

Pro gradu -tutkielma

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden tiedekunta

Tietojohtaminen ja johtajuus

Satu Kärki

STRATEGINEN ANALYYSI POLIISIN AINEETTOMANA VOIMAVARANA

Pro gradu -tutkielma

Tarkastajat

Professori Iiro Jussila

Tutkijatohtori Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Satu Kärki
Tutkielman nimi:	Strateginen analyysi poliisin aineettomana voimavarana
Tiedekunta:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma
Valmistumisvuosi:	2018
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 80 sivua, 4 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila ja tutkijatohtori Terhi Tuominen
Avainsanat:	Aineeton pääoma, dynaaminen tietopääoma, poliisi, strateginen analyysi, dynaamiset kyvykkyydet

Suomen poliisin rakenneuudistukset ovat kuluneen kymmenen vuoden aikana muokanneet poliisin johtamisjärjestelmää ja toimintatapoja suuresti. Toimintaympäristön kasvava epävarmuus ja ilmiöiden kompleksisuus edellyttävät nopeaa reagointikykyä ja ennakoivaa otetta kaikilla johtamistasoilla ja toimialoilla. Kyky yhdistellä tietoa eri lähteistä ja hyödyntää sitä jäsennellyssä muodossa strategisten valintojen tukena on organisaation selviytymisen edellytys.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella strategisen analyysin käsitettä ja sen roolia poliisin tulosohejauksessa. Tutkimus on sidottu aineettoman pääoman teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin vuonna 2015 haastatteleamalla seitsemää paikallispoliisin ylempään johtoon kuuluvaa henkilöä, kahta Poliisihallituksen yksikön johtajaa sekä yhtä sisäministeriön edustajaa.

Tutkimus osoitti, että strategisen analyysin käsite on poliisihallinnossa vielä osittain hahmottomaton. Analysoitua tietoa poliisin aineettoman pääoman tärkeänä osatekijänä pystytään hyödyntämään entistä paremmin, mikäli tietopääoman hallintaa ja dynaamisia kyvykkyyksiä kehitetään edelleen koko organisaatiossa. Ajantasaisen, organisaatiotasot läpileikkaavan strategisen tilannekuvan ylläpitämiseksi vuorovaikutusta ja osallistamista organisaation eri tasojen välillä olisi lisättävä.

ABSTRACT

Author:	Satu Kärki
Title:	Strategic analysis as an intangible asset of the Police of Finland
Faculty:	School of Business and Management
Major:	Knowledge Management and Leadership
Graduation year:	2018
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 80 pages, 4 tables, 1 appendix
Examiners:	Professori Iiro Jussila, tutkijatohtori Terhi Tuominen
Keywords:	Dynamic intellectual capital, intangible assets, strategic analysis, police, dynamic capabilities

The aim of this qualitative research was to clarify the concept of strategic analysis with respect to the process of strategic planning and management of the Finnish Police. The Finnish Police organization has experienced several massive organizational structure reforms during the past ten years. At present, after the third and latest reform ('PORA III'), the local police units are geographically larger than ever and this change has had a lot of influence on the management processes and structures of the whole organization.

The aim of this study was to clarify the concept of strategic analysis in the target organization. The study showed that the concept of strategic analysis is still indefinite and multidimensional. Analyzed, structured and validated information as a valuable intangible resource for the organization could be exploited even more efficiently by enhancing the information and knowledge management processes and the dynamic capabilities throughout the whole organization.

The study also showed that interaction and engagement should be fostered between the different organizational levels in order to maintain an up-to-date strategic level situation picture throughout the strategic planning and management process as a whole.

ALKUSANAT

Kiitos Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle mahdollisuudesta kehittää itseäni korkeatasoisessa opetuksessa tietojohdamisen edelläkävijöiden joukossa, opiskelu ylitti kaikilta osin odotukseni.

Tämä tutkimus on ollut useamman vuoden opintomatka poliisin kulttuuriin ja siihen upeaan työhön, mitä yhteiskuntamme turvallisuuden eteen tehdään. Olen etuoikeutettu, että olen yhdessä Poliisihallituksen kanssa saanut tehdä tätä työtä. Haluan lämpimästi kiittää läheisiäni tuesta opintojeni aikana sekä kaikkia tämän tutkimuksen tekemiseen osallistuneita henkilöitä. Kiitos mahtavalle ohjaajalleni Iiro Jussilalle tsempeistä ja rehellisistä kommentteista, ilman sinua ei oltaisi nyt tässä.

Kiitos ystävilleni ja koirilleni, että olette pistäneet minuun liikettä kaikkien esseentäyteisten pitkien päivien päätteeksi.

"Taistelussa kaikki suunnitelmat unohtuvat."

Porvoossa 29.5.2018

Satu Kärki

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	12
1.3 Aiempi tutkimus.....	13
1.4 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	15
2. TIETOOON PERUSTUVA STRATEGINEN JOHTAMINEN	16
2.1 Strategia.....	16
2.2 Tasapainotettu tulokortti (balanced scorecard, BSC)	20
2.3 Organisaation aineeton pääoma	22
2.4 Dynaamiset kyvykkyydet.....	26
2.5 Data, informaatio ja tieto	28
2.6 Dynaaminen tietopääoma organisaation uudistumisen voimavarana	36
2.7 Ennakointimenetelmät ja tulevaisuustiedon hyödyntäminen johtamisprosessissa.....	41
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
3.1 Kohdeorganisaation esittely	48
3.2 Tutkimusstrategia.....	50
3.3 Aineiston hankinta.....	50
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	52
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	53
4. STRATEGINEN ANALYYSI POLIISIN JOHTAMISPROSESSISSA	55
4.1 Strategisen analyysin käsite.....	56
4.2 Strategisen analyysin osaaminen ja kehittämiskohteet	63
4.3 Aineettoman pääoman, dynaamisten kyvykkyyksien ja dynaamisen tietopääoman merkitys poliisin tulosohjausprosessissa	69
4.4 Analyysitoiminnan ja ennakkoinnin kehittäminen tulosohjausprosessin näkökulmasta.....	76
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	77
LÄHTEET	81

KUVAT

Kuva 1. Tutkimusaiheen miellekartta

Kuva 2. Tietojohtamisen tieteenhaarat

Kuva 3. Datan jalostumisprosessi

Kuva 4. Tiedolla johtamisen ajallinen kolmiulotteisuus julkisessa toiminnassa

Kuva 5. Poliisitoimen strategisen tilannekuvan tasot tutkimuskontekstissa

Kuva 6. Johtamisprosessin kehittämissuunnitelmia

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet

Taulukko 2. Yrityksen tietoympäristöjen erilainen luonne

Taulukko 3. Tutkimusaineiston analysointitavat

Taulukko 4. Aineettoman pääoman osatekijöitä kohdeorganisaation johtamisprosessissa

1. JOHDANTO

Tässä luvussa tulen käsittelemään tutkimukseni taustaa, tavoitetta, tutkimuskysymyksiä ja rajauksia sekä kuvaamaan tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strateginen analyysi, aineeton pääoma, dynaamiset kyvykkyydet ja dynaaminen tietopääoma. Käsitteiden sisältö määritellään yksityiskohtaisemmin tutkielman toisessa luvussa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomen julkista hallintoa on jo pitkään pyritty uudistamaan tietoa hyväksi käyttäen. Tiedolla johtamisen haasteet koskevat varsinaisten uudistusten lisäksi hallinnon päivittäistä johtamista, suunnittelua ja hallintotyötä. Julkisen hallinnon toimintaympäristön muuttuessa nopeasti tiedon merkitys johtamisessa ja päätöksenteossa korostuu entisestään. Muutoksen ajureina ovat muun muassa globalisaatio ja koko yhteiskunnan muutostrendit, kuten esimerkiksi informaatioteknologia, palveluiden käyttäjien kasvavat vaatimukset, nanoteknologia ja robotiikka. (Virtanen et al. 2015, 7.)

Niin liike-elämä kuin julkiset organisaatiot tarvitsevat toimintaympäristön muutoksista selviytyäkseen ja epävarmuutta hallitakseen uudistumiskykyä ja dynaamista kyvykkyyttä. Stähle et al. (2002, 10) kuvaavat organisaation uudistumiskyyn vaikuttaviksi keskeisiksi osa-alueiksi strategianäkemyksen, organisaation ominaisuudet ja kyvyn strategian toteutukseen sekä johdon kyvyn tunnistaa vaihtoehtoja ja arvioida niiden vaatimia investointeja. Kirjoittajat korostavat, että tulevaisuuden ennakkointiin liittyy aina epävarmuutta, mutta tästä huolimatta päätöksenteko ei saa olla sattumanvaraista. Näihin organisatorisiin kyvykkyyksiin paneudutaan tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Suomen poliisi. Poliisin strategisen johtamisen järjestelmänä on tulosohjaus, joka on yksi valtionhallinnon keskeisistä ohjausjärjestelmistä. Tulosohjaus mekanismina on levinnyt laajemmalti käyttöön 1980-luvulta lähtien, niin kutsutun uuden julkisen hallinnan (engl. new public

management, NPM) suuntauksen noustua vallalle julkisen sektorin kehittämisessä liike-elämän tehokkuusajattelun suuntaan. NPM:n myötä organisaatiot alkoivat enemmän kiinnittää huomiota sisäisiin toimintamalleihinsa ja rakenteisiinsa taloudellisuutensa, tehokkuutensa ja vaikuttavuutensa parantamiseksi. (Saarela 2003, 15.) Tulosohjaus on tiiviisti yhteydessä hallitusohjelman toimeenpanoon sekä talousarvio- eli budjettiprosessiin. Valtiovarainministeriö pyrkii kehittämään ohjausjärjestelmää niin, että näitä kolmea prosessia tarkasteltaisiin valtion tulosohjauksessa jatkossa entistä enemmän yhtenä ohjaukokonaisuutena. Tulosohjausta ollaan myös kehittämässä entistä strategisempaan suuntaan. Tällä pyritään mahdollistamaan hallitusohjelmaan kirjattujen tavoitteiden mahdollisimman sujuva jalkautuminen järjestelmän tasolta toiselle. (Valtiovarainministeriön tulosohjauksen käsikirja.)

Poliisin toimintaympäristö on erittäin haasteellinen toiminnan ohjaamisen näkökulmasta. Poliisin on kyettävä suorittamaan sille poliisilaissa (22.7.2011/872) asetetut tehtävät, jotka ovat tiivistetysti *oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen*. Poliisin toimintaan kohdistuu samanaikaisesti odotuksia sekä tehokkaasta jo tehtyjen rikosten selvittämisestä että rikollisuutta ennalta estävän toiminnan vaikuttavuudesta. Valtionhallinnon organisaatioiden tuloksellisuutta koskevien vaatimusten tiukentuminen edellyttää poliisilta tehokasta toiminnan organisointia ja resurssien kohdentamista oikeisiin toimenpiteisiin asetettujen tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Poliittinen päätöksenteko asettaa omat haasteensa poliisin toiminnan ohjauksessa, seurannassa ja vaikuttavuuden arvioinnissa hyödynnettävälle tiedolle.

Suomen poliisissa analyysien ja analyysitoiminnan on perinteisesti nähty vahvasti painottuvana rikosanalyysiin ja operatiiviseen toimintaan. Edellä mainitut käsitteet on yleisesti hallinnon semantiikassa yhdistetty tietojohdoisen poliisitoiminnan yläkäsitteeseen. Analyysitoiminta käsitetään Hakaniemen (2012, 46) usein virheellisesti samaksi asiaksi kuin tietojohdoisen poliisitoiminta. Analyysitoiminta on kuitenkin vain osa laajempaa tiedolla johtamisen kokonaisuutta, jossa poliisin

toiminnan ohjaus perustuu kaikilla tasoilla systemaattisesti kerättyyn ja käsiteltyyn tietoon. Tietojohtoisen poliisitoiminnan ideologiaan liittyy vahvasti myös pyrkimys tulevaisuuden ennakkointiin. Suomen poliisin omaksuma tietojohtoisen poliisitoiminnan malli pohjautuu Isossa-Britanniassa standardisoituun NIM (National Intelligence Model) –malliin, johon ei syvennytä tässä tutkimuksessa enempää. NIM-mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä sen liiallisesta keskittymisestä jo tapahtuneiden rikosten selvittämiseen ennalta estävyyden sijaan (Keane & Kleiven 2009).

Kuvan 1 miellekarttaan on käsittekartan omaisesti koottu poliisin strategisen johtamisen kontekstiin ja tutkimuksessa tarkasteltaviin kysymyksiin liittyviä keskeisiä teemoja. Tämän listan ei ole tarkoitus olla tyhjentävä, vaan se on toiminut kirjoittajan ideointialustana tutkimuksen suunnittelun aikana. Kuvan keskiössä on ote poliisin strategiasta vuosille 2017 – 2022, jonka mukaan poliisi *edistää turvallisuutta ennakoivasti ja tietojohtoisesti samanlaisilla toimintarakenteilla, ottaen huomioon myös alueelliset erityispiirteet ja strategiset päämäärät*. Strategia-asiakirjassa esitetään myös poliisin visio: *Poliisi on kaikkien aikojen turvaaja*.

Kuvan 1 laatikoihin on kirjattu tutkimuksen kannalta relevantteja teemoja. Poliisitoiminnan keskeiset ohjausasiakirjat liittyvät olennaisena osana tulossuunnitteluprosessiin sisäministeriön ja Poliisihallituksen välillä sekä Poliisihallituksen, paikallispoliisin ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden välillä. Kansalais- ja sidosryhmäodotukset ovat luonnollisesti erittäin merkittävä näkökulma poliisin toiminnan suunnittelussa ja siten myös yksi näkökulma poliisin tulosjohtamisen työkaluna käytettävässä tasapainotetussa mittaristossa. Johtamisen ja tilannekuvan tasoilla pyritään jäsentämään tutkimuksen kohteena olevaa johtamisrakennetta. Resurssit -otsikon alla on esitetty muutamia poimintoja tärkeistä aineellisista ja aineettomista resursseista. Tiedon lähteisiin on listattu karkealla tasolla olennaisia poliisin omia sekä kumppaneiden tietoresursseja. Kuvan alareunassa on esitetty esimerkinomaisesti poliisin verkostoja ja kumppaneita.



Kuva 1. Tutkimusaiheen miellekartta.

Poliisin strategisia painopisteitä ovat turvallisuuden edistäminen, rikollisuuden torjuminen, hyvät palvelut sekä avoin toiminta ja vaikuttavuuden edistäminen. Turvallisuuden edistämisen toimenpiteinä on mainittu esimerkiksi poliisin analyysiosaamisen parantaminen hallinnon eri tasoilla sekä päätöksenteon pohjaaminen analysoituun ja reaaliaikaiseen tietoon. Lisäksi strategian toteuttamisen keinoja ovat kansallisen ja kansainvälisen tutkimustiedon hyödyntäminen sekä kumppanuuksien luominen. (Poliisin strategia 2017 - 2020, 4.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on omalta osaltaan tukea poliisin strategian toteutumista tuottamalla aiheeseen liittyvää tutkimustietoa.

Vaikka tiedolla sen kaikissa muodoissaan on erittäin keskeinen rooli poliisitoiminnassa, siirtyminen informaatioyhteiskuntaan ja tietojohdoiseen työskentelyotteeseen on käytännössä tapahtunut suhteellisen hitaasti. Niin kutsuttu *tietojohdoinen poliisitoiminta* on toistaiseksi hyvin keskittynyt informaatioteknologian ympärille unohtaen henkilökohtaisen, kulttuurisen ja organisatorisen kontekstin. (Dean & Gottschalk 2007.) Tässä ansassa poliisi ei todellakaan ole yksin, sillä tietojärjestelmien ja sovellusten toimittajat ruokkivat jatkuvasti ja tarkoituksellisesti lisämyynnin toivossa näkemystä siitä, että

tietojohdaminen olisi yhtä kuin teknologiset ratkaisut. Dean ja Gottschalk esittävät huolensa sen johdosta, että tietojohdaminen nähdään vain yhtenä muoti-ilmiönä kuten poliisiorganisaatiossa tunnettu lähipoliisitoiminnan malli, jonka kirjoittajat pohtivat jääneen ennemminkin tyhjiksi sanoiksi kuin todelliseksi poliisitoiminnan arjeksi ja ajatusmalliksi. Onko siis tietojohdoinen poliisitoiminta vain verho, jonka takana voidaan jatkaa asioiden hoitamista vanhaan totuttuun tyyliin, ja hienojen tietojärjestelmien turvin saada asia näyttämään ulospäin siltä, että tietoa todella johdettaisiin systemaattisesti? (Dean & Gottschalk 2007, 26.)

Poliisitoiminta on aina ollut tiedosta riippuvaista ja tietojohdosta. Ero perinteisiin poliisitoiminnan käytäntöihin on siinä, että poliisin ja lainvalvontaviranomaisten saatavilla olevien informaation lähteiden määrä on jo 2000-luvun alussa ollut aiempaan nähden valtavasti rikkaampi ja monimuotoisempi. Tämän kylläisyyden hintana on kuitenkin informaatiotulva, voitaneen puhua jopa ylivuodosta. Arvon luominen tiedon avulla on poliisitoiminnalle keskeinen haaste, jonka on aiheuttanut teknologisen kehityksen ja globaalisti verkottuneen nyky-yhteiskunnan myötä syntynyt tietomassan räjähdysmäinen kasvu. Looginen ratkaisu tähän on, tietenkin, alkaa johtaa tietoa yleisten tietojohdamisen oppien mukaan. Tässä logiikassa ei sinänsä ole mitään vikaa. Kuitenkin ongelman ydintä näissä helpoilta kuulostavilta ratkaisuissa kuvaa hyvin sanonta *helpommin sanottu kuin tehty*. Tämä liittyy ennen kaikkea tietojohdamisen pehmeään, inhimilliseen näkökulmaan, siihen, että tietojohdaminen on itse asiassa paljon kaikkea muuta kuin teknologian ja ”raudan” kehittymistä. (Dean & Gottschalk 2007,3 - 4.)

Poliisitoiminta on perinteisen käsityksen mukaan nähty hyvin staattisena. Kuitenkin nykyään poliisi joutuu jatkuvasti sopeutumaan uusiin tilanteisiin sisäisten ja ulkoisten paineiden johdosta, joiden aiheuttajia ovat muun muassa poliisitoiminnan ja tuloksellisuuden arvioinnin kompleksinen suhde, sisäinen riskienhallinta, poliisin palveluiden kysyntäkuilu (engl. demand gap), perinteisen poliisitoiminnan mallin rajoitteet, järjestäytynyt ja rajat ylittävä rikollisuus sekä teknologiset muutokset. Edellä kuvatut ajurit ovat johdattaneet poliisia kohti tietojohdosta toimintamallia. Parantunut kyky hyödyntää informaatiota päätösten arvioinnissa ja tiedoksiannossa on edistänyt managerialistisen kulttuurin vallalle tuloa, mikä

puolestaan on kasvattanut hallinnollista taakkaa. Tietojohtoisen poliisitoiminnan kehitys kertoo siitä, että poliisin päätösvaltaa käyttävät edellyttävät sellaisia prosesseja ja metodologioita, joiden avulla prioriteetit ja strategiat voidaan määritellä objektiivisemmin, käytettävissä olevaa informaatiota voidaan hyödyntää tehokkaammin ja käyttää sitä toimintaa ohjaavissa strategisissa päätöksissä. (Ratcliffe, 16 - 17.) Siitä on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse myös tässä tutkimuksessa.

Jyväskylän yliopisto on keväällä 2018 tiedottanut uuden *Turvallisuus ja strateginen analyysi* -maisteriohjelman perustamisesta informaatioteknologian tiedekuntaan vuonna 2019. Koulutusohjelman taustalla kerrotaan olevan globaalin turvallisuusympäristön nopeat muutokset sekä päätöksenteossa tarvittavan informaation määrän kasvaminen, jotka aiheuttavat uusia osaamistarpeita kokonaisturvallisuuden toimijoille. Tavoitteena on yliopiston mukaan kouluttaa laaja-alaisia turvallisuuden asiantuntijoita, jotka osaavat analysoida kansainvälistyvän yhteiskunnan muutoksia ja ilmiöitä sekä niiden yhteyttä toiminta- ja huoltovarmuuteen sekä reagointi- ja riskinsietokykyyn. Tämän uuden koulutusohjelman perustaminen kuvastaa erinomaisesti sitä, että yhteiskunnan turvallisuus on riippuvainen niin paikallisella kuin globaalilla tasolla kehittyvistä monimutkaisista ilmiöistä. Turvallisuuteen vaikuttavien ilmiöiden tunnistaminen, niihin puuttuminen ja syihin vaikuttaminen on mahdollista vain aktiivisen ja tehokkaasti johdetun, eri toimialojen toimijoiden yhteistyön kautta. Toiminnan todellinen vaikuttavuus edellyttää toimivaa informaation hallintaa sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä. Organisaatioiden toiminnan resursointi ja yhteistyö kumppaneiden kanssa pohjautuvat kunkin osapuolen tilannekuvaan siitä, mitä organisaatiossa on tapahtunut, mitä sille tapahtuu parhaillaan ja mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää strategista analyysia käsitteenä, erilaisten strategisten analyysien roolia poliisin tulosohjauksessa sekä selvittää käytössä ja käytettävissä olevia strategisen analyysin menetelmiä. Tutkimus on

sidottu aineettoman pääoman teoreettiseen viitekehykseen ja tarkemmin aihetta lähestytään dynaamisten kyvykkyyksien ja dynaamisen tietopääoman näkökulmista.

1.3 Aiempi tutkimus

Organisaatioiden aineetonta pääomaa koskevaa aiempaa tutkimusta on tehty viime vuosina runsaasti useilla eri tieteenaloilla. Tämän tutkimuksen aihepiiriin oleellisesti liittyviä tutkimuksia, jotka nostetaan tässä esiin erityisesti sen vuoksi että ne liittyvät samaan kohdeorganisaatioon, on tehty viimeisen viiden vuoden kuluessa erityisesti Tampereen yliopistossa.

Jussi Hakaniemi on Tampereen yliopiston turvallisuushallinnon maisteriohjelmassa tekemässään Pro gradu -tutkielmassa vuonna 2009 tutkinut analyysitoimintaa pääosin paikallispoliisin operatiivisessa johtamisessa hyödynnettävän analysoidun tiedon näkökulmasta. Työssä esitetään muun muassa kehittämisehdotuksia strategisen ja operatiivisen analyysin välisen yhteyden vahvistamiseksi. Tutkimusaihetta lähestyttiin kvalitatiivisin menetelmin ja empiirinen aineisto kerättiin kahdesta poliisilaitoksesta kahdeksalla haastattelulla. Hakaniemen tutkimus on rajattu operatiiviseen analyysitoimintaan, mutta siinä on vahva viittaus strategisen johtamisen kontekstiin ja tulossopimuksiin, mikä toimii yhtenä lähtökohtana myös tälle tutkimukselle.

Mika Jylhä on Tampereen yliopiston turvallisuushallinnon maisteriohjelmassa tekemässään Pro gradu -tutkielmassa vuonna 2011 tutkinut strategisen joustavuuden eli liikkumavaran käsitettä, paikallispoliisin poliisilaitosten johtoryhmien kykyä ja halua luoda strategista joustavuutta ja strategisen joustavuuden substanssisisältöä poliisilaitoksen johtamisessa. Tutkimuksessa pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä on paikallispoliisin johtoryhmille tehty kysely. Teoriaosuus rakentuu organisaation oppimisen, systeemiteorian, strategisen johtamisen teemojen ja kumppanuuksien ympärille.

Jylhän tutkimus liittyy muun muassa sisäministeriön vuoden 2008 joulukuussa käynnistämään poliisilaitosten johtoryhmien kehittämisprojektiin sekä valtakunnalliseen tietojohdoisen poliisitoiminnan kehittämisprojektiin. Tutkimustulosten perusteella poliisilaitosten johtoryhmillä ei ainakaan vielä tutkimuksen tekohetkellä ollut vahvaa osaamista strategisen joustavuuden luomisen keinoista, sen sijaan aihe nähtiin erittäin tärkeänä ja vastaajien keskuudessa vallitsi korkea motivaatio aihepiirin tietämyksen ja osaamisen kehittämiseksi. Tärkeänä johtopäätöksenä oli lisäksi se, että strategisen joustavuuden lisäämisen esteenä nähtiin jossain määrin olevan kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön tehottomuus ja käytettävissä olevien resurssien niukkuus.

Niina Haapanen on tehnyt pro gradu -tutkielman vuonna 2016 aiheesta *Strategiatyö poliisihallinnossa - Poliisihallinnon strategiatyön nykytila ja poliisihallinnon strategiaprosessi*, jossa kirjoittaja on kattavasti käsitellyt poliisin strategiatyön nykytilaa ja kehittämiskohteita. Haapasen tutkimuksen keskeisinä tuloksina ovat, että poliisin strategiatyö on kaikilta osin hyvin jäsentymätöntä ja pirstaloitunutta, eikä yhteisesti hyväksytyjä käsitteistöjä ja prosesseja ole olemassa. Lisäksi keskeisenä kehittämiskohteena todettiin sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisen yhteistyön selkeyttäminen ja päällekkäisen työn poistaminen johtamiskokonaisuudessa. Käsillä olevan tutkimuksen aineistonkeruun ajankohta sijoittui hyvin lähelle Haapasen tutkimusta, ja voidaan todeta, että hyvin samankaltaiset asiat ja kehittämistarpeet ovat nousseet esiin kummassakin työssä. Haastatelluista kolme henkilöä olivat samoja tässä ja Haapasen työssä.

