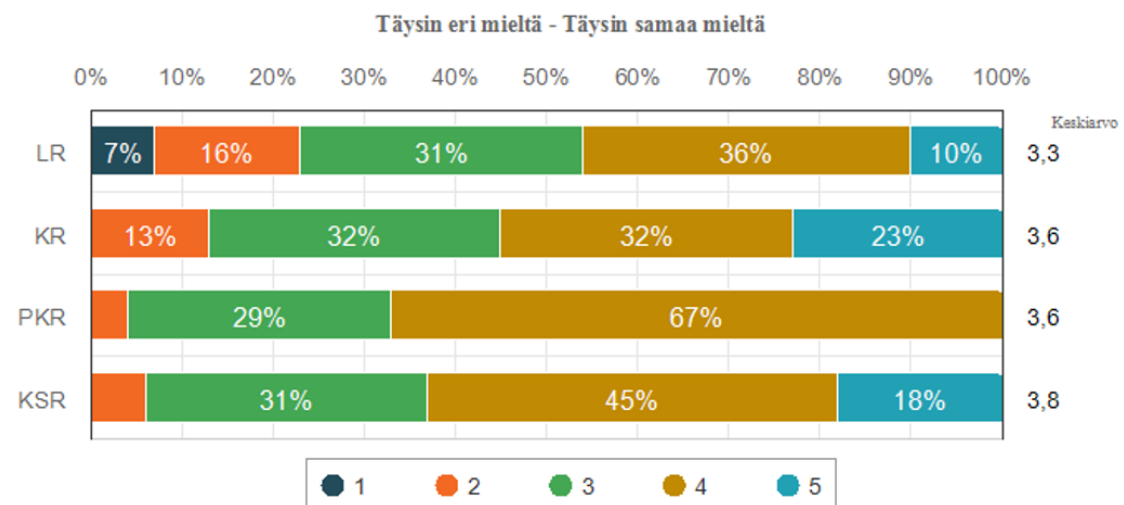
Kuva 24: Kysymys 16 "Olen pystynyt hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissäni"



Kuva 25: Kysymys 17 "Minulle on itselleni kertynyt virkaurani aikana hiljaista tietoa"



Kuva 26: Kysymys 18 "Olen jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäni"



Kuva 27: Kysymys 25 "Oma työyksikköni hyödyntää hiljaista tietoa"

Vertailu Lapin, Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Kaakkois-Suomen rajavartiostojen välillä osoittaa, että hiljaisen tiedon jakaminen suullisesti (sosialisaatio) ja sen hyödyntäminen käytännön työssä (sisäistäminen) ovat vahvoja kaikissa vartiostoissa. Sen sijaan hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi ja sen jakaminen eri yksiköiden ja hallintotasojen välillä (ulkoistaminen ja yhdistäminen) ovat merkittäviä haasteita kaikissa organisaatioissa. Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin mukaan tehokas tiedonhallinta edellyttää, että kaikki neljä prosessia toimivat yhtenäisesti, ja tämän perusteella vartiostoilla on selviä kehittämistarpeita erityisesti tiedon dokumentoinnin ja sen rakenteellisen jakamisen suhteen.

4.6. Virkaiän vaikutus kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisesta

Tutkimuksen tulosten vertailussa keskeisiksi teemoiksi nousivat hiljaisen tiedon siirtymisen suullisesti vanhempien työntekijöiden ja nuorempien työntekijöiden välillä työvuorojen aikana, sekä perehdyttäminen. Tässä luvussa vastaajat jaettiin kahteen ryhmään: alle 10 vuotta virassa ollut henkilöstö ja yli 10 vuotta virassa ollut henkilöstö.

Vastaajista 108 henkilöä eli 63 % kokonaisvastaajista olivat olleet virassa yli 10 vuotta. Kokeneesta henkilöstöstä 36kpl palvelivat Lapin rajavartiostossa, 17kpl Kainuun rajavartiostossa, 11kpl Pohjois-Karjalan rajavartiostossa ja 44kpl Kaakkois-Suomen rajavartiostossa. Yli 10 vuotta palvelleiden vastaajien virkakunta-jakauma toteutui seuraavasti

Taulukko 9: Yli 10 vuotta virassa palvelleet virkakunnittain ja vartiostoittain

	LR		KR		PKR		KSR		Yhteensä
	kpl	Prosentti	kpl	Prosentti	kpl	Prosentti	kpl	Prosentti	
Upseeri	6	16,7 %	7	43,7 %	3	27,3 %	8	19,1 %	24
Rajavartija	29	80,5 %	9	56,3 %	8	72,7 %	30	71,4 %	76
Muu	1	2,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %	4	9,5 %	5
Yhteensä	36		16		11		42		105

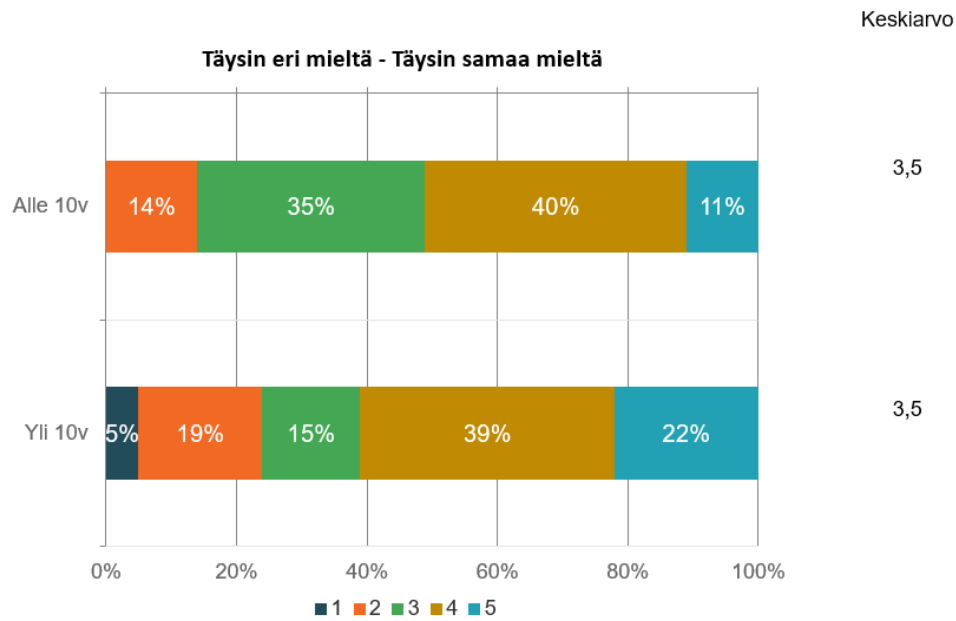
Vastaajista 64 henkilöä eli 37 % kokonaisvastaajista olivat olleet virassa alle 10 vuotta. Alle 10 vuotta palvelleesta henkilöstöstä 22kpl palvelivat Lapin rajavartiostossa, 6kpl Kainuun rajavartiostossa, 13kpl Pohjois-Karjalan rajavartiostossa ja 21kpl Kaakkois-Suomen rajavartiostossa. Alle 10 vuotta palvelleiden vastaajien virkakunta-jakauma toteutui seuraavasti

Taulukko 10: Alle 10 vuotta palvelleet virkakunnittain ja vartiostoittain

	LR		KR		PKR		KSR		Yhteensä
	kpl	Prosentti	kpl	Prosentti	kpl	Prosentti	kpl	Prosentti	
Upseeri	10	45,5 %	3	50,0 %	5	41,7 %	5	25,0 %	23
Rajavartija	11	50,0 %	1	16,7 %	7	58,3 %	13	65,0 %	32
Muu	1	4,5 %	2	33,3 %	0	0,0 %	2	10,0 %	5
Yhteensä	22		6		12		20		60

Sosialisaation vaiheessa korostuvat tiedon siirtyminen vuorovaikutuksessa ihmiseltä toiselle. Molemmat ikäryhmät kokivat hiljaisen tiedon jakamisen olevan erityisen merkityksellistä työnsä kannalta. Henkilöstö osasi jo huomattavan lyhyen virkauran jälkeen erottaa, että hiljainen tieto ja sen jakaminen on työn kannalta merkityksellistä. Tätä havaintoa tukee se, että valtaosalle henkilöstöstä työn luonne korostaa käytännössä oppimista ja kokemusperäisen tiedon jakamista. Tämän lisäksi jo puhtaasti Rajavartiolaitoksen operatiivisen työn suunnittelu ohjaa työvuorosuunnittelussa kokeneiden ja kokemattomampien virkahenkilöiden tiivistä yhteistyötä. Alle 10 vuotta virassa olleet kokivat kuitenkin hiljaisen tiedon jakamisen olevan haastavampaa, kuin kokeneemmat työntekijät. Tätä selittää osittain kokemuksen tuoma itsevarmuus sekä se, että kokeneempi henkilöstö tuntee organisaation ja työntekijät paremmin, jolloin tiedon jakaminen epävirallisten verkostojen kautta on helpompaa.

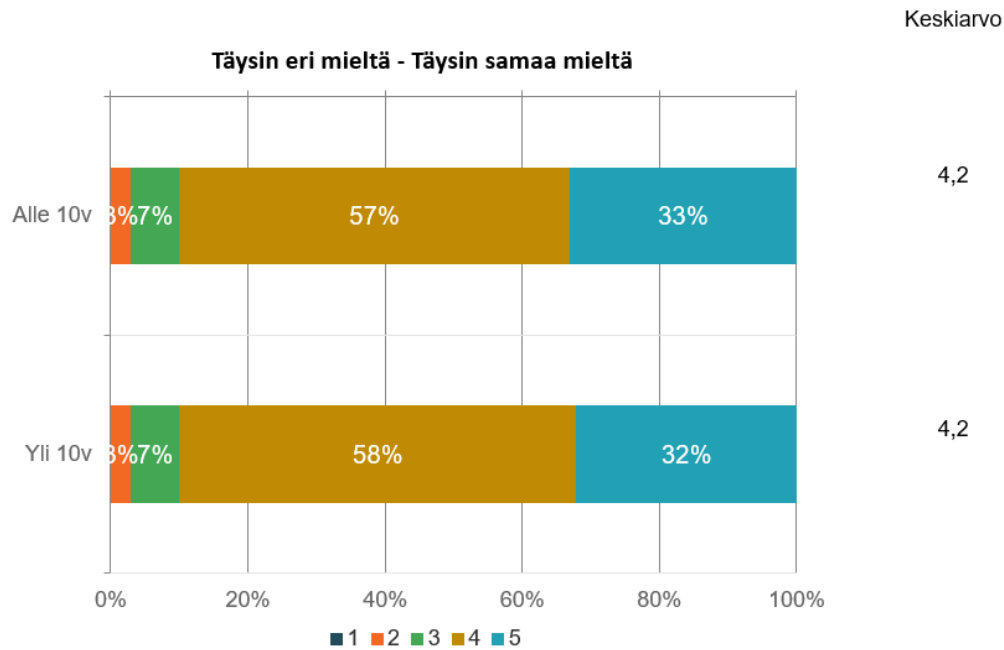
Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa



Kuva 28: Kokemus hiljaisen tiedon jakamisen haastavuudesta virkaiän perusteella

Kumpikin vastaajaryhmä koki, että suullinen tiedonjakaminen on Rajavartiolaitoksessa yleisin tapa jakaa hiljaista tietoa. Alle 10 vuotta palvelleet kokivat kuitenkin organisaatiokulttuurin vahvan hierarkkisuuden pienemmäksi haasteeksi, kuin kokeneemmat työntekijät. Tätä saattaa selittää Rajavartiolaitoksen hidas organisaatiokulttuurin kehittyminen avoimemmaksi. Pitkään Rajavartiolaitokselle töissä olleet ovat saattaneet tottua aiemmin vallinneeseen vahvempaan hierarkkisuuteen ja sen vaikutukseen sosiaalisessa kanssakäymisessä ja avoimessa tiedonjakamisessa. Kumpikin vastaajaryhmä koki kuitenkin tunnistavansa, että tieto liikkuu toverillisten ryhmien välillä. Tämän havainnon korkeat keskiarvot tukevat vahvan epävirallisen tiedonjako-organisaation olemassaoloa.

Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa hiljainen tieto välittyy



Kuva 29: Kokemus toverillisten ryhmien tunnistamisesta virkaiän mukaan

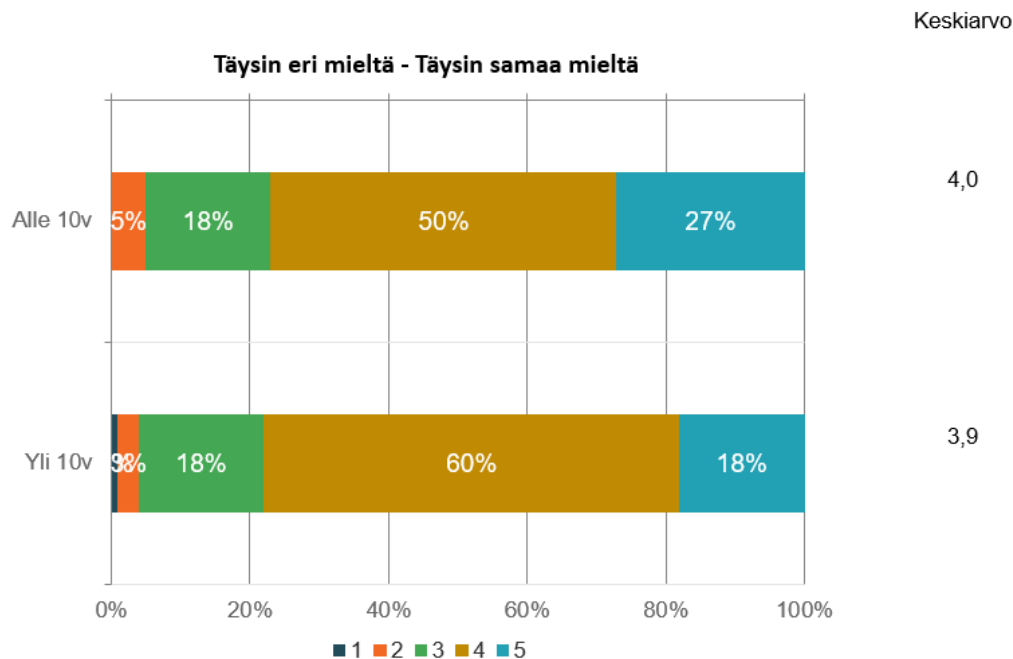
Sosialisaation vaihetta koskevien kysymysten tulokset ovat työntekijöiden osalta pääosin yhteneväisiä. Erityisesti hiljaisen tiedon merkityksellisyyden, suullisen tiedonjaon ja toverillisten ryhmien osalta henkilöstön vastaukset olivat virkaiästä riippumatta lähes identtiset. Erot liittyvät lähinnä tiedonjakamisen haasteisiin ja organisaation hierarkkisuuuden vaikutukseen hiljaisen tiedon jakamisessa. Havaintojen perusteella sosialisaation vaiheeseen kuuluvat kokonaisuudet toimivat pääosin hyvin Rajavartiolaitoksen rajavartiostoissa. Havaintojen perusteella olisi kuitenkin hyödyllistä panostaa nuorten työntekijöiden tiedonsaannin ja jakamisen tukemiseen, sekä avoimempien tiedonjakokäytäntöjen kehittämiseen. Samalla kokeneiden ja pitkään palvelleiden työntekijöiden kokemuksia voidaan valjastaa mentoroinnin ja perehdyttämisen kautta.

Ulkoistamisen kattaa hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittiseen muotoon, kuten esimerkiksi ohjeiksi, pysyväisasiakirjoiksi tai koulutuspaketeiksi. Tällä pyritään saattamaan hiljainen tieto kattavasti ja pysyvästi koko organisaation käyttöön. Kumpikin ikäryhmä koki, että hiljaisen tiedon saattamisessa eksplisiittiseen muotoon ja sen hyödyntämisessä työpis-teillä on vielä kehitettävää. Kumpikin ikäryhmä antoi tälle osa-alueelle arvosanaksi noin 2,5. Kumpikin ikäryhmä koki myös, että hiljaisen tiedon hyödyntämistä organisaation kou-lutuksessa ja oman hallintoyksikön toiminnassa voisi tehostaa. Vaikka kumpikin ikäryhmä oli lähes samaa mieltä siitä, että hiljaisen tiedon saattaminen kirjalliseen muotoon ja kirjal-lisena olemassa olevan hiljaisen tiedon hyödyntämistä tulisi kehittää, niin alle 10 vuotta palvelleet kokivat kirjallisessa muodossa olevan hiljaisen tiedon hieman tärkeämmäksi. Tämä saattaa johtua siitä, että pidempään palvelleet henkilöstö luottaa enemmän kokemus-pohjaiseen tiedonsiirtoon ja pitää eksplisiittisen tiedon merkitystä työnsä kannalta vähäi-sempänä. Kumpikin ikäryhmä oli samaa mieltä siitä, että Rajavartiolaitoksella on huomata-vasti kehitettävää hiljaisen tiedon muuntamisessa kirjalliseen muotoon, sekä tällaisen tiedon hyödyntämisestä niin koulutuksessa, kuin oman vartiostonsa operatiivisessa toimin-nassa. Vähemmän aikaa palvelleet kokivat kuitenkin kirjallisen tiedon olemassaolon hie-man tärkeämpänä kuin yli 10 vuotta palvelleet.

Yhdistämisen vaihe keskittyy dokumentoidun hiljaisen tiedon järjestämiseen ja jakamiseen organisaation eri toimijoiden välillä. Yhdistäminen on kriittinen vaihe hiljaisen tiedon te-hokkaan hyödyntämisen kannalta, sillä hiljainen tieto siirtyy alueellisten epävirallisten or-ganisaatioiden ja verkostojen sisältä koko organisaation ja virallisen koneiston käyttöön.

Kumpikin vertailtu ikäryhmä koki, että hiljaista tietoa jaetaan tehokkaasti oman työyksik-könsä sisällä. Yli 10 vuotta palvelleet kokivat hieman nuorempia työntekijöitä vahvemmin, että hiljainen tieto liikkuu oman työyksikön sisällä. Tätä selittää osiltaan se, että pidempään palvelleet virkahenkilöt ovat voineet luoda vahvemmat ja laajemmat epäviralliset verkostot ympärilleen, jossa hiljainen tieto liikkuu.

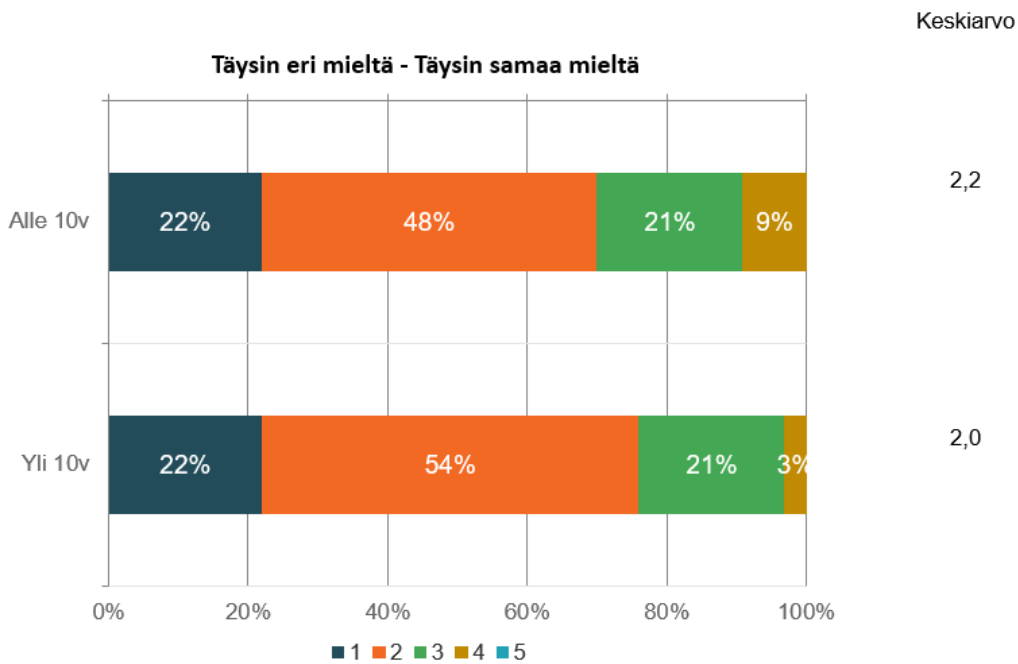
Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä



Kuva 30: Kokemus hiljaisen tiedon jakamisesta oman työyksikön sisällä virkaiän perusteella

Kumpikin ikäryhmä koki kuitenkin, että hiljaisen tiedon jakamisessa eri hallintoyksikön sisäisten yksiköiden, sekä eri hallintoyksiköiden välillä on kuitenkin ongelmia. Alle 10 vuotta palvelleet kokivat kuitenkin hiljaisen tiedon jakamisen yksiköiden välillä toimivan hieman paremmin, kuin kokeneemmat kollegansa. Nuoremmat virkahenkilöt eivät välttämättä ole tietoisia kaikista organisaation tiedonjaon rajoituksista, tai kokeneemmilla työntekijöillä on olemassa negatiivisesti vaikuttavia epävirallisia verkostoja, joka rajoittaa tiedon jakamista. Tästä huolimatta hiljaisen tiedon jakamista eri yksiköiden ja hallintoyksiköiden välillä koskevien kysymysten keskiarvo oli yli 10 vuotta palvelleiden osalta 2,4 ja alle 10 vuotta palvelleiden osalta 2,55, jääden kummallakin ryhmällä alle keskitason. Kumpikin ikäryhmä koki hyvin vahvasti, että organisaatio ei kerää hiljaista tietoa työntekijöiltä.

Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään

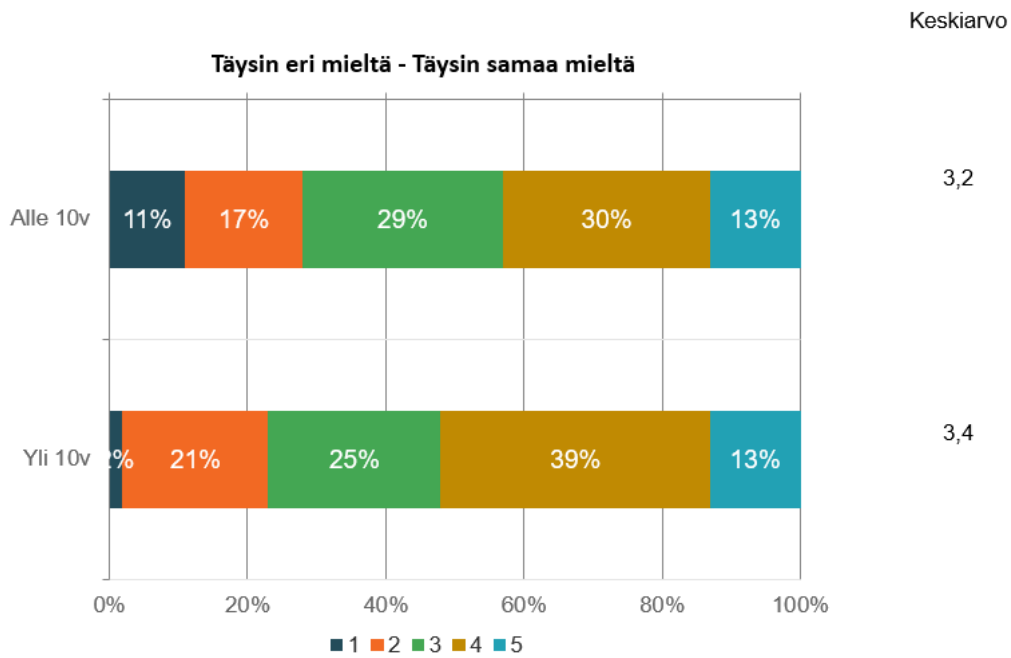


Kuva 31: Kokemus siitä kerääkö Rajavartiolaitos hiljaista tietoa työntekijöiltään virkaiän perusteella

Kumpikin ikäryhmä koki yhdistämisen vaiheen kokonaisuuksien toimivan heikosti organisaatiotasolla ja erityisesti hallintoyksiköiden ja niiden sisäisten yksiköiden välillä. Tämä osoittaa sen, että henkilöstön mielestä hiljaista tietoa ei kyetä hyödyntämään organisaatiotasolla, vaikka se toimii ja liikkuu tehokkaasti epävirallisten verkostojen kautta sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Edellä mainittujen havaintojen perusteella Rajavartiolaitoksen tulisi pyrkiä kehittämään systemaattisia tiedonkeruukäytäntöjä, joiden avulla pyritään keräämään henkilöstöltä osaamista organisaation käyttöön.

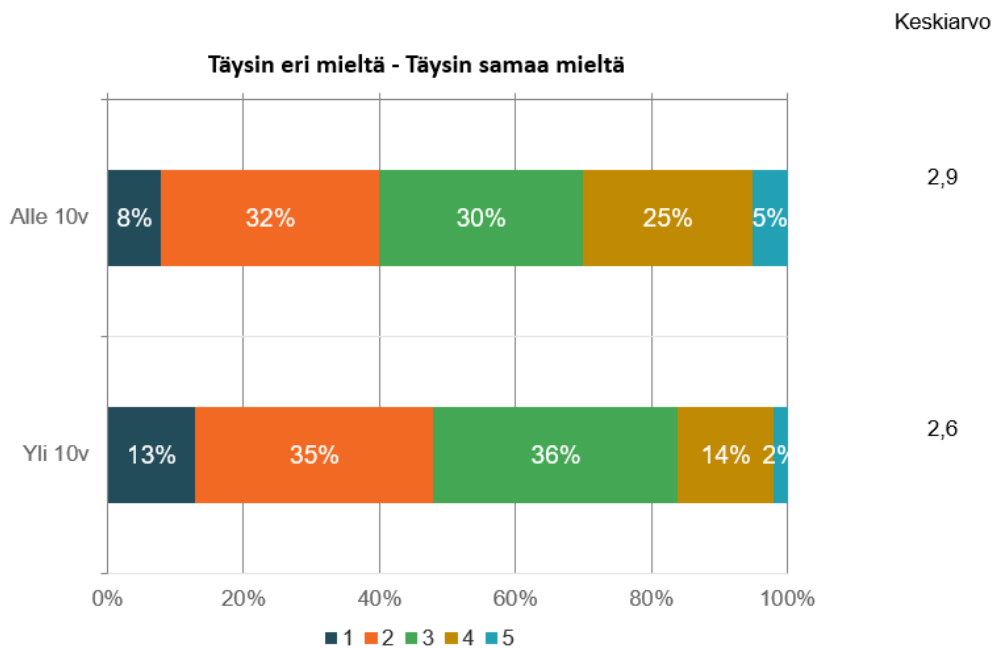
Sisäistämisessä hiljainen tieto muutetaan käytännön osaamiseksi, jota hyödynnetään yksilön tasolla päivittäistyössä ja organisaation koko toiminnassa. Vaiheessa on olennaista se, että tieto siirtyy teoreettisesta käytäntöön. Kumpikin ikäryhmä koki, että hiljaista tietoa siirtyy organisaation perehdytyksessä työntekijöille. Heikompana koettiin hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation virallisia rakeinteita pitkin ylätasoilta alatasoille.

Organisaationi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyy hiljaista tietoa



Kuva 32: Kokemus hiljaisen tiedon jakamisesta virkaiän perusteella

Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin



Kuva 33: Kokemus hiljaisen tiedon liikkumisesta linjaorganisaatiossa ylhäältä alaspäin virkaiän perusteella

Kumpikin ikäryhmä koki, että he pystyvät hyödyntämään hiljaista tietoa omissa työtehtävissään sekä heille kertyvän hiljaista tietoa työuransa aikana. Alle 10 vuotta palvelleet antoivat hiljaisen tiedon hyödyntämiselle arvosanan 4,4 kun taas yli 10 vuotta palvelleet antoivat kokonaisuudelle arvosanan 4,2. Samaten alle 10 vuotta palvelleet antoivat hiljaisen tiedon kertymiselle virkauran aikana arvosanan 4,7 ja yli 10 vuotta palvelleet arvosanan 4,5. Tämä osoittaa, että hiljaista tietoa on olemassa paljon ja se on päivittäistyön kannalta merkityksellistä. Kumpikin ikäryhmä koki sisäistämisen vaiheeseen liittyvät kokonaisuudet merkityksellisiksi Rajavartiolaitoksen toiminnan kannalta. Kyselytutkimusten tulosten perusteella sisäistämisen vaihe on Rajavartiolaitoksen maavartiostojen vahvuusaluetta hiljaisen tiedon jakamisessa. Ikäryhmien suurimmat näkemuserot perustuvat hierarkian vaikutukseen hiljaisen tiedon liikkumisessa organisaation sisällä. Kokemattomimmat työntekijät ovat riippuvaisempia kirjallisista ja selkeistä ohjeista uransa alkuvaiheissa, joka selittää heidän kokemustaan kirjallisten ohjeiden tarpeellisuudesta. Kokeneemmat työntekijät eivät koe yhtä suurta tarvetta kirjallisten ohjeiden käytölle, mutta kokevat, että heidän omaa ammattitaitoaan tai heillä olevaa hiljaista tietoa ei kyetä organisaatiossa muuntamaan merkityksellisellä tavalla koko organisaatiota hyödyttävään muotoon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Hiljaisen tiedon jakaminen henkilöstön välillä neljässä eri rajavartiostossa (Lapin, Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Kaakkois-Suomen rajavartiostot) osoittaa merkittäviä yhtäläisyyksiä ja eroja, kun tarkastellaan prosessia Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin kautta. SECI-malli kuvaa tiedon luomisen neljän vaiheen avulla: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.

Kaikissa neljässä rajavartiostossa hiljainen tieto siirtyi pääasiassa suullisesti, mikä on sosialisatiovaiheen ydin. Tämä ilmeni vahvasti erityisesti Lapin ja Kainuun vastauksissa, joissa suuri osa vastaajista (yli 70 %) koki, että hiljaista tietoa jaetaan aktiivisesti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, että sosialisatio tapahtuu, kun työntekijät oppivat toisiltaan yhteisten kokemusten ja epävirallisten keskustelujen kautta. Tämä on ilmeistä rajavartiostojen tuloksissa, joissa keskustelutilaisuudet ja mentorointi mainittiin tärkeinä hiljaisen tiedon siirtäjinä. Hypoteesin mukaisesti suurimmat esteet hiljaisen tiedon jakamiselle liittyivät riittämättömään perehdytykseen, puutteelliseen aikaan henkilöiden väliselle keskustelulle, mentoroinnin puuttumiseen sekä heikkoon kykyyn muuntaa hiljaista tietoa eksplisiittiseksi.

Ulkoistamisvaihe, jossa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi, kuten kirjallisiksi ohjeiksi, osoittautui haasteelliseksi kaikissa vartiostoissa. Esimerkiksi Kaakkois-Suomessa ja Kainuussa vain pieni osa vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että hiljaista tietoa dokumentoidaan järjestelmällisesti. Tämän osa-alueen haasteet liittyvät hypoteesin havaintoihin puutteellisista välineistä ja prosesseista, jotka tukisivat tiedon dokumentointia. Koska organisaatiokulttuurissa hiljaisen tiedon kirjaaminen jäi usein yksittäisten työntekijöiden vastuulle, laajemmat työntekijäryhmät eivät päässeet hyödyntämään tietoa. Ulkoistamisprosessin vahvistaminen voisi olla yksi merkittävä kehityskohde Rajavartiolaitoksessa, kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) toteavat ulkoistamisen tärkeäksi vaiheeksi tiedon jakamisen tehostamisessa organisaation sisällä.

