

Suhtautuminen kriisinhallintaoperaatioihin jakaa maavoimia

Jussi-Pekka Niemelä

Abstract

This article focuses on the culture of the recruitment and selection for the international crisis management operations within the Finnish Defence Forces. The aim of the study was to understand the recruitment and selection process of personnel experienced by the applicants and recruiters. The data was collected through semi-structured interviews from nine (N=9) army officers served in the UNIFIL III (Lebanon) during years 2013–2014 and through an open questionnaire in 2015 from the recruitment personnel of the human resource (HR) sections (N=21) located in the all Brigades of the Finnish Army.

The results showed that the current recruitment process requires the applicant's activity and ability to take advantages of the opportunities found in the process. In addition, the study showed that personnel attitudes towards crisis management tasks can be interpreted to reflect two separate and distinct organizational subcultures; crisis-management-orientation appeared to be encouraging and supporting applicants, while domestic-orientation appeared for them as resistance. In conclusion, to ensure the quality of the recruitment 1) the recruitment process should be made more open and transparent, 2) the flow of information should be straightforward, 3) the applications of the selection criteria should be clarified as well as, 4) different approaches towards crisis management need to be harmonized.

This article is based on CPT Niemelä's Master's thesis on Finnish National Defence University in 2016.

Johdanto

Vuonna 2015 sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistui noin 500 henkilöä. Heistä kolmasosa oli puolustusvoimien palkattua henkilöstöä. Sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuminen on yksi puolustusvoimien kolmesta päätehtävästä. Sen merkitys on koko ajan kasvanut. Tämä ilmenee esimerkiksi siitä, että

puolustusministeriö on myöntänyt *kriisinhallintaveteraanin* statuksen kaikille kriisinhallintaoperaatioissa palvelleille sotilaille. Uuden käsitteen käyttöön-otolla on tarkoitus kehittää kansallista tunnistusta, tukea palveluksen jälkeistä sopeutumista sekä tietenkin vakiinnuttaa kriisinhallintaveteraani -käsitteen käyttöä (Puolustusministeriö 2015, 6). Kriisinhallinnan osalta on myös aiheellista todeta, että samalla kun kriisinhallintapalvelukseen osallistuminen on ollut organisaatiolle pakollista, se on perustunut yksilön vapaaehtoisuuteen niin reserviläisten kuin palkatun henkilöstön osalta.

Artikkelissa tarkastellaan millaisia käsityksiä rekrytointia toteuttavilla ta-
hoilla sekä kriisinhallintatehtäviin valituilla henkilöillä on rekrytointiproses-
sista. Artikkelin tarkoituksena on laajentaa lukijan ymmärrystä nykyisestä
valintaprosessista. Kyseessä on varsin arkipäiväinen ilmiö, koska jokaisella
puolustusvoimien työntekijällä on kokemuksia rekrytointiprosessista, vähin-
tään kehityskeskustelun halukkuuskartoituksen osalta. Ilmiön arkipäiväisyys
ja hakijakokemusten subjektiivisuus asettavat tutkimukselle erityisiä haasteita.
Niinpä henkilöiden mielipiteet kartoitettiin haastattelujen ja kyselyn avulla.
Kaikki haastatellut upseerit olivat palvelleet maavoimissa seitsemässä eri jouk-
ko-osastossa. Rekrytoijat puolestaan edustivat kahta joukko-osastoa lukuun
ottamatta Maavoimien kaikkia joukko-osastoja.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön rekrytointia kriisinhallintatehtäviin
tarkastellaan Scheinin (1985) organisaatiokulttuuriteorian avulla. Näin siksi,
koska rekrytointiprosessin voidaan katsoa heijastavan organisaation kulttuu-
risia perusoletuksia (Schein 1997, 243). Kulttuuristen ominaispiirteiden ym-
märtäminen on välttämätön edellytys organisaation toimintojen kehittämiseksi
niin esimiehen, rekrytoijan kuin hakijankin näkökulmista. Värikkäät omakoh-
taiset kokemukset voivat herättää voimakkaita vastareaktioita, mikä voi kärjisi-
tää aiheesta käytävää keskustelua. Toisaalta rekrytointiin liittyvä tutkimustieto
voi vähentää toisistaan poikkeavien kulttuurien välistä vastakkainasettelua ja
mahdollistaa organisaation kehittämisen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli näin selvittää, millaisia alakulttuureja kriisin-
hallintahenkilöstön rekrytointiin liittyvät käsitykset ilmentävät. Tutkimus-
ongelmaa lähestyttiin neljän alatutkimuskysymyksen avulla:

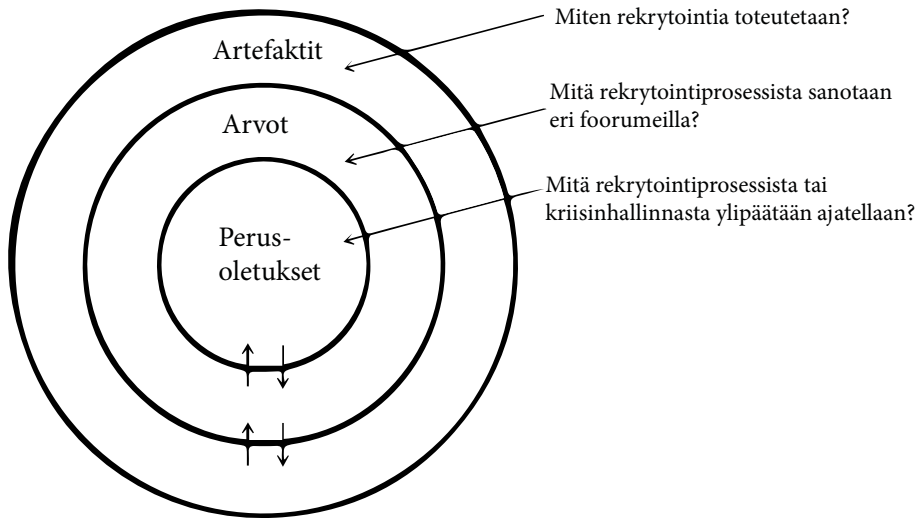
- millaiset tekijät vaikuttavat nuorten upseerien hakeutumiseen kriisin-
hallintatehtäviin;
- millaiset tekijät vaikuttavat nuorten upseerien valintapäätöksen muodos-
tumiseen;
- miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää;
- millaisia sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyviä arvoja ja perusoletuksia
rekrytointiprosessi ilmentää.

Tutkimuksessa rekrytoijien ja kriisinhallintatehtäviin valittujen henkilöiden katsottiin edustavan kahta alakulttuuria puolustusvoimien emokulttuurin sisällä. Kun kotimaan kulttuuri korosti joukkotuotantotehtävien tärkeyttä ja sotilasorganisaation hierarkkisia piirteitä, edusti kriisinhallintakulttuuri kansainvälistymistä sekä sen edellyttämää konsensushakuisuutta ja avoimuutta. Puolustusvoimien päätehtävien välinen tärkeysjärjestys ja niiden keskinäinen painotus näyttäytyivät eri tavoin rekrytoijille ja hakijoille. Tätä selittää se, että maavoimien osallistuminen sotilaallisen kriisinhallintaan on vahvasti polarisoitunut. Maavoimat koostuvat heterogeenisista joukoista. Näin ollen maavoimien henkilöstön kulttuurisena viiteryhmänä on oma joukko-osasto, ei puolustushaara (Hokkanen 2011, 103–104, 113–116, 120). Suurimmillaan yksittäinen joukko-osasto on täyttänyt 19 % kaikista avoimista sotilaallisen kriisinhallinnan tehtävistä, kun pienimmillään sen osuus on jäänyt yhteen prosenttiin (Maavoimien esikunta 2014a).

Tutkittua tietoa sotilaallisesta kriisinhallinnasta on vähän saatavilla. Useissa tutkimuksissa rekrytointia on tarkastelu henkilövalintojen tai valintakriteerien avulla. Samalla rekrytoinnin tarkastelut sotilaallisen kulttuurin ilmentyminä ovat jääneet vähälle huomiolle. Niinpä tämä artikkeli on arvokas lisä aiheesta käytävään kotimaiseen keskusteluun. Artikkelin perustuu kirjoittajan Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle laittamaan sotatieteiden maisteriopintojen opinnäytetyöhön (Niemelä 2016).

