

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ORGANISAATIOKULTTUURI PUOLUSTUSVOIMISSA – MAA-, MERI- JA ILMA-
VOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIT PUNTARISSA**

Diplomityö

Kapteeni
Teemu Hokkanen

YEK55
Maasotalinja

Elokuu 2011

Kurssi	Linja
Yleisesikuntaupseerikurssi 55	Maasotalinja
Tekijä	
Kapteeni Teemu Hokkanen	
Tutkielman nimi	
Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa – maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Sotilaspedagogiikka	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Elokuu 2011	Tekstisivuja 127 Liitesivuja 15
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tässä tutkimuksessa kuvataan maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuureita. Puolustusvoimissa on organisaatiokulttuuria tutkittu eri näkökulmista, mutta puolustushaarojen kulttuuria ei ole aikaisemmin kokoavasti selvitetty. Tämä työ pyrkii täyttämään tuon tutkimuksellisen tyhjiön. Työn mielenkiinto on syntynyt puolustushaarojen erilaisista ulkoisista piirteistä. Miksi eri puolustushaarojen henkilöstöllä näyttää olevan erilaisia tapoja toimia? Mistä tällaiset erot syntyvät?</p> <p>Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ilmiö, eikä sen määritelmästä tieteenalalla ole yksimielisyyttä. Käsite on tulkittavissa eräänlaisena synteessinä organisaation ja kulttuurin käsitteiden kautta. Tässä tutkimuksessa käsitteen määrittelyssä on tukeuduttu Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin määritelmään. Organisaatiokulttuuri itsessään ymmärretään organisaation eri tasoilla ilmeneväksi kulttuuriksi, joka yhdistää organisaation henkilöstöä oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pääosin Scheinin organisaatiokulttuuriteorian ympärille, jota on täydennetty hallinnollisella näkökulmalla.</p> <p>Tutkimustehtävänä on kuvailla maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuuria sekä niiden eroja ja yhtäläisyyksiä puolustusvoimien hallinnollisessa kontekstissa. Tehtävän ratkaisemiseksi tutkimusraportissa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mistä osakokonaisuuksista puolustusvoimien organisaatiokulttuuri muodostuu puolustusvoimien hallinnollisessa kontekstissa Scheinin teorian mukaan tarkasteltuna? 2. Miten puolustushaarojen organisaatiokulttuurit ilmenevät puolustushaarassa tutkimukseen valitun puolustushaaraesikunnan henkilöstön kokemuksen mukaan? 3. Miten puolustushaarojen organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan ja mitä samankaltaisuuksia niissä esiintyy? 	

Tutkimuksen tieteenfilosofia perustuu konstruktivismiin, minkä johdosta tutkimuksen metodologia perustuu hermeneutiikkaan. Tutkimustyyppinä on teoriasidonnainen sisällönanalyysi, jossa analysoitava aineisto koostuu yhdeksästä puolustushaaraesikuntiin suunnatusta teema-haastattelusta. Aineisto on analysoitu teemoittelemalla se tutkimuksen teoreettisen taustan mukaisesti ja järjestämällä se puolustushaarakokonaisuuksiksi. Lopuksi aineistosta on tyypiteltä maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurien kuvaus, joka on raportoitu narratiivin muodossa. Tutkimuksen ote on vertaileva, sillä tutkimustuloksia tarkastellaan puolustushaarojen kesken vertailevasti. Tarkoituksena oli löytää eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia puolustushaarojen organisaatiokulttuureista.

Tutkimuksen mukaan näkyvimmit organisaatiokulttuuriset erot muodostuvat tehtävän luonteen, organisaation koon ja puolustushaarojen traditioiden kautta, joiden kaikkien koettiin merkittävästi vaikuttavan organisaatiokulttuurin muodostumiseen puolustushaaroissa. Nämä tekijät ohjaavat organisaation toimintatapoja ja siten henkilöstön käyttäytymistä. Arvojen ta-solla keskeisimpänä puolustushaarallisina ominaisuuksina tutkimuksen mukaan on maavoi-missa toiminnan perusteellisuus, joka voidaan toisinaan luokitella jäykkyydeksi, merivoimis-sa komentajakeskeisyys ja ilmavoimissa kehityshakuisuus. Arvomaailmojen eroavaisuuksista voidaan johtopäätöksenä todeta, että puolustusvoimien organisaation läpäisevä arvolinja ei ole yhdenmukainen. Tämä vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja tuloksiin.