Yhdistämisvaiheessa hiljaisen tiedon liikkuminen eri yksiköiden ja organisaatiotasojen välillä oli kaikissa rajavartiostoissa haasteellista. Kaikissa vartiostoissa tulokset osoittivat, että tieto ei liiku tehokkaasti yksiköiden välillä, ja erityisesti hallintoyksiköiden välillä tiedon siirtäminen koettiin erittäin vaikeaksi. Tämä heikentää organisaation kykyä hyödyntää tietoa laajasti. Nonaka ja Takeuchi (1995) huomauttavat, että yhdistäminen on kriittinen vaihe tiedon laajalle levittämiselle organisaatiossa, ja siihen tarvitaan rakenteellisia ratkaisuja, joita näissä rajavartiostoissa ei ole riittävästi. Tämä havainto vahvistaa hypoteesin, jonka mukaan linjaorganisaation perinteinen hierarkia ja jähmeä organisaatiokulttuuri hidas-tavat tiedon jakamista.

Sisäistämisen vaiheessa hiljaisen tiedon hyödyntäminen käytännön työssä oli vahvinta kaikissa neljässä rajavartiostossa. Vastaajat kokivat pystyvänsä hyödyntämään hiljaista tietoa työssään tehokkaasti, mikä osoittaa, että hiljainen tieto on integroitu osaksi työtehtäviä ja työprosesseja. Tämä on linjassa Nonakan ja Takeuchin (1995) kuvauksen kanssa, jossa sisäistäminen tapahtuu käytännön kokemusten kautta. Hypoteesin mukaisesti perehdytys ja käytännön työssä tapahtuva oppiminen ovat avainasemassa hiljaisen tiedon sisäistämisessä. Perehdytyksen koettiin kuitenkin olevan riittämätöntä, mikä vaikeuttaa tiedon tehokasta sisäistämistä. Organisaation tulisi panostaa perehdytyksen kehittämiseen ja mentorointiohjelmiin, jotka tukisivat sisäistämisen vaihetta ja parantaisivat tiedon siirtymistä myös nuoremille työntekijöille. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat sisäistämisen merkitystä, sillä se varmistaa tiedon integroinnin osaksi organisaation toimintoja ja työntekijöiden osaamista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rajavartiostojen analyysi tukee hypoteesin mukaisia havaintoja hiljaisen tiedon siirtymisen haasteista ja ratkaisuista. SECI-mallin näkökulmasta tarkasteltuna rajavartiostot menestyvät parhaiten hiljaisen tiedon sosialisatiossa ja sisäistämässä, mutta ulkoistaminen ja yhdistäminen kaipaavat selkeitä parannuksia. Kaikissa vartiostoissa hiljainen tieto liikkuu pääasiassa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, mutta tiedon systemaattinen dokumentointi ja jakaminen eri yksiköiden välillä on tehontonta. Näiden prosessien parantaminen edistäisi tiedonhallintaa ja -siirtoa organisaation laajuisesti.

Tiedon dokumentoinnin ja organisaatorakenteen haasteisiin voidaan puuttua hyödyntämällä teorioita ja menetelmiä, jotka edistävät hiljaisen tiedon systemaattista jakamista ja integrointia organisaatioon. Knowledge Management (KM) -teoria painottaa prosesseja ja työkaluja, jotka tukevat tiedon jakamista, dokumentointia ja luomista organisaation sisällä (Dalkir 2011).

Erityisesti yhteisöpohjaiset tietämisen hallinnan mallit korostavat ryhmien ja verkostojen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa; nämä verkostot voivat auttaa siirtämään tietoa tehokkaammin yksilöiden välillä ja madaltamaan hierarkian vaikutusta (Wenger 1998). Lisäksi double-loop learning -oppimismalli kannustaa työntekijöitä pohtimaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan, mikä edistää hiljaisen tiedon esille tuomista ja eksplisiittiseksi tiedoksi muuntamista organisaation oppimisen tueksi (Argyris & Schön 1978). Organisaatiokulttuurin kehittäminen joustavampaan suuntaan, kuten myös osallistava johtaminen voivat edistää tiedon jakamista. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, että organisaatiokulttuurilla, joka tukee avointa vuorovaikutusta ja yhteisiä keskusteluita, on keskeinen rooli tiedon siirtämisessä eksplisiittiseen muotoon SECI-mallin mukaisesti. Näiden metodien ja teorioiden hyödyntäminen voisi auttaa ratkaisemaan dokumentoinnin ja tiedon jakamisen haasteita rajavartiostojen organisaatioissa.

Osallistava johtaminen ja tavoitejohtaminen ovat johtamismalleja, jotka voivat tukea hiljaisen tiedon tehokasta jakamista organisaatioissa ja parantaa organisaation tiedonhallinnan kykyä. Osallistava johtaminen keskittyy siihen, että työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoprosesseihin, jolloin he voivat vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Tämä johtamistyyli korostaa kuuntelemista ja avointa keskustelua organisaation eri tasoilla, mikä voi auttaa madaltamaan hierarkkisia rajoja ja edistämään hiljaisen tiedon liikkumista. Osallistava johtaminen tukee myös yhteisöllisen tietämisen hallinnan malleja, joissa tiedon siirtäminen perustuu yksilöiden ja ryhmien väliseen luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen (Yukl 2010). Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat SECI-mallin yhteydessä, että osallistavan kulttuurin ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys on erityisen tärkeä hiljaisen tiedon muuntamisessa eksplisiittiseksi tiedoksi, koska se mahdollistaa tiedon esiin tuomisen yhteisissä keskusteluissa ja prosesseissa.

Tavoitejohtaminen puolestaan perustuu selkeiden tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamisen seurantaan. Tämä johtamismalli luotiin alun perin Peter Druckerin (1954) toimesta, ja se on sittemmin soveltunut laajalti organisaation toiminnan ja työntekijöiden suorituksen kehittämiseen. Tavoitejohtamisessa työntekijöille annetaan selkeät tavoitteet, mutta samalla heillä on autonomia tavoitteen saavuttamiseen liittyvissä ratkaisuissa. Tämä kannustaa työntekijöitä hyödyntämään omaa tietämystään ja hiljaista tietoaan tehokkaasti organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Drucker (1954) korosti tavoitejohtamisessa itsenäisyyden ja vastuun antamista työntekijöille, mikä voi myös edistää hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista eksplisiittisessä muodossa, koska tavoitteet ja tulokset edellyttävät usein tiedon kirjallista muotoa. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tavoitejohtaminen voi tukea SECI-mallin ulkoistamisvaihetta, koska tavoitteellisuus ja seurantaprosessi edistävät tiedon jäsentelyä ja selkeää dokumentointia.

Näiden johtamismallien käyttö voisi Rajavartiolaitoksen kontekstissa auttaa parantamaan hiljaisen tiedon hallintaa ja jakamista, erityisesti monimutkaisissa, hierarkkisissa organisaatioissa, joissa tiedon tehokas siirtyminen ja dokumentointi ovat haasteita.

5.1. Jatkotutkimustarpeet

Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa lähettämällä kyselyn myös merivartiostolle, Rajavartiolaitoksen esikuntaan, Raja- ja merivartiokoululle, sekä Vartiolentolaivueelle, jolloin olisi mahdollista tarkastella hiljaisen tiedon jakamisen eroja ja yhtäläisyyksiä eri hallintoyksiköiden välillä. Meri- ja ilmatoiminnoilla on omat erityispiirteensä, kuten erilaisten tilanteiden ja toimintaympäristöjen asettamat vaatimukset, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi hiljaisen tiedon siirtymiseen ja sen tarpeeseen operatiivisessa työssä.

Merivartiostoilla on esimerkiksi runsaasti tietoa merenkulusta ja meripelastuksesta, jotka ovat erityisosaamista vaativia alueita, joissa hiljainen tieto ja kokemus ovat korvaamattomia. Vartiolentolaivue puolestaan käsittelee operatiivista tietoa ilmatilasta ja lentoturvallisuudesta, joissa hiljainen tieto liikkuu usein vain kokeneiden ammattilaisten kesken. Rajavartiolaitoksen esikunta taas tekee pääsääntöisesti hallinnollista toimistotyötä, jossa hiljainen tieto poikkeaa operatiivisen kenttätoiminnan vaatimasta tiedosta. Raja- ja merivartio-koulu toimii lähtökohtaisesti koulutusorganisaationa, joka asettaa hallintoyksikölle erilaiset

osaamis- ja tietovaatimukset. Tämä tutkimus laajennettuna voisi tuottaa tärkeää tietoa siitä, miten erilaiset toimintaympäristöt vaikuttavat hiljaisen tiedon dokumentointiin, sosialisointiin ja siirtämiseen eksplisiittiseen muotoon.

SECI-mallin kautta tarkasteltuna vertailu maa-, meri- ja ilmapuolen välillä voisi tuoda esiin, missä määrin organisaation erilaiset yksiköt onnistuvat sosiaalistamisessa ja sisäistämässä ja missä taas ulkoistaminen ja yhdistäminen kohtaavat suurimpia haasteita eri toimialoilla. Tällaisten yksikkökohtaisten erojen analyysi voisi auttaa kehittämään organisaatiokohtaisia käytäntöjä ja työkaluja, jotka tukisivat hiljaisen tiedon jakamista, sekä auttaisivat tunnistamaan toimintaympäristön ja tehtävätyyppien vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen.

Yksi jatkotutkimuskohde olisi myös kahden hierarkkisen sotilasorganisaation vertaaminen keskenään. Rajavartiolaitos ja puolustusvoimat ovat molemmat saman perusrakenteen omaavia sotilaallisia linjaorganisaatioita ja myös yksiköiden rakenteet ovat suhteellisen lähellä toisiaan. Näiden kahden organisaation vertaaminen SECI-mallin kautta toisi todennäköisesti mielenkiintoisia eroja esille siitä, miten kahdessa hierarkkisessa sotilasorganisaatiossa hiljaista tietoa jaetaan.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli heikko, noin 12,4 %, mikä rajoitti saatujen tulosten yleistettävyyttä ja aineiston kattavuutta. Kyselytutkimuksen laatijat lähettivät kyselyn ja muistutuksia kahden viikon välein, ja kysely oli avoinna kahdeksan viikon ajan. Tästä huolimatta osallistumisaktiivisuus jäi alhaiseksi. Jatkossa, mikäli Rajavartiolaitos itse toteuttaisi vastaavan kyselyn sisäisenä tutkimuksena, se voisi velvoittaa henkilöstöä vastaamaan, mikä kasvattaisi merkittävästi vastausprosenttia ja parantaisi aineiston edustavuutta. Organisaation omat toimet voisivat myös helpottaa tiedonkeruuprosessia, sillä pakollinen kysely mahdollistaisi suuremman otoksen ja siten tarkemmat tulokset maa-, meri- ja ilmapuolen yksikköjen välisessä vertailussa.