Organisaatiokulttuureita ymmärtämässä

Siinä missä organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat kuin saman kolikon kaksi puolta (Schein 1997, 15), voidaan rykrytoijan ja hakijan kokemukset nähdä saman ilmiön kuvauksina eri näkökulmista. Scheinin organisaatiokulttuuri-teoria (1985) keskittyy kulttuurisen ilmiön monialaiseen tarkasteluun (Dauber ym. 2012, 2–3). Kun rekrytointia tarkastellaan organisaatiokulttuurin heijastumana, on tiedostettava Scheinin (1987) teorian rajoitukset. Scheinin teoria keskittyy kulttuurin sisäisten piirteiden tarkasteluun (Dauber ym. 2012, 2–3) jättäen huomiomatta ulkoisten tekijöiden vaikutuksen organisaatiokulttuuriin. Scheinin organisaatiokulttuuriteoria mahdollisti rekrytoija- ja hakijakokemusten tarkastelun ilman puolustusvoimien ulkopuolisia tekijöitä. Toisaalta juuri ulkoiset tekijät voivat selittää rekrytoinnin kompleksisuutta ja kaksijakoisuutta (esimerkiksi ulko- ja puolustuspoliittisten intressien vaikutus kriisinhallintaoperaatioon osallistumisesta koskevaan päätöksentekoon).



Kuva 1. Tutkijan jäsenyys Scheinin (1997, 17–21) organisaatiokulttuuriteoriasta.

Kulttuurin tutkimus on aloitettava sen näkyvistä osista. Kulttuurin uloimella kehällä olevia aistein havaittavina artefakteja ovat esimerkiksi puhuttu kieli tai tekninen tulos (Kuva 1) (Schein 1997, 17–18; Muona 2006, 112–113). Rekryointikulttuurin artefakteina voidaan nähdä 1) rekryointiprosessia ohjaavat normit, 2) tehtäväkuvaukset sekä 3) asiakirjoissa käytetyt ilmaisut ja termit. Puolustusvoimien kriisinhallintarekryoinnin normeissa käytetään termiä 'hakeutua' rekryoinnissa yleisesti käytettävän 'hakea' sijaan. Organisaatiokulttuuriteorian mukaan kielelliset valinnat heijastavat organisaation syvempiä perusoletuksia.

Hakijoiden uskomukset ja käsitykset rekryoinnin toteuttamisesta ja tehokkaasta hakeutumistavasta ilmentävät organisaatiokulttuurin toista tasoa. Toisella tasolla ovat arvot, jotka kuvastavat kuinka asioiden tulisi olla tai kuinka niiden haluttaisiin olevan (Schein 1997, 19; 1987, 33). Ne voivat ohjata organisaation jäseniä käsittelemään hakeutumistilanteita sekä tulkitsemaan esimerkiksi rekryointia käsitteleviä ohjeistuksia tavalla, jolla organisaatio kykenee jatkamaan toimintaansa ja säilyttämään suorituskykynsä.

Kulttuurin syvintä tasoa kuvaavat perusoletukset, joita saatetaan pitää itsensä selvyyksinä ja jotka ohjaavat piilevinä ihmisten käyttäytymistä (Kuva 2). Niiden jakaminen samanhenkisten kanssa voi aiheuttaa sen, että yhteisö ei havaitse tai tulkitse väärin muiden käytöstä. (Schein 1985, 21–22.) Niiden haastaminen tai kyseenalaistaminen voi synnyttää organisaation sisäistä levottomuutta samalla kun eriävät mielipiteet voidaan kokea hyökkäyksinä (Schein

Ulottuvuus		Kuvaukset	
Suhde ympäristöön	Hallitseva	Sopusointuinen	Alisteinen
Totuuskäsitys	Auktoriteetti	Konsensus	Objektiivinen
Aikakäsitys	Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Ihmisten toiminta	Tekeminen	Tuleminen joksikin	Oleminen
Ihmissuhteet	Hierarkkinen	Yhteistoimintahakuinen	Yksilö
Tilakäsitys	Hyvin etäinen	Sekamalli	Hyvin läheinen
Ihmisluento	Hyvä	Hyvä tai paha	Paha

Kuva 2. Tutkijan jäsenitys perusoletusten ulottuvuuksista (Schein 1997, 94–105; Juuti 2006, 246).

1997, 21–22, 27). Niinpä sodan ajan joukkojen tuottamiseen keskittynyt hallintoyksikkö saattaa suhtautua kriisinhallintatehtäviin hakeutuvaan kielteisesti. Se ei koe yksilön hakeutumista sitoutumisena puolustusvoimien kaikkien päätehtävien toteuttamiseen. Myös hakeutumispäätöksen perustelut voidaan ymmärtää väärin. Pahimmillaan hakeutuminen voi heikentää yksilön asemaa omassa työyhteisössä.

Perusoletusten tiedostaminen ja ymmärtäminen on edellytys muutoksille. Schein (1997, 94–105) jakaa perusoletukset seitsemään ulottuvuuteen, jotka määrittävät organisaation kulttuuria ja erottavat sen muista kulttuureista. Organisaatiokulttuurin perusoletukset muodostuvat organisaation suhteesta ympäristöön, totuuteen, aikaan, tilaan, ihmisten luonteeseen ja toimintaan sekä ihmissuhteisiin (Schein 1997, 94–105).

Puolustusvoimat luo itsestään kuvaa homogeenisena ja byrokraattisena organisaationa. Tämä ilmenee, jos tarkastellaan esimerkiksi yhtenäistä vaatetusta tai muita ulkoisia tekijöitä (Krogars 1997, 44). Tärkeää on kuitenkin erottaa organisaation virallinen ja epävirallinen osuus toisistaan ja nähdä puolustusvoimat moniulotteisempina kuin perinteisenä byrokraattisena organisaationa (Härninen 2011, 17–18). Sotilasorganisaatio voidaan nähdä pakko-organisaation ja normatiivisen organisaation välimuodoksi. Pakkovaltaa ilmentää sotilaallinen kuri ehdottomine kuuliaisuusvaatimuksineen. Normatiivisuus ilmenee puolestaan symbolisten palkintojen ja rangaistusten muodossa (Hälonen 2007, 26). Organisaatiokulttuurin epävirallinen puoli voidaan havaita muun muassa kuvauksina puolustusvoimien henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta. Hakeutuminen puolustusvoimien sisällä toiseen tehtävään ja henkilöstöasioiden hoitaminen tapahtuvat epävirallisesti (Muona 2006, 112). Toisaalta organisaation

autoritäärinen ja joustamaton luonne saattaa estää eriävien näkemysten esittämisen. Se saattaa vaikuttaa henkilöstön sisäiseen liikkuvuuteen ja haitata täydennyskoulutusta (Puukka 2005, 57–59; Halonen 2007, 124). Tästä huolimatta epäviralliset organisaatiot on koettu pääsääntöisesti hyödyllisiksi (Muona 2006, 112–114). Siinä, missä hakijan toimintaa säätelevät henkilökohtaiset intressit ja hänen tulkintansa annetuista hakuohjeista, rekrytoijan toimintaa ohjaavat pääasiassa säädetyt lait ja työnantajan ohjeet. Hakija on riippuvainen rekrytoijan tai organisaation jakamasta tiedosta. Rekrytoija taas joutuu huomioimaan henkilöstöasioiden rajoitteet, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat sekä hyvän hallintotavan vaatimukset.