Tutkimus vahvisti käsitystä, että puolustushaarat muodostavat kukin oman alakulttuurinsa puolustusvoimien organisaatiokulttuurin sisällä. Puolustushaarojen organisaatiokulttuuri muodostuu niistä piilevistä ominaisuuksista, jotka ovat organisaation syvärakenteissa, mutta joiden perusteella organisaatioilla on joitain kaikille havaittavia, selvästi erottuvia piirteitä.

Tulevaisuudessa organisaatiokulttuurille tuovat haasteita erityisesti lisääntyvä kansainväli-syys. Puolustushaarojen kyky sopeutua muutoksiin on erilainen, mikä aiheuttaa suurten muu-tosten aikana kitkaa organisaation sisällä. Nähtäväksi jää miten puolustusvoimat ratkaisevat tällaiset ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvät haasteet.

AVAINSANAT

organisaatio, organisaatiokulttuuri, hallinto, puolustusvoimat

ORGANISAATIOKULTTUURI PUOLUSTUSVOIMISSA – MAA-, MERI- JA ILMAVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIT PUNTARISSA

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Hallinnon ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen kenttä on laaja.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset	12
1.3	Tutkimusasetelma	13
2	ORGANISAATIOKULTTUURI JA HALLINNON LUONNE TUTKIMUKSEN KOHTEENA.....	15
2.1	Teoriat organisaatiosta ja kulttuurista taustateorioina	16
2.1.1	Organisaatio tarkastelukohteena.....	17
2.1.2	Kulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä	20
2.1.3	Mitä organisaatiokulttuuri sitten on?.....	27
2.2	Organisaatio on kulttuuri	29
2.3	Organisaatiokulttuurin ja hallinnon näkökulman integraatio	32
2.3.1	Scheinin organisaatiokulttuuriteoria.....	32
2.3.2	Hallinnon kahdet kasvot.....	40
2.3.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	44
3	KONSTRUKTIVISMI JA TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	45
3.1	Konstruktivismi tieteenfilosofiana	45
3.2	Tutkimusmenetelmälliset lähtökohdat	48
3.3	Tutkimusaineisto	50
3.4	Aineiston analysointi	56
4	PUOLUSTUSVOIMIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	59
4.1	Hallintorakenteen kehitys Suomessa.....	60
4.2	Yksilön arvot ja etiikka valtionhallinnossa.....	65
4.3	Organisaatiokulttuurin muutos.....	68
4.4	Mistä on puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tehty?	72
5	PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN MONET KASVOT	76
5.1	Esikuntien erilaiset tavat.....	77
5.2	Traditio on vahva vaikuttaja	82
5.3	Arkinen juhla	85
5.4	Tehtävän luonne	87
5.5	Virkamiehet sotilasorganisaatiossa	91
6	PUOLUSTUSHAAROJEN EROJA JA SAMANKALTAISUUKSIA	93
6.1	Tehtävä, koko ja perinne	94
6.1.1	Organisaation tehtävän luonne	94
6.1.2	Organisaation koko	96
6.1.3	Traditionaalisuus.....	98
6.2	Hallinnon ja organisaation luonne	100
6.3	Harmaa, sininen, musta - kuka kukin on?	107
6.4	Perusoletusten jäljillä.....	114
7	PÄÄTÄNTÄ.....	119
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	123
7.2	Jatkotutkimuskohteet	126

LÄHTEET

LITTEET

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

- Kuva 1 Tutkimusasetelma
- Kuva 2 Scheinin kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus
- Kuva 3 Organisaatiotypologia Adlerin mukaan
- Kuva 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuva 5 Popperin kolme maailmaa
- Kuva 6 Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tekijät ja vaikutussuhteet
- Kuva 7 Puolustushaarat Adlerin organisaatiotypologian mukaan
-
- Taulukko 1 Tehtävämääräykset puolustushaarojen välillä 1.1.2008 – 31.5.2010
- Taulukko 2 Haastatteluaineiston muodostuminen
- Taulukko 3 Perusoletusten ulottuvuudet
- Taulukko 4 Puolustushaarojen perusoletukset