Pakotetut vastaukset voivat kuitenkin vaikuttaa vastauksien laatuun ja luotettavuuteen verrattuna vapaaehtoiisiin vastauksiin. Kun vastaaminen on vapaaehtoista, vastaajat ovat usein motivoituneita ja heillä on todennäköisemmin halukkuutta jakaa syvällistä, käytännönläheistä tietoa. Pakollisissa kyselyissä vastaajat saattavat kuitenkin vastata vähäisellä motivaatiolla, mikä voi heijastua vastausten pinnallisuutena tai kaavamaisuutena. Lisäksi pakotetut vastaukset voivat aiheuttaa puolueellisuutta, kun vastaajat saattavat pyrkiä vastaamaan organisaation odotusten mukaisesti, eivätkä välttämättä kuvaa henkilökohtaisia näkemyksiään ja kokemuksiaan yhtä rehellisesti. Tästä syystä olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka vastaajat motivoitaisiin vastaamaan laadukkaasti pakolliseen kyselyyn esimerkiksi viestimällä sen vaikutuksesta työympäristöön ja työn kehittämiseen. Näin organisaatio voisi hyödyntää laajempaa otantaa samalla säilyttäen vastausten aitouden ja syvyyden.

Jatkotutkimuksessa Rajavartiolaitoksen tulisi keskittyä osallistavan tavoitejohtamisen toteutumiseen ja sen mahdollisuuksiin hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä. Osallistava tavoitejohtaminen yhdistää osallistavan johtamisen ja tavoitejohtamisen periaatteet, joiden avulla voidaan luoda toimintaympäristö, jossa työntekijät voivat aktiivisesti osallistua hiljaisen tiedon jakamiseen ja kehittää organisaatiolle merkityksellisiä tavoitteita. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi tutkimus, joka selvittää, miten osallistavan tavoitejohtamisen käytännöt vaikuttavat tiedon jakamiseen ja sen dokumentointiin Rajavartiolaitoksen eri yksiköissä, sekä maa-, meri- että ilmapuolella.

Tutkimuksessa tulisi hyödyntää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyitä ja haastatteluja, joilla kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen. Kyselytutkimuksen avulla olisi mahdollista kartoittaa laajasti henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia tavoitejohtamisen vaikutuksista hiljaisen tiedon jakamiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen työssä. Haastatteluiden avulla taas voitaisiin syventää ymmärrystä siitä, millaisia käytännön haasteita osallistavan tavoitejohtamisen toteuttaminen aiheuttaa Rajavartiolaitoksen hierarkkisessa ympäristössä.

Lisäksi jatkotutkimus voisi tarkastella, miten tavoitteiden selkeys, seuranta ja työntekijöiden rooli niiden asettamisessa vaikuttavat tiedon siirtymiseen ja dokumentointiin eri tasoilla. Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin mukaisesti erityisesti ulkoistamis- ja yhdistämisvaiheet hyötyisivät vahvemmassa tavoitteiden asettamisen ja seurannan kulttuurista, koska tavoitteellisuus auttaa tiedon selkeyttämisessä ja eksplisiittiseen muotoon siirtämisessä. Tutkimuksen tulosten avulla Rajavartiolaitos voisi kehittää toimintamalleja ja työkaluja, jotka tukevat hiljaisen tiedon systemaattista dokumentointia, tavoitteellista jakamista ja sen hyödyntämistä strategisesti organisaation eri tasoilla.

Rajavartiolaitoksen olisi hyödyllistä tarkastella omaa johtamiskulttuuriaan syvällisemmin selvittääkseen, kuinka hyvin nykyinen tehtävätaktiikan malli, eli tavoitteiden ja reunaehtojen asettaminen alaisille ilman tarkempia toimintatapojen määrittämiä, tukee hiljaisen tiedon jakamista ja osallistavaa tavoitejohtamista. Tutkimuksessa tulisi tarkastella erityisesti, miten tehtävätaktiikkaan pohjautuva johtamismalli vaikuttaa työntekijöiden kykyyn ja haluun jakaa hiljaista tietoa, sekä missä määrin nykyinen malli onnistuu luomaan osallistavaa ja vuorovaikutteista ilmapiiriä.

Tutkimus voisi perustua monimenetelmälliseen lähestymistapaan, joka yhdistää kyselytutkimuksia, haastatteluja ja tapaustutkimuksia. Kyselytutkimus voisi kartoittaa laajasti henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia tehtävätaktiikan toimivuudesta hiljaisen tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen tukena. Haastattelut puolestaan voisivat syventää ymmärrystä siitä, miten alaiset kokevat tehtävätaktiikan antamien reunaehtojen ja itsenäisyyden vaikuttavan heidän mahdollisuuksiinsa hyödyntää hiljaista tietoa ja toteutuuko tehtävätaktiikka suunnitellulla tavalla. Tapaustutkimukset voisivat puolestaan keskittyä yksittäisiin tilanteisiin, joissa tehtävätaktiikan mukainen johtaminen on joko onnistunut tai epäonnistunut hiljaisen tiedon jakamisessa.

Tutkimuksen avulla Rajavartiolaitos voisi arvioida tehtävätaktiikan mallin toimivuutta SECI-mallin eri vaiheissa ja pohtia, onko osallistavan tavoitejohtamisen elementtien, kuten yhteisten keskustelutilaisuuksien ja tavoitteiden yhteiskehittämisen lisääminen tarpeen. Nykyisen tehtävätaktiikan rajoitteet voivat johtaa siihen, että hiljainen tieto jää vain yksittäisten työntekijöiden käyttöön eikä leviä tehokkaasti organisaation sisällä. Näin ollen tutkimus voisi tuottaa suosituksia siitä, miten johtamismallia voisi muokata niin, että se tukisi hiljaisen tiedon jakamista paremmin kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitteena olisi kehittää Rajavartiolaitoksen johtamiskulttuuria niin, että se vahvistaisi henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä taktisella ja strategisella tasolla.

5.2. Tutkijoiden positio ja luotettavuuden arviointi

Luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa Tuomen & Sarajärven (2013) mukaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta uudelleen, kun taas validiteetilla sitä, onko tutkimuksessa tutkittu siinä luvattu- ja asioita (Tuomi & Sarajärvi 2013). Käsittelemme seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta näiden kahden metodikirjallisuudesta tutun käsitteen kautta ja sen jälkeen tutkijoiden omaa positiota.

Olemme pyrkineet parantamaan tutkielmamme reliabiliteettia kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tekemämme valinnat tutkimusprosessin vaiheista sekä valintoihin johtaneista syistä. Suurimmat haasteet toistaa tutkielmamme tulee meidän tutkijoiden tekemistä tulkinnoista aineistojen analyysin yhteydessä. Nämä tulkinnat ovat lisäksi kahden eri henkilön tekemiä, joskin yhdessä hyväksytyjä ja testaamia. Voimme kuitenkin yhdessä todeta tutkielman olevan toistettavissa, joskin pieniä vivahde-eroja varmasti tulee tutkijan taikka tutkijoiden vaihtuessa. Olemme taltioineet kaikki tutkielman tekoon käytetyn materiaalin mukaan luettuna Excel-tiedostoihin tehdyt analyysipohjat tutkielman toistettavuuden parantamiseksi.

Tutkielman validiteetin osalta pysyimme hyvin asettamiemme tutkimuskysymysten sisällä ja saimme niihin etsityt vastaukset. Näin ollen uskomme tutkielmassa tutkitun sitä, mitä sillä luvattiin. Suorittamamme kyselyn vastausprosentti oli keskeinen tuloksiin vaikuttava tekijä ja etenkin niiden yleistettävyyteen vaikuttava tekijä. Vastausprosentin jäädessä noin 12,4 pintaan yleistyksen jäävät osittain ohuiksi, mutta nähdäksemme se riittää kuitenkin tämän tutkielman tavoitteisiin. Luomamme kysely oli kuitenkin hyvä ja sillä on potentiaalia myös muissa organisaatioissa selvittää hiljaisen tiedon jakamista.

Positiomme tutkijoina on merkittävä tekijä ja rooliamme tutkimaan organisaation kuuluvina henkilöinä tuleekin tarkastella kriittisesti. Työskentelemme molemmat tutkimassamme organisaatiossa ja se aiheuttaa väkisin subjektiivisen lähestymiskulman tutkielman tekemiseen. Meillä molemmilla on omat mielipiteet hiljaisesta tiedosta, sen jakamisesta sekä keinoista taltioida hiljaista tietoa, joten miten voimme edes hieman objektiivisesti analysoida aihetta? Onnistuimme siinä rajaamalla kokonaisuuden niin laajaksi, että omat kokemukselle rajautuvat vain 25 prosenttiin tutkitusta aihealueesta, eli yhteen rajavartios-
toon. Toki varmasti esimerkiksi kyselyn kysymysten asettelussa heijastuu meidän oma ajatusmaailmamme hiljaisesta tiedosta, mutta käytimme kuitenkin SECI-mallia ensisijaisesti kivijalkana kysymysten asettelulle ja hyväksyimme kyselyn ohjaajalla ennen sen lähettämistä. Näin saimme rikottua mahdollisesti subjektiivisia näkökantoja omasta työhistoriasta kohdeorganisaatiossa. Myös tutkimusmenetelmämme (määrällinen ja laadullinen) luovat paremman objektiivisen lähtökohdan, sillä kyselyn toteuttaminen verrattuna esimerkiksi haastatteluun antaa vähemmän varaa ohjata tuloksia joko tiedostaen tai alitajuisesti väärille raiteille.