Tutkimusmetodista

Tutkimuksessa tarkasteltiin rekrytointiprosessia kolmesta erilaisesta näkökulmasta. Työssä pyrittiin ilmiötä kuvaavien käsitysten syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan. Ilmiön syvällinen ymmärtäminen edellyttää tutkijalta kykyä tarkastella todellisuutta uusin silmin rajaamatta lähtökohtaisesti mitään havaintoa ilmiön ulkopuolelle (Alasuutari 2011, 81). Tutkimuksessa pyrittiin hahmottelemaan, kuinka rekrytointi näyttäytyy kriisinhallintatehtävissä palvelleille upseereille ja rekrytoijille heidän omassa kokemusmaailmassaan (van Rossum & Hamer 2010, 34–35). Tutkimuksen kolmas näkökulma muodostettiin rekrytointia ohjaavien normien ja ohjeistuksen tarkastelun perusteella.

Tutkimusaineisto kerättiin kahdessa vaiheessa vuoden 2015 aikana. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin teemahaastattelut kriisinhallintaveteraaneille (N=9). Toisessa vaiheessa lähetettiin rekrytoijille (N=21) puolistrukturoitu kyselylomake. Molempiin aineistonkeruumenetelmiin sisältyi testausosuus menetelmän laadun varmentamiseksi. Haastatellut upseerit olivat iältään 26–37 -vuotiaita miehiä ja he olivat sotilasarvoltaan luutnantteja, yliluutnantteja tai kapteeneita. Kaikki haastatellut olivat palvelleet UNIFIL III -kriisinhallintaoperaatiossa Libanonissa vuosien 2013 ja 2014 aikana kuudesta kahteentoista kuukautta.

Hakijoita edustaneiden nuorten upseerien lisäksi tutkimuksessa selvitettiin myös rekrytoijien käsityksiä. Rekrytoijilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa puolustusvoimien työntekijöitä, joiden työtehtäviin kuuluu palkatun henkilöstön rekrytointi kriisinhallintatehtäviin. Kyselylomake lähetettiin henkilöstöosastojen työntekijöille, jotka osallistuvat rekrytointiprosessiin ja vaikuttavat valintapäätöksiin. Rekrytoijat olivat miehiä ja he työskentelivät maavoimien hallintoyksiköissä. Rekrytoijien käsityksiä kartoitettiin organisaation kaikilla tasoilla (joukko-osasto, puolustushaara, Pääesikunta). Kyselylomake lähetettiin myös kriisinhallintahenkilöstön kouluttamiseen osallistuville puolustusvoimien

Kansainväliselle Keskukselle (FINCENT) sekä Porin prikaatin kriisinhallintakeskukselle (KRIHAK).

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 55,3 %. Rekrytoijat edustivat 85 % (12/14) tutkimuksen kohteena olleista organisaatioyksiköistä. Kaikki rekrytoijat olivat sotilaita ja pääosa (85 %) heistä oli palvellut puolustusvoimissa vähintään 10 vuotta ja kriisinhallintahenkilöstöasioiden parissa vähintään kolme vuotta (85 %). Suurin osa (75 %) rekrytoijista oli palvellut kriisinhallintatehtävissä yhdestä viiteen kertaan. Neljäsosalla (25 %) ei ollut lainkaan kokemusta kriisinhallintatehtävistä.

Aineistolle tehtiin laadullinen sisällönanalyysi. Se sisälsi useita vaiheita muodostuen polveilevaksi (Hirsjärvi ym. 2005, 212). Analyysin polveilu ilmeni tutkimuskysymysten jatkuvana uudelleenarviointina ja -muotoiluna. Analyysiprosessi sisälsi kolme tasoa: 1) hakijoiden käsitysten analysointi, 2) rekrytoijien käsitysten analysointi, ja 3) käsitysten vertailu. Analyysin tasot jakautuivat puolestaan useampaan alavaiheeseen, jotka toteutettiin kunkin tutkimuskysymyksen osalta.

Sisällönanalyysin luotettavuutta parannettiin toteuttamalla riippumaton rinnakkaisanalyysi. Tutkija toimitti kollegalleen kunkin tutkimuskysymyksen osalta 50 tekstisegmentin satunnaisotannon sekä laatimansa käsityskategoriat suppeine kuvauksineen. Rinnakkaisanalyysin tekijä sijoitti tekstisegmentit käsityskategorioihin, jonka jälkeen arvioitiin tutkijan ja hänen kollegansa analyysin samanmielisyyssastetta. Hakeutumisen suhteen rinnakkaisanalyysin samanmielisyyssaste oli ensimmäisellä kierroksella 72 %. Nuorten upseerien käsityksiä valintapäätöksestä kartoittavan tutkimuskysymyksen osalta ensimmäisen analyysin osuvuus oli 60 %. Toisen kierroksen jälkeen samanmielisyyssaste nousi 92 %:iin.

Analyysin aluksi jokainen litteroitu haastattelu luettiin läpi useaan kertaan. Aineiston lukemisen jälkeen kustakin litteraatiotekstistä valittiin analyysiyksiköiksi tekstisegmentit, jotka liittyvät kulloinkin tarkastelun kohteena olevaan tutkimuskysymykseen. Tekstisegmenttien valinnan ja niiden lukemisen jälkeen tutkimuskysymykset muotoiltiin uudelleen ja muodostettiin analyysirunko, jonka avulla segmentit luokiteltiin. Kun jokainen segmentti oli koodattu, niiden pohjalta luonnosteltiin erilaisia käsityskategorioita.

Analyysin toinen taso muodostettiin rekrytoijien käsityksien analysoinnista. Rekrytoijien vastaukset analysoitiin kuten rekrytoitavien vastaukset siten, että analyysin aluksi kyselylomakkeiden vastaukset luettiin läpi kahteen kertaan kysymysjärjestyksessä. Samalla havaittiin, kuinka kyselylomakkeissa kuvatut käsitykset olivat merkittävästi pinnallisempia kuin teemahaastatteluissa esiin tulleet käsitykset. Analyysi aloitettiin tekstisegmenttien koodaamisella ja päätettiin niiden luokitteluun ja kategoriakuvausten kirjoittamiseen. Analyysin

riippumattomuutta hakijoiden käsityskategorioista lisättiin siten, että analyysin aikana aiempien analyysikierrosten tuloksiin ei palattu.

Analyysin kolmas vaihe rakennettiin aiempien analyysien pohjalta muodostettujen kategorioiden ja organisaatiokulttuuriteorian varaan. Hakijoiden ja rekrytoijien käsityskategorioita vertailtiin toisiinsa kolmen ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Huomiota kiinnitettiin käsitysten samanlaisuuteen ja erilaisuuteen. Kun molempien kohderyhmien aineistojen analysointi päättyi, analyysia jatkettiin perusoletusten parissa. Analyysirunko muodostettiin Scheinin (1987) organisaatiokulttuuriteorian perusoletusten ulottuvuuksien varaan. Kun kaikki seitsemän ulottuvuutta oli analysoitu, muodostui synteesisinä kaksi alakulttuuria tai orientaatiota – kotimaan tehtävät vs. kriisinhallintatehtävät.

Rekrytointiprosessin kulku – selkeä suunnitelma

Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto vastaa puolustusvoimien palkatun henkilöstön rekrytoinnin valmistelusta. Valintapäätöksen (tehtävään määräys) tehtävään tekee puolustusvoimien komentopäällikkö henkilöstöpäällikön esityksestä (Maavoimien esikunta 2014a). Rekrytointiprosessi käynnistyy, kun hakija ilmoittaa halukkuutensa esimiehelleen vuosittaisessa kehityskeskustelussa (Maavoimien esikunta 2014b). Joukko-osaston henkilöstöosasto koostaa henkilöstönsä halukkuusilmoituksista esityksen maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle, joka laatii esitysten perusteella henkilöstötäydennyssuunnitelman ja valitsee henkilöstön kriisinhallintatehtäviin ylimpiä komentaja- ja erityistehtäviä lukuun ottamatta.

Tämän jälkeen henkilöstötäydennyssuunnitelma lähetetään lausuntokierrokselle joukko-osastoihin. Ne tarkistavat, ottavatko henkilöstötäydennyssuunnitelmaan kirjatut henkilöt heille suunnitellun tehtävän vastaan. Tarkennettu suunnitelma julkaistaan vuosittain. Kriisinhallintatehtäviin suunniteltu henkilöstö käsketään koulutus ja -valintatilaisuuteen. Sen päättyessä henkilö allekirjoittaa toimintavalmiussitoumuksen, jonka Pääesikunta vahvistaa (Maavoimien esikunta 2014b). Kaikkien valittujen henkilöiden osalta rekrytointi päättyy operaatioalueella annettavaan HOTO -vaiheen (*handover takeover*) perehdytykseen.