ORGANISAATIOKULTTUURI PUOLUSTUSVOIMISSA – MAA-, MERI- JA ILMAVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIT PUNTARISSA

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuuria. Ilmiötä tarkastellaan puolustushaarojen henkilöstön kokemana sekä suhteessa puolustusvoimien hallinnolliseen toimintaympäristöön. Tutkimuksen lähtökohtana on, että puolustusvoimilla on toimintaympäristössään säilynyt oma erityinen organisaatiokulttuurinsa, johon kuitenkin vaikuttaa hallinnollinen ympäristö, jossa puolustusvoimat toimii.

Tutkimus sai alkunsa kiinnostuksesta selvittää puolustushaaroissa ilmenevien silmiinpistävien kulttuurillisten erojen alkuperää. Tutkijan 15 vuoden kokemuksen mukaan jokaisen puolustushaaran henkilöstöllä on heitä yhdistäviä omaleimaisia piirteitä, joiden alkuperää voi vain arvailla. Tutkimuksen aihepiiri vei nopeasti mukanaan ja selvitettäväksi nousikin lukuisia kysymyksiä. Mitä organisaatiokulttuuri itse asiassa on ja mistä tekijöistä se muodostuu? Miksi puolustushaaroilla on silmin nähden erilaisia tapoja toimia? Mistä erot ja yhtäläisyydet kumpuavat? Tulisiko asian olla näin vai pitäisikö meillä olla yhtenäinen kulttuuri? Tämänkaltaisista kysymyksistä muodostui tutkimuksen kiinnostuksen lähde.

Nopea käsiteanalyysi osoitti, että kulttuuri voitiin mieltää jollekin yhteisölle ominaisena tapana toimia, organisaatiokulttuuri taas jonkin organisaation rajoissa toimivan joukon tyypillisenä toimintana. Arkikielessä kulttuurilla tarkoitetaan usein musiikin, taiteen ja kirjallisuuden koavaa yläkäsitettä. Esimerkiksi sanomalehtien kulttuuriosioissa tarkastellaan pääsääntöisesti näiden edellä mainittujen kokonaisuuksien ajankohtaisia asioita ja kehitystä. Tämä on kuitenkin vain yksi osa kulttuuria, sen näkyvintä kerrosta. Yhteiskuntatieteissä kulttuurilla on kuitenkin syvällisempi, moniulotteisempi merkitys.

Tutkimuksen aikana osoittautui, että maa-, meri- ja ilmavoimat jakavat osan puolustusvoimien yhteisistä arvoista, mutta samalla niille on muodostunut oma yhteinen arvomaailmansa. Samankaltainen ilmiö on itse asiassa todettavissa yhteiskunnallisella tasolla, jossa puolustus-

voimat jakaa kansallisia arvoja, mutta samalla sille on kehittynyt oma vahva sisäinen kulttuurinsa. Mikä on sitten yhteisen arvomaailman merkitys? Voiko organisaatio toimia tehokkaasti, jos sen eri osissa on vallalla erilaiset arvomaailmat? Tässä tutkimuksessa haettiin vastauksia näidenkin kysymysten ratkaisemiseksi.

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna kuuluminen johonkin yhteisöön on samalla kuulumista johonkin kulttuuriin. Puolustusvoimissa on helppo mieltää kuuluvansa työpisteeseen, joukkoyksikköön, joukko-osastoon ja puolustushaaraan. Näiden organisaatiokulttuurilla on yksilöä ohjaava vaikutus. Organisaatiossa ilmenevät toimintatavat ja arvostukset määrittävät sen, minkälainen käytös on hyväksyttävää ja arvostettavaa. Nämä normit opitaan yhteisöön sosiaalisen yhteydessä.