5.3. Lopuksi

Työskentelemme molemmat itse yhdessä neljästä kohdeorganisaatiosta, Lapin rajavartiostossa, ja voimme omiin työkokemuksiimme peilaten yhtyä tutkielman tuloksiin ja niistä esiin nousseisiin haasteisiin. Hiljaisen tiedon systemaattinen dokumentointi ja jakaminen nähtiin tulosten perusteella tehottomana, vaikka näihinkin on valmiita työkaluja olemassa toiminnan parantamiseen. Esimerkiksi jaetuissa tietolustoissa tiedon jakaminen ja koostaminen sinänsä onnistuisi, mutta niiden toiminta omien kokemustemme perusteella kariutuu työajan riittämättömyyteen kirjata asioita, sekä ihmisten tietämättömyyteen tärkeistä kirjattavista hiljaisen tiedon asioista. Henkilöiden poistuessa organisaatiosta eläkkeelle tai muihin tehtäviin suoritetaan henkilöille loppukysely, mutta meidän kokemustemme perusteella näitä tietoja ei analysoida taikka hyödynnetä toiminnan kehittämiseen. Mikäli työntekijän hiljaisen tiedon taltiointia halutaan tehostaa, tulisi tämä tehdä viimeisenä puolena vuotena ennen henkilön poistumista organisaatiosta. Oikeanlaisella kysymyspatteristolla ja ohjaamisella esihenkilön toimesta (ml. työajan antaminen ja tukeminen) voitaisiin saavuttaa merkittävää hiljaisen tiedon taltiointia. Nykyisellään merkittävä määrä hiljaista tietoa valuu omien kokemusiemme perusteella sormien välistä loppukyselyn roolin ollessa olematon.

Tutkijoiden yhteinen näkemys on, että uusien tietojärjestelmien kehittämisen taikka soveltamisen sijaan tulisi hiljaista tietoa ammentaa ns. käänteisesti osallistamalla henkilöt suunnitteluun. Tällä tarkoitamme sitä, että pitäisi ottaa mukaan suunnitteluprosesseihin hiljaisen tiedon tietopankkeja, eli alansa syväosaajia kertomaan kyseisen aiheen reunaehdoista käytännössä. Nähdäksemme suunnitteluprosessit pyörivät liian korkealla organisaation tasolla, jotta käytännön tietovarantojen käyttö olisi mahdollista. Sitouttamalla käytännön työtä tekevät henkilöt mukaan suunnitteluun, on nähdäksemme yksi ainoita toimivia keinoja hiljaisen tiedon kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen organisaatiossa. Ihmisten sitouttamisella hiljainen tieto nousisi käänteisesti suunnitelmiin ja sitä kautta jalkautuisi toimintaan, jolloin ei tarvittaisi erikseen ns. aktiivista hiljaisen tiedon taltiointia työntekijän osalta, vaan se taltioituisi osana organisaation prosesseja.

Henkilöiden osallistamista toimintaan kutsutaan siviilimaailmassa osallistavaksi johtamiseksi (Yukl 2010). Sotilasorganisaatiossa taas viljellään termiä ”tehtävätaktiikka” viitaten toimintatapaan, jossa henkilölle annetaan tavoite ja reunaehdot toteuttaa annettu tehtävä, mutta kuitenkin vapaat kädet toteutuksen suhteen. Hiljaisen tiedon näkökulmasta näiden kahden yhdistäminen, eli osallistava johtaminen (Yukl 2010) yhdistettynä tavoitejohtamiseen (Drucker 1954) olisi toimiva kombinaatio, sillä ns. osallistavalla tavoitejohtamisella saataisiin ulosmitattua hiljaista tietoa oman alansa ammattilaisista, sekä annettua heille vapaammat kädet ideoida ja keksiä mahdollisesti jotakin uutta. Tämä myös sitouttaisi käytännön työtä tekeviä organisaatioon, sekä antaisi heille kuvan organisaatiosta, joka arvostaa heidän ammattitaitoaan, kokemusta ja näkemystä.

LÄHTEET

Argyris, C., & Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Drucker, P. F. 1954. *The Practice of Management*. Harper & Row.

Duldin, V. 2014. *Oppilaitos työelämän kehittäjänä – Hiljaista tietoa Winnovassa*. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Fowler, F. J. 2013. *Survey Research Methods*. Fifth edition. SAGE Publications.

Heiberger, R. M. & Holland, B. (2015). *Statistical Analysis and Data Display: An intermediate Course with Examples in R*. Springer.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Montonen, K. 2022. *Hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York. Oxford University Press.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997). *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo. WSOY.

Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Rajavartiolaitos. 2019. Tutkimustoiminta rajavartiolaitoksessa RVLPAK B.20. Henkilöstöosasto. Helsinki: Rajavartiolaitoksen esikunta.

Rajavartiolaitos. 2024a. Tehtävämme. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://raja.fi/tehtavamme> (Viitattu 7.6.2024)

Rajavartiolaitos. 2024b. Hallintoyksiköt – Kaakkois-Suomen rajavartiosto. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://raja.fi/kaakkois-suomen-rajavartiosto> (Viitattu 11.6.2024)

Rajavartiolaitos. 2024c. Rajavartiolaitoksen tilinpäätös vuodelta 2023. Suunnittelu- ja talousyksikkö. Helsinki: Rajavartiolaitoksen esikunta.

Rajavartiolaitos. 2024d. Hallintoyksiköt – Pohjois-Karjalan rajavartiosto. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://raja.fi/pohjois-karjalan-rajavartiosto> (Viitattu 11.6.2024)

Rajavartiolaitos. 2024e. Hallintoyksiköt – Kainuun rajavartiosto. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://raja.fi/kainuun-rajavartiosto> (Viitattu 3.7.2024)

Rajavartiolaitos. 2024f. Hallintoyksiköt – Lapin rajavartiosto. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://raja.fi/lapin-rajavartiosto> (Viitattu 3.7.2024)

Salminen, A. 2007. *Hallintovertailun metodologia*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 234. Hallintotiede 26. Vaasa.

Salonen, P. 2022. *Hiljaisen tiedon hyödyntäminen julkishallinnon organisaatiossa*. AMK-opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu.

Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. *Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 3: Työpapereita N:o 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sisäministeriö. 2024. Rajaturvallisuuden toimija ja vastuut. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://intermin.fi/rajaturvallisuus/toimijat-ja-vastuut> (Viitattu 7.6.2024)

Suomela, R. 2016. *Hiljainen tieto näkyväksi*. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050651>

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Virtanen, I. 2014. *How Tacit Is Tacit Knowledge*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Välikangas, H. 2019. *Hiljainen tieto – Miten hiljaiselle tiedolle saadaan ääni?* AMK-opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Tommiska, M. 2014. *Hiljaisen tiedon siirtyminen pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen organisaatiossa*. Esiupseerikurssin opinnäytetyö. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa. Hansaprint Oy.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge. Cambridge University Press.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh edition. Pearson.

Zhou, Q, Wang, S, Wang, L & Xu, W. 2025. *Knowledge governance and innovation ambidexterity in the platform context: Exploring the role of knowledge transformation*. Journal of Knowledge Management. Emerald.

LIITTEET

Liite 1 Kyselyrunko

Liite 2 Lapin rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset ja prosentuaalinen jakauma

Liite 3 Kainuun rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset ja prosentuaalinen jakauma

Liite 4 Pohjois-karjalan rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset ja prosentuaalinen jakauma

Liite 5 Kaakkois-Suomen rajavartioston numeraalisten kysymysten vastaukset ja prosentuaalinen jakauma

LIITE 1

Kyselyrunko**Vastaajan tiedot**

1. Palveluspaikka

- a.) Lapin rajavartiosto
- b.) Pohjois-Karjalan rajavartiosto
- c.) Kainuun rajavartiosto
- d.) Kaakkois-Suomen rajavartiosto

2. Virkaikä

- a.) 0-5v
- b.) 5-10v
- c.) 10-15v
- d.) 15-20v
- e.) 20-25v
- f.) 25-30v
- g.) 30-35v

3. Virkakunta

- a.) Upseeri / Opistoupseeri
- b.) Rajavartija
- c.) Siviilivirka

4. Palvelusyksikkö

- a.) Esikunta
- b.) Raja-/Merivartioasema
- c.) Esikunta
- d.) Rajanylityspaikka
- e.) Rajajääkärikomppania

Hiljainen tieto

Tämän kyselyn vastaukset käytetään hyödyksi tutkittaessa hiljaisen tiedon jakamista Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden sisällä. Vastaajat tulevat pysymään nimettöminä, eikä tutkimuksessa käytetä suoraan kenenkään avoimia vastauksia, joista vastaaja olisi tunnistettavissa.

Tässä kyselyssä *hiljaisella tiedolla* tarkoitetaan rajavartiolaitoksen työtehtäviin liittyviä taitoja, tietoa, toimintatapoja tai osaamista, joiden kouluttaminen ei kuulu viralliseen opetussuunnitelmaan virkaan oikeuttavassa koulutuksessa tai virallisilla virkaurakursseilla, eikä sitä ole kirjoitettu virallisiin oppaisiin tai ohjesääntöihin (rajavartijan peruskurssi, kadettikurssi tai osaamista syventävät virkakurssit).

Arvioi seuraavat hiljaiseen tietoon liittyvät kysymykset asteikolla:

1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= En osaa sanoa, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

1. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.
2. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa.
3. Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni.

4. Olen saanut työhöni liittyvää hiljaista tietoa muilta organisaationi työntekijöiltä.
5. Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni suullisesti.
6. Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni kirjallisesti.
7. Organisaationi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyy hiljaista tietoa.
8. Työyhteisössäni on luotu toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen.
9. Organisaatiossani kyetään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon, esim. kirjallisen ohjeistuksen muodossa. (Koulutusohjelmat, perehdyttämispaketit ym.)
10. Työyhteisöni hierarkia vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista.
11. Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin.
12. Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin.
13. Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa hiljainen tieto välittyy.
14. Hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi koulutuksen kehittämisessä.
15. Minut on perehdytetty työtehtäviini organisaatiossa.
16. Olen pystynyt hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissäni.
17. Minulle on itselleni kertynyt virkaurani aikana hiljaista tietoa.
18. Olen jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäni.
19. Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä.
20. Hiljaista tietoa jaetaan eri työyksiköiden välillä.
21. Hiljaista tietoa jaetaan Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden välillä.
22. Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään.
23. Organisaatio hyödyntää henkilöstön koulutuksessa työntekijöiltä kerättyä hiljaista tietoa.
24. Oma hallintoyksikköni hyödyntää henkilöstöltä kerättyä hiljaista tietoa koulutuksessa.
25. Oma työyksikköni hyödyntää hiljaista tietoa.

Avoin kysymys

Miten hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäsi ja miten sen jakamista voisi mielestäsi kehittää?