Hannu Mensonen on väitöskirjassaan *Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa* vuonna 2012 Tampereen yliopistossa tutkinut laajaan, Oulun alueen ylempään päällystöön kuulumattomille poliisihenkilöille suunnattuun kyselytutkimukseen pohjautuvan empiirisen aineiston pohjalta motivaatioon, valtaan ja sanattomaan tietoon liittyvien tekijöiden merkitystä poliisin organisaatiomuutoksen aikaisessa johtamisprosessissa. Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen.

Oma tutkimukseni linkittyy vahvasti edellä kuvattuun Mensosen tutkimukseen, mutta täydentää niitä tuottamalla uutta tietoa poliisiorganisaation dynaamisesta tietopääomasta nimenomaan tulosohjausprosessin ja valtakunnallisesti ylemmän johdon näkemysten sekä tietojohdamisen viitekehyksessä. Mensosen tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä oli, että aineeton pääoma ja erityisesti siihen liittyvä inhimillisten voimavarojen kasvun ja oppimisen näkökulma vaativat enemmän huomiota osana organisaation voimavarojen kehittämistä. Tietojohdamista on kaikkiaan poliisissa tutkittu melko vähän ja poliisihallinnossa yhteisesti hyväksytyjä käsitelmääritelmiä ei ole käytännössä saatavilla.

1.4 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi asetetaan: Mikä on strategisten analyysien merkitys poliisin strategisen johtamisen prosessissa?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä strategisella analyysillä tarkoitetaan?
- Mitä on organisaation aineeton pääoma yleisesti ja tutkimuskontekstissa?
- Mitä ovat dynaamiset kyvykkyydet yleisesti ja tutkimuskontekstissa?
- Mitä on dynaaminen tietopääoma ja mikä on sen merkitys organisaation menestymisessä?

Muutosjohtamisen sekä organisaatiokulttuurin tutkimusalueet on tietoisesti tutkimuksen tekoon liittyvistä resurssisyistä rajattu tämän tutkimuksen pääfokuksen ulkopuolelle, mutta niiden merkitys tutkimuksen laajassa perspektiivissä on kuitenkin tunnistettu. Tutkimuksessa ei syvennyttä tietojohdoksen poliisitoiminnan käsitteeseen tai operatiiviseen rikosanalyysitoimintaan.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisesti aineettoman pääoman mittaamiseen suunniteltuja menetelmiä, vaan keskitytään määrittelemään aineettoman pääoman ja erityisesti sen osatekijäksi luokiteltavan dynaamisen tietopääoman ja dynaamisten kyvykkyyksien merkitystä poliisin strategisen johtamisen prosessissa.

On kuitenkin tunnistettu, että aineettoman pääoman mittaaminen sisältyy tälläkin hetkellä osittain poliisin johtamisen työkaluna käytettävän tasapainotetun tulosmittariston sovelluksen tarkastelunäkökulmiin.

2. TIETOON PERUSTUVA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tullaan käsittelemään organisaation menestymisen edellytyksiä tiedolla johtamisen näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi strategisen ajattelun peruseriaatteita. Toisessa alaluvussa esitellään tasapainotettu tulokortti (BSC) strategisen johtamisen työkaluna ja verrataan sitä aineettoman pääoman viitekehukseen. Kolmannessa alaluvussa käsitellään organisaation aineettoman pääoman käsitettä. Neljännessä alaluvussa syvennytään dynaamisiin kyvykkyyksiin. Viides alaluku käsittelee dynaamista tietopääomaa ja erilaisten tietoympäristöjen hyödyntämistä organisaation uudistumisen voimavarana. Kuudennessa alaluvussa käsitellään ennakoitimenetelmiä ja tulevaisuustiedon hyödyntämistä strategisessa arviointi- ja johtamisprosessissa.

2.1 Strategia

Lönnqvist et al. (2005) määrittelevät strategian *keinoiksi, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossaan määrittämänsä tavoitteet*. Suorituskyky (engl. business performance) taas on *mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita; organisaatioyksikön menestyminen ja tuloksetekokyky valituista näkökulmista tarkasteltuna* (Lönnqvist et al. 2005, 14). 2000-luvulla suorituskyvyn johtamisessa on yleistynyt malli, jossa suorituskykyä tarkastellaan useista eri näkökulmista. Tunnetuin näistä malleista on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti tai tulosmittaristo, BSC, jossa mitattavat näkökulmat ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen.

Organisaation suorituskykyä voidaan katsoa eri tavalla riippuen tarkastelutasosta. Ylimmällä johdolla harvemmin on resursseja seurata yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaista tyytyväisyyttä ja kehittymistä, vaan todennäköisesti tällä tasolla

olla ensisijaisesti kiinnostuneita konsernin liiketaloudellisesta tuloksesta tai julkisen organisaation ollessa kyseessä, toiminnan vaikuttavuudesta. Seurannassa ja mittaamisessa onkin erittäin tärkeää huomioida organisaation hierarkkisuus ja se, mikä eri tasoilla tapahtuvien muutosten vaikutus on muihin osakokonaisuuksiin. (Lönnqvist et al. 2005, 20 - 21.)

Normann ja Ramírez kuvaavat strategiatyötä arvon luomisen perustaksi, jossa tuotetaan intellektuellit raamit, käsitteelliset mallit ja johtavat ideat, jotka mahdollistavat organisaation johdolle lisäarvoa tuottavien mahdollisuuksien tunnistamisen ja näiden muuntamisen organisaation voitoksi. Tästä näkökulmasta strategia on juuri se väline, jolla organisaatio määrittää toimintansa ja linkittää yhteen kaksi kaikista tärkeintä resurssia tämän päivän liiketoiminnassa: organisaation kyvykkyydet ja asiakkaat. (Normann & Ramírez 1993, 65.)

Kaplanin & Nortonin (2004, 27) mukaan kaikki organisaatiot käsittelevät strategiaa eri tavoin. Jossakin se kuvataan voittojen maksimointia tavoittelevien taloudellisten suunnitelmien muodossa, toisaalla taas korostetusti asiakkaiden näkökulmasta taikka inhimillisen pääoman tai oppimisen kontekstissa. Harvalla johtajalla kuitenkin kirjoittajien mukaan on täydellisen kattavaa kokonaiskuvaa organisaatiosta strategisella tasolla. Tästä johtuen strategian viestimisessä usein epäonnistutaan. Mikäli organisaation johto ei ole yksimielinen strategiasta, ei resursseja voida kohdentaa oikein. Mikäli näin tapahtuu, luotua strategiaa ei ole mahdollista toteuttaa. (Kaplan & Norton 2004, 27 - 28.)

Sotarauta (1996) kuvaa *ajoituksen ja kimmoisuuden asetelmassa* olennaiseksi *strategisen tietoisuuden*, jolla tarkoitetaan sitä, että johdon ja päätöksentekijöiden on jatkuvasti toiminnan ja ajattelunsa taustalla pidettävä mielessään johdettavan organisaation olemus eli mikä se on, miksi se on ja mikä on haluttu tulevaisuus. Sotarauta kuvaa strategisen tietoisuuden syntyvän kommunikaatiossa, joka pureutuu muun muassa strategiaan aikomuksiin, organisaation ja sen yksiköiden tehtäviin ja niiden kehittymiseen, resurssipohjaan ja sen mahdollisuuksiin ja uhkiin, haluttuun tulevaisuuteen (visio), mahdollisiin ja ei-toivottuihin tulevaisuuksiin (esim.

skenaariot), organisaation sisäisen tilanteen vaikutuksiin strategiaan nähden ja nykyiseen kehityksen suuntaan. (Sotarauta 1996, 287.)

Strateginen tietoisuus ei Sotaraudan mukaan ole sitä, että organisaatio on kirjannut jotakin *strategiseksi suunnitelmaksi* nimettyyn paperiin. Se tarkoittaa sitä, että päätöksentekijät ja viranhaltijat ovat itse ymmärtäneet ja aidosti sisäistäneet näiden asioiden merkityksen päivittäiseen tekemiseen. Strateginen tietoisuus on *selkärangassa, jossain selkäytimen tienoilla*. Tämä ei kuitenkaan vähennä suunnittelun, analyysien, erilaisten seminaarien ja vastaavien tapahtumien merkitystä, vaan niiden avulla toimijat tietoisesti etsivät ja luovat strategista tietoisuuttaan ja ajavat sitä selkäyttimeen osana kommunikatiivista suunnittelua. Olennaista on, että tätä tehdään tietoisesti. (Sotarauta 1996, 285 - 286.)

Jo 1990-luvulla organisaatioiden ja liiketoiminnan alueet ovat muodostuneet globaaleiksi ja esimerkiksi teknologian valtava kehitys on avannut monipuolisesti mahdollisuuksia arvon luomiseksi. Näin ollen edellä kuvattu, linjastomaiseen tuotanto-organisaatiomaailmaan perustuva perinteinen arvoketjuajattelu on nähty jo pitkään vanhentuneena. Normann & Ramírez kuvaavat organisaatioilla, asiakkailta ja toimittajilla olevan liiketoiminnassaan niin paljon vaihtoehtoja, että sen kaltaisesta tilanteesta autoteollisuuden innovaattori Henry Ford ei koskaan osannut unelmoidakaan. Luonnollisesti suurempi valinnanmahdollisuus tarkoittaa myös suurempaa epävarmuutta ja suurempia riskejä. Historiatietoon perustuvat ennusteet ovat tällaisessa toimintaympäristössä epäluotettavia. Tekijät, joiden aiemmin ajateltiin olevan kaukana periferiassa, ovatkin yllättäen muutoksen pääajureita organisaation keskeisillä toiminta-alueilla ja voivat muuttaa pelin sääntöjä yhdessä yössä. (Normann & Ramírez 1993, 65.)

Epävakaassa ympäristössä strategian ei enää voida ajatella olevan kiinteä kattaus arvoketjun toimijoiden ennalta määritellyjä aktiviteetteja. Kasvavassa määrin organisaation menestyksessä on kyse siitä, että ne eivät ainoastaan toimi arvon lisääjinä, vaan sen uudelleenmuotoilijoina ja -keksijöinä. Niiden fokus strategisessa analyysissä ei ole itse organisaatio eikä edes sen toimialue, vaan koko arvonluontijärjestelmä, jonka sisällä talouden eri toimijat kuten toimittajat,

strategiset kumppanit, allianssit ja asiakkaat yhdessä osallistuvat arvon tuottamiseen. Osapuolten keskeinen strateginen tehtävä on pelikentän roolien ja suhteiden uudelleenkonfigurointi uusien arvonluonnin tapojen ja toimijoiden löytämiseksi sekä kyvykkyyksien entistä parempi yhteensovittaminen todellisia asiakastarpeita vastaaviksi. Tiivistäen, menestyvät organisaatiot käsittävät strategian järjestelmällisenä sosiaalisena innovaationa: jatkuvana kompleksisten liiketoimintajärjestelmien suunnitteluna ja uudelleenmuotoiluna. (Normann & Ramírez 1993, 65.)

Hannuksen (2004, 3) mukaan organisaation menestymisen edellytyksenä ovat tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Strategialle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Usein strategialla tarkoitetaan organisaation tahtotilaa, päämääriä ja keskeisiä toimintaan liittyviä valintoja. Hannuksen strategiakäsitteeseen kuuluvat tahtotilan, päämäärien ja tavoitteiden määrittäminen, asiakas-, tuote- ja kanavavalinnat, arvoihin sekä ansaintamalliin liittyvät päätökset ja toimenpiteet liittyen strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen tai muuttamiseen ja toimintaympäristön muutosvoiman, avainsidosryhmien odotusten tunnistaminen sekä missiosta ja arvoista koostuva ydinideologia.

Organisaation sisäisiä tekijöitä, rakenteita ja resursseja korostava resurssiperusteinen kilpailukykyteoria nousi 1980-luvulla vallalla olleen Porterin talousteoreettisen viiden kilpailuvoiman mallin (engl. five forces model) rinnalle. Alkuperäisen porterilaisen strategianäkemyksen ydin on siinä, kuinka yritys onnistuu asemoimaan itsensä oikein olemassa olevaan kilpailuasetelmaan. Malli on hyvin staattinen ja organisaation resurssiperusta on käytännössä merkityksetön kilpailukyvyn luomisen kannalta, sillä malli keskittyy ulkoisten markkinavoimien hallitsemiseen. (Stähle et al. 2002, 21 - 23.) Resurssiperusteisen teorian juuret ovat Edith Penrosen näkemyksissä siitä, että organisaation menestys on ensisijaisesti riippuvainen sen sisällä olevasta kokemuksesta, johtamistaidoista sekä teknologisesta tietotaidosta. Penrosen mukaan toissijaisia selittäviä tekijöitä sen sijaan olivat tuotantoteknologiat tai kuluttajien mieltymykset. Organisaation resurssit eivät kuitenkaan olleet itseisarvoisia, vaan ratkaisevaa oli, millaisia palveluita näiden resurssien avulla kyettiin tuottamaan. (Stähle et al. 2002, 25.)

2.2 Tasapainotettu tulokortti (balanced scorecard, BSC)

Tasapainotetun mittariston käsite perustuu Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämään strategisen johtamisen ajattelutapaan. 1990-luvun puolivälistä lähtien mallia lähdettiin soveltamaan niin Suomessa kuin muualla myös julkisella sektorilla. BSC on strategisen johtamisen mallina useissa poliisiorganisaatioissa niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissa. Suomen poliisin johtamisjärjestelmään BSC implementoitiin vuonna 1999.

Tämän luultavasti maailman tunnetuimman strategisen johtamisen työkalun yhteydessä strategialla tarkoitetaan keskeisiä keinoja, joilla visio aiotaan saavuttaa ja päästä nykytilasta tavoitetilaan. Tähän liittyvät oleellisesti seikat kuten kuinka toimintaa ohjataan ja linjataan vision mahdollistamiseksi, sekä millaisia pelisääntöjä, perusvalintoja tai päätöksiä matkan varrella tarvitaan. Lumijärven et al. kuvaava määritelmä on yleisesti käytössä julkisen sektorin toiminnan suunnittelukäsitteistössä, ja siitä ovat kirjoittaneet mm. Poister & Streib (1999, 308 - 309). (Lumijärvi et al. 2003, 21.)

Tampereen yliopistossa Sirpa Virta, Ismo Lumijärvi ja Olavi Kujanpää ovat 2000-luvulla tutkineet monipuolisesti BSC-mallin toimivuutta sekä kehittäneet mallia tiiviissä yhteistyössä sisäministeriön ja poliisiyksiköiden kanssa. Kyseinen tutkimushanke on ollut osa silloisen sisäministeriön poliisiosaston kehittämishanketta ja väliraportti *Tasapainolla kohti tuloksellisuutta* on julkaistu Tampereen yliopiston Turvallisuushallinnon tutkimuksia -sarjassa vuonna 2002. Loppuraportti *Strategista arviointia kehittämässä* vuodelta 2003 tarkastelee BSC-mallin visio- ja strategiatyön etenemistä, mittareiden luomista, mallin näkökulmien sisältöjä ja keskinäisriippuvuuksia, henkilöstön sitoutumista ja kehittämisehdotuksia.

Virran et al. (2003, 155 - 156) tutkimuksessa esitettiin poliisin BSC-mallin keskeisiksi kehittämiskohteiksi seuraavat asiat:

- Tulostittareiden seurantatiedon nopea ja oikea-aikainen saatavuus tulosten viemiseksi käytäntöön sekä tiedonkeruun vastuuttaminen ja organisointi mahdollisimman virtaviivaisesti kuitenkin niin, että pystytään vastaamaan johtamisjärjestelmän eri tasojen tietotarpeisiin
- poliisiyksiköiden alueellisten ja paikallisten visioiden täsmentäminen, sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön mallintaminen esim. toimintaympäristö- ja riskianalyysojen avulla, haasteellisempi ote tavoitteiden strategisuuteen
- strategiakäsitteistön sisäistäminen ja yhtenäistäminen,
- mittariston täsmentäminen ja vaikuttavuuslähtöisyys; tulosten analysointi ja johtopäätösten juontaminen,
- sidosryhmäyhteistyön kuten alueellisen turvallisuussuunnittelun vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen, paikallisuudelle sensitiivisempi ajattelu,
- asiakas- ja kansalaisnäkökulman kehittäminen palvelun kohdentamiseksi eri asiakasryhmien tarpeet paremmin huomioiviksi,
- sisäisten prosessien monipuolistaminen, täsmentäminen ja ydinprosessien määrittely sekä
- henkilöstön sitouttaminen johtamismalliin osallistamisen, vuoropuhelun ja johdon esimerkin avulla.

Lumijärvi et al. (2003) kuvaavat strategioiden työstämisen keskeisiä periaatteita olevan BSC-mallissa vision ja strategian perusteellinen muotoilu, strategiatyön kerroksisuus, visiotietoisuuden levittäminen koko organisaatioon sekä osallistuminen, yhteinen hyväksyntä ja sitoutuminen. Vision ja strategian perustellulla muotoilulla tarkoitetaan erityisesti toimintaympäristön huolellista kartoittamista ja määrittämistä osana vision tarkastelua. Tämä tarkoittaa, että tulee olla hyvin selvillä yksikön nykytilan vahvuuksista ja kehittämiskohteista ja toimintaympäristön muutoksista. Poliisiyksikön on pohdittava, mitkä ovat sen toimintaympäristön tavoiteltavat tulevaisuuden kuvat sekä miten se itse voi

vaikuttaa muutoksiin ja estää ennalta haitallisia ulkoisia vaikutuksia. Vision ja strategioiden perusteellinen laadinta edellyttää SWOT-analyysin ja delfoi-tekniikan kaltaisten menetelmien käyttöä. Toimintaympäristön muutosten ja uhkien ennakointi edellyttävät vaihtoehtoisten skenaarioiden hahmottamista, mutta tällä ei voida korvata visiota. (Lumijärvi et al. 2003, 26 – 27.)

Strategisten valintojen perustana ovat *tulevaisuuden oletukset, tieto ja kokemus*. On tunnistettava, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia on näköpiirissä ja millaisten toimintaketjujen ja -periaatteiden oletetaan parhaiten edistävän vision saavuttamista. Liiketoiminnan alueella tähän keskusteluun liittyvät muun muassa prosessien, asiakkaiden, talouden, henkilöstön, tuotannon ja markkinoinnin käsitteet ja niitä ohjaavat strategiat. Liiketoiminnassa tavoitteena on kilpailuedun ja parhaan mahdollisen markkina-aseman saavuttaminen onnistuneiden valintojen seurauksena. Strategiaprosessi on jatkumo, jossa valintojen toteutumista seurataan, ja samalla pyritään löytämään jälleen uusia kilpailuedun lähteitä. (Lumijärvi et al. 2003, 21 – 22.)

2.3 Organisaation aineeton pääoma

Aineettoman pääoman (engl. intangible assets) käsite on tunnistettu ensi kerran J. Galbraithin toimesta vuonna 1969, mutta varsinaisesti ilmiö on noussut pinnalle tieteellisessä ja yhteiskunnallisessa keskustelussa vasta 1990-luvun tietämillä. Aineettoman pääoman käsitteelle on useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä, ja usein suomeksi puhutaan synonyymeina myös *tietopääomasta* (engl. *knowledge assets*), *älyllisestä pääomasta* (*intellectual assets*), *osaamispääomasta*, *aineettomasta varallisuudesta* ja *näkymättömistä voimavaroista* (engl. *invisible assets*). Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan Lönnqvistin et al. (2006, 23) mukaan organisaation ei-fyysisiä asioita, kuten työntekijöiden kyvykkyyksiä, resursseja, toimintatapoja ja sidosryhmäsuhteita, joista on sille tulevaisuudessa hyötyä.

Aineeton pääoma ei siis pidä sisällään fyysisiä komponentteja kuten ICT-laitteistoa, kiinteistöjä tai taloudellista varallisuutta. Rajanveto aineellisen ja

aineettoman pääoman välillä ei ole täysin yksiselitteinen. On kuitenkin mahdollista yksilöidä joitakin selkeitä eroavaisuuksia näiden kahden pääomatyyppin välillä. Fyysinen pääoma on konkreettista ja näkyvää, toisin kuin aineeton. Aineettomien resurssien omistajuussuhteita on vaikea määrittää, fyysisten resurssien osalta päinvastoin. Aineettomien resurssien omistajuussuhteiden muuttaminen on yleensä hankalampaa kuin aineellisten. Kohdentaminen useaan eri käyttötarkoitukseen samanaikaisesti on fyysisten resurssien osalta haastavaa ellei mahdotonta, kun taas aineettomien resurssien kohdalla tämä onnistuu. (Lönqvist et al. 2006, 23-24.)

Aineeton pääoma liittyy vahvasti kunkin tarkasteltavan organisaation omaan strategiaan ja toimintatapaan. Tästä johtuen sellaiset aineettomat resurssit, jotka ovat elintärkeitä toiselle organisaatiolle, voivat olla täysin merkityksettömiä toisessa kokonaisuudessa. Aineetonta pääomaa voidaan luonnehtia siis hyvin tapauskohtaiseksi ja epävakaaksi. Saatetaan myös väittää, että monilla aineettomilla resursseilla ei ole itseisarvoa, sillä niitä ei voida perinteisessä mielessä kaupata, ja hyötyjen syntyminen edellyttää resurssin käyttämistä. Myös toimintaympäristön muutokset vaikuttavat herkästi aineettomien resurssien arvoon. Toisaalta, eksaktisti samoin perustein nämä yksilölliset, vaikeasti jäljiteltävät voimavarat voidaan nähdä myös organisaation ratkaisevana kilpailuedun luojana. (Puusa & Reijonen 2011, 8 - 9.)

Aineetonta pääomaa on kuvailtu paljon erilaisten luokittelujen kautta, jotta käsitteen sisältöä olisi helpompi ymmärtää. Petrashin (1996) aineettoman pääoman määrittäminen sisältää inhimillisen pääoman, organisatorisen pääoman sekä asiakaspääoman. Inhimilliseen pääomaan kuuluu yksilöillä oleva ja niiden tuottama tieto. Organisatoriseen pääomaan liitetään rakenteiden, prosessien ja organisaatiokulttuuriin sisältämä tieto. Asiakaspääomalla Petrash tarkoittaa asiakkaan kokemusta tuotteiden tai palveluiden toimittajan kanssa asiain tuottamasta arvosta. (Petrash 1996, ref. Puusa & Reijonen 2011, 13.)

Lönnqvistin et al. (2005) mukaan aineeton pääoma voidaan jaotella inhimilliseen, suhde- ja rakennepääomaan. Aineettoman pääoman sovellettu luokittelu on esitetty tarkemmin taulukossa 1. Inhimillinen pääomaan (engl. human assets) luetaan erilaiset organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät seikat, kuten osaaminen, kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne, kyvyt, tieto ja koulutus. On huomionarvoista, että inhimillinen pääoma on yksilöiden omistamaa, joten se ei ole täysin organisaation hallittavissa. (Lönnqvist et al. 2005, 31.)

Suhdepääomaan (engl. relational assets) taas sisältyvät organisaatioon ja sen ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät. Suhdepääomaa pidetään yleisesti organisaation omistamana. Kuitenkin suhdepääoma on suurelta osin yksittäisten yksilöiden luomaa, esimerkiksi asiakas- tai sidosryhmäsuhteiden osalta. Ne ovat täten myös sidoksissa kyseiseen henkilöön, jolloin henkilön vaihtaessa työpaikkaa tai jäädessä eläkkeelle hänen luomansa suhteet voivat valua organisaation käsistä henkilön mukana. Rakennepääoma (engl. structural assets) sisältää yksiselitteisemmin organisaation omistuksessa olevia asioita, kuten arvot ja kulttuurin, yleisen työilmapiirin ja prosessit, dokumentoidun tiedon sekä immateriaalioikeudet. Rakennepääomaan liittyvät tekijät useimmiten säilyvät organisaatiolla, eivätkä ole aivan niin riippuvaisia yksittäisistä työntekijöistä kuin kaksi muuta aineettoman pääoman osa-alueita. (Lönnqvist et al. 2005, 31.)