Tämä tutkimusraportti johdattelee moniulotteiseen organisaatiokulttuurin käsitteeseen, puolustusvoimien hallinnolliseen toimintaympäristöön ja lopulta haastatteluaineistoon perustuvaan, mielenkiintoiseen kuvaukseen maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurista. Lopuksi raportissa päädytään määrittelemään puolustushaarojen organisaatiokulttuurin syvimpiä tasoja ja niiden ilmentymiä puolustushaarojen arvomaailmassa.

1.1 Hallinnon ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen kenttä on laaja

Hallinnon ja organisaatiokulttuurin tutkimus liittyvät kiinteästi yhteen organisaatiotutkimuksen tieteenalan kautta. Tästä syystä aikaisemmassa tutkimuksessa on perehdytty tutkimuksen näkökulma huomioiden sekä hallinnon että organisaatiokulttuurin tieteenalojen tutkimukseen. Tässä aluvuossa esitetään tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeisimpiä tutkimuksia, joilla on ollut vaikutuksia tämän tutkimustehtävän toteuttamiseen.

Organisaatiotutkimuksessa on erotettavissa erilaisia paradigmoja, joista tässä tutkimuksessa käsitellään siis organisaation hallinnon ja kulttuuriparadigman mukaista organisaatiotutkimusta. Paradigma-käsitteen tulkinnassa nojataan tieteenalalla aikaisemminkin käytettyyn Kuhnin määritelmään, jossa paradigma käsitetään tiettyyn tieteelliseen yhteisöön liittyväksi tunnustetuksi tieteelliseksi saavutukseksi, joka tietyn ajan ohjaa ja määrittää tieteeseen liittyviä malliongelmia ja niiden ratkaisuja (vrt. Puukka 2005, 19; Halonen 2007, 72). Seeck toteaa Kuhnin vielä tarkentaneen, että paradigma sisältää tieteenalan perusoletuksia, joita ei aseteta kyseenalaiseksi. Näin ollen paradigma tarkoittaa yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa. Metsämuuronen nojaa paradigma-käsitteen

tulkinnassaan Guba & Lincolnin määritelmään, jossa paradigmalla tarkoitetaan peruskomusten joukkoa, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Tällöin paradigma perustuu yhteisesti hyväksytyihin ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. (Metsämuuronen 2006a, 204) Tämä määritelmä täsmentää Kuhnin määritelmää käsitteen sisällöstä. Seeckin mukaan Kuhn ymmärsi tieteen kehittymisen juuri paradigman muuttumisena, jossa edelliset oletukset kyseenalaistetaan ja siirrytään kohti seuraavaa paradigmaa. (Seeck 2008, 21) Tästä kehityksestä on hyvä esimerkki juuri organisaatiotutkimuksen paradigmat, joita on eritelty seuraavassa luvussa organisaatiotutkimuksen käsittelyn yhteydessä.

Tutkittaessa puolustusvoimien organisaatiokulttuuria hallinnon näkökulmasta on huomioitava hallinnon yhteiskunnallinen ja historiallinen yhteys. Shafritz, Hyde ja Parkes (2004) ovat koonneet julkishallinnon tutkimuksen klassikoita yhteen. Teoksen esipuheessa McCurdy toteaa, että hallinnon tutkimuksessa keskeisiä teemoja ovat valtio-ohjelmien johtaminen, virkamiehen käyttäytyminen sekä politiikan ja hallinnon yhteys. Tämän tutkimuksen näkökulmasta olennaisimmat hallinnon tutkimukset liittyvät byrokratian muotoon ja uuteen julkisjohtamiseen (New Public Management). Tutkimuskokoelmasta ilmenee sekä julkishallinnon tutkimuskentän laajuus että kiinteä yhteys organisaatioteorioiden kehitykseen. Samalla se osoittaa, että hallinnon kehitys on yleismaailmallista, mikä globalisoituvassa ja keskinäisriippuvaisuuteen kehittyvässä maailmassa on olennaista todeta. Tulevaisuuden kehityssuunnat tulevat koskettelemaan tämän käsityksen mukaisesti myös puolustusvoimia.