Edellä kuvatun (Maavoimien esikunta 2014a) vuosisuunnitelman mukaisen rekrytoinnin lisäksi puolustusvoimissa käytetään myös *erillishakeutumista*. Siinä, missä vuosisuunnitelma on ennakoivaa ja suunnitelmallista, erillishakeutumista käytetään pikatilanteissa, jossa suunniteltua hakijaa ei voida valita esimerkiksi riittämättömän fyysisen kunnan takia. Erillishakeutumisessa

hakija lähettää hakemuksensa suoraan maavoimien esikuntaan. Se voi pyytää hakijaa koskevan lausunnon joukko-osastolta. Erillishaun kautta valittu henkilö voidaan lähettää yksilöllisen arvioinnin perusteella lyhennettyyn koulutus- ja valintatilaisuuteen tai suoraan operaatioalueelle. Hakijan näkökulmasta erillishaku näyttää tilastojen valossa houkuttelevammalta, sillä se tarkoitti valintaa lähes joka toiselle hakijalle (noin 44 %), kun vuosisuunnittelun kautta hakeneista valituksi tuli noin joka neljäs (26 %) (Maavoimien esikunta 2014b).

Organisaation näkökulmasta kriisinhallintarekrytoinneilla on kiire, kuten rekrytoinneilla yleensä (Syrjänen 2008). Erityislaatuisten rekrytoinnista tekevät sen poliittiset lähtökohdat, sillä suomalaisten osallistumisen laajuudesta ja kestosta päätetään operaatiokohtaisesti yleensä presidentin johtamassa ulko- ja turvallisuuspoliittisessa ministerivaliokunnassa (TP-UTVA) tai tietyissä tapauksissa eduskunnassa. Poliittisen mandaatin jälkeen puolustusvoimat määrittää lopulliset rekryointitarpeet yhteistyössä kunkin operaatioalueella olevan suomalaisen kriisinhallintajoukon kanssa.

Yksittäisen hakijan rekryointiprosessiin osallistuu kuudesta kymmeneen henkilöä (hakijan esimiehestä aina puolustusvoimien komentopäällikköön saakka). Maavoimien esikunnan valmistelija käsittelee vuositasolla noin 700 hakemusta (Maavoimien esikunta 2014a). Jokaista hakijaa arvioidaan yli 20 yleisellä tai tehtäväkohtaisella valintakriteerillä (Maavoimien esikunta 2014a, 2014b).¹ Rekryointiprosessiin ei lähtökohtaisesti kuulu hakijan haastattelua. Hakija kohtaa henkilökohtaisesti ainoastaan lähimmän esimiehensä ja fyysisen kunnan testaukseen osallistuvaa testaus- ja terveydenhuoltohenkilöstöä. Muut hakuprosessiin osallistuvat henkilöt eivät lähtökohtaisesti saa hakijasta ensikäden tietoa. Tieto pohjautuu muiden rekrytoijien suullisiin tai kirjallisiin lausuntoihin.

Kriisinhallintahenkilöstön rekryointiprosessin kirjallisissa ohjeissa ei kuvata rekrytoinnin onnistumisen seurantaa tai tiedottamisvastuita. Hakijoille, joita ei valita, ei pääsääntöisesti tiedoteta valitsematta jättämisestä. He saavat tiedon epäsuorasti 1) havaitessaan nimensä puuttuvan henkilöstötäydennysuunnitelmasta, 2) havaitessaan koulutus- ja valintatilaisuuden jo alkaneen hakemansa tehtävän osalta tai 3) selvittäessään valintansa vaihetta omaaloitteisesti rekrytoijilta. Ensikertalaisen hakijan näkökulmasta avoimista tehtävistä löytyy tietoa vaihtelevasti lähimmän esimiehen jakaman tiedon lisäksi sähköisistä tietojärjestelmistä, Porin prikaatin kriisinhallintakeskuksesta, eri hallintoyksiköiden henkilöstöosastoilta, mediasta ja kriisinhallintaoperaatioissa palvelevilta tai niistä kotiutuneilta kriisinhallintaveteraaneilta.

Puolustusvoimien ohjeistuksen valossa rekrytointi näyttyy selkeänä ja suoraviivaisena prosessina, jossa tehtävänjako eri toimijoiden kesken on yksiselitteinen. Jokaisella rekrytoijalla on rajattu, tarkoin määritetty tehtävä osana

prosessia. Laadukkaan rekrytoinnin näkökulmasta voidaan pohtia, kenellä on selkeä kokonaiskuva kustakin hakijasta? Kokonaisvaltainen rekrytointi, jossa huomioidaan kukin hakija yksilönä kaikkine ominaisuuksineen ja luonteenpiirteineen, voi parhaimmillaan luoda myönteisiä vaikutuksia jopa organisaatiossa (Bäcman 2015, 8–11). Tehdyn tutkimuksen valossa näyttää siltä, että nykyinen eri hallintoyksiköihin sirpaloitunut rekrytointijärjestelmä muodostaa haasteen holistiselle rekrytoinnille. Tehtyjen organisaatiouudistusten myötä kriisinhallinnan ja rekrytoinnin eri osa-alueet on hajautettu maantieteellisesti ja organisaatorakenteellisesti erilleen.

Yleisiä käsityksiä hakeutumisesta

Siinä, missä rekrytoinnin ohjeistukset ovat johdonmukaisia ja selkeitä, hakijoiden ja rekrytoijien käsitykset ovat erilaisia ja epämää räisiä. Niiden perusteella muodostuu toisenlainen kuva todellisuudesta. Vaikka nuoret upseerit ja rekrytoijat kuvasivat hakeutumispäätökseen vaikuttavia tekijöitä omista näkökulmistaan, molempien kohderyhmien käsityskategoriat sisälsivät sekä organisaatioon että yksilöön liittyviä aiheita. Hakijoiden kuvaamat käsitykset jakautuivat sisältönsä puolesta kolmeen luokkaan: 1) tilannekohtaiset tekijät, 2) yleisesti edistävinä koetut tekijät sekä 3) yleisesti vaikeuttavina koetut tekijät. Rekrytoijien käsitykset puolestaan jakautuivat 1) hakijan halukkuuteen, 2) työyhteisön suhtautumiseen ja 3) taitoon hankkia tietoa.

Hakijan näkökulmasta tilannekohtaisina tekijöinä korostuivat organisaation suhtautuminen hakijan hakeutumispäätökseen, kriisinhallintapalveluksen ajoitus sekä esimiehen suhtautuminen. Kaikkia tekijöitä kuvailtiin sekä myönteisessä että kielteisessä valossa ja ne perustuivat hakijan omaan henkilökohtaiseen kokemukseen tekijöiden tärkeydestä. Tutkimus osoitti, että hakijan näkökulmasta edistävinä tekijöitä koettiin hakijan oma aktiivisuus, joustavuus sekä epävirallinen tieto. Aktiivisuus ilmeni ennen kaikkea aktiivisena tiedon hankintana ja suoraviivaisena yhteydenpitona rekrytointia tekeviin tahoihin. Joustavuus puolestaan näyttäytyi kykynä sovittaa yhteen kriisinhallintapalveluksen ajankohta kotimaan työ- ja perhetilanteeseen, sillä hakijat tiedostivat tarjolla olevien kriisinhallintatehtävien rajoitetun määrän. Epävirallisella tiedolla tarkoitetaan tässä tietoa, jonka hakija sai virkatien ulkopuolelta, esimerkiksi kriisinhallintaveteraaneilta.