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet. (Lönnqvist et al. 2005 & Roos et al. 2006, ref. Puusa & Reijonen 2011, 15, 40.)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen ja ammattitaito • Tieto ja hiljainen tietämys • Henkilökohtaiset ominaisuudet • Kokemus • Kyvyt • Asenne • Koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteet asiakkaisiin • Suhteet muihin sidosryhmiin • Imago • Maine • Brändit • Yhteistyösopimukset • Yhteiskuntasuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvot ja kulttuuri • Toimintatavat • Työilmapiiri • Innovatiivisuus • Prosessit ja järjestelmät • Dokumentoitu tieto • Immateriaalioikeudet

Inhimillisen pääoman näkökulmasta hiljainen tietämys näyttäytyy osaajan kokonaisvaltaisena ammattitaitona. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten esimiestai alaistaidot sekä asenne vaikuttavat inhimillisten resurssien hyödyntämiseen merkittävästi. Suhdepääoman kapasiteetti taas on riippuvainen verkostoitumiseen ja suhteiden luomiseen vaadittavan vuorovaikutuksen määrästä ja laadusta. Yksilöiden tasolla vaikuttimia ovat esimerkiksi tunneäly, luottamus, asenne ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot. Luottamuksen syntymiseen, ylläpitämiseen ja rikkoutumiseen liittyvät mekanismit ovat usein ihmisissä hiljaisena tietämyksenä, vaikka luottamusta voidaan käsitellä myös tieteellisesti. Rakennepääoma on tavallaan kahden muun osa-alueen tukipilari luoden organisaation rakenteilla ne peruseriaatteet ja toimintamallit, jossa aineettoman pääoman hyödyntäminen ja hiljaisen tietämyksen jakaminen on mahdollista. Hiljaisen tietämyksen osalta tässä näkökulmassa korostuu erityisesti johtaminen, jonka avulla voidaan luoda tiedon ja tietämyksen jakamiselle ja hyödyntämiselle otollisin mahdollinen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. (Puusa & Reijonen 2011, 40 – 41.)

Verrattaessa aineettoman pääoman viitekehystä edellisessä luvussa kuvattuun tasapainotettuun tulokorttiin, voidaan löytää niiden välillä paljon eroavaisuuksia sekä muutamia yhtäläisyyksiä. Merkittävin ero näiden kahden välillä on, että tulokortti ei millään tavoin itsessään määrittele sitä, mikä organisaatio on ja mitä se tekee. Aineettoman pääoman johtamisen viitekehyksessä puolestaan tämä kysymys on kaikkein oleellisin. Aineettoman pääoman näkökulmasta yritys muodostuu erilaisista resursseista (*resource-based view, RBV*), kun tulokortissa tarkastelun lähtökohtana ovat organisaation visio ja strategia. Perinteinen tulokortti ei myöskään samalla tavoin kiinnitä huomiota resursseihin ja aineettomaan pääomaan niiden dynaamisuus huomioiden, vaan tarkastelee aineetonta pääomaa luonteeltaan staattisena. Johtavana ajatuksena kummassakin menetelmässä kuitenkin on se, että organisaation johdolla tulee olla käytössään historiaan pohjautuvan taloudellisen informaation lisäksi sellaista informaatiota ja mittareita, joiden avulla voidaan arvioida tulevaisuuden kannalta tärkeiden voimavarojen tilaa ja kehityssuuntaa. Lisäksi huomioitavaa on, että tulokortti on tärkeä ja toimiva väline sisäiseen tiedonkulkuun, mutta sen käyttö ulkoisille sidosryhmille raportoitaessa on rajallista. (Roos et al. 2006, 205.)

2.4 Dynaamiset kyvykkyydet

Organisaation strategian rakentamisen näkökulmasta, kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, tärkeintä on kyky tunnistaa, arvioida ja arvottaa tulevaisuuden strategisia valintoja. Ståhle et al. (2012) määrittelevät dynaamisen organisatorisen kyvykkyyden *kyvyksi muuntaa olemassa olevia sekä luoda uusia strategisia kyvykkyyksiä ulkoisen toimintaympäristön muutosten ennakoimiseksi ja niihin muovautumiseksi*. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaisesti organisaatiot koostuvat ensisijaisesti tietovarannosta, rutiineista ja kyvykkyyksistä. Näiden muuntaminen kilpailueduksi edellyttää jatkuvaa organisatorista oppimista sekä ulkopuolelta tulevan tiedon omaksumista, yhdistämistä ja innovatiivista käyttöä. (Ståhle et al. 2012, 71.)

Käytännönläheisinä esimerkkeinä dynaamisista kyvykkyyksistä ovat muun muassa organisaation tuotteiden ja prosessien kehittäminen, innovointikyky, kyky tutkimisen ja hyödyntämisen yhteensovittamiseen (exploration and exploitation), kyky sopeutua esimerkiksi yritysoston tai organisaatiomuutoksen jälkeen, organisaatioyksiköiden tutkimus- ja kehitysyhteistyö sekä tiedon välittämiseen ja tallentamiseen liittyvät rutiinit. (Aalto University.)

Helfat ja Peteraf (2015) ovat luoneet mallin dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä. Kirjoittajat esittävät, että johdon kognitiivisten kyvykkyyksien kuten kielen, kommunikaation, sosiaalisten taitojen, havaitsemisen ja huomiointikyvyn, ongelmanratkaisun ja järkeilyn seuraavana asteena ovat dynaamiset johtamiskyvykkyydet, jotka muodostuvat aistimisesta (engl. sensing), haltuun ottamisesta (engl. seizing) sekä uudelleen organisoimisesta (engl. reorganizing). Nämä kyvykkyydet määrittävät Helfatin ja Peterafin mukaan sen, millainen kyky organisaatiolla on organisoida resurssejaan strategisten tavoitteiden mukaisesti. Dynaamiset johtamiskyvykkyydet vaikuttavat myös organisaation kykyyn suhtautua muutokseen ja selviytyä niistä. (Helfat & Peteraf 2015, 837.)

Dynaamisten kyvykkyyksien (engl. dynamic capabilities) teorian keskeisiä käsitteitä ovat *resurssit, staattiset ja dynaamiset rutiinit, staattiset kyvykkyydet,*

ydinkyvykkyydet ja *dynaamiset kyvykkyydet*. Seuraavassa avataan näiden käsitteiden sisältöä. Resurssit eivät tämän teorian mukaan ole itsessään mitenkään organisaatiospesifisiä, mutta yhdistettäessä resurssit organisaation hiljaisen tietoon, ne toimivat arvon luojina teknologisten ja organisatoristen rutiinien muodossa. Erittäin merkittävää on, että vasta kognitiivinen panos siis luo resurssien arvon, ja sen merkitys on luonnollisesti sitä suurempi, mitä tietointensiivisemmästä alasta on kysymys. Staattisten, arvoa luovien rutiinien tehtävä on pitää järjestelmät vakaina ja ennakoitavina. Tähän liittyvät esimerkiksi organisatorinen ja teknologinen osaamispohja. Dynaamiset rutiinit sen sijaan tarkoittavat esimerkiksi tekemällä oppimista ja uusien ideoiden synnyttämistä. Kun hiljaista, yksilöihin sitoutunutta tietoa yhdistetään eksplisiittiseen kodifioituun tietoon, saadaan aikaiseksi uusia dynaamisia rutiineja. (Stähle et al. 2012, 72 - 73.)

Rutiinien pohjalta muodostuu staattisia ja ydinkyvykkyyksiä (engl. core competencies), kun rutiinit yhdistyvät kollektiivisiksi osaamiskasaumiksi. Kyvykkyydet voivat perustua myös henkilösidonnaisiin rutiineihin. Ne voivat olla rutiinien tavoin organisatorisia tai teknologisia. Staattisten kyvykkyyksien rooli on antaa organisaatiolle aikaa syventää hiljaiseen tietoon pohjautuvaa osaamista ympäristön asettamien valintapaineiden edessä. Samalla tässä oppimisprosessissa luodaan edellytyksiä organisaatiokulttuurin synnylle, kun yhteisön jäsenet sisäistävät hiljaisen tiedon muodossa olevia normeja, arvoja ja strategiassa julkiseksi tuotuja visioita. Staattisia kyvykkyyksiä luonnehditaan myös *organisaation muisteiksi* ja *organisaatiokitkan* aiheuttajiksi. (Stähle et al. 2012, 73.)

Ydinkyvykkyydet ovat organisaation suorituskyvyn kannalta olennaisimpia kyvykkyyksiä, jotka ovat yrityskohtaisia, niukkoja, vaikeasti kopioitavia, vaikeasti korvattavia ja vaikeasti liikuteltavia. Markkinatalouden näkökulmasta arvokkailla organisatorisilla kyvykkyyksillä ei ole arvoa kontekstinsa ulkopuolella, minkä vuoksi niillä voidaan saavuttaa todellista kilpailuetua ja merkittäviä lisävoittoja. Staattisten ydinkyvykkyyksien rooli on organisaation resurssien hyödyntämisen tuottavuudesta huolehtiminen, joka mahdollistaa ricardolaisen voiton. Dynaamiset

ydinkyvykkyudet liittyvät aina tulevaisuuteen ja niiden avulla voidaan saavuttaa schumpeteriläisiä innovaatiovoittoja. (Stähle et al. 2012, 73.)

Dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on toimia ulospäin organisaationsa tuntosarvina, aistia heikkoja ja vahvoja signaaleja, ennakoida ja tunnistaa toimintaympäristön muutoksia paikallisessa, alueellisessa ja globaalissa kontekstissa. Pelkkä näiden signaalien tunnistaminen ei kuitenkaan johda vielä mihinkään, vaan niiden hyödyntämiseksi päätöksenteossa on kyettävä ymmärtämään niihin sidonnaisia ilmiöitä ja suhteutettava nämä organisaation potentiaaliin mahdollisuuksiin. Evolutionaarista näkökulmasta organisaatiot ovat omalla tavallaan *maailman ymmärrettäväksi tekemisen välineitä*. Näin ollen niiden kyky tulkita uusia signaaleja ja hyödyntää mahdollisuuksia ovat olennaisesti riippuvaisia siitä, kuinka hyvin organisaation ja sen toimintaympäristön kognitiiviset järjestelmät kohtaavat keskenään tässä tulkintaprosessissa. Organisaation kognitiivinen systeemi koostuu sen rutiineista ja kyvykkyyksistä, joten ne myös määrittävät, millaisia signaaleja sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä nostetaan esiin, mitkä jäävät näkemättä ja mitkä sivuutetaan kokonaan. (Stähle et al. 2012, 74.) Tähän näkemykseen viitataan myöhemmin tutkimuksessa koskien poliittis-hallinnollisen tiedon hyödyntämisen ja tiedonintressien kolmiulotteisuuden mallia.

2.5 Data, informaatio ja tieto

Tietojohtaminen tai *tiedolla johtaminen* saavat usein puhekielessä monenlaisia merkityksiä. Käsitteet olisikin niiden tarkemmassa tarkastelussa sidottava vahvasti asiayhteyteensä. Tässä tutkimuksessa tietojohtamisella tarkoitetaan Dalkirin (2011, 4) määritelmän mukaisesti organisaation yksilöiden, teknologioiden, prosessien ja organisaatorakenteiden järjestelmällistä koordinointia tiedon uudelleenhyödyntämisen ja innovoinnin avulla. Keinoina tavoitteen saavuttamiseksi ovat tiedon luomisen, jakamisen ja soveltamisen rakenteet ja käytännöt, sekä oppimiskokemusten ja parhaiden käytänteiden tallentaminen organisaation muistiin jatkuvan organisatorisen oppimisen edistämiseksi.

Tietojohtamista voidaan käsitellä ja sen oppeja tarkastella useiden eri tieteenalojen näkökulmasta. Kaikissa niistä sitä sovelletaan hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Hong & Stähle tiivistävät nämä sovellutukset neljään päänäkökulmaan: filosofiseen ja psykologiseen näkökulmaan, joka keskittyy kuvaamaan mitä tieto on, mistä se tulee ja miten sitä käsitellään; organisatoriseen ja sosiaaliseen näkökulmaan, jonka fokus on yhteisöllisessä tiedon luonnissa ja sen hallinnoinnissa; talouden ja liiketoiminnan näkökulmaan, joka keskittyy tietoon arvon luomisessa, sekä teknologiseen näkökulmaan, johon luonnollisesti kuuluvat tiedon käsittelyyn liittyvät teknologiset ratkaisut ja informaatioteknologia. Tämä ryhmittely on esitetty alla kuvassa 2. (Hong & Stähle 2005, 130 - 131.)



Kuva 2. Tietojohtamisen tieteenhaarat (mukaillen Hong & Stähle 2015, 131).

Tiedon käsitettä määriteltäessä tavanomaisin lähtökohta on informaation ja datan, josta usein puhutaan myös raakadatana, erottaminen toisistaan. Tietojohtamisen tieteenalalla *tieto* on yleisesti hyväksytyn määritelmän mukaisesti *kaikkein arvokkain sisällön muoto jatkuessa, joka alkaa datasta ja jalostuu informaation kautta lopulta tiedoksi*. Datasta puhuttaessa tarkoitetaan järjestelmiin varastoitunutta raakasisältöä, merkityksettömiä merkkijonoja, josta seuraavassa vaiheessa jalostuu informaatiota. Druckerin (1995) määritelmän mukaan

informaatio on *dataa, johon liittyy relevanssi ja tarkoitus*. Spieglerin (2000) mukaan informaatiosta muotoutuu hyödynnettävissä olevaa tietoa, kun siihen liitetään jokin abstraktio, näkemys tai parempi ymmärrys. (Gottschalk 2005, 59).

Niin kauan kuin tiedon käsite on ollut olemassa, sitä on yritetty luokitella. Aristoteles korosti määritelmässään tiedon eri vivahteita käyttämällä termejä *know-how* ja *know what*. Polanyi (1962, 1966, 1969) hyödynsi tätä luokittelua ja korosti sen pohjalta kaksi eri tietotyyppiä, hiljaisen (*tacit*) ja eksplisiittisen (*explicit*). *Hiljaisella tiedolla* Polanyi tarkoittaa sellaista tietoa, jota ihmisillä on päänsä sisällä mentaalimalleina ja kokemuserustaisessa muodossa. Sitä vastoin *eksplisiittinen tieto* on tietoa, joka voidaan dokumentoida ja esittää ulkoisesti formaaleina malleina, sääntöinä ja toimintatapoina. Tietojohtamisen kirjallisuudesta löytyy monia muitakin tiedon luokittelumalleja. Esimerkiksi juridiikan alan ammatillinen tieto voidaan jakaa deklarativiseen, proseduraaliseen ja analyttiseen tietoon. Tämän tyyppinen luokittelu perustuu tiedon käyttöön. Useat tutkijat ovat Deanin ja Gottschalkin (2005, 59) mukaan jakaneet ammatillisen tiedon kolmeen tyyppiin – teoreettiseen, käytännölliseen tietoon eli taitoon sekä käytännönläheiseen viisauteen.

Alavi ja Leidner (2001) kuvaavat hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon olevan saman kolikon eri kääntöpuolia, sillä ne ovat yhtä lailla riippuvaisia toisistaan ja tiedon ominaisuuksia vahvistavia, eivätkä toisiinsa nähden ristiriitaisia tiedon kokonaisuuksia tai asteita. Davenportin & Prusakin (1998, 4) mukaan tieto syntyy ja säilyy ihmisen mielessä. Heidän mukaansa tieto on sekoitus kontekstuaalista kokemusta, arvoja, informaatiota ja asiantuntemusta, joka luo kehyksen uuden kokemuksen ja informaation arvioinnille ja omaksumiselle. Organisaatioissa tieto tulee näkyväksi dokumenteissa ja tietovarannoissa sekä organisaation rutiineissa, prosesseissa, käytänteissä ja normeissa.

Tiedon tai *tietämyksen* nähdään olevan sisältöä määrittelevän käsitehierarkian huipulla, mutta joissakin yhteyksissä sen yläpuolelle liitetään vielä lopullisena tavoitteena viisaus. Poliisitoiminnan kontekstissa edellä kuvattuun käsitehierarkiaan on Gottschalkin (2007, 4 - 5) mukaan lisäksi

tarkoituksenmukaista lisätä informaation ja tiedon välille älykkyyden (intelligence) käsite, jolla tarkoitetaan *organisoidusti analysoitua ja validoitua informaatiota*. Mitä jalostuneemmasta tiedon muodosta on kyse, sitä suurempi tulkinnan ja merkityksen antaminen siihen liittyy. Älykkyyden käsite liittyy poliisitoiminnan kontekstissa hyvin vahvasti analyysitoimintaan eritasoisen rikosanalyysin merkityksessä.

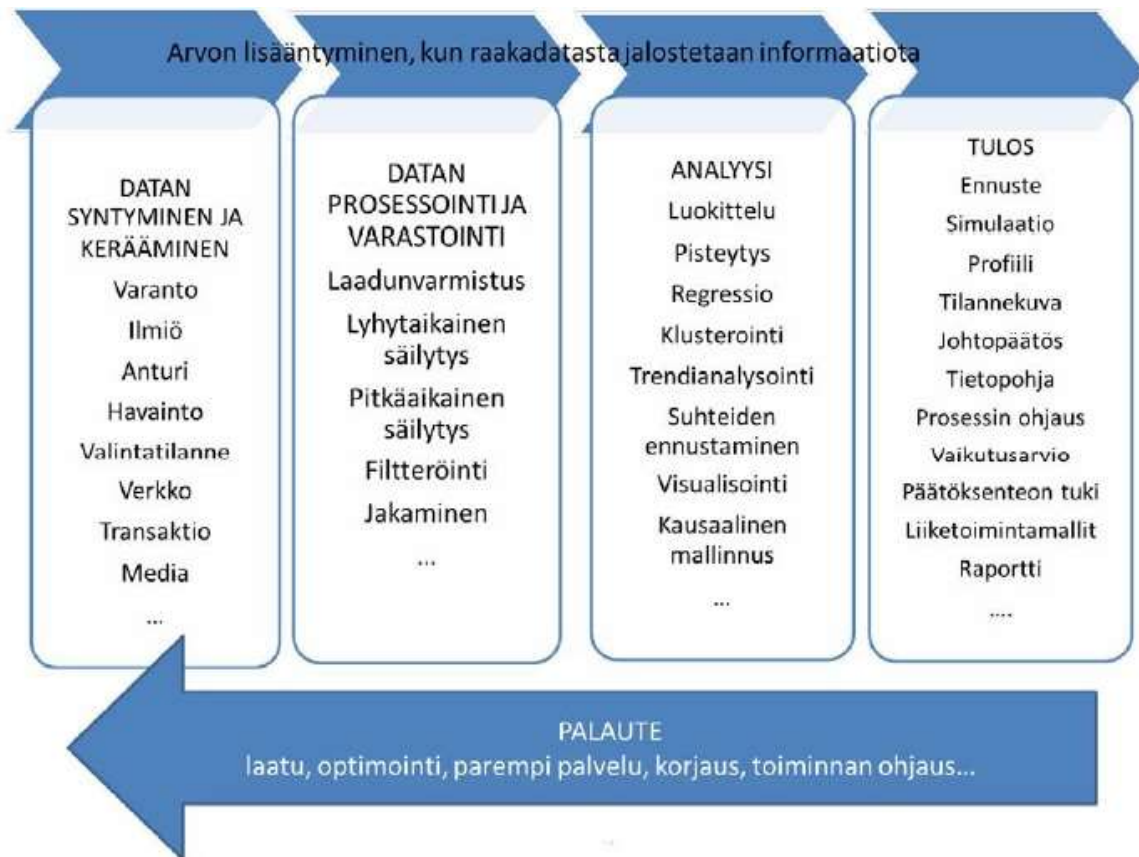
Rikostutkinta on yksi poliisitoiminnan ydinprosesseista. Rikostutkinnan analyyseissa hyödynnettävä ja siellä tuotettu jalostettu tieto pohjautuu monimuotoiseen, operatiivisen poliisitoiminnan eri alueilta saatavaan raakadataan. Informaatio, vastaavasti kuin älykkyys, muodostuvat faktoista ja muusta datasta, jotka järjestellään luonnehtimaan tai profiloimaan spesifiä tilannetta, tapahtumaa tai rikosta, sekä henkilöä tai henkilökuntaa, joiden oletetaan liittyvän toisiinsa. Datan järjestäminen ja sen jalostaminen merkitykselliseksi informaatioksi edellyttää väistämättä jonkinlaista tulkintaa liittyen käsillä oleviin faktoihin. Kuitenkin on todettava, että tulkinnan merkitys tässä yhteydessä on suhteessa vähäisempi kuin informaatioon pohjautuvan tiedon (knowledge) rakentamisessa. Jalostettaessa informaatiosta älykkyyttä (intelligence), tulkinnalla on isompi ja näkyvämpi rooli kuin informaation kohdalla, kuitenkin tietoon nähden vaatimattomampi. (Dean & Gottschalk 2007, 5 - 6.)

Tietoon, siinä muodossa kuin se tässä yhteydessä ymmärretään, liittyy käsitteellisesti korkeampi abstraktiotaso. Tieto muodostuu käsityksistä ja arvioista, jotka pohjautuvat henkilökohtaisiin uskomuksiin ja totuuksiin sekä odotuksiin vastaanotettavaa informaatiota, sen analysointia, arvioimista ja yhdistämistä, eli lyhyesti tulkitsemista, koskien. Tulkinta on edellytys sille, että tietoa voidaan käyttää ja hyödyntää toiminnassa. Dean ja Gottschalk toteavat suhtautuvansa epäilevästi sujuvaan, eheään loogiseen ketjuun, jollaisena tiedon käsitehierarkia on heidän toimestaan kuvattu. Kirjoittajat ovat sen sijaan omien sanojensa mukaan yhtä mieltä Wiigin (1999) kanssa siitä, että informaation ja tiedon välillä on itse asiassa suurempi epäjatkuvuus, kuin mitä useimmat ihmiset ymmärtävät. Tiedon luomisen prosessi, jossa sisään tuleva data ja informaatio muunnetaan arvokkaaksi tiedoksi, on todellisuudessa paljon monimutkaisempi, kuin mitä

yksinkertaistava käsitteellistäminen antaa ymmärtää. Informaation tarkkuus tai sen paljous eivät itsessään takaa menestyksellistä tutkintaa. Pikemminkin huomio tulee heidän mukaansa kiinnittää keskeisimpänä seikkana siihen, kuinka informaatiota tulkitaan ja täten muunnetaan tiedoksi. (Dean & Gottschalk 2007, 5 - 6.)

Jotta informaatio voi muuntua tiedoksi, henkilön tulee arvioida vastaanottamaansa informaatiota vasten olemassa olevia mentaalimallejaan, aiempaa tietoansa tai kokemuksiaan siitä kontekstista, josta informaatio kumpuaa. Mikäli henkilöllä ei ole suoraa kokemusta tästä kontekstista, hänen on luotettava toisilta saatuun tietoon, kuten esimerkiksi yhteisesti jaettuihin olettamuksiin tai toimintaympäristön kulttuurissa syntyneisiin käsityksiin. Informaatiota ei täten ole mahdollista käsitellä täysin objektiivisesti, sanan puristisessa merkityksessä, vaan informaatioon heijastuu aina jonkinlainen subjektiivinen elementti. Tämä on käytännössä inhimillisyyttä, eikä prosessiin liity arvottamista siitä, onko näin toimiminen hyvä vai huono asia – se on vain tiedon rakentamisen prosessi, jota me ihmiset noudatamme hetki hetkeltä päivittäisessä elämässämme. Arvovalinta tapahtuu siinä vaiheessa, kun tulkitun informaation perusteella valitun toiminnon lopputulos tulkitaan itse päätöksentekijän tai muiden toimesta joko hyväksi tai huonoksi päätökseksi. (Dean & Gottschalk 2007, 8.)

Seuraavalla sivulla esitetyssä kuvassa 3 on kuvattu datan jalostumisen prosessi informaatioksi ja lopulta organisaation päätöksenteossa hyödynnettäväksi, jaettavissa olevaksi kodifioituksi tiedoksi. Ensimmäisessä vaiheessa data etsitään ja hankintaan tapauskohtaisesti soveltuvia menetelmiä hyödyntäen. Toisessa vaiheessa varmistutaan datan laadusta ja se joko varastoidaan lyhyt- tai pitkäaikaisesti tai jaetaan edelleen. Seuraava vaihe on datan jalostaminen analyysin avulla toisenlaiseen, käytettävyydeltään palvelevampaan muotoon. Viimeisessä prosessin vaiheessa analyysin tulokset viedään käytäntöön ja niitä voidaan hyödyntää päätöksentekoprosesseissa tarkoituksenmukaisessa muodossa.



Kuva 3. Datan jalostumisprosessi. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 9.)

Poliittis-hallinnollisella tiedon tuottamisella ja hyödyntämisellä on monia ulottuvuuksia, jotka on huomioitava pohdittaessa päätöksenteossa hyödynnettävän tiedon olemusta ja käyttömahdollisuuksia. Tiedolla johtamisen ajallinen kolmiulotteisuus koskee politiikan lisäksi periaatteessa koko julkista sektoria ja sen tilintekovastuun toteuttamista. Kolmiulotteisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tiedolla johtamista toteutetaan kolmessa eri vaiheessa: suunnittelu-, toimeenpano- ja tilintekovastuuvaiheissa, jotka on esitetty kuvassa 4. Poliitiikan suunnitteluvaiheessa tiedolla johtamisessa korostuvat usein politiikan, uudistuksen tai ohjelman potentiaaliset vaikutukset sekä tavoitteiden, resurssien ja keinojen välinen sopusointu. Toimeenpanovaiheessa tiedonintressi muuttuu edelliseen vaiheeseen nähden ja päätöksentekijät ovat kiinnostuneita politiikan tai ohjelman välittömistä tuloksista, vaikutuksista, tehokkuudesta ja tuottavuudesta.