Julkisen hallinnon byrokratian juuret perustuvat tehokkuusajatteluun, jossa organisaation toiminta on optimoitu siten, että se muodostaisi mahdollisimman tehokkaan organisaation. Tässä ajattelussa Weberillä on klassikkoasema hallinnon tutkimuksen tieteenalalla. Hän loi laajojen historiallisten ja vertailevien, kokonaisia yhteiskuntia koskevien aineistojensa pohjalta ihan-teellisen byrokratian mallin, jolla voitiin teollistuvassa yhteiskunnassa tuottaa massamaisesti suhteellisen yksinkertaisia julkisia palveluja. Weberin ajattelu perustui tekniseen tehokkuuteen, jossa organisaation valvonta oli järjestetty hierarkkisesti jokaisen johtajan vastatessa oman sektorinsa toiminnasta. Työntekijöiden työtehtävät oli tarkasti määritelty ja työn tuottavuutta häiritsevät tekijät oli minimoitu. Työntekijöiden ja organisaation omaisuus oli toisistaan erotettu. Organisaatiossa eteneminen tapahtui virkaiän mukaan. Organisaation ohjaus perustui yhden valtakeskuksen tiukkaan normatiiviseen kontrolliin, jolla toimintaa oli tarkoitus optimoida. (Merton 1940; Ahlstedt, Jahnukainen & Vartola 1977, 31) Weberin malli ei tutkimusten mukaan ollut suurissa organisaatioissa kaikkein rationaalisin ja tehokkain mallin, mutta erityisesti julkisessa hallinnossa pyrkimys organisaation toiminnan ennustettavuuteen ja

kansalaisen yhdenvertaiseen käsittelyyn lakien täytäntöönpanossa voimistivat weberiläisen byrokratian piirteiden esiintymistä. (Ahlstedt ym. 1977, 32)

Weberin ihanteellisen byrokratian mallia kritisoitiin monestakin syystä. Mertonin mielestä Weberin mallissa organisaation alkuperäinen tarkoitus hämärtyy, koska yksilöiden päämäärät alistuvat organisaation arvoille. Samoin hän totesi yksilöiden oppimiskyvyn heikentyvän korkean asiantuntijuuden myötä. Selznick kritisoi mallissa vaadittua delegointia. Hänen mielestään organisaation pilkkomisesta osiin Weberin esittämällä tavalla ilman yhteensovittamista aiheuttaa ristiriitoja eri asiantuntijayksiköiden välillä. Crozier taas totesi, että byrokratialla on vaikeuksia sopeutua muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin, mikä tekee siitä jäykän ja joustamattoman. (Sjöstrand 1981, 114)

Julkisen hallinnon byrokratian paradigma on muuttunut 1990-luvulla. Barzelay mukaan Weberistä alkanut julkisen hallinnon byrokratian kulta-aika oli tuolloin muutoksen edessä, minkä johdosta hän kokosi vaihtoehtoisen, jälki-byrokraattisen toimintamallin julkiseen hallintoon. Tässä mallissa ymmärretään edelleen byrokratian tarpeellisuus julkisen hallinnon toimeenpanossa, mutta byrokratian luonne on muuttunut. Keskiössä on asiakaslähtöisyys, jossa tehokkuuden sijasta korostetaan laatua ja hallinnon sijasta tuotteita. Julkishallinnossa tulisi organisaation valvonnan sijasta kannustaa normien merkityksen ymmärtämiseen ja sitä kautta noudattamiseen. Budjetoinnissa toiminnan kustannuksien perustelemisen sijasta tulisikin keskittyä kansalaisten tarvitsemien palveluiden laatuun ja saavuttaa säästöjä näiden palveluiden taroituksenmukaisilla järjestelyillä. Julkishallinnon organisaatiossa tulisi rakentaa vastuullisuutta ja vahvistaa toimivia yhteistyösuhteita, jolloin virkamieskoneisto itsessään osaisi soveltaa normistoja, ratkaista ongelmia ja näin voisi jatkuvasti yrittää parantaa prosessien toimivuutta. (Barzelay 1992)