Rekrytoijat kuvasivat hakeutumiseen vaikuttavina tekijöinä hakijan osoittaman halukkuuden ja aktiivisuuden, työyhteisön suhtautumisen sekä taidon hankkia tietoa. Rekrytoijien mukaan tietoa oli kyllä saatavilla, jos sitä osasi ja

halusi etsiä. Siten henkilö, joka ei tunne tietojärjestelmien suomia mahdollisuuksia tai oikeita henkilöitä, tai ei osoita riittävästi aktiivisuutta, saattaa jäädä kokonaan hakeutumatta. Työyhteisön suhtautuminen puolestaan heijasti työyhteisön arvoja ja perusoletuksia, joiden esitettiin perustuvan puolustusvoimien hallintoyksiköiden erilaisiin kokemuksiin kriisinhallintatehtävistä. Yksilön aktiivisuus ja oman halukkuuden osoittaminen olivat puolestaan hakijan keskeisiä keinoja selvittää työyhteisön passiivisesta tai aktiivisesta vastarinnasta. Tiedonkulun rakenteelliset ongelmat koettiin tekijänä, johon yksittäisellä rekrytoijalla tai hakijalla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa.

Hakeutumiseen liittyvät käsitykset korostivat kansallisten ja kriisinhallintatehtävien vastakkainasettelua. Hakijoiden käsitysten mukaan puolustusvoimien jokainen työntekijä sai vapaasti muodostaa oman mielipiteensä kriisinhallintapalvelusta kohtaan ja toimia sen mukaisesti riippumatta esimiesaseman tuomasta vastuusta puolustusvoimien intressien edustajana tai laadituista ohjeistuksista. Juuri esimiesasemassa olevien henkilöiden kautta hakijoille muodostui käsitys siitä, kuinka hyväksyttävänä kriisinhallintatehtäviin hakeutumista todellisuudessa pidettiin. Hakijoiden ja rekrytoijien käsitykset näyttäytyvät hyvin samankaltaisina lukuun ottamatta hakijan oman aktiivisuuden roolia ja heidän osoittaman joustavuuden merkitystä.

Yleisiä käsityksiä valintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä

Kun hakija on tehnyt hakeutumispäätöksen ja hakenut avointa tehtävää, on rekrytoinnin ensimmäinen vaihe, ehdokashankinta (*recruitment*), päättynyt. Vaihetta seuraa varsinainen valintavaihe (*selection*), jossa hakijoiden keskuudesta valitaan eri menetelmien avulla tehtävään sopiva henkilö. (Bhoganadam & Rao 2012, 996–997; Kumari 2012, 34–35.) Useimmat asevoimat käyttävät karsivaa menetelmää (*screen-out*), jossa sopimattomat hakijat karsitaan pois ja valinnasta selvinneet henkilöt nimetään tehtäviin (Bäcckman 2015, 14). Puolustusvoimien vuosisuunnitelman mukainen rekrytointi edustavaa karsivaa menetelmää, kun taas erillishakeutuminen muistuttaa *screen-in* menetelmää, jossa täytettäviä tehtäviä on vähän ja henkilöarvioinneista parhaiten selviytynyt henkilö valitaan tehtävään.

Tutkimuksessa haastatellut hakijat (jotka kaikki olivat tulleet valituksi) kokivat, että heidän oma aktiivisuus oli vaikuttanut myönteisen valintapäätöksen syntymiseen. Tyypillisesti suora yhteydenpito puolustushaaran valmistelijana työskentelevään henkilöön tai muihin rekrytointiin osallistuviin esimiehiin koettiin hyödyllisenä. Hakijan nimen päätyminen henkilöstötäydennyssuunnitelmaan

oli käännekohta, jossa hakija koki jo tullessa valituksi. Tämän jälkeen myös tehtävän, operaation tai kriisinhallintapalveluksen ajankohdan muuttaminen hakijan aloitteesta oli ollut mahdollista. Käännekohtaan jälkeen aiempi rekrytointi näyttäytyi henkilöstösijoitteluna, jossa henkilöille etsittiin sopiva tehtävä. Samalla hetkellä valintastrategia muuttui karsivasta (*screen-out*) menetelmästä soveltuvimman (*screen-in*) henkilön valintaan.

Tutkimuksen mukaan nykyisen rekrytointiprosessin keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat suunnitelmallisuuden lisääminen, henkilöarvioinnin laadun parantaminen ja henkilöarvioinnin kriteerien soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen sekä yleisen kriisinhallintatehtäviä kohtaan vallitsevan asenneilmaston muuttaminen myönteisempään suuntaan. Haastatellut ja kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt esittivät suunnitelmallisuuden lisäämiseksi konkreettisia keinoja tai korostivat sitä muuten tärkeänä kehittämiskohteena. Henkilöarvioinnin ja valintakriteerien osalta kehittämispuhe oli konkreettista ja esimerkkeihin sidottua. Tutkimuksessa myös hallintoyksiköiden toisistaan poikkeavat soveltamiskäytännöt nähtiin selkeinä kehittämiskohteina. Sekä rekrytoijien että hakijoiden käsitykset olivat jäsentyneitä arvioitavien valintakriteerien osalta. Valintakriteereistä erityisesti irrotettavuus- ja puoltolausun- toja sekä fyysinen toimintakyvyn arviointia pidettiin valintaa pääasiassa määrävinä tekijöinä.

Siinä, missä hakijat olivat pitäneet irrotettavuuslausuntoja kielteisinä tekijöinä, rekrytoijat puolestaan suhtautuvat niihin neutraalisti tai toivoivat niille lisää painoarvoa suunnitelmallisuuden lisäämiseksi. Sekä hakijat että rekrytoijat korostivat irrotettavuuslausunnon merkitystä suhteessa muihin valintakriteereihin. Upseerien ammattitaitovaatimuksen näkökulmasta mielenkiintoisena havaintona voidaan pitää sitä, että niin rekrytoijat kuin hakijat eivät pitäneet yksilön osaamista, ammattitaitoa tai soveltuvuutta valintapäätökseen vaikuttavina kriteereinä. Perusteluiksi esitettiin kriteerien vaikeaa mitattavuutta tai mittamisen laiminlyöntejä. Myös selkeiden valintakriteerien osalta saatettiin joustaa yksittäistapauksissa. Hakijat pitivät yksilön soveltuvuusarviointia esmiesten välisenä epävirallisena keskusteluna. Näkökulmaa vahvistivat muutaman haastatellun henkilön kokemukset, joissa he koulutus- ja valintatilaisuuksien kouluttajina olivat osallistuneet koulutettavien arviointiin. Joustava suhtautuminen myös karsiviin valintakriteereihin arvioitiin johtuvan halusta välttää koulutus- ja valintatilaisuuden keskeytykset sekä korvaavan henkilöstön erillisrekrytoinnit.

Ulottuvuus	Kriisinhallintaorientaatio	Kotimaaorientaatio
Suhde kriisinhallintaan	Sopuointuinen	Hallitseva
Totuuskäsitys	Konsensus	Auktoriteetti
Aikakäsitys	Tulevaisuus	Nykyisyys
Ihmisten toiminta	Tuleminen joksikin	Tekeminen
Ihmissuhteet	Yhteistoimintahakuinen	Hierarkkinen
Tilakäsitys	Sekamalli	Sekamalli
Ihmisluento	Hyvä	Hyvä tai paha

Kuva 3. Tutkijan jäsenitys kriisinhallintarekrytointia kuvaavista alakulttuureista.

Kaksi erilaista kulttuuria

Organisaatiota tulee tarkastella suhteessa ympäristöönsä osana suurempaa emokulttuuria (Schein 1997, 131). Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella maavoimien emokulttuurin sisällä hakijan ja rekrytoijan näkökulmien erilaisuutta ja samanlaisuutta. Tutkimuksen myötä tämä ei ollut kuitenkaan perusteltua, sillä hakijoiden ja rekrytoijien käsitysten kautta välittynyt suhtautuminen kriisinhallintatehtäviin oli kaksijakoista, riippumatta henkilön tosiasiallisesta asemasta tai roolista rekrytointiprosessin osana. Tutkimustulokset osoittivat, kuinka molemmilla osapuolilla (hakijoilla ja rekrytoijilla) ilmeni niin myönteistä kuin kielteistäkin suhtautumista kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessia kohtaan. Toisaalta kaikki tutkimuksessa haastatellut nuoret upseerit olivat palvelleet kriisinhallintatehtävissä, kun taas neljänneksellä rekrytoijista ei ollut kriisinhallintakokemusta lainkaan.