Kuva 4. Tiedolla johtamisen ajallinen kolmiulotteisuus julkisessa toiminnassa (mukaillen Virtanen et al. 2015, 12 - 13.)

Poliittinen päätöksenteko on luonteeltaan arvolähtöistä ja tällöin helposti myös tiedon tuottamisen valinnat, eli millaista tietoa ja millaisin tutkimuskysymyksiin halutaan selvittää, sävytyvät samalla tavoin. Lisäksi tietoa voidaan suunnitteluvaiheessa esimerkiksi jättää kokonaan huomioimatta tai vähätellä. Tiedontuotannon heikkoudet ja säästäminen suunnitteluvaiheessa vaikuttavat usein suoraan päätösten toteutusvaiheeseen moninkertaisten kustannuksien ja heikentäen lopputuloksen laatua. Julkisiin organisaatioihin kohdistuu sekä niiden sisältä että ulkopuolelta erilaisia tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimuksia, joiden edessä organisaatioiden on pakko kiinnittää huomiota tiedolla johtamisen malleihin ja tiedon laadun ylläpitoon. (Virtanen et al 2015, 12 - 13.)

Tiedon hallinnalla tarkoitetaan kaikkia tiedon elinkaaren aikaisen prosessoinnin mahdollistavia tiedon tuottamisen, käsittelyn, löytämisen ja hyödyntämisen menetelmiä ja käytäntöjä riippumatta niiden muodosta. Tiedon ominaisuus on, että jaettaessa sitä sen arvo kasvaa. Digitaalinen toimintaympäristö on merkittävä osa organisaatioiden tietopääoman hallintaa. Hallinnollinen tieto voi olla rakenteeltaan

esimerkiksi asiakirjatietoa, rekisteritietoa, julkaisuja, kuvia, esitysaineistoja, tutkimuksia ja sensoreilla kerättävää tietoa. Jotta viranomaiset voivat jakaa, yhdistellä ja hyödyntää tietoja eri tarkoituksiin, tarvitaan yhteisiä määräyksiä, sanastoja, luokituksia ja koodistoja kuvaamaan ja määrittämään tietoa. Tiedon hallintaa voidaan tehostaa kehittämällä yhteisen tiedon hallintamallia, tietosisältöjen yhteen toimivuutta luovia menetelmiä ja välineitä, jakeluratkaisuja sekä tiedolla johtamista. (Kivivasara et al. 2017, 20.)

Schiuman (2012) mukaan organisaation suorituskyvyn parantamiseen tähtäävän tiedon hyödyntämisen on käynnistyttävä siitä ymmärryksestä, että tietoa on organisaation muiden resurssien tavoin systemaattisesti johdettava, jotta sen oikea allokointi ja kehittäminen olisi mahdollista. Tätä varten on rakennettava toimivat mallit ja metodit, joiden avulla organisaation menestymisen kannalta kriittiset tietoresurssit voidaan tunnistaa, niitä voidaan johtaa ja arvioida. Tämän jälkeen suunnitellaan ja määritellään tietoprosessit. (Schiuma 2012, 516.)

Andreeva & Kianto (2012) korostavat kuitenkin, että on selkeästi erotettava *tietoprosessien* ja *tietojohdamisen käytäntöjen* olennainen merkitysero. Tietoprosessit ovat organisaation luonnollisia tiedon hankkimisen ja jakamisen prosesseja, jotka eivät ole suoranaisesti organisaation johdon hallinnoitavissa. Tietojohdamisen käytännöt puolestaan käsittelevät tiedon tehokkaan ja vaikuttavan hyödyntämisen menetelmiä. Kirjoittajat ovat kansainvälisessä tutkimuksessaan selvittäneet kyselytutkimuksen menetelmin kolmessa eri maassa sijaitsevien 234 yrityksen ICT- ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja tietojohdamisen käytänteiden vaikutusta suhteessa yritysten liiketoiminnalliseen tulokseen. Henkilöstöjohtamisen ja tietojohdamisen välillä vallitsee erittäin suuri keskinäisriippuvuus, sillä henkilöstöjohtamisessa on lopulta kyse ihmisten suurimman voimavaran eli tiedon johtamisesta. Tutkimustulokset osoittivat muun muassa, että panostaminen ICT-ratkaisuihin tuottaa lisäarvoa ainoastaan, mikäli teknologioiden käyttöönottoa tuetaan voimakkaasti henkilöstöjohtamisen käytännöin. (Andreeva & Kianto 2012, 631.)

2.6 Dynaaminen tietopääoma organisaation uudistumisen voimavarana

Dynaaminen tietopääoma (engl. dynamic intellectual capital) korostaa sitä uudistumiskyvylle olennaista piirrettä, että tietoa vaihdetaan, jalostetaan ja rikastetaan modernissa, teknologiaa hyödyntävässä organisaatiossa aina sosiaalisessa ympäristössä. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio tietoa luovana systeeminä syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Yksilöiden henkilökohtaisen kyvykkyyden lisäksi olennaista on, kuinka yhtenäisesti ja tehokkaasti organisaatio kokonaisuutena kykenee toimimaan. Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat tietopääoman kasvattamisen ja hyödyntämisen edellytyksiä. (Stähle et al. 2002, 89.)

Kaiken kehittymisen ja muutoksen ytimessä ovat tietovirrat ja tiedon vaihto, olkoon tieto missä muodossa hyvänsä. Arvokkainkin tieto voi olla tuottavaa ainoastaan silloin, kun sillä kommunikoidaan, sitä käsitellään, siihen liitetään uusia merkityksiä, sitä sovelletaan, testataan, vastustetaan, hylätään tai tuotetaan uusia vaihtoehtoja. Dynaaminen tietopääoma viittaa myös dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotka auttavat organisaatiota kehittämään oppimistaitojaan. Oppimisen edellytyksenä on halu kyseenalaistaa omaa toimintaansa sekä sen taustalla olevia olettamia ja mentaalimalleja. (Stähle et al. 2002, 89.) Tätä sivuten tutkimuksen seuraavassa kappaleessa esitellään strategiatyöskentelyä tukevien ennakoitimenetelmien yhteydessä skenaariomenetelmä, jotka tukevat kommunikaatiota, yksilöllistä ja organisatorista oppimista sekä uudenlaista ajattelua. Huomion kiinnittäminen tietopääomaan muuttaa myös organisaatioiden mittaamisen ja tulosseurannan käytäntöjä. Perinteisin ”kovin” taloudellisin mittarein saadaan kyllä selville, miten organisaatio on taloudellisesti menneisyydessä menestynyt, mutta tässä vaiheessa reagointi saattaa olla jo liian myöhäistä. Taloudelliset tunnusluvut eivät myöskään kerro niiden arvioijille, mitkä ovat syyt huonojen tulosten taustalla. (Stähle et al. 2002, 89.)

Organisaation sisällä sen toimijoiden vaikuttamismahdollisuuksia säädellään organisaation valtarakenteiden ja johtamisjärjestelmän kautta. Erilaiset organisoitumistavat taas synnyttävät organisaatioon erilaisia tietoympäristöjä

omine lainalaisuuksineen, rajoitteineen ja mahdollisuuksineen. Tietoympäristöt ohjaavat suhteiden muodostumista, tiedon vaihtoa ja osaamisen hyödyntämistä. Tietoympäristöissä tietoa käsitellään eri tavoin, minkä vuoksi myös niiden tulokset eroavat toisistaan olennaisesti. Strategian ja uudistumiskyvyn kannalta tämän tunnistamisella on suuri merkitys. Tietoympäristön tyyppi on yleisen luokittelun mukaan mekaaninen, orgaaninen tai dynaaminen. Tyyppi vaikuttaa suhteiden muodostamiseen ja ihmisten kytkeytymiseen toisiinsa, tiedon vaihtoon ja vuorovaikutukseen sekä osaamisen hyödyntämiseen. Uudistumiskykyinen organisaatio tarvitsee kaikkia näitä tietoympäristöjä, mutta sen on pyrittävä asemoimaan ne strategiansa mukaisesti. Kun tietäminen on yhtä kuin kilpailuetu, on välttämätöntä tuntea tiedon tuottamisen edellytykset. (Stähle et al. 2002, 90.)

Seuraavalla sivulla taulukossa 2 kuvataan organisaatioiden erilaisten tietoympäristöjen ominaispiirteitä. Mekaanisessa tietoympäristössä on selkeä hierarkia, jossa vallitsevat tarkkaan määritellyt tehtäväkuvat, kodifioidut tietovarannot sekä ylhäältä alas kulkevat kontrolloidut informaatiovirrat. Mekaanisessa ympäristössä toiminta perustuu staattisten rutiinien vahvistamiseen. Mekaaninenkin ympäristö tarvitsee kuitenkin uudistumiskykyä, esimerkiksi jouduttaessa korvaamaan virheellinen resurssi, kuten rikkoontunut laite ehjällä tai sairastunut työntekijä terveellä. Uudistumiskyky on oikeastaan enemmän uusimista kuin uudistumista tämän tutkimuksen merkityksessä, ja se on organisaatiossa toimintaa ylläpitävä voima. (Stähle et al. 2002, 92.)

Mekaaninen, byrokraattinen systeemi nojaa sääntöjen noudattamiseen ja johtamisen malli on jälkikäteinen seuranta tai virheiden korjaaminen. Tiedonkäsitys on myös normeihin pohjautuvaa – joko toiminta on normien mukaista tai ei ole. Inhimilliseen toimintaan liittyy aina rajojen ja normien kokeilua ja rikkomista, ja tämän vuoksi mekaaniseen ajatteluun on rakentunut autoritaarisia keinoja eli rangaistuksia näiden poikkeamien korjaamiseksi. Alhaalta ylös suuntautuvilla tietovirroilla ei ole merkitystä, sillä ruohonjuuritasolla ei ole oikeutta muuttaa olemassa olevia järjestelmiä. (Nylander et al. 2003, 7.)

Taulukko 2. Yrityksen tietoympäristöjen erilainen luonne (Ståhle et al. 2002, 97)

Organisaatio	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Tavoite	Kustannussäästöt, tehokkuus	Maltillinen kehitys	Jatkuva uusiutuminen
Tieto ja osaaminen	Määriteltyä, dokumentoitua	Kokemukseen ja tulkintoihin perustuvaa	Intuitiivista, mahdollisuuksien hyödyntämistä
Suhteet	Määräytyvät organisaation hierarkiasta	Kollegiaalisia, tehtävistä määräytyviä	Spontaaneja, verkostojen ja intressien synnyttämiä
Tiedon virtaus	Yksisuuntaista, ylhäältä alas	Monenvälistä, vastavuoroista	Kaoottista, epälineaarista
Muutoksen lähde	Johdon määräykset	Dialogi, konsensus, itsearviointi	Heikkojen signaalien tunnistaminen ja jalostaminen, itsestään organisoituminen
Johtamistapa	Suoran vallan käyttö, autoritäärinen kontrolli	Vallan siirtäminen, delegointi	Autonomia

Orgaanisessa eli sopeutuvassa rakenteessa organisaatiolla on räätälöity asiakaskonsepti ja se pyrkii asteittain parantamaan ja sopeuttamaan toimintojaan markkinamuutoksiin. Rakenne perustuu joustaviin prosesseihin, projekteihin, itseohjautuviin tiimeihin sekä valtuuttaviin ja osallistaviin johtamiskäytäntöihin. Organisaation valtarakenteiden on mahdollistettava ei-kopioitavissa olevan asiantuntemuksen sekä piilevän, kokemussidonnaisen tiedon käsittely, jakaminen, prosessointi ja soveltaminen käytäntöön. Tämä edellyttää vallan delegointia ruohonjuuritasolle sekä vuorovaikutusta tukevia sosiaalisia rakenteita ja normeja. (Ståhle et al. 2002, 94.)

Orgaanista järjestelmää kuvataan avoimeksi systeemiksi, joka ylläpitää itseään informaatiovirtojen ja palautejärjestelmän avulla. Se säilyy toimintakykyisenä ainoastaan saadessaan informaatiota ulkopuolelta (input) esimerkiksi oman toimintansa tuloksista tai toimintaympäristön muutoksista sekä prosessoidessaan informaatiota sisäisesti (through put) eli yhdistäessään kokemuksellista tietoa

ulkoa tullessiin signaaleihin sekä muodostaessaan yhteisen keskustelun pohjalta yhteistä ymmärrystä. Informaation prosessoinnin tuloksena systeemi soveltaa sitä uusina tuotoksina (output) viemällä johtopäätöksistä juonnetut toimenpiteet käytäntöön. Mikäli tiedon käsittelijöillä ei ole valtaa toteuttaa päätöksiä, edellytykset uudistumiselle eivät täyty ja koko prosessi mitätöityy. Onnistuminen pohjautuu siis piilevän tiedon vaihtoon sekä toimeenpano- ja vaikutusvaltaan, jotka mahdollistavat toiminnan mukauttamisen ympäristön vaatimuksiin. (Stähle et al. 2002, 94.)

Dynaaminen ympäristö perustuu verkostomaiseen rakenteeseen, luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen sekä niin sanotun potentiaalisen tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn, esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. Potentiaalisella tiedolla tarkoitetaan intuitioon pohjautuvia aavistuksia, jotka ovat luonteeltaan vaikeasti ilmaistavia, ja jotka edellyttävät kuuntelun kykyä ja taitoa tulkita tilanteita. Dynaamista tietoympäristöä on äärimmäisen vaikea kontrolloida monimutkaisuutensa, muutosten nopeuden sekä työntekijöiden itsenäisyyden vuoksi. Tämä ympäristö on hedelmällinen innovaatioille, joten voiton mahdollisuudet ovat suuret, samoin kuin toiminnan riskit. Tietopääoman arvonluonnin näkökulmasta kuitenkin mikään edellä kuvatuista järjestelmistä itsessään ei ole täydellinen – esimerkiksi dynaamisessa ympäristössä kehitetyt uudet ideat vaativat niiden käytäntöön viemiseksi mekaaniselle ympäristölle tyypillistä vakautta ja prosesseja. (Stähle et al. 2002, 94 - 95.)

Tietointensiivinen organisaatio on todellisuudessa rakenteeltaan hologrammin kaltainen - siinä kaikki kolme edellä kuvattua erilaista tietoympäristöä toimivat yhtäaikaisesti ja liittyvät toisiinsa tarkoituksenmukaisesti. Tietojohtamisella tarkoitetaan *kykyä luoda strategian mukaista tiedon hyödyntämistä ja uuden luomista*. Vallan ja vuorovaikutuksen säätely organisaatiossa vaikuttaa pitkälti organisaation menestymiseen muutosherkässä maailmassa. Kaikki organisaatiot ovat kuitenkin polkuriippuvaisia, eli yhtäkkiset muutokset esimerkiksi valtaa delegoitaessa eivät välttämättä heti jalkaudu toiminnaksi käytännössä. Muutostilanteet vaativat aina aikaa ja erityistä tukea, pelkkä rakenteiden

muuttaminen ei itsessään riitä. Dynaamisen tietopääoman voidaan kuvata syntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käytettävissä olevan tietovarannon synteisissä. (Stähle et al. 2002, 96 - 98.)

Perinteinen strategian suunnittelun ja toteuttamisen prosessi pohjautuu Hannuksen (2004) mukaan ennakoitavuuteen ja suunnitelmallisuuteen sillä tavoin, että ensin organisaation ylätasolla tehdään analyyskejä ja määritetään strategia, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen eli strategian toimeenpanoon. Edellä kuvatun kaltainen perinteinen suunnitteluprosessi on Hannuksen mukaan viime vuosikymmeninä jäänyt jälkeen toimintaympäristön vaatimuksista. Organisaation onnistuminen edellyttää nykyaikaisen ajattelun mukaan strategian laadinnan ja toteuttamisen prosessien rinnakkaisuutta ja dynaamista vuorovaikutteisuutta. Organisaation on kyettävä olemaan herkkä niin ulkoisessa kuin sisäisessä ympäristössään tapahtuville muutoksille ja niitä ennakoiville heikoille signaaleille. Sen tulee kyetä luomaan toimintamallinsa sellaisiksi, että muutosten ennakointi ja nopea reagointi tulisi mahdolliseksi. (Hannus 2004, 12 - 13.)

Tulevaisuudentutkimuksessa *heikko signaali* määritellään *tapahtumaksi tai ilmiöksi jota voidaan pitää ensimmäisenä ilmauksena muutoksesta*. Toinen määritelmä kuvaa heikkoa signaalia *uudeksi, äkillisesti ilmestyväksi ilmiöksi tapahtumaksi tai kehityskuluksi, jota ei ole osattu eikä voitu ennakoida, mutta joka voidaan nähdä sellaisenaan tai jonkin toisen ilmiön, tapahtuman tai kehityskulun ensimmäisenä ja usein vähäisenä merkinä*. Sen seurausvaikutukset muuhun kehitykseen voivat kuitenkin olla suuret. Usein heikon signaalin käsitteen englanninkielisinä vastinpareina käytetään *emerging issues*, *early warnings* tai *early indicators*. Joskus saatetaan käyttää myös käsitettä *germ*, (itu tai bakteeri). (Rubin 2004.)

Ilmola ja Kuusi ovat käsitelleet organisaatioiden kykyä skannata ympäristönsä heikkoja signaaleja ja niihin reagoitukykyä Ansoffin suodatinten näkökulmasta. Igor Ansoff oli eräs organisaatioiden toimintaympäristömuutosten tutkimuksen pioneereista. Ansoffin suodatinten teorian mukaan signaalit ulkoisesta ympäristöstä käsitellään havaitsijan kolmen eri suodattimen avulla. Ensimmäinen

näistä on havaitsemissuodatin, joka on ensimmäinen aste ulkoisen signaalin vastaanottamiselle, ja joka on tietoisesti tai tiedostamatta asetettu. Toisessa vaiheessa suodatus tapahtuu mentaalisuodattimen kautta, joka vähentää läpi pääsevien havaintojen määrää niin, että aiempaan mentaalimalliin soveltuvat havainnot kulkevat helpommin sen läpi kuin sille vieraat. Kolmas vaihe on niin kutsuttu voimasuodatin, jossa voimakkaasti torjutaan saapuva havainto, koska se koetaan uhkaavaksi. Kaikilla suodattimilla on sekä yksilö- että organisatorinen ulottuvuus. (Ilmola & Kuusi, 911 - 913.)

2.7 Ennakointimenetelmät ja tulevaisuustiedon hyödyntäminen johtamisprosessissa

Tässä luvussa käsitellään organisaatioiden tilannekuvan ja tilannetietoisuuden käsitteitä sekä ennakointitiedon merkitystä organisatorisen ketteryyden ja dynaamisen uudistumisen näkökulmasta.

Kyetäkseen itseohjautuvaan uudistumiseen, riittävän nopeaan ja järjestelmälliseen etenemiseen tilanteen ollessa siihen kypsä, organisaation tulee olla päätöksenteossa tilannetietoinen. Organisaation tulee ymmärtää, milloin aikaikkuna on avoin millekin asialle, ja sen tulee pystyä toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tilannetietoisuus ja tähän perustuva ketterä päätöksenteko pohjautuvat ympäristön ja olosuhteiden herkkään havainnointiin. Mikäli ympäristöön liittyvää tietoa ei tule verkostoon, eikä sitä siellä käsitellä, on tilannetietoisten päätösten tekeminen mahdotonta.

Päätöksenteossa on huomioitava sekä tosiseikat että mahdollisuudet, minkä vuoksi keskustelun on molempien osalta oltava jatkuvasti käynnissä tarkastelun kohteena olevassa verkostossa. Ilman kehittyntä keskustelua ja useamman kuin yhden ihmisen tietoisuutta tämä ei ole mahdollista. Tilannetietoisuudella tarkoitetaan myös sitä, että on osattava olla myös toimimatta, jos ajankohta ei ole oikea. Tilannetietoisuuteen ja ajoitukseen liittyvä aspekti on vaikea johdettava, sillä sen toteuttamiseen ei voi antaa yksiselitteisiä periaatteita tai ohjeita. Kuitenkin on selvää, että mitä tiiviimpi vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on, sitä

paremmin osataan havaita siellä tapahtuvien muutosten heikkoja signaaleja ja tulkita niitä. (Stähle et al. 2002, 108)

Myös turvallisuuden johtaminen perustuu riittävään, hyvään ja kattavaan tilannekuvaan sekä ymmärrykseen, jotka molemmat liittyvät nimenomaan tiedolla johtamisen ideaan. Turvallisuuskysymyksissä päätöksentekijöihin kohdistetaan rationaalisuuteen ja kaukonäköisyyteen liittyviä odotuksia. Turvallisuushallinnossa tiedolla johtamista pyritään toteuttamaan muodostamalla tilannekuva, josta ilmenevät merkittävimmät uhkatekijät. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2010) mukaan valtioneuvoston tilannekuvan ylläpitäminen on strateginen tehtävä. Toimivan ja avoimen päätöksenteon mahdollistavat kaikilla tasoilla ainoastaan luotettava tilannekuva ja oikean tiedon saatavuus. Haasteena tässä on se, että perinteisesti reaktiivista toimintakulttuuria edustavassa turvallisuusjohtamisessa toiminnan luonteessa korostuvat mustavalkoisesti vain nykyisyyden ja menneisyyden tilat.

Tiedolla johtamisen näkökulmasta heikot signaalit ja ennakoiva tai tulevaisuutta luotsaava tematiikka eivät lokeroidu siihen häiriö- tai poikkeusolojen kontekstiin, jossa valtiojohdon poikkihallinnollista tilannekuvaa on viime aikoina kehitetty. Olisikin keskeistä löytää myös turvallisuushallintoon keinoja, joiden avulla aidosti voitaisiin edistää hallinnon läpileikkaavia yhteensovittamisen tavoitteita, tunnistaa heikkoja signaaleja sekä ennakoida tulevaa. Tämän päivän turvallisuusympäristö ja sen keskeiset uhat eivät kunnioita toimialarajoja – tämän vuoksi ongelmat ja niiden ennaltaehkäisy edellyttävät ratkaisujen poikkihallinnollisuutta, systeemisyyttä ja monitieteisyyttä. (Branders 2015, 280 - 281.)

Kokonaisturvallisuuden sanasto (2017) määrittelee *tilannekuvan* käsitteen seuraavasti:

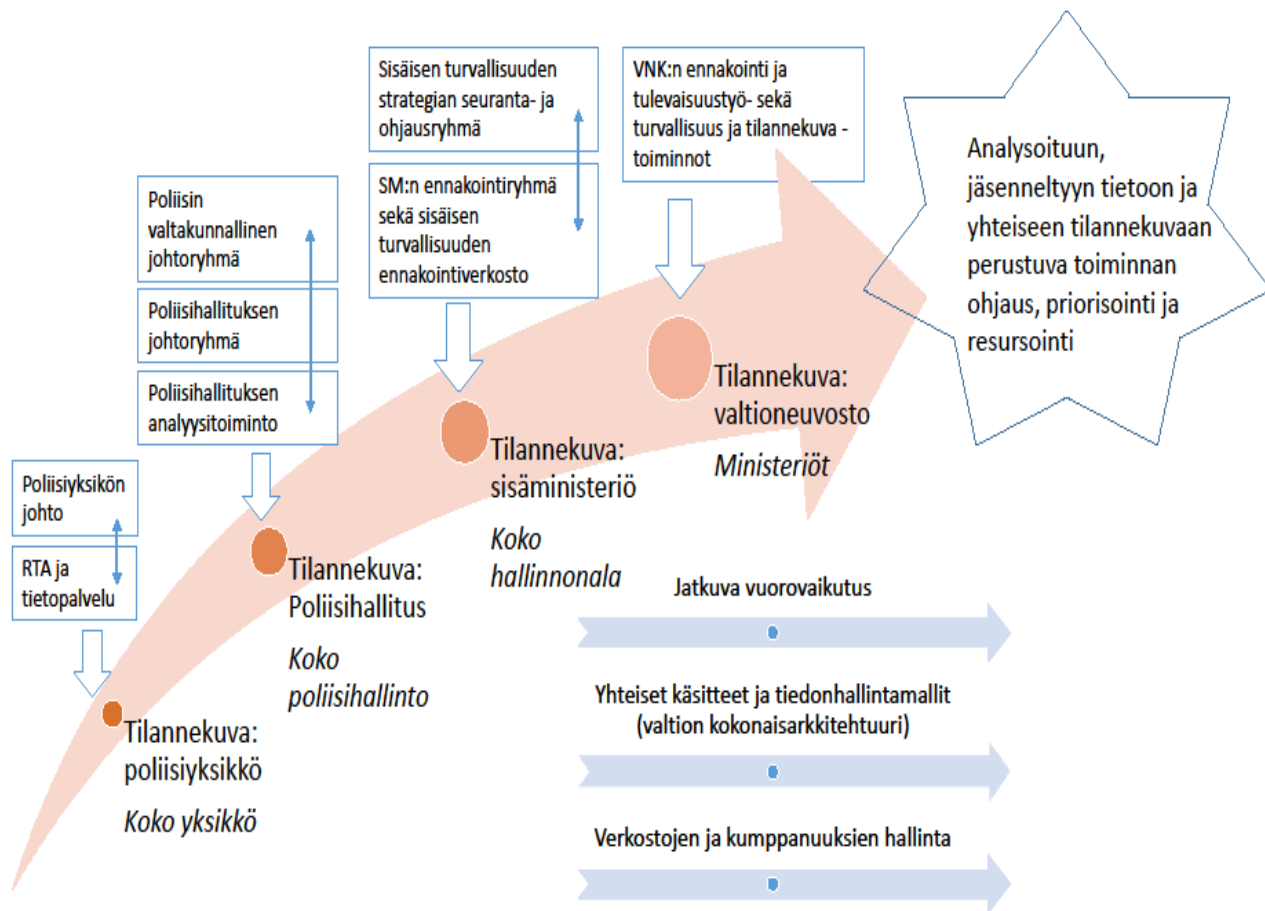
Tilannekuva on koottu kuvaus vallitsevista olosuhteista, käsillä olevan tilanteen synnyttäneistä tapahtumista, tilannetta koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista sekä eri toimijoiden toimintavalmiuksista. Tilannekuvaa tarvitaan

päätöksenteon tueksi. Tilannekuva voidaan käsittää myös suppeammin tarkoittamaan vain esimerkiksi karttaa ja suullista tai kirjallista tietoa esillä olevasta tilanteesta.