LIITE 2

Kysymyksen numero	1	2	3	4	5	Mediaani	Keskiarvo
1	Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä						
	0 % 0kpl	1,7 % 1kpl	1,7 % 1kpl	25,9 % 15kpl	70,7 % 41kpl	5,0	4,7
2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa						
	3,4 % 2kpl	22,4 % 13kpl	13,8 % 8kpl	46,6 % 27kpl	13,8 % 8kpl	4,0	3,4
3	Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni						
	0,0 % 0kpl	16,1 % 9kpl	30,3 % 17kpl	39,3 % 22kpl	14,3 % 8kpl	4,0	3,5
4	Olen saanut työhöni liittyvää hiljaista tietoa muilta organisaationi työntekijöiltä						
	0,0 % 0kpl	3,4 % 2kpl	13,8 % 8kpl	46,6 % 27kpl	36,2 % 21kpl	4,0	4,2
5	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni suullisesti						
	0,0 % 0kpl	3,4 % 2kpl	3,4 % 2kpl	46,6 % 27kpl	46,6 % 27kpl	4,0	4,4
6	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni kirjallisesti						
	20,7 %	37,9 %	19,0 %	17,2 %	5,2 %	2,0	2,5

	12kpl	22kpl	11kpl	10kpl	3kpl		
7	Organisaatiosi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyä hiljaista tietoa						
	8,8 %	26,3 %	28,1 %	22,8 %	14,0 %	3,0	3,1
	5kpl	15kpl	16kpl	13kpl	8kpl		
8	Työyhteisössäni on luotu toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen						
	19,0 %	50,0 %	22,4 %	6,9 %	1,7 %	2,0	2,2
	11kpl	29kpl	13kpl	4kpl	1kpl		
9	Organisaatiossani kyetään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon						
	15,5 %	39,7 %	25,9 %	15,5 %	3,4 %	2,0	2,5
	9kpl	23kpl	15kpl	9kpl	2kpl		
10	Työyhteisöni hierarkia vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista						
	17,6 %	26,3 %	24,6 %	17,5 %	14,0 %	3,0	2,8
	10kpl	15kpl	14kpl	10kpl	8kpl		
11	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin						
	10,7 %	37,5 %	32,1 %	17,9 %	1,8 %	3,0	2,6
	6kpl	21kpl	18kpl	10kpl	1kpl		
12	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin						
	12,3 %	35,1 %	33,3 %	15,8 %	3,5 %	3,0	2,6

	7kpl	20kpl	19kpl	9kpl	2kpl		
13	Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa hiljainen tieto välittyy						
	0,0 % 0kpl	5,2 % 3kpl	5,2 % 3kpl	61,4 % 35kpl	28,1 % 16kpl	4,0	4,1
14	Hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi koulutuksen kehittämissä						
	10,3 % 6kpl	25,9 % 15kpl	46,6 % 27kpl	17,2 % 10kpl	0,0 % 0kpl	3,0	2,7
15	Minut on perehdytetty työtehtäviini organisaatiossa						
	12,1 % 7kpl	17,2 % 10kpl	6,9 % 4kpl	39,7 % 23kpl	24,1 % 14kpl	4,0	3,5
16	Olen pystynyt hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissäni						
	0,0 % 0kpl	3,6 % 2kpl	12,5 % 7kpl	48,2 % 27kpl	35,7 % 20kpl	4,0	4,2
17	Minulle on itselleni kertynyt virkaurani aikana hiljaista tietoa						
	0,0 % 0kpl	1,8 % 1kpl	5,3 % 3kpl	33,3 % 19kpl	59,6 % 34kpl	5,0	4,5
18	Olen jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäni						
	1,8 % 1kpl	3,6 % 2kpl	12,5 % 7kpl	39,3 % 22kpl	42,8 % 24kpl	4,0	4,2

19	Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä						
	1,8 % 1kpl	7,2 % 4kpl	19,6 % 11kpl	50,0 % 28kpl	21,4 % 12kpl	4,0	3,8
20	Hiljaista tietoa jaetaan eri työyksiköiden välillä						
	15,5 % 9kpl	39,7 % 23kpl	32,8 % 19kpl	10,3 % 6kpl	1,7 % 1kpl	2,0	2,4
21	Hiljaista tietoa jaetaan Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden välillä						
	22,4 % 13kpl	34,5 % 20kpl	34,5 % 20kpl	8,6 % 5kpl	0,0 % 0kpl	2,0	2,3
22	Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään						
	31,0 % 18kpl	46,6 % 27kpl	15,5 % 9kpl	6,9 % 4kpl	0,0 % 0kpl	2,0	2,0
23	Organisaatio hyödyntää henkilöstön koulutuksessa työntekijöiltä kerättyä hiljaista tietoa						
	22,4 % 13kpl	41,4 % 24kpl	27,6 % 16kpl	8,6 % 5kpl	0,0 % 0kpl	2,0	2,2
24	Oma hallintoyksikköni hyödyntää henkilöstöltä kerättyä hiljaista tietoa koulutuksessa						
	27,6 % 16kpl	36,2 % 21kpl	22,4 % 13kpl	13,8 % 8kpl	0,0 % 0kpl	2,0	2,2
25	Oma työyksikköni hyödyntää hiljaista tietoa						

	6,9 %	15,5 %	31,0 %	36,2 %	10,4 %	3,0	3,3
	4kpl	9kpl	18kpl	21kpl	6kpl		

LIITE 3

Kysymyksen numero	1	2	3	4	5	Mediaani	Keskiarvo
1	Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä						
	0,0 % 0kpl	0,0 % 0kpl	4,4 % 1kpl	39,1 % 9kpl	56,5 % 13kpl	5,0	4,5
2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa						
	4,6 % 1kpl	9,1 % 2kpl	31,8 % 7kpl	31,8 % 7kpl	22,7 % 5kpl	4,0	3,6
3	Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni						
	0,0 % 0kpl	0,0 % 0kpl	34,8 % 8kpl	34,8 % 8kpl	30,4 % 7kpl	4,0	4,0
4	Olen saanut työhöni liittyvää hiljaista tietoa muilta organisaationi työntekijöiltä						
	0,0 % 0kpl	4,4 % 1kpl	4,4 % 1kpl	43,5 % 10kpl	47,8 % 11kpl	4,0	4,3
5	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni suullisesti						
	0,0 % 0kpl	0,0 % 0kpl	4,3 % 1kpl	43,5 % 10kpl	52,2 % 12kpl	5,0	4,5
6	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni kirjallisesti						
	13,1 %	39,1 %	30,4 %	13,0 %	4,4 %	2,0	2,6

	3kpl	9kpl	7kpl	3kpl	1kpl		
7	Organisaationi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyy hiljaista tietoa						
	0,0 %	13,1 %	21,7 %	47,8 %	17,4 %	4,0	3,7
	0kpl	3kpl	5kpl	11kpl	4kpl		
8	Työyhteisössäni on luotu toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen						
	13,6 %	45,5 %	18,2 %	13,6 %	9,1 %	2,0	2,6
	3kpl	10kpl	4kpl	3kpl	2kpl		
9	Organisaatiossani kyetään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon						
	8,7 %	43,5 %	30,4 %	8,7 %	8,7 %	2,0	2,7
	2kpl	10kpl	7kpl	2kpl	2kpl		
10	Työyhteisöni hierarkia vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista						
	21,7 %	56,5 %	17,4 %	0,0 %	4,4 %	2,0	2,1
	5kpl	13kpl	4kpl	0kpl	1kpl		
11	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin						
	4,4 %	30,4 %	34,8 %	30,4 %	0,0 %	3,0	2,9
	1kpl	7kpl	8kpl	7kpl	0kpl		
12	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin						
	8,7 %	26,1 %	39,1 %	21,7 %	4,4 %	3,0	2,9

	2kpl	6kpl	9kpl	5kpl	1kpl		
13	Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa hiljainen tieto välittyy						
	0,0 % 0kpl	4,4 % 1kpl	13,0 % 3kpl	47,8 % 11kpl	34,8 % 8kpl	4,0	4,1
14	Hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi koulutuksen kehittämissä						
	4,4 % 1kpl	26,1 % 6kpl	39,1 % 9kpl	21,7 % 5kpl	8,7 % 2kpl	3,0	3,0
15	Minut on perehdytetty työtehtäviini organisaatiossa						
	0,0 % 0kpl	17,4 % 4kpl	17,4 % 4kpl	52,2 % 12kpl	13,0 % 3kpl	4,0	3,6
16	Olen pystynyt hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissäni						
	0,0 % 0kpl	4,4 % 1kpl	21,7 % 5kpl	43,5 % 10kpl	30,4 % 7kpl	4,0	4,0
17	Minulle on itselleni kertynyt virkaurani aikana hiljaista tietoa						
	0,0 % 0kpl	0,0 % 0kpl	8,7 % 2kpl	34,8 % 8kpl	56,5 % 13kpl	5,0	4,5
18	Olen jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäni						
	0,0 % 0kpl	0,0 % 0kpl	13,1 % 3kpl	47,8 % 11kpl	39,1 % 9kpl	4,0	4,3

19	Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä						
	0,0 % 0kpl	0,0 % 0kpl	34,8 % 8kpl	43,5 % 10kpl	21,7 % 5kpl	4,0	3,9
20	Hiljaista tietoa jaetaan eri työyksiköiden välillä						
	4,4 % 1kpl	21,7 % 5kpl	17,4 % 4kpl	47,8 % 11kpl	8,7 % 2kpl	4,0	3,3
21	Hiljaista tietoa jaetaan Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden välillä						
	8,7 % 2kpl	34,8 % 8kpl	47,8 % 11kpl	8,7 % 2kpl	0,0 % 0kpl	3,0	2,6
22	Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään						
	8,7 % 2kpl	56,5 % 13kpl	21,7 % 5kpl	13,1 % 3kpl	0,0 % 0kpl	2,0	2,4
23	Organisaatio hyödyntää henkilöstön koulutuksessa työntekijöiltä kerättyä hiljaista tietoa						
	0,0 % 0kpl	52,2 % 12kpl	26,1 % 6kpl	17,4 % 4kpl	4,3 % 1kpl	2,0	2,7
24	Oma hallintoyksikköni hyödyntää henkilöstöltä kerättyä hiljaista tietoa koulutuksessa						
	0,0 % 0kpl	34,8 % 8kpl	30,4 % 7kpl	30,4 % 7kpl	4,4 % 1kpl	3,0	3,0
25	Oma työyksikköni hyödyntää hiljaista tietoa						