Laadullisen sisällönanalyysin perusteella maavoimien emokulttuurista voidaan kriisinhallinnan viitekehyyksessä tunnistaa kaksi alakulttuuria – *kriisinhallintaorientaatio* ja *kotimaaorientaatio* (Kuva 3). Huomionarvoista on, että vaikka alakulttuurit voidaan sinänsä nähdä toisensa poissulkevinä, hakijat ja rekrytoijat eivät näyttäyty toisilleen vastakkaisina voimina. Alakulttuurit ylittävät virallisten hallintoyksiköiden tai yksilöiden tehtävänkuvauksen rajat. Erilaiset alakulttuurit tuleekin nähdä rakentavassa hengessä mahdollisuutena kohti entistä avoimempaa ja systemaattisempaa rekrytointia. Jos toinen kulttuurinen näkökulma unohdetaan tai jätetään vähemmälle huomiolle, on kriisinhallintakulttuurin muuttaminen mahdotonta.

Tehty tutkimus osoitti, että nuorten upseerien osalta kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi ei ole täysin onnistunut artefaktien tasolla. Vuosisuunnitelman mukainen rekrytointi ei toteudu sellaisena kuin se on ohjeistuksissa kuvattu. Jokainen rekrytoija näyttää tulkitsevan ohjeita omista henkilökohtaisista tai olettamistaan organisatorisista intresseistä käsin, minkä johdosta kaikkia valintakriteerejä ei oteta valintatilanteissa huomioon. Hakijat hakevat kriisinhallintatehtäviin samanaikaisesti sekä vuosisuunnitelman että erillishakeutumisen kautta. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaan sotatieteiden kandidaatit osallistuvat mahdollisuuksien mukaan kriisinhallintaoperaatioon, kansainväliseen harjoitukseen tai kurssille ennen maisteriopintojaan (Pääesikunta 2014). Toisaalta esimiehet saattavat tukahduttaa keskusteluilmapiiriä ja estää henkilöstöä osallistumasta kriisinhallintatehtäviin vedoten esimiesasemaansa tai hallintoyksikkönsä vähäisiin henkilöstöresursseihin. Perusoletusten tasolla kahden eri orientaation erilaisuutta voivat osaltaan selittää maavoimien joukko-osastojen vahvat ja heterogeeniset alakulttuurit. Alakulttuurien erilaisia perusoletuksia tarkasteltiin Scheinin (1997, 94–105) mallin mukaisella seitsemällä eri ulottuvuudella (Kuva 3). Kuvaan on pelkistetty näiden kriisinhallinnan kahden alakulttuurin keskeiset piirteet.

Suhde kriisinhallintaan pohjautunee muiden henkilöiden käsityksiin kriisinhallintapalvelukseen osallistumisesta. Tämä pätee erityisesti silloin, kun kyse on joko esimiesasemassa toimivasta tai kriisinhallintatehtäviin ensimmäistä kertaa hakeutuvasta henkilöstä. Kun kriisinhallintaorientaatiota edustava yksilö mieltää kriisinhallintapalveluksen osaksi ammattisotilaan luontaista urapolkua, hän näkee kriisinhallintatehtävien kartuttavan hänen osaamistaan ja palvelevan puolustusvoimien muiden päätehtävien toteutusta. Puolustusvoimien päätehtävien suhteen ei koeta olevan tärkeys- tai paremmuusjärjestystä. Kotimaaorientaatioissa kriisinhallintaan osallistuminen ja kotimaan puolustaminen asetetaan vastakkain, missä kriisinhallintapalvelus on alisteinen maanpuolustustehtävälle. Puolustusvoimien kaikkien tehtävien tärkeyttä korostava kriisinhallintaorientaation saattaa osaltaan selittyä kriisinhallintatehtäviin hakeutuvien henkilöiden kulttuurisella herkkyydellä. Tutkimusten mukaan (Jularđžija 2011; Tomforde 2010; Woodhouse & Duffey 2008) toiminta erilaisten ja osin vastakkaisten kulttuurien ja niiden käytännön ilmentymien vaikutuspiirissä edellyttää rauhanturvaajalta kykyä sovittaa yhteen kaikkien annettujen tehtävien toteuttaminen.

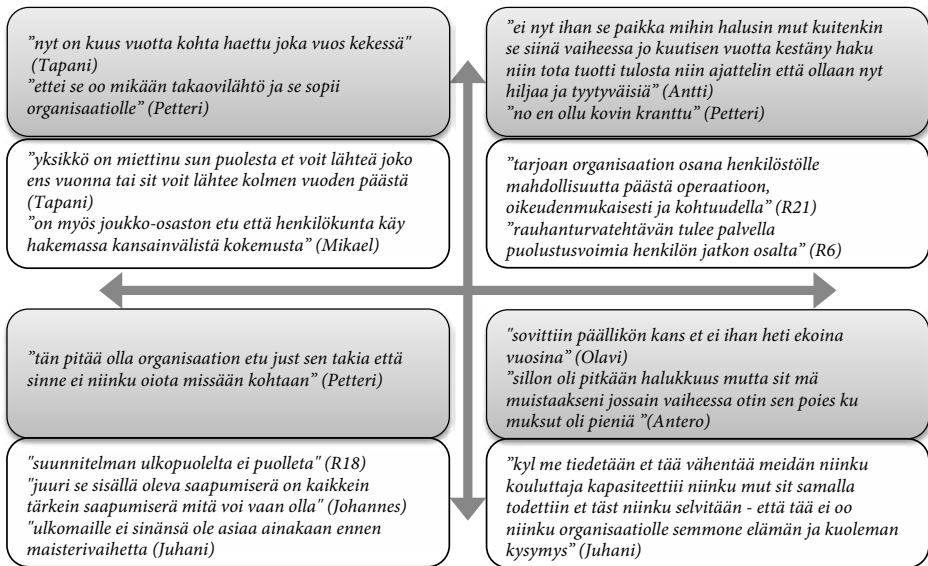
Kriisinhallinnan eri orientaatiot eroavat toisistaan myös totuuskäsityksen suhteen. Kriisinhallintaorientaatioissa ymmärretään eri toimijoiden erilaiset tehtävät ja intressit. Kokonaiskäsitys pyritään muodostamaan konsensus-hakuisesti. Vaikka nuorten upseerien osalta hakijoiden määrä ylittää täytettävien kriisinhallintatehtävien määrän, siihen ei suhtauduta ehdottomana

esteenä vaan yhtenä näkökulmana. Kotimaaorientaatio edustaa puolestaan alakulttuurina, jossa ristiriitatilanteissa auktoriteetti määrittää totuuden. Auktoriteettiuskollisuuden takia kokonaisvaltaiseen harkintaan ei edes pyritä, sillä lopulta esimiehen mielipide on ehdoton ja ratkaiseva. Kotimaan tehtävät koetaan pakollisiksi, kun taas kriisinhallintatehtäviin osallistumista voidaan pitää vähempiarvoisena tehtävien vapaaehtoisuuden vuoksi.

Eri orientaatioiden aikakäsitys on ratkaisevasti erilainen. Kriisinhallintaorientaatio on tulevaisuusorientoitunut, kun taas kotimaaorientaatiossa nykyhetki näyttää erityisen tärkeänä. Kriisinhallintaorientaatiossa kriisinhallintapalvelukseen poistuvan henkilön vuoksi ollaan valmiita hyväksymään tilapäinen henkilöstöresurssien niukkuus. Kotimaaorientaatiossa henkilöstöresursseista pidetään tiukasti kiinni, koska yksilöt ovat korvaamattomia. Kotimaaorientaation haasteeksi voi muodostua sisäisen pysähtyneisyyden vaikutukset, henkilökunnan tylsistyminen ja rutinoituminen sekä työilmapiirin heikkeneminen. Toisaalta hakijan kriisinhallintatehtäviin liittyvät intressit voivat olla keino taistella näitä haittavaikutuksia vastaan samalla kun hän voi sovittaa yksilökeskeiset intressit organisaation kaikki päätehtävät tunnustaviin intresseihin.