Koska tilannekuvan käsitteellä on paljon erilaisia merkityksiä ja tulkintoja, on sen yleisluontoinen hyödyntäminen hankalaa. Voidaan määritellä, että tilannekuva on *analysoitua ja jäsenettyä sekä jatkuvasti päivittyvää, koostettua tietoa tarkasteltavan toimialueen tilanteesta*. Tilannekuva voi kuvata tapahtumia myös pidemmällä tarkasteluvälillä tai kuvata tilanteen kehitystä rajatulla ajanjaksolla, esimerkiksi rahoitusmarkkinoiden tai valtiontalouden tilannetta. Tilannekuva sisältää tietoa useissa eri muodoissa sisältäen esimerkiksi sanallisia, kuvallisia tai tilastollisia elementtejä. Siihen kuuluvat myös resurssitiedot ja muu taustainformaatio. Tilannekuva suhteutuu tilanteen tyyppiin. Jos tilanne on suppea, on tilannekuvakin suppea. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2005.)

Yhteinen tilannekuva puolestaan on yhden tai useamman käyttäjän yhteisesti käytettävissä oleva oleellinen tieto, jota hyödynnetään yhteisessä suunnitteluprosessissa ja joka edesauttaa kunkin toimijan tilannetietoisuuden syntymistä. Yhteinen tilannekuva on yhteisesti ymmärrettävä malli ja kuvaus tilanteen tulkintaan vaikuttavista tiedoista. Yhteinen tilannekuva on siten samanaikaisesti useamman toimijan käytössä oleva tuokiokuva ja käsitys jostakin, joka on näille toimijoille jollain tapaa yhteistä. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2005.)

Tämän tutkimuksen yhteydessä tilannekuvasta puhutaan nimenomaan poliisin strategisen johtamisjärjestelmän kontekstissa, ja siinä halutaan huomioida tulosohjauksen kehittämisen näkökulmasta myös pidemmän aikavälin suunnittelun tietotarpeet. Tämän vuoksi strategiseen tilannekuvaan halutaan olennaisena osana sisällyttää myös ennakoititiedon osuus. Alla olevassa kuvassa 5 kuvataan tilannekuvan käsitettä tässä asiayhteydessä. Kuva on yksinkertaistava ja sen tarkoituksena on havainnollistaa niitä tasoja, joilla poliisin toimintaan liittyvää ennakoititietoa osana strategista tilannekuvaa voidaan käsitellä.



Kuva 5. Poliisitoimen strategisen tilannekuvan tasot tutkimuskontekstissa.

Yhteiskunnan tulevaisuus muovautuu sen eri puolilla ja tasoilla tapahtuvan ajattelun, päätöksenteon ja näitä seuraavien rationaalisten ja irrationalisten tekojen, tiedostamattoman toiminnan sekä myös sattumien kautta. Osa tapahtumista on toimijan, esimerkiksi suomalaisen viranomaisen, yrityksen tai yksittäisen kansalaisen ympäristössä tapahtuvia muutoksia, joihin voidaan vaikuttaa vain vähän tai ei ollenkaan. Toisaalta nimenomaan oma tulevaisuus on myös aina jossakin määrin itse luotavissa. Tämä onnistuu sitä paremmin, mitä perustellummin on ymmärretty ympäristön muutoksia, mitä selkeämmin on hahmotettu omat pitkän aikavälin tavoitteet ja linkitetty nämä toisiinsa strategisiksi oman toiminnan linjauksiksi ja päätöksiksi. Edelleen esiintyy näkemyksiä siitä, että tulevaisuutta ei voida tutkia, koska sitä ei ole olemassa. Tästä voi seurata pahimmillaan se kohtalokas ajatus, että tulevaisuutta on turha edes ajatella.

Tulevaisuus tulisi kuitenkin ottaa aktiivisesti haltuun ja käyttää mahdollisuus vaikuttaa kehityksen kulkuun. (Mannermaa 2011, 20.)

Tulevaisuudentutkimuksen kattokäsitteen alle on kuluneiden vuosikymmenten kuluessa kertynyt heterogeeninen joukko menetelmiä, lähestymistapoja ja tutkimuksia, jotka joiltakin osin muistuttavat toisiaan ja toisaalta eroavat toisistaan valtavasti. Tulevaisuudentutkimusta tehdään kuitenkin lähtökohtaisesti välineellisestä intressistä. Tavoitteena ei ole löytää tulevaisuutta koskevia totuuksia, vaan sillä pyritään vaikuttamaan nykyhetkeen estämällä uhkaavia ja edistämällä toivottavia kehitysilmioitä esimerkiksi oman organisaation menestymisen näkökulmasta. (Mannermaa 1998, 21.)

Tulevaisuudentutkimuksen vaikuttamispyrkimykset voivat toteutua joko suoraan niin, että tutkimusta tehdään päätöksenteon ja suunnittelun tukena, tai välillisemmin tarjoamalla syötteitä ja aineksia yhteiskunnalliselle keskustelulle ja yleisesti inhimilliselle toiminnalle. Ensin mainitusta esimerkkinä voi toimia se, kun esimerkiksi hallitus tulevaisuusselonteoillaan tai kunnat turvallisuusstrategioillaan pyrkivät välittömästi vaikuttamaan omaan päätöksentekoonsa. Välilliseksi vaikuttamiseksi voitaisiin katsoa esimerkiksi YK:n väestöennusteiden herättämä yhteiskunnallinen keskustelu ja sen kautta ihmisten yleiseen tietoisuuteen ja asenteisiin vaikuttaminen. (Mannermaa 1998, 21.)

Tulevaisuuden hahmottamisessa skenaariotyöskentely on saavuttanut suuren suosion. Skenaariomenetelmien taustalla on tulevaisuudentutkimuksen perusnäkemys siitä, että tavoitteena ei ole luoda varmoja ennusteita toteutuvasta tulevaisuudesta, sillä sen ei uskota olevan mahdollista. Sen sijaan tavoitteena on hahmottaa useita erilaisia tulevaisuuden laaja-alaisia käsikirjoituksia eli skenaarioita, joiden arvo määräytyy toteutumistodennäköisyyksien sijaan niissä kuvattujen tapahtumakulkuihin liitettävien arvotusten perusteella. Skenaario voi olla merkittävä, vaikka sen toteutumisen todennäköisyys on hyvin pieni, mikäli skenaario kuvaa erittäin uhkaavaa tai toivottavaa tapahtumakulkua. Arvotus siitä, mikä nähdään tavoiteltavana ja mikä uhkaavana tulevaisuutena, määräytyy subjektiivisesti tarkastelijan näkökulmasta. Samalla kun ajatus tulevaisuuden

ennustamisesta hylätään, skenaarioihin on implementoituneena monenlaisia epäsuoria ja julkilausumattomia uskomuksia erilaisten säännönmukaisuuksien olemassaolosta. Skenaarioajattelussa on usein korostettu tutkijan luovuutta tieteellisyyden kustannuksella. Skenaarioita voidaan tästä johtuen soveltaa hyvin laajasti ja niitä voi kirjoittaa periaatteessa melkein mihin tahansa tutkittavaan kohteeseen liittyen. (Mannermaa 1998, 22.)

Courtney (2003, 14) puolestaan toteaa, että visiolähtöisten pitkän aikavälin skenaarioiden merkittävimmät positiiviset vaikutukset tulevat yhdessä työskentelemisen ja oppimisen prosessista, tiiviistä dialogista, omien oletusten haastamisesta sekä niin sanotun out of the box -ajattelun harjoittamisesta. Pitkän aikavälin suunnittelussa hyödynnettävillä skenaarioilla kuitenkin harvemmin on havaittavissa suoraa yhteyttä lyhyen aikavälin päätöksentekoon, mikä on tehnyt skenaariotyöskentelyn hyötyjen markkinoinnista etenkin keskijohdolle vaikeaa. Sen sijaan päätöksentekolähtöiset skenaariomallit ovat räätälöityjä nimenomaan lyhyen aikavälin päätöksentekoon, kuten yritysmaailmassa epävarman kysynnän tilanteessa uusien tuotteiden julkaisemiseen tai uusien toimitilojen rakentamiseen. Tarkempi skenaariomenetelmä voidaan valita täten käyttötarkoituksen mukaan ja arvioimalla epävarmuuden astetta. Lyhyen aikavälin skenaarioissa kartoitetaan tyypillisesti erilaiset toimintavaihtoehdot ja arvioidaan sitten ennakoitujen lopputulemien ja riski-hyötyanalyysien kautta niiden toteutuskelpoisuutta.

Hannus (2004, 13) kuvaa strategiaproessin lähtökohdaksi luotsaavan analyysin koko toimialan tai toimialaklusterin rakenteesta, luonteesta ja kehityksestä. Toimintaympäristön arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi skenaarioanalyysia, jonka avulla organisaatio kartoittaa olennaisimmat vaihtoehdot tulevaisuuden tilat eli skenaariot ja niihin liittyvät kehityspolut. Skenaarioanalyysi on hyödyllinen työkalu erityisesti kaikkein merkityksellisimpien ja epävarmimpien muutosvoimien tarkastelussa. Hyvä skenaariotyöskentely auttaa organisaatiota varautumaan tulevaisuuden yllättävimpiinkin tilanteisiin sekä auttaa näkemyksellisen ja luovan strategian laadinnassa. Skenaariotyöskentely osana strategiatyötä edellyttää myös Hannuksen mukaan osallistavaa keskustelua, pohdintaa ja ajatustenvaihtoa organisaation tulevaisuudesta ja suunnasta. Samalla se sitouttaa työhön

osallistuvaa henkilöstöä ja edistää organisaation oppimista ja yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Hannus 2004, 213)

Skenaariotyöskentely ei ole ainoa käyttökelpoinen menetelmä ennakoitavuudessa. Menetelmät voidaan karkeasti jakaa kahtia laadullisiin ja määrällisiin, joista ensin mainittuun kuuluu esimerkiksi delfoi-metodi. Delfoissa eri alojen asiantuntijoilta kerätään näkemyksiä ja perusteluja valittujen teemojen tulevaisuudenkuvista. Delfoille tyypillisiä piirteitä ovat anonymisuus sekä argumentteihin ja konsensukseen pyrkivät palautekierrokset eli iteraatio. Menetelmä soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on arkaluontoinen tai niin monimuotoinen, että sen tutkiminen muilla menetelmillä olisi vaikeaa. Delfoi-metodia voidaan tietoteknisten sovellusten avulla tänä päivänä hyödyntää joustavasti myös laajoihin ennustetyyppisiin kyselyihin. (Sevelius 2004.) Laadullisiin menetelmiin luokitellaan lisäksi ainakin pehmeä systeemimetodologia, toimintaympäristön arvioinnin työkalut kuten SWOT- ja PESTEL –analyysit, tulevaisuusverstaas, tulevaisuuspyörä ja ACTVOD –menetelmä. Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi ristivaikutus- ja aikasarja-analyysit, mallinnus ja simulaatio. (Majavesi 2010.)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa pyritään lähestymään tutkittavaa ilmiötä ja käsitteitä sekä niiden eri ulottuvuuksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Työlle asetetuista tavoitteista ja tutkijan tiedonintressin luonteesta johtuen tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta. Perusteluna metodologiavalinnalle on se, että loppujen lopuksi poliisilaitoksen strategiseen johtamiseen liittyvästä päätöksenteosta on vastuussa vain pieni joukko ihmisiä, joiden tietämystä ja havaintoja tutkimuksen kohteena olevista asioista tutkija haluaa selvittää ja analysoida. Oleellista tässä tutkimuksessa ei ole aineiston totuudellisuus tai kausaalisuus, vaan haastateltavien henkilöiden näkemykset, mielipiteet, havainnot ja kuvaukset. Tämän vuoksi nähdään oleellisena, että aineistonkeruumenetelmä sallii päästä lähestymään ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti sen ymmärtämiseksi.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Suomen poliisi. Työn aihe on suunniteltu yhteistyössä Poliisihallituksen Teknologiayksikön (tutkimuksen aloitushetkellä Resurssiyksikkö) johdon kanssa, ja se pohjautuu poliisin tulosohjauksen kehittämistyön tarpeeseen. Valtioneuvoston sisäisen turvallisuuden strategian taustalla vaikuttavan sisäisen turvallisuuden selonteon mukaan poliisitoimen tulevien vuosien kehittämislinjausten tavoitteina on, että *poliisipalvelujen yleiseen kysyntään voidaan vaikuttaa vähentävästi ja käytössä olevia voimavaroja voidaan kohdentaa sellaisiin toimenpiteisiin, jotka lisäävät ihmisten turvallisuutta ja turvallisuuden tunnetta.* (Valtioneuvosto 2016, 34.)

Tämän tutkimuksen kirjoitushetkellä poliisihallinnossa on kuljettu lähes kymmenen vuoden taival, jonka varrella poliisin organisaatorakenteita on muutettu käytännössä jatkuvasti. Poliisin ensimmäisessä rakenneuudistuksessa (PORA I, 2009) 90 kihlakunnan poliisilaitosta lakkautettiin ja tilalle perustettiin 24 uutta poliisilaitosta. Tavoitteena oli siirtää resursoinnin painopistettä mahdollisimman paljon hallinnosta, tukitoimista ja johtamisesta poliisin kenttätöihin. Poliisin näkyvyys ja nopeus hälytystilanteissa oli tarkoitus pitää vähintään entisellään. Toisen vaiheen uudistuksessa (PORA II, 2010) aloitti toimintansa Poliisihallitus ja poliisin lääninjohdot lakkautettiin. Poliisihallitus vastaa edelleen alaistensa yksiköiden tulosohjauksesta. Myös sisäasiainministeriön poliisiosasto uudistui. Sisäministeriön poliisiosastolle jäivät strategiset tehtävät, kun Poliisihallitus keskittyi operatiivisen poliisitoiminnan johtamiseen ja ohjaamiseen. (Sisäministeriö.)

Nykymuotoiset poliisilaitokset ovat aloittaneet toimintansa poliisin kolmannen hallintorakenneuudistuksen (PORA III) myötä vuoden 2014 alusta, jolloin poliisilaitosten määrä väheni 24:stä yhteentoista. Vuonna 2011 asetetun Jyrki Kataisen hallituksen käynnistämän valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman (VATU) yhteydessä poliisin kolmas hallintorakenneuudistus nostettiin sisäasiainhallinnon ainoaksi VATU-hankkeeksi. Ohjelman tavoitteena oli vastata julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen tehostamalla

valtionhallinnon toimintaa ja lisäämällä toiminnan vaikuttavuutta tinkimättä julkisten palveluiden tasosta. Poliisin kolmannella hallintorakennemuutoksella tavoiteltiin 25 - 30 miljoonan euron säästöjä poliisin johto-, hallinto- ja tukitoiminnoista. (Sisäministeriö.) Viimeisimmän uudistuksen myötä poliisilaitosalueet ovat maantieteellisesti suurempia kuin koskaan. Tämä tarkoittaa sitä, että paikallispoliisin ylimmältä johdolta edellytetään kykyä entistä laajempien rakenteiden johtamiseen. Strategisen johtamisen työkaluja on kyettävä hyödyntämään tehokkaasti johtamisjärjestelmän eri tasoilla. Suuret organisaatiouudistukset ovat tuoneet oman haasteensa yksiköiden johtamiseen jo pelkästään useiden organisaatiokulttuurien sekoittumisen näkökulmasta.

Poliisin tulosohejausta on kehitetty valtionhallinnon tulosohejauksen kehittämisen myötä valtiokonsernin yhteisen tulossuunnittelu- ja asiakirjamallin mukaiseksi. Aiemmin tulossopimukset sisäministeriön ja alaisen hallinnon välillä on solmittu hyvin lyhyelle aikajänteelle, yhdeksi vuodeksi kerrallaan, minkä on todettu olevan liian raskas ja itseään ruokkiva prosessi. Uudistuksen kautta on pyritty virtaviivaistamaan johtamisprosessia sekä valtiovarainministeriön mallin mukaan myös luopumaan erillisistä toiminta- ja taloussuunnitelmista (TTS) ja kirjaamaan kaikki strategisesti merkittävät tavoitteet tulossopimukseen. Tulossopimuksia on pyritty keventämään, mittareita kehittämään ja tulostavoitteita määrittelemään aiempaa paremmin strategiset painopistealueet sekä vaikuttavuus- ja kumppanuusnäkökulmat huomioiviksi. (Wasastjerna 2014.)

Tämän tutkimuksen ajankohta on hedelmällinen siitä syystä, että haastatteluiden toteutus sijoittui kesään 2015, noin vuoden aikajänteelle kolmannen rakennemuutuksen toimeenpanosta, jolloin ensimmäiset askeleet kohti uudistuvaa tulosohejauksmallia oli jo otettu. Poliisihallituksen teknologiajohtaja Jyrki Wasastjernan mukaan poliisin tulosohejauksen kehittäminen tarkoittaa poliisiyksiköiden näkökulmasta seuraavaa:

Vuodesta 2015 alkaen poliisin yksiköiden tulee kyetä itse arvioimaan ja priorisoimaan ne asiat, joihin niiden olisi keskityttävä tulossuunnittelukaudella toimialueensa yleisen turvallisuustilanteen

parantamiseksi yhdessä strategisesti oikeiden kumppanien kanssa maksimaalisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Poliisiyksikön tulossopimukseen kirjaama tavoitteenasettelu on kyettävä perustelemaan toimialueen kattavan, turvallisuustilannetta tarkastelevan ja ilmiöiden taustalla olevien syiden esille hakuun tähtäävän strategisen analyysin avulla. (Wasastjerna 2014.)

Poliisihallituksen tavoitteena on siis entistä vahvemmin ohjata poliisiyksiköitä hyödyntämään monipuolisesti analysoitua tietoa yksiköiden tulostavoitteiden suunnittelussa ja tavoitteiden argumentoinnissa.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana on tapaustutkimus (engl. case study), jolla Yinin (1983, 23 ref. Metsämuuronen 2006, 90 - 91) mukaan tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa pyritään monipuolisin tiedoin ja keinoin havainnoimaan käynnissä olevaa ilmiötä tai ihmistä kontekstissaan. Yleistysten tekeminen tapauksesta ei ole tarpeen, vaan tavoitteena on tapaustutkimukselle tyypillisesti tapauksesta oppiminen ja mahdollisuus hyödyntää tuloksia käytännön toiminnassa (Metsämuuronen 2006, 91).

3.3 Aineiston hankinta

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelututkimusta, tarkemmin puolistrukturoitua teemoiteltua yksilöhaastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään ennalta määriteltyjen teemojen mukaiset kysymykset. Kysymysten muotoilu ja asioiden esittämistapa teemahaastattelulle tyypillisesti vaihtelevat haastateltavien kesken, mutta keskustelun keskeiset teemat ja niiden järjestys ovat samat kaikille. Teemojen rakentamisessa on hyödynnetty tutkimukselle asetettuja päätavoitteita ja teoreettista viitekehystä. Tavoitteena oli luoda ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien luottamuksen ilmapiiri tutkijan ja haastateltavien välille, ja ylläpitää tämä tutkimuksen loppuun asti. Haastattelut

toteutettiin suurimmaksi osaksi tapaamisessa kunkin poliisiyksikön omissa tiloissa, kaksi haastatteluista suoritettiin videoyhteydellä.

Tutkimusotannan muodostavat poliisiyksiköiden ylimmän johdon edustajat eli poliisi- ja apulaispoliisipäälliköt, joita on yhteensä seitsemän henkilöä, Poliisihallituksen kaksi yksikön päällikköä sekä yksi sisäministeriön poliisiosaston edustaja. Toimintansa poikkeavan luonteen vuoksi poliisin valtakunnalliset yksiköt eli Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Vastaavasti Ahvenanmaan poliisiviranomainen on Ahvenanmaan itsehallinnollisen aseman johdosta rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastattelut haluttiin kohdentaa yksiköiden ylimpään johtoon nimenomaisesti sillä perusteella, että tutkimuksen tavoitteena on tuoda ilmi strategisesta päätöksenteosta vastuussa olevien henkilöiden näkemyksiä tutkimuksen teemoista. Aiheen luonteen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttamiseksi nähtiin erittäin tärkeänä, että aineistoa kerätään paikallispoliisin lisäksi myös johtamisrakenteessa sen yläpuolella olevilta tahoilta. Rajauksen laajentaminen ja tutkimusjoukon kasvattaminen esimerkiksi sektorinjohtajatasolle olisi tehnyt tutkimusprosessista erittäin raskaan aikataulujen yhteensovittamisen ja matkustuksen vuoksi, ja toisaalta myös tutkimusaineistosta liian laajan sille asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Ennen haastattelukierroksen käynnistämistä kohdeyksiköille lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu ja saatekirje, jossa esitettiin taustatietoa tutkimuksen tavoitteista ja teemoista. Tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen osallistuminen oli vapaaehtoista ja yksiköt saivat itse nimetä osallistujansa. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen, sillä vastausten haluttiin olevan mahdollisimman autenttisia kuitenkin niin, että kevyt valmistautuminen haastatteluun oli mahdollista. Haastatelluille ilmoitettiin, että vastaukset käsitellään tutkimuksessa anonyymeina, vaikka suurin osa haastatelluista itse haastattelutilanteessa totesikin, että osallistuisivat mielellään myös omalla nimellään. Anonymiteetilla pyrittiin tekemään vastaamisesta avoimempaa ja välittömämpää.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Alasuutarin (1999, 38) mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen tavoitteena on valottaa yksittäisen ilmiön sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Alasuutarin mukaan silloinkaan, kun aineistona ovat erilliset tutkimusyksiköt, kuten esimerkiksi yksilöhaastattelut, argumentaatiota ei voida rakentaa yksilöiden eroihin niiden muuttujien suhteen ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin suhteessa muihin muuttujiin. Laadullisessa analyysissä ei siis tilastolliseen analyysiin verrattuna ole mahdollista esittää tilastollisia todennäköisyyksiä johtuen esimerkiksi yleensä hyvin rajallisesta tutkimusyksiköiden määrästä. Strukturoimattomat tai puolistrukturoidut haastattelut tuottavat litteroituna helposti niin paljon analysoitavaa materiaalia, että useimmiten jo tutkimuksen käytettävissä olevien resurssien rajallisuus tulee tässä vastaan, eikä näin ollen aineistosta voida tuottaa tilastollisia yhteneväisyyksiä ja eroja. (Alasuutari 1999, 39.)

Laadullinen analyysi muodostuu kahdesta toisiinsa nivoutuvasta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisen vaiheessa aineistosta tehdyt raakahavainnot pelkistetään ja ne pyritään yhdistämään mahdollisimman loogisiksi ja kuvaaviksi kokonaisuuksiksi. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan käytännössä tulosten tulkintaa, jossa apuna käytetään muuta informaatiota kuten aiempaa aiheeseen liittyvää tutkimusta ja teoreettisia viitekehyksiä. (Alasuutari 1999, 51.)

Laadullista aineistoa voidaan Tuomen & Sarajärven (2003) mukaan analysoida joko aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Tämän tutkimuksen aineiston analysointi on esitetty alla olevassa taulukossa 3. Teoriaohjaavaa analyysiä käytetään dynaamisten kyvykkyyksien, aineettoman pääoman, dynaamisen tietopääoman, strategisen johtamisen ja ennakointimenetelmien alueiden analysoimisessa. Tarkastelu on aineistolähtöistä strategisen analyysin käsitteen määrittelyssä, poliisin strategisen analyysiosaamisen tarkastelussa sekä strategisen analyysin menetelmissä ja työkaluissa.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston analysointitavat.