	0,0 %	13,7 %	31,8 %	31,8 %	22,7 %	4,0	3,6
	0kpl	3kpl	7kpl	7kpl	5kpl		

LIITE 4

Kysymyksen numero	1	2	3	4	5	Mediaani	Keskiarvo
1	Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä						
	0,0 %	0,0 %	4,2 %	58,3 %	37,5 %	4,0	4,3
	0kpl	0kpl	1kpl	14kpl	9kpl		
2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa						
	0,0 %	20,8 %	29,2 %	45,8 %	4,2 %	3,5	3,3
	0kpl	5kpl	7kpl	11kpl	1kpl		
3	Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni						
	0,0 %	4,2 %	12,5 %	58,3 %	25,0 %	4,0	4,0
	0kpl	1kpl	3kpl	14kpl	6kpl		
4	Olen saanut työhöni liittyvää hiljaista tietoa muilta organisaationi työntekijöiltä						
	0,0 %	4,2 %	12,5 %	66,6 %	16,7 %	4,0	4,0
	0kpl	1kpl	3kpl	16kpl	4kpl		
5	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni suullisesti						
	0,0 %	0,0 %	8,3 %	58,4 %	33,3 %	4,0	4,3
	0kpl	0kpl	2kpl	14kpl	8kpl		
6	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni kirjallisesti						
	20,8 %	41,7 %	29,2 %	8,3 %	0,0 %	2,0	2,3
	5kpl	10kpl	7kpl	2kpl	0kpl		

7	Organisaationi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyy hiljaista tietoa						
	4,1 % 1kpl	12,5 % 3kpl	41,7 % 10kpl	37,5 % 9kpl	4,2 % 1kpl	3,0	3,3
8	Työyhteisössäni on luotu toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen						
	4,2 % 1kpl	37,5 % 9kpl	37,5 % 9kpl	20,8 % 5kpl	0,0 % 0kpl	3,0	2,8
9	Organisaatiossani kyetään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon						
	4,2 % 1kpl	29,2 % 7kpl	45,8 % 11kpl	20,8 % 5kpl	0,0 % 0kpl	3,0	2,8
10	Työyhteisöni hierarkia vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista						
	25,0 % 6kpl	45,8 % 11kpl	16,7 % 4kpl	8,3 % 2kpl	4,2 % 1kpl	2,0	2,2
11	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin						
	0,0 % 0kpl	26,1 % 6kpl	43,5 % 10kpl	30,4 % 7kpl	0,0 % 0kpl	3,0	3,0
12	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin						
	12,5 % 3kpl	20,8 % 5kpl	54,2 % 13kpl	12,5 % 3kpl	0,0 % 0kpl	3,0	2,7
13	Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa						

	hiljainen tieto välittyy						
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	66,7 %	33,3 %	4,0	4,3
	0kpl	0kpl	0kpl	16kpl	8kpl		
14	Hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi koulutuksen kehittämissessä						
	0,0 %	20,8 %	41,7 %	37,5 %	0,0 %	3,0	3,2
	0kpl	5kpl	10kpl	9kpl	0kpl		
15	Minut on perehdytetty työtehtäviini organisaatiossa						
	4,2 %	12,5 %	16,7 %	33,3 %	33,3 %	4,0	3,8
	1kpl	3kpl	4kpl	8kpl	8kpl		
16	Olen pystynyt hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissäni						
	4,3 %	0,0 %	8,7 %	52,2 %	34,8 %	4,0	4,1
	1kpl	0kpl	2kpl	12kpl	8kpl		
17	Minulle on itselleni kertynyt virkaurani aikana hiljaista tietoa						
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	45,8 %	54,2 %	5,0	4,5
	0kpl	0kpl	0kpl	11kpl	13kpl		
18	Olen jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäni						
	0,0 %	0,0 %	13,6 %	54,6 %	31,8 %	4,0	4,2
	0kpl	0kpl	3kpl	12kpl	7kpl		
19	Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä						
	0,0 %	0,0 %	13,1 %	73,9 %	13,0 %	4,0	4,0

	0kpl	0kpl	3kpl	17kpl	3kpl		
20	Hiljaista tietoa jaetaan eri työyksiköiden välillä						
	4,2 %	29,2 %	50,0 %	16,6 %	0,0 %	3,0	2,8
	1kpl	7kpl	12kpl	4kpl	0kpl		
21	Hiljaista tietoa jaetaan Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden välillä						
	20,9 %	25,0 %	45,8 %	8,3 %	0,0 %	3,0	2,4
	5kpl	6kpl	11kpl	2kpl	0kpl		
22	Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään						
	8,3 %	62,5 %	29,2 %	0,0 %	0,0 %	2,0	2,2
	2kpl	15kpl	7kpl	0kpl	0kpl		
23	Organisaatio hyödyntää henkilöstön koulutuksessa työntekijöiltä kerättyä hiljaista tietoa						
	4,2 %	37,5 %	45,8 %	12,5 %	0,0 %	3,0	2,7
	1kpl	9kpl	11kpl	3kpl	0kpl		
24	Oma hallintoyksikköni hyödyntää henkilöstöltä kerättyä hiljaista tietoa koulutuksessa						
	4,2 %	25,0 %	58,3 %	12,5 %	0,0 %	3,0	2,8
	1kpl	6kpl	14kpl	3kpl	0kpl		
25	Oma työyksikköni hyödyntää hiljaista tietoa						
	0,0 %	4,2 %	29,2 %	66,6 %	0,0 %	4,0	3,6
	0kpl	1kpl	7kpl	16kpl	0kpl		

LIITE 5

Kysymyksen numero	1	2	3	4	5	Mediaani	Keskiarvo
1	Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä						
	0,0 %	0,0 %	4,6 %	36,9 %	58,5 %	5,0	4,5
	0kpl	0kpl	3kpl	24kpl	38kpl		
2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa						
	3,1 %	15,4 %	24,6 %	33,8 %	23,1 %	4,0	3,6
	2kpl	10kpl	16kpl	22kpl	15kpl		
3	Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni						
	0,0 %	9,2 %	21,6 %	47,7 %	21,5 %	4,0	3,8
	0kpl	6kpl	14kpl	31kpl	14kpl		
4	Olen saanut työhöni liittyvää hiljaista tietoa muilta organisaationi työntekijöiltä						
	3,1 %	1,5 %	10,8 %	43,1 %	41,5 %	4,0	4,2
	2kpl	1kpl	7kpl	28kpl	27kpl		
5	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni suullisesti						
	0,0 %	1,5 %	7,7 %	46,2 %	44,6 %	4,0	4,3
	0kpl	1kpl	5kpl	30kpl	29kpl		
6	Hiljaista tietoa jaetaan työpisteessäni kirjallisesti						
	13,8 %	46,2 %	18,5 %	16,9 %	4,6 %	2,0	2,5
	9kpl	30kpl	12kpl	11kpl	3kpl		

7	Organisaationi järjestämässä työhön perehdytyksessä välittyy hiljaista tietoa						
	3,1 % 2kpl	20,0 % 13kpl	21,5 % 14kpl	41,5 % 27kpl	13,9 % 9kpl	4,0	3,4
8	Työyhteisössäni on luotu toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen						
	13,8 % 9kpl	38,5 % 25kpl	32,3 % 21kpl	9,2 % 6kpl	6,2 % 4kpl	2,0	2,6
9	Organisaatiossani kyetään siirtämään hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon						
	6,1 % 4kpl	30,8 % 20kpl	29,2 % 19kpl	26,2 % 17kpl	7,7 % 5kpl	3,0	3,0
10	Työyhteisöni hierarkia vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista						
	24,6 % 16kpl	38,5 % 25kpl	18,5 % 12kpl	13,8 % 9kpl	4,6 % 3kpl	2,0	2,4
11	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin						
	4,7 % 3kpl	34,4 % 22kpl	45,3 % 29kpl	14,1 % 9kpl	1,5 % 1kpl	3,0	2,7
12	Hiljainen tieto liikkuu tehokkaasti organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin						
	10,8 % 7kpl	40,0 % 26kpl	24,6 % 16kpl	21,5 % 14kpl	3,1 % 2kpl	2,0	2,7
13	Tunnistan organisaatiossani ammatillisia tai toverillisia ryhmiä, joissa						

	hiljainen tieto välittyy						
	0,0 %	1,6 %	9,4 %	53,1 %	35,9 %	4,0	4,2
	0kpl	1kpl	6kpl	34kpl	23kpl		
14	Hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi koulutuksen kehittämissessä						
	1,5 %	26,2 %	38,5 %	33,8 %	0,0 %	3,0	3,0
	1kpl	17kpl	25kpl	22kpl	0kpl		
15	Minut on perehdytetty työtehtäviini organisaatiossa						
	1,5 %	13,9 %	18,5 %	44,6 %	21,5 %	4,0	3,7
	1kpl	9kpl	12kpl	29kpl	14kpl		
16	Olen pystynyt hyödyntämään hiljaista tietoa työtehtävissäni						
	0,0 %	1,6 %	6,2 %	50,0 %	42,2 %	4,0	4,3
	0kpl	1kpl	4kpl	32kpl	27kpl		
17	Minulle on itselleni kertynyt virkaurani aikana hiljaista tietoa						
	0,0 %	0,0 %	1,5 %	26,2 %	72,3 %	5,0	4,7
	0kpl	0kpl	1kpl	17kpl	47kpl		
18	Olen jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäni						
	0,0 %	3,2 %	4,8 %	43,6 %	48,4 %	4,0	4,4
	0kpl	2kpl	3kpl	27kpl	30kpl		
19	Hiljaista tietoa jaetaan oman työyksikköni sisällä						
	0,0 %	1,6 %	12,7 %	61,9 %	23,8 %	4,0	4,1

	0kpl	1kpl	8kpl	39kpl	15kpl		
20	Hiljaista tietoa jaetaan eri työyksiköiden välillä						
	12,3 %	18,5 %	38,5%	24,6 %	6,1 %	3,0	2,9
	8kpl	12kpl	25kpl	16kpl	4kpl		
21	Hiljaista tietoa jaetaan Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden välillä						
	21,5 %	35,4 %	35,4 %	7,7 %	0,0 %	2,0	2,3
	14kpl	23kpl	23kpl	5kpl	0kpl		
22	Organisaatio kerää hiljaista tietoa työntekijöiltään						
	23,1 %	52,3 %	21,5 %	3,1 %	0,0 %	2,0	2,0
	15kpl	34kpl	14kpl	2kpl	0kpl		
23	Organisaatio hyödyntää henkilöstön koulutuksessa työntekijöiltä kerättyä hiljaista tietoa						
	10,8 %	38,4 %	38,5 %	12,3 %	0,0 %	3,0	2,5
	7kpl	25kpl	25kpl	8kpl	0kpl		
24	Oma hallintoyksikköni hyödyntää henkilöstöltä kerättyä hiljaista tietoa koulutuksessa						
	4,6 %	38,5 %	30,8 %	26,1 %	0,0 %	3,0	2,8
	3kpl	25kpl	20kpl	17kpl	0kpl		
25	Oma työyksikköni hyödyntää hiljaista tietoa						
	0,0 %	6,1 %	30,8 %	44,6 %	18,5 %	4,0	3,8
	0kpl	4kpl	20kpl	29kpl	12kpl		