Neljännän ulottuvuuden osalta kriisinhallintaorientaation ihmisten toiminta- ulottuvuus näyttää valmiuspainotteisena. Siinä tulevaisuuden haasteisiin pyritään vastaamaan kehittämällä yksilöiden osaamista. Yksilöiden laajentuneiden osaamisalueiden kautta organisaation koetaan saavuttavan lisää osaamista, mikä on hyödynnettävissä puolustusvoimien kaikissa päätehtävissä. Kriisinhallintatehtävät voidaan nähdä myös mahdollisuutena harjaantua operatiivisissa tehtävissä, ihmisten johtamisessa ja esikuntatyöskentelyssä. Kotimaaorientaatiossa keskiössä on tekeminen. Tekemisen tärkeyttä korostetaan niin voimakkaasti, ettei kehittymiselle jää aikaa. Käskettyjen tehtävien toteuttaminen saattaa näyttää jopa itseisarvona, kun taas kriisinhallintaorientaatiossa pyritään tekemään oikeita asioita. Siinä missä kotimaaorientaatiossa noudatetaan ohjeita, kriisinhallintaorganisaatiossa niitä tarvittaessa luodaan.

Eri orientaatioiden ihmissuhteet asettuvat limittäin niiden totuuskäsitysten kanssa. Kriisinhallintaorientaation konsensushakuisuus näyttää yhteistoimintahakuisuutena pyrkien ongelmanratkaisuun, joka palvelee kaikkia osapuolia. Sekä hakijat että rekrytoijat korostavat joustavuutta sekä hyvien ihmissuhteiden merkitystä. Myös sosiaalisten verkostojen luomista ja epävirallisten sopimusten tekemistä muiden hakijoiden, potentiaalisten hakijoiden tai esimiesten kanssa pidetään osana yhteistoimintahakuisuutta. Kotimaaorientaatiossa ihmissuhteet hahmotetaan hierarkkisesti. Kaikki vuosisuunnitelman ja esimiehen harkintavallan ulkopuoliset rekrytoinnit koetaan kielteisinä. Ihmissuhteet rakentuvat esimiesaseman tai sotilasarvon mukaan, missä



Kuva 4. Kaksi perusoletusten ulottuvuutta ilmentävät alakulttuurien erilaisuu-
ta. Harmaat tekstilaatikot ovat hakijoiden ja valkoiset tekstilaatikot rekrytoijien
aineistolainauksia.

palvelustovereihin saatetaan pahimmillaan suhtautua vain resurssina tai nimi-
nä henkilöstöluetteleissa.

Tilakäsitys on molemmissa orientaatioissa samankaltainen, sillä hakijan ja
rekrytoijan asema on muuttumaton. Tehtävästä riippumatta upseeri on sekä
sotilaskurinpitolain että organisaation normien alainen, joten hänen toimin-
nalleen jätetty tila ei ole riippuvuussuhteessa kriisinhallintaan suhtautumisen
kanssa. Toisaalta, jos kyseessä on organisaation sisäiset hallintorajat ylittävä
henkilöstöasia, on henkilöllä enemmän liikkumatilaa ja mahdollisuuksia epä-
virallisten kontaktien luomiseen. Kun normiohjaus keskittyy voimakkaasti
joukkotuotantoon ja palvelusturvallisuuteen, sallitaan henkilöstön suunnitte-
lussa enemmän vapauksia, jotta käsketyt kotimaan tehtävät tulevat hoidetuiksi.

Viimeisenä alakulttuureja erottavana ulottuvuutena on ihmisluonto. Kriisin-
hallintaorientaatioissa henkilö näyttäytyy ensisijaisesti myönteisessä valossa.
Kriisinhallintaoperaatioon hakeutuminen nähdään osoituksena yksilön aktiivi-
suudesta ja sitoutumisesta itsensä jatkuvaan organisaation parhaaksi. Kotimaa-
orientaatioissa henkilöstön hakeutumiseen kriisinhallintaoperaatioon voidaan
suhtautua myönteisesti, neutraalisti tai kielteisesti. Pahimmillaan negatiivinen

ihmiskäsitys voi ilmetä siten, että hakijan koetaan välttelevän tai pakoilevan kotimaan ”tärkeitä tehtäviä” pyrkiessään kriisinhallintatehtäviin.

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi on osa puolustusvoimien jokapäiväistä toimintaa. Koska alakulttuurien erot eivät välttämättä näy artefaktien tai arvojen tasalla, voidaan erilaisuutta tarkastella teoreettisesti totuus- ja aikakäsitysten muodostaman nelikentän avulla (Kuva 4). Konsensus- ja tulevaisuusnäkökulmat ilmentävät kriisinhallintaorientaatiota, kun taas auktoriteetti- ja nykyisyysnäkökulmat ilmentävät kotimaaorientaatiota. Mikäli rekrytoijat korostavat auktoriteettiasemassaan kotimaan tehtävien tärkeyttä, saattaa konsensushakuinen ja tulevaisuusorientoitunut henkilö vain odottaa kunnes tulee valituksi kriisinhallintatehtäviin. Toisaalta rekrytoijan konsensus- ja nykyisyysnäkökulmat mahdollistavat auktoriteettiuskollisen ja kriisinhallintatehtävistä haaveilevan hakijan rekrytoinnin ilman pitkää jonotusaikaa. Hakijan lähimmän esimiehen suhtautuminen saattaa pahimmillaan estää hakeutumisen kokonaan. Toisaalta kriisinhallintaorientaation vaikutuspiirissä yksittäisen esimiehen kielteisen suhtautumisen merkitys saattaa jäädä olemattomaksi.

Diskussio

Tehdyn tutkimuksen valossa voidaan pohtia nykyistä rekrytointimenettelyä. Haastateltujen ja kyselytutkimukseen osallistuneiden henkilöiden suurimmat huolenaiheet liittyivät rekrytointiprosessin selkeyteen, sen epäsystemaattisuuteen sekä valintakriteerien toisistaan poikkeaviin soveltamiskäytäntöihin. Julkista valtaa edustavana ja keskeisenä turvallisuuspoliittisena toimijana puolustusvoimien toteuttama sisäinen rekrytointi tulee nähdä osana uskottavaa puolustuskykyä. Rekrytoinnin suorat vaikutukset sisäiseen työnantajakuvaan noin 12000 henkilön työyhteisössä eivät voi olla vaikuttamatta samalla ulkoiseen työnantajakuvaan ja puolustusvoimien houkuttelevuuteen työnantajana.

Organisaatiokulttuurin perusoletusten ymmärtäminen kriisinhallinnan osalta auttaa meitä tiedostamaan, mikä on pelin henki (Schein 1997, 175). Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että kriisinhallintatehtäviin lähtemiseen vaikuttavat eniten irrotettavuus, ajoitus, oikeiden henkilöiden tunteminen ja suora yhteydenpito rekrytointiasioiden valmistelijaan. Tulevaisuuden kannalta ratkaisevaa on, muodostuuko suhtautuminen kriisinhallintaan myönteiseksi, neutraaliksi vai kielteiseksi.

Tämän tutkimuksen valossa kotimaaorientaatio painottaa kotimaisien tehtävien tärkeyttä ja ensisijaisuutta puolustusvoimien muiden tehtävien kustannuksella. Kotimaaorientaation korostus sotilasorganisaation

auktoriteettiuskollisuudesta ja komentajakeskeisyydestä puoltavat paikkaansa esimerkiksi aikakriittisissä tilanteissa. Auktoriteettiuskollisuudella ja tilannejohtamisella ei kuitenkaan kyetä saavuttamaan strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Esimiesten voisikin olla tarkoituksenmukaista tilannejohtamisen ja *minä* -puheen sijaan keskittyä puhumaan *meistä* ja lähestyä olemassa olevaa vastakkainasettelua esittämällä avoimia kysymyksiä hakijoille heidän sitouttamisekseen, kuten Grint (2008, 11–16) esittää. Kriisinhallintaorientaation konsensushakuisuus soveltuu puolestaan tilanteisiin, jossa on aikaa neuvotella ja tarkastella kriisinhallintapalveluksen ja kotimaan tehtävään yhteensovittamista myönteisessä valossa. Tällöin yksilölle kielteiset päätökset voivat olla helpommin ymmärrettävissä ja niihin sopeutuminen voi olla nopeampaa.