TEORIAOHJAAVA ANALYYSI	AINEISTOLÄHTÖINEN ANALYYSI
Dynaamiset kyvykkyydet	Strategisen analyysin käsite
Aineeton pääoma	Poliisin strateginen analyysiosaaminen ja kehittämistarpeet
Ennakointimenetelmät ja tulevaisuustiedon hyödyntäminen johtamisprosessissa	Strategisen analyysin menetelmät ja työkalut
Dynaaminen tietopääoma	
Strateginen johtaminen	

Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoittamiselle saatiin etukäteen kunkin haastateltavan lupa. Haastattelumateriaalia on yhteensä yli 15 tuntia ja se on litteroitu sanatarkasti. Alkuperäiset haastattelutallenteet sekä litterointitiedostot on tallennettu tutkijan tietokoneelle. Empiirisen aineiston analysointi aloitettiin tarkastelemalla litteroituja aineistoja ja muodostamalla niistä uusia teemoja sen perusteella, että jokin tietty aihepiiri nousi esiin useammassa kuin yhdessä haastattelussa. Tulkitsemalla aineistoa alkuperäisten, haastattelurungon mukaisten teemojen sekä uusien kokonaisuuksien mukaan yhdessä teoreettisen viitekehyksen ja aiemmin tehdyn tutkimuksen valossa, saatiin selville mielenkiintoisia havaintoja tutkimusaiheeseen liittyen.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta eli sen reliabiliteettia ja validiteettia. Hirsjärven et al. (2009, 231) mukaan tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Mittaustulosten voidaan todentaa olevan toistettavissa, mikäli esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy toisiaan vastaaviin tuloksiin, tai mikäli samaa henkilöä tutkitaan useammin kuin kerran, ja saadaan sama tulos. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin soveltuvuutta siihen tarkoitukseen, johon sitä käytetään. (Hirsjärvi et al. 2009, 231.)

Validiteetti luokitellaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan kysymystä siitä, onko tutkimus yleistettävissä ja jos on,

niin mihin ryhmiin. Tässä arvioidaan ensisijaisesti tutkimusasetelmaa ja otantaa, joiden osalta tulisi pyrkiä minimoimaan luotettavuuden uhat mahdollisimman täydellisesti. Sisäisellä validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta sen suhteen, ovatko käytetyt käsitteet oikeita, onko teoria oikein valittu, onko mittari oikein muodostettu ja mitataanko mittarilla sitä, mitä oli tarkoitus. Kysytään myös, millä mittaustilanteen tekijöillä on luotettavuutta heikentävä vaikutus. (Metsämuuronen 2006, 49)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin henkilökohtaisin haastatteluin. Tutkija työskentelee itse poliisiorganisaatiossa, joten tutkimuksen taustalla on luonnollisesti tutkijan oma kahdeksan vuoden työhistoriassa muodostunut kokemus ja mentaalinen maailma, jonka pohjalta tutkimusta lähdettiin tekemään. Tutkijalla ei kuitenkaan ole poliisikoulutusta eikä työhistoriaa johtotehtävissä tai analyysitoiminnassa, joten tämä on omalta osaltaan vaikuttanut tutkimuksessa valittuihin lähestymistapoihin. Tutkija oli aiemmin, ennen tutkimuksen käynnistymistä, tavannut osan haastatelluista henkilöistä, mutta haastattelukutsun ja haastattelurungon lähettämisen lisäksi vuorovaikutusta tutkimuksen aihepiiriin liittyen ei ollut. Koko prosessin ajan tutkija pyrki säilyttämään neutraaliutensa tutkimusaiheen käsittelylle ja antamaan empiirisen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen keskustella ja muovautua analysointiprosessin aikana.

Kaikille haastatelluille esitettiin haastattelurungon mukaiset kysymykset, mutta hieman haastateltavan taustasta riippuen keskustelua käytiin hyvin laaja-alaisesti myös muista aihepiiriin liittyvistä asioista. Tutkimukseen valittiin aineistonkeruun menetelmäksi haastattelututkimus nimenomaan sen vuoksi, että etukäteen tiedettiin käsiteltävän aihepiirin olevan hyvin laaja ja moniulotteinen ja käsitteiden olevan monitulkintaisia. Tämän vuoksi tutkija halusi tietoisesti antaa haastattelutilanteessa tilanteelle ja vuorovaikutteisudelle tilaa, ja antaa keskustelun kulkea luonnollista tietään myös teemojen ulkopuolelle.

Kaikki tutkimukseen liittyvä haastatteluaineisto on tallennettu ja haastattelut litteroitu sanatarkasti. Haastateltujen henkilöiden anonymiteetista haluttiin alusta loppuun asti pitää kiinni, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja suorien

lainausten avulla voitaisiin kuvaavasti argumentoida tutkimustulosten esittämistä. Tutkimuksen toistettavuus näyttäytyy tutkijan näkökulmasta prosessin kannalta mahdolliselta. Tutkija on kuitenkin pohtinut sitä, millainen vastaushalukkuus tutkimukseen olisi ollut, mikäli tekijänä olisi ollut poliisihallinnon ulkopuolinen henkilö, tai kuinka tämä olisi mahdollisesti vaikuttanut annettaviin vastauksiin. Täsmälleen samanlaiseen tulokseen päätyminen tutkimusta toistettaessa on hyvin epätodennäköistä, joskin vastauksissa varmasti voitaisiin havaita samankaltaisuutta. Tutkimuksen tulokset ovat tutkimusaiheen luonteesta ja laajuudesta johtuen vahvasti sidoksissa haastateltujen henkilöiden taustaan ja henkilökohtaisiin näkemyksiin. Täten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, eikä siihen ole tällä tutkimuksella pyritty.

Tutkimuksessa pyrittiin avaamaan strategisen analyysin käsitettä strategisen johtamisen prosessin näkökulmasta, ja aineistolla onnistuttiin löytämään vastaus tähän kysymykseen. Analysoitaessa haastateltavien näkemyksiä teoreettiseen viitekehykseen nähden voitiin huomata, että tulokset olivat lopulta hyvin sopusointuisia ja toisiaan selittäviä. Kuitenkin todetaan, että mikäli tutkimusaihetta olisi haastattelukutsun yhteydessä korostetusti käsitelty ja esitelty esimerkiksi inhimillisen pääoman tai tietojohdoisen poliisitoiminnan viitekehyksen kautta, vastaukset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia. Tulosohjausta ja strategista johtamista tutkimusteemana on käsitelty poliisihallinnossa paljon, ja omalta osaltaan aiemmat tutkimusaiheet ovat todennäköisesti ohjanneet vastauksia niissä käsiteltyihin detaljeihin.

4. STRATEGINEN ANALYYSI POLIISIN JOHTAMISPROSESSISSA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin löytää vastaukset ensimmäisessä luvussa esitettyyn päätutkimuskysymykseen ja sen alatutkimuskysymyksiin. Vastauksia etsittiin kirjallisista lähteistä ja haastatteluin kerätystä empiirisestä aineistosta. Vastaukset tutkimuskysymyksiin löydettiin ja ne on esitetty tässä luvussa. Luvussa 4.1 käsitellään strategisen analyysin käsitettä. Luvussa 4.2 keskitytään strategisen analyysin osaamiseen ja sen kehittämiskohteisiin poliisihallinnossa.

4.1 Strategisen analyysin käsite

Ensimmäiseksi päätutkimusongelman ratkaisua tukevaksi alatutkimuskysymykseksi asetettiin *Mitä strategisella analyysillä tarkoitetaan?* Vastaukseksi kysymykseen tämä tutkimus osoittaa, että poliisi hyödyntää analysoitua, jäseneltyä tietoa operatiivisessa ja strategisessa suunnittelussa sekä päätöksenteossa. Tulohjausprosessissa strateginen analyysi toimii, tiedostaen tai tiedostamatta, työkaluna niin paikallispoliisissa, Poliisihallituksessa kuin sisäministeriössä. Analysoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä raakadatasta muodostetun informaation edelleen jalostamista tiedoksi tai, tietojohdoisen poliisitoiminnan viitekehyksessä, älykkyudeksi ja siitä mahdollisesti edelleen tiedoksi tai tietämykseksi. Analysointiin liittyy syiden, seurauksien ja liittymien tunnistaminen. Pitkän aikavälin suunnittelussa ennakoiva ote analyysissa korostuu.

Haastateltava H4 oli pohtinut strategisen ja operatiivisen analyysin käsitteiden eroa seuraavan vertauskuvan avulla.

H4: Mietin mielessäni, että mikä sit olisi operatiivisen ja strategisen analyysin ero noin käsitteenä, niin sotaväestä hain sellaisen esimerkin, että strategisella analyysillä voitetaan sota, ja operatiivisella analyysillä voitetaan yksittäinen taistelu. Ja kun nää käsitteet pysyis kirkkaana mielessä, niin siitä sitten olisi helppo jatkaa.

Sama vastaaja pohti myöhemmin haastattelun aikana poliisilaitoksen RTA (rikostiedustelu ja analyysi) -ryhmän roolia strategisen analyysin tuottamisessa:

H4: ... Mä puhun siis koko aika tästä operatiivisesta analyysistä. Just tässä tää vähän sekottuuki, ne [RTA] tekee tavallaan mun mielestä vähän niinku strategistaki analyysia, vaikka itse ymmärtävät toimivansa operatiivisen analyysin kanssa – mut se, että kattoo, mitä naapuripiireissä tapahtuu, minkä tyyppisiä Suomessa, minkä

tyyppisiä rikoksia, nettipetoksia ja muita, ja valmistaudutaan siihen että niitä saattaa kohta tapahtua meilläkin, niin minusta se on strategista analyysia. Vaikka he väittää mulle, etteivät sellaista tee. Mut se riippuu näistä käsitteistä, et näitä käsitteitä ei oo sisäistetty. Mutta sodan voittaminen ja taistelun voittaminen, ne kun me saatais läpi tähän määrittelyyn.

Useassa haastattelussa tuli esiin se, kuinka haastavaa strategisen analyysin ja ylipäätään strategisen johtamisen käsitteistön yksiselitteinen määrittäminen ja tästä johtuen niiden sisäistäminen on. Hierarkkinen, tiukka jako operatiiviseen ja strategiseen toimintaan ei tuota tarvittavia vastauksia analyysiprosessiin tiedon hallinnan näkökulmasta. Operatiivinen eli päivittäisen toiminnan johtaminen pohjautuu aina jollakin tasolla strategisiin linjauksiin, ja ilman ymmärrystä operatiivisen toiminnan toteutumisesta, resursseista ja mahdollisuuksista ei strateginen suunnittelu olisi mahdollista. Merkittävää olisikin siis yrittää ymmärtää analyysia laajemmin niin, että kun tietotarve, analyysin käyttötarkoitus ja analyysiprosessin keskeiset toimijat on selkeästi tiedostettu ja kuvattu, on tietoa helppo tuottaa ja hyödyntää sitä päätöksissä määriteltujen prosessien mukaisesti.

Kuten haastateltava H4 totesi, olennaista on operatiiviseen toimintaan liittyvän tiedon merkityksen tunnistaminen kaiken johtamisen taustalla. Yhtä lailla tämä koskee paikallispoliisia, Poliisihallitusta kuin ministeriötä - strategisen tilannekuvan taustalla on aina alemman tason operatiivinen tilannekuva. Tilannekuvan laatu on riippuvainen siitä, kuinka paljon tiedon hakemiseen, tallentamiseen, jalostamiseen ja jakamiseen on ketjun alkupäässä panostettu. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, tilannekuva skaalautuu aina tarkasteltavan tilanteen mukaan. Strategisella tasolla olisi siis tärkeää määritellä tilannekuvan luonnetta, laajuutta ja aikajännettä tarkemmin siinä mielessä, että esimerkiksi poliisiyksiköt osaavat tuottaa analyysinsa kautta oikean sisältöistä ja yhdenmukaista tietoa Poliisihallituksen ja sisäministeriön valtakunnallista tilannekuvaa varten.

Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestö OSCE määrittelee strategisen analyysin seuraavasti:

Strateginen analyysi tukee päätöksentekoa ja linjanvetoa, suunnittelua ja priorisointia, poliisin resurssien allokointia sekä määrittää oikean lähestymistavan eri rikostyyppijä kohtaan. Strateginen analyysi tuottaa myös tietojohtoista tukea helpottamalla keskeisten uhkien, heikkouksien, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa (uhka- ja riskiarviot). Strateginen analyysi ei käsittele henkilötason tietoja. (Organization for Security and Co-operation in Europe 2017.)

Tässä määritelmässä strateginen analyysi nähdään rikosanalyysin viitekehyksessä, hieman tämän tutkimuksen hallintopainotteisesta, pitkän aikavälin toiminnan suunnittelun näkökulmasta poiketen. Määritelmässä oleellista on kuitenkin se, että analysoitua tietoa hyödynnetään ennakoivasti suunnittelussa, resurssien kohdentamisessa ja priorisoinnissa. Luonnollisesti suuren osan paikallispoliisissa käsiteltävästä informaatiosta muodostaa sen omiin tietovarantoihin tallennettu operatiivinen tieto, joten tämän tiedon laatu vaikuttaa merkittävästi myös joka tasolla tehtävien analyysien laatuun.

Strategisilla analyyseilla käsitetään empiria-aineiston perusteella lähinnä poliisin toimintaympäristön muutosta koskevien tietojen arviointi osana normaalia tulossuunnitteluprosessin sykliä. Strateginen analyysi käsitteenä yhdistettiin kaikissa haastatteluissa tulossopimuksiin ja niihin pohjautuvaan toiminnan johtamiseen liittyviin, lähinnä toiminnan ja talouden suunnitteluun liittyviin suunnittelu- ja seuranta-asiakirjoihin, kuten yksikön toimintasuunnitelmiin, henkilöstö- ja taloushallinnon raportointiin ja -ennusteisiin, resurssisuunnitteluun ja -seurantaan sekä muuhun tulostavoiteseurantaan liittyvään raportointiin, johon tietoa saadaan enimmäkseen poliisin omista tietojärjestelmistä. Poliisin tulostietojärjestelmä PolStat palvelee niin poliisihallintoa kuin ulkopuolisia tiedon tarvitsijoita poliisin toimintaa koskevan tilastotiedon lähteenä. Edellä kuvatut dokumentoidut, historialähtöiset raportointi- ja tilastotiedot ovat olennainen osa organisaation aineetonta rakennepääomaa, ja niillä on erittäin keskeinen merkitys

organisaation toimivuuden kannalta nimenomaan toimintaa ylläpitävien rutiinien sekä organisaatiossa yhteisesti käytettävissä ja saatavilla olevan tietopääoman muodossa.

Pidemmän aikavälin suunnittelutyössä osa haastatelluista näki tulevaisuutta ennakoivien menetelmien, kuten skenaariotyöskentelyn käyttämisen hyödyllisenä ja tärkeänä työkaluna strategisessa suunnittelussa. Moni haastatelluista kuitenkin koki, että tulevaisuuden ennakkoinnille ei ole riittävästi aikaa, eikä sillä nähty nykyisillä resursseilla saavutettavan panostusta vastaavaa hyötyä. Tulos on linjassa Jussi Hakaniemen (2012) pro gradu -tutkielmassa saamien tulosten kanssa siinä, että toimintaa vaikutetaan johdettavan strategisella tasolla systemaattisesti kohti tulossopimuksessa asetettuja tavoitteita vain *satunnaisesti, kun sille jää aikaa*. Olettama siitä, että tulevaisuudessa asiat jatkuvat kuten ennenkin, ja näin ollen tulevaisuutta luotsaavasta ennakoivasta johtamisesta ei ole hyötyä, oli selkeästi ilmaistu useassa haastattelussa.

H1: ... Eli tää tämmönen, vaikka niinkun filosofisesti siitä mitä asiat ovat, ei voida loogisesti johtaa sitä mitä niiden pitäisi olla, niinku hienosti sanotaan, mutta niin käytännössä helpoin vaihtoehto tämmösen ympäristöanalyysin pohjalta on niinku olettaa, että asiat jatkuu suunnilleen niinku ne on jatkunu tähänki asti ja se ei mee ihan pieleen koskaan. Paljo enemmän menee pieleen, jos odotetaan jotaki ihan kummallisia muutoksia, jolle ei oo välttämättä niinku evidenssiä, et ne tapahtuu.

Edellä olevasta haastateltavan H1 kommentista on tulkittavissa, että tulevaisuuden ennakointia vierastetaan sen vuoksi, että sen avulla pyrittäisiin ennustamaan jotakin, jonka toteutuminen on erittäin epätodennäköistä, tai joka ainoastaan kaukaisesti liittyy kyseisen poliisiyksikön toimintaan. Tässä yhteydessä haastatteluissa puhuttiin esimerkiksi pommi-iskujen kaltaisista, vaikeasti ennustettavissa olevista tapahtumista. Haastateltava H1 liitti ennakkoinnin vahvasti *haaveilun* ja *innovaatioiden* käsitteisiin ja viittasi siihen, että työn laatua ja tuloksellisuutta arvioidaan pitkälti tarkasti määriteltyjen yksittäisten tehtävien

toteutumisen ja velvollisuuksien täyttämisen kautta, ei työn kehittämisen perusteella.

[H1 jatkuu:] Yks on sit se, että mistä palkitaan tässä työssä. Palkitaanko meitä niinku haaveilusta ja innovaatioista? Ei palkita. Siitä palkitaan, että teet työsi sääntillisesti, noudatat lakia, tietenkin noudatetaan lakia, koska kaikkien muidenkin pitää noudattaa ja me valvotaan sitä, tehdään kaikki hallintojutut täsmällisesti. Ja itseäni esimerkiks häiritsee se, että hallintoasioilta jää aika vähän niinku sille haaveilulle ja innovaatioille ja sen pohtimiselle, että voisko nää asiat mennä jotenki paremmin. Kukaan ei paa mua tilille ikään kuin haaveilun puutteesta, mutta niiden hallintopäätösten tekemisen puutteesta mä joudun tilille aika nopeesti. Mutta syntyykö luovuutta väkisin, mä vaan kysyn?

Poliittisen päätöksenteon vaikutusta poliisin toiminnan ohjaukseen ja strategiseen johtamiseen on tutkittu etenkin Tampereen yliopiston turvallisuushallinnon maisteriohjelmassa paljon. Poliittinen paine ja ohjauksen ailahtelevuus aiheuttavat suuria haasteita poliisille niin johtamiseen asennoitumisen kuin poliittista päätöksentekoa varten tuotettavan tiedon hallinnan osalta. Johtamisjärjestelmässä on siis ylimmällä taholla hyvin vaikeasti hallittava tekijä, poliittinen päätöksenteko, mikä ei voi olla vaikuttamatta siihen, millaisiksi poliisiyksiköt kokevat oman toimintansa vaikutusmahdollisuudet.

Myös haastateltavan H1 kriittinen suhtautuminen perustuu tutkijan tulkinnan mukaan siihen, että paikallispoliisin vastaajien keskuudessa koettiin tulossopimukseen kirjattavien tavoitteiden joka tapauksessa tulevan ylemmältä organisaatiotasolta annettuna ja valmiiksi päätettynä. Heidän olettamanaan oli, että poliisin toimintaympäristössä ei tapahdu suunnittelukaudella valtavan isoja muutoksia, ainakaan sellaisia, joihin paikallisella tasolla tulisi tai olisi resurssisyyistä edes mahdollista varautua. Tämä kuvastaa hyvin sitä dynaamisten kyvykkyyksien teoreettiseen viitekehykseen sisältyvää näkemystä, jossa mekaanisessa

tietoympäristössä tietovirrat kulkevat ylhäältä alas, eikä alemman portaan näkemyksillä voida muuttaa olemassa olevia päätöksiä, prosesseja tai rakenteita.

Vastaaja H7 näki asian aivan päinvastoin kuin henkilö H1 ja kuvasi ennakkoinnin tarvetta seuraavasti korostaen, että ennakoivan ja analyttisen johtamisen tarve koskettaa organisaation kaikkia toimialoja. Analysoitua tietoa tarvitaan onnistuneeseen johtamiseen niin operatiivisesta poliisitoiminnasta kuin henkilöstö-, tieto- ja materiaalihallinnon kaltaisista tukitoiminnoista. Poliisilla on oltava kattava historiaan ja tulevaisuuteen katsova tilannekuva niin aineellisista kuin aineettomista resursseistaan, niiden vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista, jotta johto pystyy kohdentamaan resurssit optimaalisesti ja korjaamaan mahdolliset epäkohdat. Tästä esimerkkinä mainittakoon poliisin koulutusjärjestelmä sekä kokonaisvaltainen osaamisen tilan ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittaminen.

H7: ... täähän liittyy siihen toimintaympäristöanalyysiin, että onko meillä sitten järjestelmät kunnossa, ja mihin suuntaan pitäis poliisitoimintaa kehittää. Mutta se ei oo pelkästään [---]yksikön asia, vaan tällaista skenaarioajattelua vaikkapa henkilöstöhallinnossa tai missä tahansa sitä pystyy käymään.

Vastaaja H7 korosti omien ajattelutapojen haastamisen ja itsensä kehittämisen merkitystä koko organisaation uudistumisen kannalta. Alla olevasta haastateltavan kommentista on selkeästi tunnistettavissa erittäin olennainen näkökulma dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta, eli se, että organisaation resurssit alkavat tuottaa todellista lisäarvoa vasta siinä vaiheessa, kun ne kykenevät jatkuvaan vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa ja täten organisatorinen oppiminen ja uudistuminen tulevat mahdolliseksi (*strateginen kyvykkyys*). Erityisesti organisaation kriittisimpien resurssien näkökulmasta tämän huomioiminen on tärkeää.

[H7 jatkuu:] ... Se olis varmaan aika hyödyllistä, totta kai näitä tietysti tulee sitten näitä väitteitä että kun haaveilusta ei pidä maksaa, mutta

jos et sä uhraa sitä vähääkään aikaa tulevaisuudelle, niin sä teet vaan sitä samaa hommaa, samalla tavalla vuodesta toiseen ja tuskaillet sillä, että kun sulla rahat vähenee ja resurssit niukkenee koko ajan ja edelleen jumppaat samalla tavalla niitä asioita. Sillä tavalla mä en niinku haluais nähdä, että se on se oikea tapa jämähtää siihen ja olla tyytyväinen siihen. Tulevaisuuden ennustaminen on hankalaa, mutta ei meitä siitä kukaan kritisoikaan, jos ei ne ennusteet toteudu. Että siinä mielessä se on hyvä.

Seuraavassa esitettävien haastateltavien H4 ja H2 lainauksista ymmärretään, että PORA III -organisaatiouudistuksen luoma myllerrys yksiköissä sekä hallittavien organisaatorakenteiden koko ja niiden uusi muoto ovat aiheuttaneet toiminnan suunnitteluun varatun entuudestaan niukan ajan puutetta siten, että hallinnolliset resurssit on tiukassa tilanteessa kohdennettava ainoastaan tulosseurannassa määriteltyihin mittareihin ja niiden toteuman säännölliseen seurantaan, koska vain niillä on merkitystä organisaatiohierarkian ylemmän portaan arvioidessa tulostavoitteiden täyttymistä.

H4: Mitä niukemmat resurssit sulla on, niin sitä enemmän sun pitää keskittää niitä voimavaroja niihin käsillä oleviin ongelmiin. Tietysti sitte se leikkaa sitä, ei se kuitenkaan hetkessä synny, että sä luot jonkun syväluotaavan analyysin joka ulottuu nyt vaikka viiden tai kymmenen vuoden päähän, niin se ei synny itsestään. ... Ehkä se on se haaste, ja tietysti tämä organisaatioturbulenssi, niin eihän ihmiset ehdi pysähtymään ja miettimään – ne vaan hoitaa niitä rakennemuutokseen liittyviä asioita ja sitten käsillä oleviin operatiivisiin asioihin liittyviä kysymyksiä, että kyllä ne sieltä ne rajoitteet ehkä tulee sitten etupäässä.

Haastateltavan H2 vastauksesta on kuitenkin tulkittavissa se, että johto kuitenkin hyödyntää tiedostaen ja tiedostamattaan organisaation inhimillistä aineetonta pääomaa ja kehittää omaa *strategista tietoisuuttaan* kuunnellessaan ja reagoidessaan henkilöstöltä tuleviin signaaleihin. Tämäkin on siis, Sotaraudan

teoreettiseen näkemykseen verraten, erittäin tärkeä osa henkilökohtaisen strategisen tilannekuvan muodostamista johdon hiljaisen tiedon kautta. Tämä henkilökohtainen tilannekuva muokkaa johdon mentaalimalleja ja vaikuttaa jatkuvasti siihen, millaisia uusia signaaleja ja sitä kautta uutta tietoa Ansoffin teorian mukaisten hänen mentaalisten suodatintensa läpi jatkossa pääsee.

H2: ... niin kun toivottavasti tää rauhottuu, eikä tuu tämmösiä hallinnollisia uudistuksia ja koko työaika menee siihen, nii tähän saadaan muutosta ja tää saadaan laitos toimimaan niin, että tämäkin kanava toimii niin, että me näemme heikkoja signaaleja – tai koviakin signaaleja, siltä puolelta saadaan johdolle. Nyt se on tavallaan suuressa laitoksessa, sä oot tilaston armoilla, ja mietit niitä asioita että onko kentän väkiluku verrattuna rikostorjunnan väkilukuun oikea, että pitäiskö siinä tehdä jotain järjestelyjä, jotka on niin kun laitoksen sisäisiä asioita, mutta niitä tuloksia verrataan siihen. Mut ei niin että me arvioidaan, että meillä on [...]ssa mellakoita puolentoista vuoden päästä. Ei niin kun semmosta kuviota oo ollenkaan olemassa, eikä sellaisia arvioita, koska tulevaisuuden arvioiminen aina on menny pieleen. Harvoin ihminen on oikeassa siinä, mihin suuntaan se kehittyy. Enemmän on tuo, heikkoja signaaleja median ja poliisimiesten välityksellä, niistä voi enemmän hyödyntää.

4.2 Strategisen analyysin osaaminen ja kehittämiskohteet

Sekä paikallispoliisin että Poliisihallituksen edustajien haastatteluista kävi ilmi, että operatiivisen tiedon tuottamiseen liittyvä analyysi tunnetaan käsitteeltään ja käyttötarkoituksiltaan hyvin. Vastauksista kävi lisäksi selkeästi ilmi, että ymmärrettiin strategisen analyysin käsitteeseen sisältyvän erilaisia vaiheita tiedon prosessoinnista: keräämisestä, tallentamisesta, hakemisesta, käsittelystä ja esittämisestä. Analyysiosaamista koskevissa vastauksissa korostettiin analyysia varten tarvittavia tietoja hankkivien henkilöiden kykyä etsiä tietoja eri lähteistä ja teknistä kykyä tietojärjestelmien käyttöön ja analyysien tuottamiseen.

Nämä tulokset ovat linjassa myös Hakaniemen (2012) pro gradu -tutkimuksessa esitettyjen tutkimustulosten kanssa, jossa poliisin analyttikoiden vahvuutena todettiin olevan tiedon käsittelyn teknologinen osaaminen, tiedon hankinnan, tallettamisen ja informaation muotoon muuntamisen osalta. Suurin osa vastaajista myös tässä käsillä olevassa tutkimuksessa painotti sitä, että uskovat operatiivisen tiedon tuottamisen ja aineiston siihen liittyvän analyysin prosessien olevan kunnossa. Eräs vastaajista kuvaa analyysiosaaajan vahvuuksia seuraavin sanoin. On selkeää, että vastaaja H4 on tunnistanut informaation ja informaatioteknologioiden tuottavan lisäarvoa vasta siinä vaiheessa, kun tieto saadaan eheänä, oikeellisenä ja käyttötarkoitusta palvelevassa muodossa sovellettavaksi:

H4: ”Siinä on lähtökohtana tietysti se, että se ensimmäinen osuus siinä [analyttikon] koulutuksessa tehdään ilman minkäänlaisia IT-välineitä, että ihmiset oppii ajattelemaan että mitä se tiedon kerääminen on, mitä sillä tiedolla tehdään ja mitkä on ne termistöt, mitkä liittyy siihen analyysitoimintaan. Ja sitte vasta sen jälkeen ruvetaan käyttää niitä IT-välineitä sen tiedon keräämiseen ja analysoimiseen.”

Eräässä vastauksessa viitattiin siihen, että strategista analyysia voidaan hyödyntää poliisin ydintehtävien määrittelyssä ja sen myötä poliisin resurssien tehokkaammassa kohdentamisessa:

H7: Mä näen että strategisen analyysin avulla pyritään tunnistamaan poliisin ydintehtävät ja sitten analyysitiedon perusteella tehdä johtopäätökset, että niihin ydintehtävien tavoitteisiin päästään.

H1: Se on tietysti sen toimintaympäristön, siihen liittyvän tiedon keräämistä, käsittelyä ja hyödyntämistä johtamisessa ja perustehtävän kannalta tärkeiden tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Näin se meillä ymmärretään.

H3: Kyllä se meidän kannalta on ollu sitä, onko se oikein tai väärin sitä en osaa sanoo, niin tää toimintaympäristöanalyysi, resurssianalyysi ja sitten ku me ollaan olemassa jotakin varten, oli se sitte kansalaisia tai sidosryhmiä jotka edustaa niitä kansalaisia, niin kansalais- tai sidosryhmäodotukset. Ja siitä se sitte muodostuu se strateginen analyysi, kun sitä lähdetään pilkkomaan pienempiin osiin.

Kahdessa haastattelussa nostettiin esiin se, että strategisen analyysin avulla on mahdollista huomioida kansalaisten odotukset poliisia kohtaan, ja tässä yhteydessä työkaluksi mainittiin esimerkiksi poliisibarometri. Vastauksissa nousi esiin myös se, että strategista analyysia käsitetään suorittettavan pääosin yksiköiden RTA-ryhmien toimesta, mutta analyysin perusteella tehtävät strategiset päätökset toimenpiteistä ovat ylimmän johdon tehtäviä. Koettiin, että mitä pidemmälle RTA:n edustaja saisi työstettyä tilattuja analyysseja siihen pisteeseen, että ylin johto voisi tehdä suoraan annettujen tietojen perusteella päätöksensä toimenpiteistä, sen parempi tilanne olisi. Tunnistettiin kuitenkin, että päätöksenteossa tarvitaan paljon muutakin, kuin tilattu ja dokumentoitu analyysituote. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että RTA-ryhmän tuottaman analyysin pohjalta ei ole ollenkaan mahdollista tehdä strategisen tason ratkaisuja.

H6: ... kyllä RTA hoitaa enemmän operatiiviselle puolelle tietoa niin, että ne saa niin kun rikostorjuntaa suunnattua oikein, tavallaan siis taktinen puoli kuntoon. Se sitten vyöryy ylöspäin päällystön välityksellä linjan sisällä, mutta kyllä mun täytyy sanoa että nyt päällikkönä ei oo tota sitä kautta syntyyny mitään kokonaisuutta, jonka kautta mä tekisin jotakin strategisia päätöksiä.

H5: Edellyttää minusta kykyä verkostoitua ympäröivään yhteiskuntaan, kykyä, osaamista hankkia tietoa eri lähteistä. Ne on ne avainasiat. Tietoahan on tossa eetterissä vaikka kuinka paljon. Ja sitten ATK-osaamisessa siinä ei ole niinkun puutetta, mutta sitten että se ATK-osaaminen siirtyisi analyysiosaamiseksi, niin siinä on aika harppaus. Ja tosiaan sitten jos sen tiivistäis sen

osaamistavoitteen niin se olisi, niinku sanoin, että minä voisin soittaa että kolme A4:sta riittää - tee strateginen analyysi, mitä tarvis tällä alueella tehdä ja mihin varautua, heippa! Että tää osaaminen olisi niin paljo, että minä voisin tilata valmiin tuotteen. Operatiivisen analyysin tuote tulee tilausprosessin kautta helposti, ne on valmiina maailmalla eri tietolähteissä, ne täytyy vaan osata poimia sieltä. Järjestelmät on kunnossa, ja käyttöosaaminen on minusta kunnossa tossa operatiivisessa analyysissa. Siihen pitäis saada koulutusta lisää, miten se operatiivinen tieto muuttuu strategiseksi tiedoksi.

Osaamisen osalta puutteita tunnistettiin nimenomaan tietojärjestelmistä saatavan historia- ja raportointitiedon muuntamisessa strategisessa päätöksenteossa hyödynnettävissä olevan jäsennellyn ja arvioidun tiedon muotoon. Käytännössä strategisen tason analyysia, koska se pitkälti ymmärrettiin tulossuunnittelusta puhuttaessa käytännössä synonyymina toimintaympäristöanalyysille, nähtiin tehtävän tutkimusaineiston perusteella vain kerran vuodessa, tulevan kauden tulossuunnitteluprosessin käynnistämisympäristössä.

Haastateltavan H8 kommentti kuvasi hyvin sitä, kuinka erilainen ymmärrys strategiakäsitteistä hallinnossa vallitsee.

H8: Mä luulen, että koko poliisihallinto tarttis siitä lisäoppia, joo. Ja ehkä se on just sitä että ihmiset ymmärtää nää käsitteet hyvin eri tavalla, ja se mulle ainakin osoittaa, että niistä ei oo keskusteltu eikä niitä oo koulutettu tarpeeks, tietysti silloinhan kaikilla on jonkinlainen, johonkin pohjautuva ehkä hyväkin käsitys niistä käsitteistä että mistä on kysymys.

Edellisen pohjalta vastaaja H8 kuvasi strategisen analyysin tekemiseen ja siihen liittyvään asioiden moninaisten vuorovaikutussuhteiden tulkitsemiseen liittyviä koulutustarpeita seuraavasti:

[H8 jatkuu:] Ei se missään muodossa ole helppo sellaista strategista analyysia tehdä, siinä täytyy niin monenlaista asiaa ottaa huomioon ja katsoa niitä kysymyksiä niitä niin monesta eri kulmasta. Miten joku yksittäinen asia vaikuttaa henkilöstöön ja, miten se vaikuttaa talouspuoleen, siihen ja tähän ja tuohon, se ei oo ihan helppoo. Ei siihen ilman kouluttamista oo edellytyksiä kenelläkään.

Haastateltava H3 kuvasi tärkeäksi, että organisaatiossa on henkilöitä, jotka osaavat hakea järjestelmistä ja rekistereistä analyysin tilaajan tarvitsemia oikeita tietoja. Tämän lisäksi hän laajensi vastaustaan tiedon pohjalta päätöksiä tekevien henkilöiden osaamiseen, eli siihen, että ylimmällä johdolla tulee paperilla olevan informaation lisäksi olla vahvaa tilannekuva sekä omakohtaisen kokemuksen kautta syntyvä ymmärrys siitä, mitä organisaation eri osissa tapahtuu.

H3: Ennen kaikkea nyt se, että pitää olla semmosia henkilöitä sen johdon käytettävissä, jotka osaa ottaa oikean tiedon meidän käytettävissä olevista rekistereistä. Ja strategian tekijöillä, eli poliisipäälliköllä ja meidän tapauksessa apupäälliköllä, pitää olla käsitys oikeasti siitä, et mitä se käytäntö on. Meidän täytyy tietää että mitä ne meidän tutkijat tuolla tekee, mitä niinkun partiomiehet tekee, mitä lupahallinnossa tapahtuu. Strategista päätöksentekoa ei voi tehdä minun mielestä, ellei tiedä, mitä operatiivisella puolella tapahtuu. Ei mitenkään. Ja se on just sitä tietoa, et pitää olla just sitä, paitsi niinkun faktatietoa paperin muodossa ja tilastojen muodossa, niin pitää olla myös omakohtasta kokemusta siitä, että mitä tää homma on käytännössä.

Haastateltava H9 kuvasi analyysiosaamisen resursseja ja kehittämistarpeita seuraavasti. Vastaja koki, että tilastotietoa tuotetaan yksikön analyysiasiantuntijan toimesta paljon, oikeastaan jo liiankin paljon, sen hyödyntämisen mahdollisuuksiin nähden.

H9: Resurssit, mä näkisin että ne on kohdallaan. Ja myöskin tämän aikaisemmin mainitun [henkilön X] osaaminen tässä tiedon keruussa, tiedonhaussa ja tilastojen tekemisessä, niin hän on siinä kyllä ammattiosaaja, varmaan pitkälti yli kymmenen vuoden kokemus. Se tiettenkin, että pitäisikö johdolla olla sitten omaa osaamistaan sen suhteen, että tekeekö hän... että osataan laatia niinkun oikeita tietoja elikkä... kun kattoo niitä taulukoita joita hän [henkilö X] tuottaa, niin osa niistä on varmaan yli kymmenen vuotta vanhoja hyvin saman kaavan mukaan.

Huomio kohdistui myös siihen, vastaako tuotettava informaatio todellisia ajantasaisia johdon tietotarpeita ja ovatko tiedot siinä muodossa, kuin niitä nykyisellään pitäisi seurata. Kyseinen vastaaja kuvasi asiaa niin, että tuotettavan tiedon paljoudesta tulee oikea informaatioähky. Haastateltava H9 tunnisti selkeäksi kehittämistarpeeksi johdon kyvyn arvioida tuotettavan tiedon laatua ja sen vastaavuutta tämän päivän johtamisen käyttötarkoituksiin.

[H9 jatkuu:] Eli jotenkin meidän pitäisi pysähtyä miettimään, ja etenkin jos me vielä tunnemme jotain ähkyäkin vielä näiden määrän suhteen, niin miettiä sitä laatua. Eli vastaako nämä niihin kysymyksiin, mitkä on meille tärkeitä, tai minkä pitäisi olla. Nyt jotenkin tulee sellainen tunne, että tää tilastomies elää tietyllä tavallaan omaa maailmaansa. [...] jotenkin sellainen vaara tässä on olemassa, että tutkitaanko tilastoja vaan tilastojen vuoksi, ja onko ne oikeita asioita. Eli kyllä meillä johdolla pitäis olla valmiuksia siihen, että nyt kun nimenomaan tulevaisuuteen pitäisi osata kattoo, eli onko jotain, mitä meidän pitäisi osata pyytää, jotakin kenties uutta tähän nykypäiväiseen tuotantoon nähden.

Tiivistettynä strategisen analyysin osaaminen ja osaamisen kehittämiskohteet voidaan esittää seuraavasti:

- käsite kaipaa yhteistä hyväksyntää ja vahvistamista,
- johdon tulee kyetä asettamaan analyyseille strategista johtamista palvelevat tietotarpeet
- johdon on kyettävä arvioimaan yksikössä tuotettavan tiedon laatua ja sen vastaavuutta asetettuihin tietotarpeisiin,
- strategista analyysia tulisi hyödyntää tehokkaammin organisaation kaikilla toimialoilla,
- tiedon hankintaa suorittavan henkilön tekevän on tunnistettava käytettävissä olevat tiedon lähteet mahdollisimman laajasti ja hänellä on oltava tekninen kyky hakea ja jalostaa oikeaa tietoa järjestelmistä ja rekistereistä.

4.3 Aineettoman pääoman, dynaamisten kyvykkyyksien ja dynaamisen tietopääoman merkitys poliisin tulosohjausprosessissa

Tässä luvussa käsitellään aineettoman pääoman, dynaamisten kyvykkyyksien ja dynaamisen tietopääoman merkitystä poliisin tulosohjausprosessissa. Alatutkimuskysymyksiksi asetettiin *Mitä on organisaation aineeton pääoma yleisesti ja tutkimuskontekstissa? Mitä ovat dynaamiset kyvykkyydet yleisesti ja tutkimuskontekstissa? Mitä on dynaaminen tietopääoma ja mikä on sen merkitys organisaation menestymisessä?* Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että poliisilla on toiminnassaan valtava määrä aineetonta pääomaa ja aineettomia resursseja. Empiirisestä aineistosta on poimittu teoriaosuudessa esiteltyyn aineettoman pääoman jaotteluun perustuvia poliisin aineettoman pääoman osatekijöitä taulukkoon 4.

Taulukko 4. Aineettoman pääoman osatekijöitä kohdeorganisaation johtamisprosessissa.

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<p>Osaaminen ja ammattitaito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyysiosaaminen - Johtamisosaaminen - Uusiin osaamistarpeisiin vastaamisen kyky <p>Tieto ja hiljainen tietämys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtamiskokemus - Tiedon eheys ja oikeellisuus - Analysoituun tietoon perustuva, ennakoiva päätöksenteko kaikilla toimialoilla - Ryhmätaidot <p>Henkilökohtaiset ominaisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutustaidot - Dynaamiset johtamiskyvykkyydet <p>Kokemus, kyvyt, asenne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivoitunut henkilöstö <p>Koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehtäviinsä koulutettu, ammattitaitoinen henkilöstö - Osaamisen jatkuva ja kokonaisvaltainen ylläpito 	<p>Suhteet asiakkaisiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakasnäkökulman huomioiminen toiminnan ohjauksessa <p>Suhteet muihin sidosryhmiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poliittinen päätöksenteko - Poliisin kumppanit <p>Maine</p> <p>Yhteistyösopimukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyösopimukset kumppaneiden, muiden viranomaisten ja kuntien kanssa <p>Yhteiskuntasuhteet</p> <p>Viralliset ja epäviralliset verkostot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poliisin sisäiset ja ulkoiset 	<p>Arvot ja kulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poliisin arvot ohjaavat toimintaa - Uusien poliisilaitosten kulttuurit <p>Toimintatavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtamisprosessi <p>Työilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiomuutosten vaikutukset <p>Innovatiivisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistavat rakenteet - Kehittämisen arvostaminen <p>Prosessit ja järjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtamisprosessin osallistavuus ja vuorovaikutteisuus (mm. johtoryhmä) - Tiedon jakamisen mahdollistavat rakenteet - Yhteiset tiedonhallinnan prosessit, tilannekuva <p>Dokumentoitu tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erialaisten lähteiden monipuolinen hyödyntäminen - Yhteisesti hyväksytyt käsitteet ja kieli

Inhimillisen pääoman näkökulmasta vahvuuksia voidaan tutkimusaineiston perusteella arvioida olevan poliisin RTA-ryhmissä, joissa on vahva tekninen analyysiosaaminen. Kykyä aidosti strategisen tason analyysin tekemiselle ja ylipäättään sen tarpeelle pohdittiin useammassa haastattelussa.

H7: Miten tää operatiivinen analyysi linkittyy strategiseen päätöksentekoon? Minusta tää on hirveen hyvä kysymys että mikä se yhteys on. Mulle tulee heti mieleen, että onks se ylipäättään tasapainossa tämä yhteys, onko sitä olemassa, strategisen suunnittelun yhteys päätöksentekoon, että tehdäänkö niitä niinku intuition pohjalta vai... Mut joka tapauksessa et se suunnittelu vastaa niitä kansalaisten odotuksia ja yhtäältä niitä poliittisia tavoitteita, ja siitä johdetaan sitten päätöksiin. Mutta minusta peruskysymys on se, että onks kykyä analysoida? Onko kykyä strategiseen suunnitteluun ja onko se päätöksenteko, perustuuko se strategiseen analyysiin.

Useammasta haastattelusta tuli esiin henkilökohtaisten ominaisuuksien ja johtamiskokemuksen merkitys päätöksentekoprosessissa. Koettiin, että henkilökohtaisen historian myötä syntyvä hiljainen tieto, strateginen tietoisuus ja aiempi kokemus ovat oleellisen tärkeitä ominaisuuksia päätöstenteeon kannalta.

H2: Itselläni on oma menetelmä ja johtamissäännöt asetettu, jonka kautta mä saan näitä ideoita ja pystyn johtamaan omasta mielestäni paremmin kun vaan ottaa päivä päivältä ja kattoo mitä tapahtuu. Ja se on aina toiminut, mä oon käyttänyt sitä jo 15 vuotta, ja se toimii edelleen. Ja vaikka mä oon käyny eri koulutuksissa, niin mä oon aina menny näihin johtamiskoulutuksiin siinä mielessä, että mä vertaan näitä ideoita mitkä nyt tuoreita ovatkaan, niin tähän mun omaan. Mä en oo vieläkään tarvinnu muuttaa sitä käsitystä. Eli se on täysin mun mielestä toimiva.

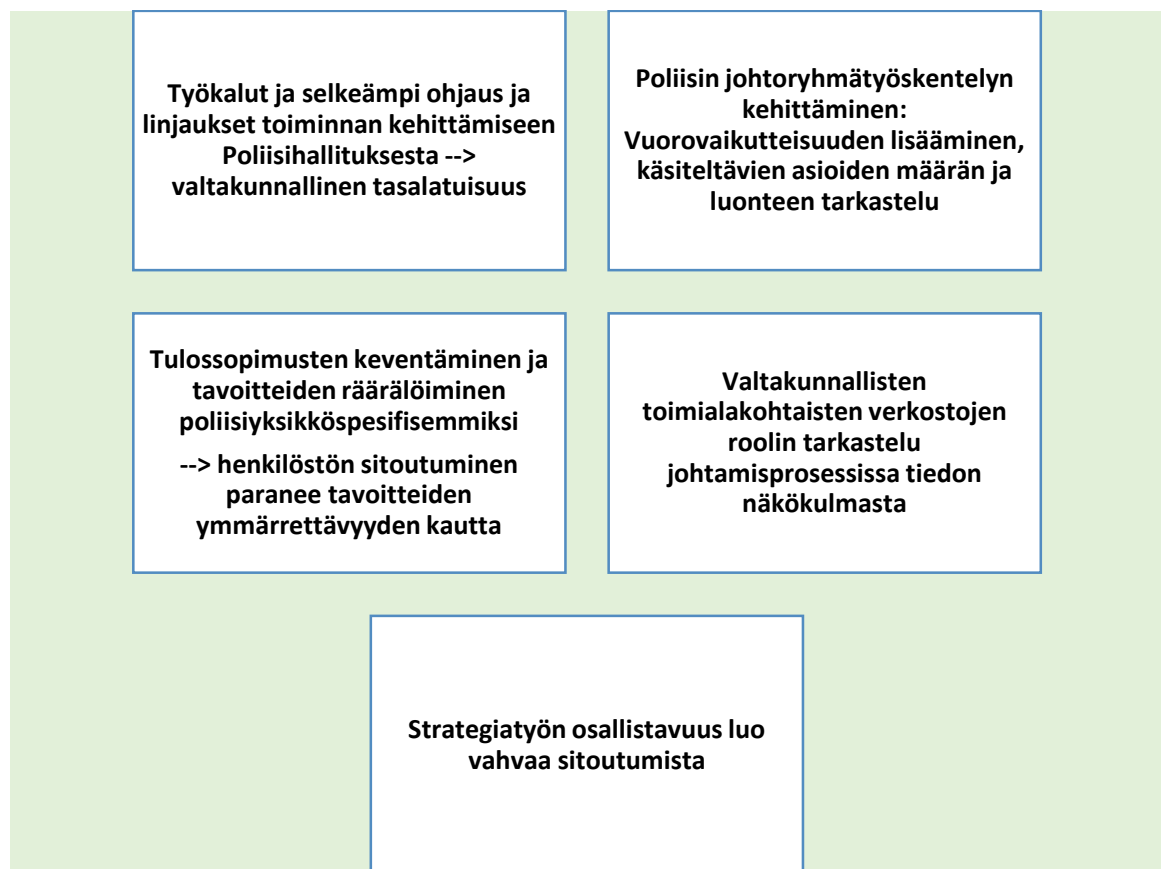
Lisäksi inhimillisen pääoman osalta erityisesti strategian ja tulostavoitteiden jalkauttamiseen liittyvänä asiana nousi esiin henkilöstön motivoimisen vaikeus ja tärkeys. Virran et al. (2003) tutkimuksessa *Strategista arviointia kehittämässä* esitettiin yhtenä keskeisenä johtamisen kehittämistoimenpiteenä henkilöstön sitouttaminen johtamismalliin osallistamisen, vuoropuhelun ja johdon esimerkin kautta. Aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosiossa on viitattu siihen näkemykseen, että strategiat ja niiden pohjalta juonnetut toimenpidesuunnitelmat voivat jalkautua käytäntöön ainoastaan yhteisen kielen ja ymmärryksen kautta. Tätä edesauttaa organisaation toiminnan arvojen selkeä viestiminen ja muiden yksilöllisten motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen.

Vuorovaikutukseen, henkilöstön motivointiin ja sitä kautta tulossopimusten jalkauttamiseen liittyviä haasteita nostettiin esiin haastateltavien H1 ja H4 osalta seuraavasti. Asioiden konkretisoinnilla ja priorisoinnilla viitataan haastatteluaineistossa useassa yhteydessä esiin tulleeseen näkökulmaan siitä, että tulossopimusten sisältämä seurattavien mittareiden ja valtakunnallisesti yhteisten tulostavoitteiden määrä on liian suuri, eikä mittareita ole räätälöity kyseisen poliisilaitoksen toimintaan ja alueellisiin tarpeisiin soveltuviksi. Tästä johtuneeksi, että tavoitteita on vaikea selkeästi lähteä kommunikoimaan henkilöstölle.

H1: Miten sä... tääl neljännes kerroksessa jotain niinku pähkimään, se on hirveen pitkä matka et tuol miehistöhuoneen tasolla se muuttuu toiminnaks. [...] Se, et jos mä saan jotain päähäni, et nyt pannaan valvontaa toho [---] kadulle, ni se käy nopeesti ku mä meen sanoo et nyt pankaa valvontaa sinne, sehän on suora käsky, et se on toinen asia sitte, siinä siirrytään tähän käskyorganisaation osaan tässä meidän toiminnassa. Eli tietyllä tavalla, niinku teoriatasolla, meil on hieno toimintasuunnitelma valituille painopisteille, siel on määritelty tavoitteet, keinot, mittarit, vastuuhenkilöt, seuranta on olemassa, se toimii ja on säännöllistä – mut jo se, että millä tavalla sen neljännesvuosittaisen kehityksen havaitut muutostarpeet saadaan todelliseksi toiminnaksi elikkä muutoksiksi, niin aina jää toivomisen varaa.

H4: Se mikä tässä on haasteena tässä strategisessa analyysissä ja tulosohtauksessa, niin kyllä se on enemmänkin tämä ihmisten motivointi ja asioiden konkretisointi ja priorisointi, siinä ne mun mielestä on. Ei se nyt näihin lainsäädäntökysymyksiin ensimmäisenä törmää, taikka siihen että meillä ei oo IT-välineitä tai näin poispäin. Näilläkin välineillä mitä meillä nyt on, niillä saa aikaan hyvän tuloksen, kuhan vaan onnistuu sitten sen henkilöstön motivoimisen siihen ja niin, että jokainen ymmärtää sen oman perustehtävänsä. Se siinä on se pointti mun mielestä enemmänkin.