On mahdollista, että tässä tutkimuksessa ei tavoitettu kaikkia kriisinhallintaoperaatioiden taustalla vaikuttavia perusoletuksia. Siitä huolimatta on syytä tarkastella mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja rekrytointin kehittämistä tehdyn tutkimuksen valossa. Vaikka määrätietoinen kehitystyö saattaa edellyttää toimenpiteitä organisaation kaikilla tasoilta, tulee kulttuurin muutostyötä tehdä sen kaikilla tasoilla. On syytä tiedostaa, että monissa maavoimien hallintoyksiköistä saattaa riittää jo nykyisen myönteisen suhtautumisen ylläpitäminen, eikä muutoksille ole tarvetta.

Yksi keskeinen jatkotutkimusaihe on valitsematta jääneiden tai hakeutumatta jättäneiden henkilöiden mielipiteiden ja kokemusten kartoittaminen. Pääosa puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä ei hakeudu kriisinhallinta-tehtäviin lainkaan ja vain kolmannekselle hakijoista riittää kriisinhallinta-tehtäviä. Jatkotutkimuksella tulisi selvittää hakeutumattomuuteen tai kriisinhallintatehtävistä kieltäytymiseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi rekrytointin kehittämistoimenpiteiden vaikutusten systemaattisen seurannan koko palkatun henkilöstön sekä reserviläisten osalta. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla yksilön kriisinhallintapalvelukseen osallistumista ennustavien erilaisten muuttujien tarkastelu.

Suomen puolustusvoimat on 2000 -luvun alusta lähtien pyrkinyt profiloitumaan maana, joka kantaa vastuunsa rauhanturvaamiseen ja sotilaalliseen kriisinhallintaan (Räty & Sikanen 2014, 76). Painopiste rauhanturvaamisesta on vaihtumassa sotilaallisen kriisinhallinnan kautta kohti kansainvälisen sotilaallisen avun antamista. Lisääntyvän kansainvälisyyden on arvioitu asettavan haasteita puolustusvoimien organisaatiokulttuurille (Hokkanen 2011; Puukka 2005), joka nykyhetkessä on polarisoitunut. Päätökseen kriisinhallintaoperaation osallistumisesta vaikuttavat puolustusvoimien sisäisten tekijöiden (esimerkiksi eri alakulttuurit) lisäksi ulkoiset tekijät, kuten puolustus- ja ulkopolitiikan toisistaan eroavat tavoitteet (Räty & Sikanen 2014, 78). Valmistelussa olevien säädösehdotusten vuoksi palkatun henkilöstön rekrytointia

kriisinhallintatehtäviin tulee tarkastella osana henkilöstösuunnittelua aina perusyksikkötasolle asti. Lisäksi alati murroksessa oleva sodan kuva saattaa edellyttää henkilöstöltä sellaista uutta osaamista, jonka hankkiminen kotimaan tehtävissä ei ole mahdollista.

Viitteet

- 1 Hakijaa arvioidaan yleisten ja tehtäväkohtaisten valintakriteerien avulla. *Yleiset vaatimukset*: Suomen kansalaisuus, hyvä terveys (palvelukelpoisuusluokka A, hoidetut haavaat, painoindeksi ja lääkärin harkinta), hyvä kunto (juoksutesti), moitteettomat elämäntavat, sopivuus tehtävään, irrotettavuus, ensikertalaisuus, riittävä palautumisaika edellisestä kriisinhallintatehtävästä, turvallisuusselvitys ja hallintoyksikön henkilöstökiintiöt. *Tehtäväkohtaiset vaatimukset*: sotilastarkkailijalla vähintään luutnantin arvo, ajokorttivaatimukset, kielitaitovaatimukset, kriisinhallintauran nousujohteisuus, aiempi kriisinhallintapalvelus, koulutustasovaatimukset, kansainvälinen turvallisuusselvitys, hakijan aiemmat halukkuusilmoitukset ja erillishakeutumiset.

Lähteet

- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Bhoganadam, Syamala & Dasaraju Rao (2012). A study on recruitment and selection process of Sai Global YarnTex (India) private limited. *International Journal of Management Research & Review*, 4(10), 996–1006.
- Bäcman, Charlotte (2015). *Mind over matter. Non-cognitive assessments for the selection of the Swedish voluntary soldier of peace*. Doctoral thesis. Karlstad University. Faculty of Arts and Social Sciences.
- Dauber, Daniel, Gerhard Fink & Maurice Yolles (2012). *A Configuration Model of Organizational Culture*. Sage Open.
- Grint, Keith (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership. *Clinical Leader*, 1(2), 11–25.
- Haaland, Torunn (2010). Still Homeland Defenders at Heart? Norwegian Military Culture in International Deployments. *International Peacekeeping*, 17(4), 539–553.
- Halonen, Pekka (2007). *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Kasvatustieteiden väitöskirja. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuskorkeakoulun Koulutustaidon laitoksen julkaisusarja 2, N:o 18/2007. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Harinen, Olli (2011). *Johdatus suomalaisen sotilassosiologian tutkimukseen. Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja Puolustusvoimista tehdystä tutkimuksesta*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1. Nro 4/2011. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, Teemu (2011). *Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa – maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa*. Yleisesikuntaupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos.

- Julardžija, Semir (2011). *Human Terrain System in Peacekeeping Missions*. Peace Operations Training Institute.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Krogars, Marco (1997). *Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 6. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kumari, Neeraj (2012). A study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, 2(1), 34–43.
- Maavoimien esikunta, henkilöstöosasto (2014a). *Hakeutuminen sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin vuosina 2016–2018*.
- Maavoimien esikunta, henkilöstöosasto (2014b). *Palkattu henkilöstö sotilaallisissa kriisinhallintatehtävissä vuonna 2013 ja 2014 -tilastot*. Käyttö rajoitettu, ST IV.
- Muona, Vesa (2006). *Epävirallinen organisaatio perusyksikössä*. Johtamisen pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos.
- Niemelä, Jussi-Pekka (2016). *Virkatien vai keittiön kautta? – Maavoimien nuorten upseerien rekrytointi sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin*. Johtamisen pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.
- Puolustusministeriö (2015). *Kansallinen kriisinhallinnan veteraaniohjelma; toteutuminen 2013–2014 sekä toimenpiteet ja tavoitteet vuosille 2015–2019*.
- Puukka, Ilkka (2005). *Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa*. Valtiotieteen väitöskirja, Helsingin yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Pääesikunta, henkilöstöosasto (2014). *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015*.
- Räty, Markus & Tommi Sikanen (2014). Kilpailevat identiteetit suomalaisen sotilaallisen kriisinhallinnan päätöksenteossa. *Tiede ja ase*, 72, 75–100.
- Schein, Edgar (1997). *Organization culture and leadership*. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suomentanut R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Syrjänen, Pertti (2008). *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Talentum. Gummerus kirjapaino Oy, Helsinki.
- Tomforde, Maren (2010). How Much Culture is Needed? The Intercultural Dilemma of the Bundeswehr in ISAF. *International Peacekeeping*, 17(4), 526–538.
- van Rossum, Erik & Rebecca Hamer (2010). *The meaning of Learning and Knowing*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Taloustieteen väitöskirja. Acta Waseansia No 109. Liiketaloustiede.
- Woodhouse, Tom & Tamara Duffey (2008). *Culture, Conflict Resolution And Peacekeeping*. Teoksessa H. Langholtz (toim.), *Peacekeeping and International Conflict resolution*. Peace Operations Training Institute.