Suhdepääoman osalta haastatteluissa keskusteltiin erityisesti kumppanuuksista ja verkostoista. Kuvassa 6 on esitetty haastatteluissa esiin tulleita keskeisiä kehittämissuhteita, jotka liittyvät tutkimuksen aihepiiriin.



Kuva 6. Johtamisprosessin kehittämissuhteita.

Aineistosta nousivat esiin johtamisprosessiin ja -rakenteeseen liittyen poliisin valtakunnallisen johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen aiempaa vuorovaikutteisempaan suuntaan, suunnittelu- ja strategiatyön osallistavuuden parantaminen, toivomus tulossopimusten keventämisestä ja tavoitteiden muokkaamisesta kunkin poliisiyksikön yksilölliset prioriteetit huomioiviksi, Poliisihallituksen ohjaavan roolin korostaminen ja toiminnan kehittämiseen liittyvien linjausten selkeyttäminen valtakunnallisen tasalaatuisuuden varmistamiseksi sekä erilaisten verkostojen roolin tarkastelu hierarkkisen johtamisprosessin toimivuuteen nähden.

Poliisin hallinnolliset rakenteet on pitkälti luotu byrokratiaan pohjautuviksi. Tutkimuksen viitekehyksenä olevien organisaation dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että systeemi on perusrakenteiltaan mekaaninen ja sen vahvuus on rutiineissa ja tarkasti määritellyissä rooleissa. Mekaanisessa tietoympäristössä tieto liikkuu vallankäytön mukaisesti informaatio-ohjauksessa, jossa tietovirrat suuntautuvat pitkälti ylhäältä alas ja systeemin toimintaa ohjaavat vahvasti säännöt, ohjeet ja määräykset. Vuorovaikutus on siis hyvin säädeltyä, ja organisaatiossa käytettävä virallinen kieli ja käsitteet muodostetaan käytännössä vain organisaation ylätasolla. Koska vuorovaikutus on vähäistä tai ainakin hyvin muodollista, ovat esteet aidosti yhteisen organisaatiokulttuurin ja -kielen syntymiselle suuret.

Poliisin johtamisprosessia ja tietovirtoja tarkasteltaessa erityisesti Poliisihallituksessa tehdään paljon asiantuntijatyötä, jossa hiljaista ja eksplisiittistä tietoa käsitellään virallisten organisaatorakenteiden ulkopuolella sijaitsevilla formaaleilla ja informaaleilla verkostoissa. Tällainen tietoympäristö on dynaamisen tietopääoman teorian mukaisesti rakenteeltaan orgaaninen, sillä työyhteisössä pyritään jatkuvaan tietopääoman kehittämiseen ja myös henkilöstön toimenkuviin liittyy mekaaniseen nähden paljon enemmän vapauksia ja itsenäisiä vastuita. Asiantuntijaverkostojen toimintaympäristössä korostuvat yksilöihin sitoutuneen inhimillisen pääoman, hiljaisen tiedon ja henkilökohtaisten suhteiden ja vuorovaikutustaitojen merkitys. Tämä tekee asiantuntijatyön tietoympäristöistä luonteeltaan osin jopa dynaamisia, eli niiden olemus on täysi ääripää verrattuna

perinteiseen mekaaniseen rakenteeseen. Dynaamisessa ympäristössä tietoa eri muodoissaan liikkuu paljon ja henkilöt saattavat työskennellä esimerkiksi erilaisissa projekteissa oman organisaatiohierarkiensa ulkopuolisissa rooleissa, jolloin toimenkuva-, vastuu- ja toimivaltakysymysten raja saattaa hämärtyä. Haastateltava H4 kuvasi verkostomaisen työskentelyn problematiikkaa oman seuraavasti.

H4: ...Että ei oo hyvä asia sekään, että meillä perustetaan miljoona eri verkostoa, että meil on niinkun lupapalveluiden verkosto, henkilöstö- ja taloushallinnon verkosto, talousvastaavien verkostot, hälytystoiminnan verkostot, rikostorjunnan verkostot, aivan hemmetisti kaikenlaisia verkostoja, jotka tietysti tarkoittaa sitä, että kun tyypit istuu kokouksissa. Niin miksei sitä voi tältä kantilta kattoo, että kuinka paljon meillä on varaa sitoa resursseja istumaan näissä erityyppisissä verkostoissa? Nytkin on Tampereella pari päivää tällainen neuvottelupäivä, en mä edes tienny mitä se on ennenku mä kysyin että mistä tässä on kysymys. Niin niin tota mitä se on, kun johtoryhmässä on kuitenkin käsitelty samoja asioita, sitten yhtäkkiä taas kutsutaan organisaation alemmiltä tasoilta sinne taas henkilöstöä kuuntelemaan samat asiat ihan niinku se päällikkö tai johtoryhmä ei pystyis raportoimaan niitä asioita omalle henkilöstölleen siellä virastossa kun ne kerran kerrotaan siellä.

Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin on esitelty, erilaiset verkostot ovat virallisesti organisaation aineetonta suhdetähtäystä, mutta niiden luonne ja laatu on pitkälti riippuvainen yksilöistä. Verkostojen orgaaninen tietoympäristö ja tiedon vapaamuotoinen välittyminen henkilöstölle useita kanavia, myös ns. virallisen johtamisputken ulkopuolelta, voi aiheuttaa mekaanisessa ympäristössä paljon hämmennystä, sillä sen toiminta on riippuvaista auktoriteeteista ja ylhäältä alas kulkevasta tietovirrasta. Mekaanisessa ympäristössä turvaututaan rutiiniin, jossa tieto on tarkkaan dokumentoitua ja näin kontrolloitavissa. Johtaminen staattisten resurssien seurannan avulla viittaa dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaisesti vahvasti ja mekaaniseen tietoympäristöön, jossa vallitsee autoritaarinen johtamiskulttuuri.

4.4 Analyysitoiminnan ja ennakkoinnin kehittäminen tulosohjausprosessin näkökulmasta

Sisäministeriö asetti syyskuussa 2017 selvityshankkeen, jonka tarkoituksena oli selvittää sisäministeriön tulosohjauksen toimivuutta ja vaikuttavuutta. Selvityksessä arvioitiin myös Poliisihallituksen perustamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Selvitystyötä koskeva loppuraportti on julkaistu, ja sen perusteella sisäministeriön on määrä tehdä päätöksiä toimenpiteistä ja toimeenpanon aikataulusta vuoden 2018 kuluessa. Raportti *Sisäministeriön tulevaisuuden ohjausmalli* pohjautui hallinnonalan tulosohjausta sekä strategioita koskevien dokumenttien tarkasteluun sekä neljäänkymmeneen haastatteluun. Raportin johtopäätöksistä nousee muun ohella keskeisenä huomiona esiin, tämän tutkimuksen tuloksia vastaavasti, että tulosohjausprosessissa eri organisaatiotasojen vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä tulisi lisätä kaikissa vaiheissa. Lisäksi strategisen ja operatiivisen tulosohjauksen käsitteitä tulisi raportin mukaan selkeyttää. Sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisen yhteistyön toimivuus tulosohjausprosessissa nähdään raportin tulosten perusteella hyvin henkilöriippuvaiseksi. Tiedonkulun tehostaminen todettiin selkeäksi kehittämiskohteeksi. Vastaavan huomion on tehnyt Niina Haapanen pro gradu -tutkielmassaan *Strategiatyö poliisihallinnossa vuonna 2016*.

Sisäministeriöön on tulosohjauksen kehittämistyön lisäksi perustettu sisäisen turvallisuuden strategian toimeenpanoa tukemaan strategisen tason analyysi- ja ennakkointitoiminto. Sisäministeriön *Sisäisen turvallisuuden strategian toimenpiteet* -asiakirjan mukaan analysointi- ja ennakkointitoiminnon tehtävänä on kerätä, analysoida ja raportoida tietoa keskeisiksi tunnistetuista sisäisen turvallisuuden ilmiöistä. Lisäksi toiminto suorittaa jatkuvaa sisäisen turvallisuuden ilmiöiden ennakkointia sekä tutkimuksiin ja selvityksiin perustuvaa arviointia eri toimijoiden ja päätöksenteon vaikutuksesta turvallisuusilmiöihin. Ennakkointitoiminto valmistelee lisäksi sisäisen turvallisuuden osion Valtioneuvoston tulevaisuuskatsaukseen vuoden 2018 aikana. Vuorovaikutteisuutta pyritään sisäisen turvallisuuden strategian toimeenpanon yhteydessä lisäämään myös sisäisen turvallisuuden palveluväylän avulla, jonka on tarkoitus toimia yhteistyöalustana asiantuntijoiden,

sidosryhmien sekä kansalaisyhteiskunnan kesken. Palveluväylä tulee sisältämään kattavasti sisäisen turvallisuuden alaan liittyvää julkista tietoa, joka jäsentyy ilmiölähtöisesti. Palveluväylän ensimmäisen tuotantoversion on määrä olla käytössä keväällä 2018. (Sisäministeriön tulevaisuuden ohjausmalli.) Tietopääoman hallinnointia kehitetään aktiivisesti myös Poliisihallituksen tasolla. Poliisihallitukseen on keväällä 2018 perustettu uusi analyysitoimintojen vastuualue, jonka tehtävät omalta osaltaan tulevat tukemaan valtakunnallista analyysitoiminnan kehittämistä, tulosohtausprosessin tietotarpeiden täyttämistä, raportoinnin kehittämistä, tulosohtauksen kehittämistavoitteiden saavuttamista sekä koko poliisin tietopääoman optimaalista hyödyntämistä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tukea poliisin tulosohtauksen kehittämistä tuottamalla tietoa strategisen analyysin käsitteestä, sen osaamisen nyky- ja tavoitetilasta sekä käyttötarkoituksista poliisissa, strategisen analyysin menetelmistä, kehittämistarpeista ja kehittämisen keinoista. Tutkimuksen tekeminen on ollut aiheen monimutkaisuuden vuoksi erittäin opettavaista, mutta myös todella haastavaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin tiivistetysti vetää yhteen seuraaviin osakokonaisuuksiin.

Johtopäätös 1: Strategisella tasolla poliisi tarvitsee analysoitua tietoa muodostaakseen sen pohjalta valtakunnallisen poliisitoimen tilannekuvan. Analyysi tähtää keskeisen turvallisuusympäristöön vaikuttavien heikkojen signaalien, ilmiöiden ja trendien tunnistamiseen. Strateginen analyysi tulosohtausprosessissa tarkoittaa aktiivisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyvään ajantasaiseen tilannekuvaan pohjautuvaa strategisen tietoisuuden tilan rakentamista päätöksentekoa varten organisaation kaikilla portailla ja -toimialoilla.

Käytännössä valtakunnallisen poliisitoiminnan strategisen tilannekuvan muodostamisen täytyy tapahtua niin, että kukin poliisiyksikkö arvioi monipuolisesti käytettävissä olevia tiedon lähteitä hyödyntäen omaa paikallista toimintaympäristöään, muodostaa niiden pohjalta oman tilannekuvansa ja välittää

tätä tietoa aktiivisesti ja yhdessä sovituin menetelmin ohjaavalle taholle, joka paikallispoliisin tapauksessa on Poliisihallitus. Poliisihallitus puolestaan koostaa kaikkien poliisiyksiköiden tilannekuvatiedot ja käy niistä aktiivista vuoropuhelua yksiköiden johdon kanssa. Vastaavasti Poliisihallitus käy samaa vuoropuhelua sitä ohjaavan sisäministeriön kanssa, joka omalta osaltaan ennakoitavuutensa kautta kartoittaa toimintaympäristön kehittymistä. Aktiivisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi niin paikallispoliisin, Poliisihallituksen kuin sisäministeriön huolehdittava, että johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla tilannekuvan muodostamisen edellytykset täyttyvät, eli että työhön on olemassa resursseja, toisin sanoen riittävästi aikaa ja osaamista.

Johtopäätös 2: Poliisihallituksen tulisi arvioida koko organisaation tiedon hallinnan tilaa ja arvioida kokonaisarkkitehtuurimallia koskevat kehittämistarpeet.

Tiedolla voidaan saavuttaa lisäarvoa ainoastaan silloin, kun sitä siirretään. Vuorovaikutuksen puutteessa organisaation yhteistä oppimista ei tapahdu, eikä sen dynaamista tietopääomaa voida hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Informaatiota on tietysti myös byrokraattisessa ympäristössä paljon. Datan ja informaation koodaaminen ja dokumentointi sekä sen tallentaminen yhteisiin tietovarantoihin ja sitä kautta näkyväksi tekeminen ovat osaltaan systeemin vahvuus, sillä koodatusta informaatiosta muodostuu osa koko organisaation tietopääomaa. Organisaation todellinen voimavara tästä näkyvästä informaatiosta syntyy kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun tietoa rikastetaan arvioimalla sitä ja muodostamalla sen pohjalta yhteistä ymmärrystä.

Tulosohjausprosessin näkökulmasta oleellista on, että organisaation eri osissa ja johtamisjärjestelmän tasoilla vallitsevat toisistaan poikkeavat tietoympäristöt tunnustetaan, jolloin niitä pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla johtamisprosessin eri vaiheissa ja toisiaan tukevina. Tietoympäristöihin voidaan luonnollisesti myös vaikuttaa säätelämällä esimerkiksi toimivaltuuksia, tehtävänkuvia, vastuita, prosesseja ja rakenteita. Rakenteista mainittakoon esimerkkinä erilaiset tiimit, työryhmät ja päätöksentekuelimet. Tietoprosessien on oltava selkeitä ja ne on tehtävä kaikille näkyväksi, jotta soveltaminen on mahdollista. Julkishallinnon organisaatioissa eri toimialojen siiloutuminen on

perinteisesti aiheuttanut johtamisen kapeakatseisuutta ja näin ollen myös tietoprosessit on usein suunniteltu vain oman toimialan tai yksikön tarpeita palveleviksi. Poliisin palveluiden tehokas organisointi, joka on yhtenä toimenpiteenä mainittu myös poliisin strategiassa, edellyttää aitoa kokonaisarkkitehtuurimallin kaltaiseen kokonaissuunnitteluun sitoutumista, jolloin informaation ja tiedon hallinnasta tulee looginen osa toiminnan johtamista.

Johtopäätös 3: Resurssien oikeanlainen yhteensovittaminen luo organisaatiosta tehokkaan ja uudistumiskykyisen.

Poliisin vahva panostus niin aineettomien kuin aineellisten resurssien, kuten informaatioteknologian kehittämiseen tulee näkymään koko organisaation toiminnan tehostumisena. Kyetäkseen ketterästi reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, poliisin tulee kyetä tunnistamaan todellista lisäarvoa tuovat aineelliset ja aineettomat resurssinsa sekä niihin liittyvät puutteet organisaation kaikilla tasoilla ja toimialoilla. Uudet tietojärjestelmät yksin eivät riitä, vaan on kyettävä suunnittelemaan ja hallinnoimaan niissä liikkuvaa tietoa systemaattisesti. On samanaikaisesti varmistettava, että organisaatiossa on tarvittava osaaminen järjestelmien hyödyntämiseksi.

Turvallisuustilanteeseen liittyvän operatiivisen informaation hallinnoiminen ei yksin riitä takaamaan poliisin toiminnan ohjauksen onnistumista. Analysoitua tietoa on pystyttävä tuottamaan säännöllisesti, riittävästi ja päätöksenteossa hyödynnettävissä olevassa muodossa myös aineettomien ja aineellisten resurssien historiaan, nykytilanteeseen ja ennakoituun kehitykseen liittyen. Poliisin suorituskyky rakentuu siitä, että käytössä olevat resurssit, ovat ne sitten varusteita, toimitiloja, osaavaa henkilöstöä tai tietojärjestelmiä, saadaan maksimaalisesti hyödynnettyä, ja että kaikki resurssit yhdessä vastaavat toiminnallisia tarpeita. Vasta aineettomien ja aineellisten resurssien yhteensopivuudessa ja dynamiikassa syntyy todellista toiminnan tehokkuutta.

Ilman tilannetietoutta resurssivajeiden paikkaaminen ja resurssien oikea kohdentaminen ei ole mahdollista. Strategista analyysia tulee kyetä tekemään yhtä lailla siis myös hallinto- ja tukitehtävien osalta. Tästä esimerkkinä mainittakoon

tieto siitä, millaista osaamista ja koulutusta poliisihallinnossa työskentelevillä henkilöillä on, työskentelevätkö henkilöt todellista osaamistaan vastaavassa tehtävässä, mitkä ovat muuttuneiden toiminnallisten tarpeiden luomat henkilöstön osaamisvaatimukset ja kykeneekö organisaatiomme koulutus- ja rekrytointijärjestelmä tuottamaan joustavasti ja oikea-aikaisesti oikeanlaisen osaamisen omaavaa henkilöstöä.

Tämän tutkimuksen lopputulokset ovat olleet hyvin samansuuntaisia aiemman aiheeseen liittyvän tutkimuksen kanssa. Myös kehittämiskohteet ovat edelleen hyvin samankaltaisia, kuin mitä aiemmissa tutkimuksissa on esitetty. Jussi Hakaniemen (201) pro gradu -tutkielmassa todetut kehittämistarpeet muun muassa strategisen ja operatiivisen tason analyysien yhteyden vahvistamisesta ja linkittämisestä tulostavoitteisiin saavat vahvistusta tämän tutkimuksen myötä. Kattavaa tieteellistä tutkimusta poliisin aineettoman pääoman johtamisesta ei ole Suomessa juuri tehty. Hannu Mensosen (2012) väitöskirjatutkimus on viitoittanut tietä ja osoittanut, että lisätutkimukselle tällä tärkeällä aihealueella on tarvetta. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena näkisin myös poliisin johtamisrakenteiden syvällisemmän tarkastelun erilaisten tietoympäristöjen ja niiden hallinnoinnin näkökulmasta.

Lopuksi toistan vielä tämän tutkimuksen alkupuolella esitetyn kysymyksen: *Onko tietojohtoinen poliisitoiminta vain verho, jonka takana voidaan jatkaa asioiden hoitamista vanhaan totuttuun tyyliin, ja hienojen tietojärjestelmien turvin saada asia näyttämään ulospäin siltä, että tietoa todella johdettaisiin systemaattisesti?* Tämän tutkimuksen tekohetkellä ja sen tulosten perusteella tie kohti tulevaisuutta luovaa, dynaamista ja tietopääoman moniulotteisuuden ymmärtävää johtamista näyttää poliisitoimen osalta valoisalta.

LÄHTEET

Artikkelit

Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS quarterly*, 107 – 136.

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance, *Journal of Knowledge Management*, 16:4, 617 – 636.

Courtney, H. 2003. Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty, *Strategy & Leadership*, 31:1, 14 – 22.

Helfat, C. E. 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 36:6, 831 – 850.

Hong, J. & Stähle, P. 2005. The coevolution of knowledge and competence management, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1:2, 129 – 145.

Ilmola, L. & Kuusi, O. 2006. Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making, *Future*, 38:8, 908 – 924.

Keane, N. & Kleiven, M. 2009. Risky Intelligence, *International Journal of Police Science & Management*, 11:3, 324 – 333.

Normann, R. & Ramírez, R. 1993. From Value Chain to Value Constellation: Designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, 01/July-August, 65 – 77.

Nylander, O., Stähle, P. & Nenonen, M. 2003. Informaatio-ohjauksesta tietointensiiviseen vuorovaikutukseen terveydenhuollon kehittämisessä. *Yhteiskuntapolitiikka* 68:1, 3 – 18.

Poister, T. & Streib, G. 1999. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes, *Public Productivity & Management Review*, 22:3, 308 – 325.

Schiuma, G. 2012. Managing knowledge for business performance improvement, *Journal of Knowledge Management*, 16:4, 515 – 522.

Kirjallisuus

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Branders, M. 2015. Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä – esimerkkinä kokonaisturvallisuus. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (toim.) Tiedolla johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: University Press, 259 – 290.

Dalkir, K. 2011. Knowledge management in theory and practice. London: The MIT Press.

Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

Dean, G. & Gottschalk, P. 2007. Knowledge Management in Policing and Law Enforcement: Foundations, Structures, Applications. Oxford University Press: London.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Lumijärvi, I., Virta, S. & Kujanpää, O. 2003. Strategista arviointia kehittämässä. Tampere: Juvenes Print

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-palvelut.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Mannermaa, M. 1998. Kvanttihanke tulevaisuuteen? Helsinki: Otava.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. London: Routledge and Keagan.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNipress.

Ratcliffe, J. 2008. Intelligence-Led Policing. United Kingdom: Willan Publishing.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

Saarelainen, T. 2003. Managing local networks. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Sotarauta, Markku (1996). Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tampere: Finnpublishers.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.

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

Elektroniset lähteet

Aalto University. Dynaamiset kyvykkyydet: mitä ne ovat ja miksi sillä on väliä [verkkodokumentti]. Kyvykkyykskartta - Top Leader - Kyvykkyyksiä etsimässä - Aalto University [viitattu 1.2.2018] Saatavilla: <https://wiki.aalto.fi/display/topleader/1.+Kyvykkyykskartta?preview=/91687141/96217002/dynaamiset%20kyvykkyydet.pdf>

Kokonaisturvallisuuden sanasto [Verkkodokumentti]. Sanastokeskus TSK ry, 2017 [viitattu 1.3.2018]. Saatavilla: https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Kivivasara, S., Kallela, J. & Pellikka, R. 2017. Hyvän hallinnon ja kyvykkyyksien tärkeydestä digitalisaatiossa [verkkodokumentti] Helsinki: Valtiovarainministeriö 2017 [viitattu 1.3.2018]. Saatavilla: vm.fi/dms-portlet/document/0/465799

Organization for Security and Co-operation in Europe. 2017. OSCE Guidebook Intelligence-Led Policing [verkkodokumentti]. [viitattu 23.5.2018]. Saatavilla: <https://www.osce.org/chairmanship/327476>

Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. Pilkahdus – ennakointipalvelun tietopankki [verkkodokumentti]. [viitattu 1.3.2018]. Saatavilla: http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf

Poliisilaki 22.7.2011/872. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110872>

Poliisin strategia 2017 – 2020 [verkkodokumentti]. Poliisi [viitattu 3.8.2018]. Saatavilla: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?485335b0446cd488

Poliisin hallintorakennemuutos, PORA III -päälinjaukset [verkkodokumentti]. Sisäministeriön julkaisu [viitattu 3.8.2017]. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79458/sm_342012.pdf?sequence=1

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit [verkkojulkaisu]. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto [viitattu 18.8.2017.] Saatavilla: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>

Sevelius, D. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit [verkkojulkaisu]. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto [viitattu 18.8.2017.] Saatavilla: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/delfoi-tyoskentely/>

Sisäministeriön tulevaisuuden ohjausmalli [verkkodokumentti]. Sisäministeriö [viitattu 20.5.2018] Saatavilla: <http://intermin.fi/ministerio/toiminta-ja-talous/tulosohjauksen-kehittaminen>

Tulosohjauksen käsikirja [verkkodokumentti]. Valtiovarainministeriö [viitattu 3.8.2017] Saatavilla: <http://vm.fi/hallintopolitiikka/ohjausjarjestelmat/tulosohjaus/tulosohjauksen-kasikirja>

Valtioneuvosto. 2016. Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta [verkkodokumentti]. [viitattu 16.8.2017]. Saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74957/Sisaisen_turvallisuuden_selonteko_SUOMI_18052016.pdf.

Muut lähteet

Haastateltavat H1-H10. [henkilökohtaiset tapaamiset]. Kevät 2015.

Hakaniemi, J. 2012. Analyysitoiminta ja päätöksenteko paikallispoliisissa, tietojohtoisen poliisitoiminnan sovelluksia. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto. Tampere: Tampereen yliopisto.

Wasastjerna, J. [sähköpostiviesti]. 4.8.2014

Mensonen, H. Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa - Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakennemuutoksen aikana. Akateeminen väitöskirja. Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto. Tampere: Tampereen yliopisto.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Taustatekijät:

1. Nimi
2. Virkanimike ja tehtävä
3. Kuinka kauan haastateltava on toiminut strategiseen suunnitteluun liittyvissä tehtävissä
4. Miten haastateltavan tehtävät liittyvät yksikön strategiseen suunnitteluun

Teema 1: Strategisen analyysin käsite ja menetelmät

- Mitä strategisella analyysillä käsitetään?
- Millaisia strategisen analyysin menetelmiä yksikössä käytetään?

Teema 2: Strategisen suunnittelun prosessi

- Kuvailkaa yksikön strateginen suunnitteluprosessi
- Miten strategian toteutumista seurataan?
- Strategisten analyysien käyttö, rooli ja merkitys johtamisprosessissa
- Näkemys siitä, millä tavoin strategisilla analyyseilla voidaan kehittää yksikön toiminnan vaikuttavuutta
- Operatiivisen analyysin yhteys strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon

Teema 3: Osaaminen

- Millaista osaamista strategisten analyysien tekeminen edellyttää?
- Onko yksiköllä tällä hetkellä riittävä osaaminen ja resurssit?
- Miten osaamista tulisi kehittää?

Teema 4: Muuta mielestänne tärkeää aiheeseen liittyvää?

Kiitokset avustanne!