Länsimaissa viime aikojen merkittävin kulttuurillinen muutos julkishallinnossa oli 1990-luvulla alkanut uuden julkisjohtamisen implementointi hallintoon. Hood tarkastelee tutkimuksessaan uuden julkisjohtamisen periaatteita ja perusteita kolmen esittämänsä julkishallinnon arvoperheen, taloudellisuuden, rehellisyyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa uusi julkisjohtaminen voidaan pääasiassa ymmärtää taloudellisuusarvojen ilmentymäksi, koska periaatteena on kustannusten vähentäminen ja tehokkuuden lisääminen. Epäselvää Hoodin tutkimuksen teon ajankohtana on ollut se, että tapahtuuko tämä menestys lopun perin rehellisyyden ja turvallisuuden kustannuksella, sillä uuden julkisjohtamisen ideologia perustuu oletukseen ihmisluonnon rehellisyydestä. (Hood 1991) Uusi julkisjohtaminen siirsi huo-

miota organisaatiokulttuurin tutkimuksesta strategiseen johtamiseen ja innovaatioteorioihin. (Seeck 2008, 226, 395-396) Tämä tuntuu hieman ristiriitaiselta, koska strategisen johtamisen ja erityisesti strategian jalkauttamisella on selvä yhteys organisaatiokulttuuriin. (Schein 1987, 48-51; Juuti 1992, 149)

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurilla on yhteneväisyyksiä strategisen johtamisen kanssa. Esimerkki julkishallinnon johtamisen tutkimuksesta puolustusvoimissa on Kangasteen (2002) tutkimus liikkeen johdon strategiseksi työkaluksi kehitetyn Balanced Scorecardin käytön mahdollisuuksista puolustusvoimissa. Tutkimuksessa selvitettiin menetelmän soveltuvuutta työkaluksi, jolla voisi yhdistää puolustusvoimien strateginen johtaminen ja tulosjohtaminen. Tässäkin tutkimuksessa käytettiin puolustusvoimien organisaatiokulttuurin kuvaamiseen Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että mittarin perusoletukset ovat hyvin samanlaiset puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusoletusten kanssa, mikä osoittaa näiden kahden asian välisen yhteyden.

Kulttuuriparadigman mukainen organisaatiotutkimus nousi esiin kansainvälisesti 1970-luvulla kulttuuriviitekehyksen yleistyessä organisaation tutkimuksessa. Tällöin alettiin kiinnittää huomiota organisaation ilmirakenteiden sijasta organisaation syvärakenteissa vaikuttaviin ihmillisiin tekijöihin. Organisaatiokulttuurin käsitteen läpimurtona voidaan pitää sosiologi ja antropologi Andrew Pettigrewin artikkelia ”On Studying Organizational Cultures” vuonna 1979. (Silén 1995, 20) Hofsteden mukaan käsite ”organisaatiokulttuuri” ilmaantui ensin englanninkieliseen kirjallisuuteen 1960-luvulla yritysilmaston synonyyminä. Vastaava ilmaus ”yrityskulttuuri” keksittiin 1970-luvulla ja se tuli suuren yleisön tietoisuuteen 1982 Deal’in ja Kennedyn tutkimuksen yhteydessä. Käsite vakiintui samana vuonna julkaistun Peters’in ja Watermanin kirjan myötä. 1980-luvulla organisaatiokulttuuri kehittyi muoti-ilmiöksi erityisesti liikkeenjohtajien ja konsulttien keskuudessa. (Hofstede 1992, 257; Morgan 2006, 116)

Perehdyttäessä aikaisempiin tutkimuksiin kävi selväksi, että organisaatiokulttuurin tutkijoita ja näkökulmia on todella paljon. Seeckin mukaan organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigman keskeisimmiksi kansainvälisiksi teoreetikoiksi voidaan lukea Edgar H. Schein, Richard T. Pascale, William Ouchi, Terence Deal & Allan A. Kennedy, Thomas J. Peters, Geert Hofstede, Linda Smircich ja Mats Alvesson (Seeck 2009, 227-228). Tätä tukee myös Aulan sekä Huhtalan ja Laakson näkemys organisaatiokulttuuria käsittelevistä klassikoista (Aula 1999, 164; Huhtala & Laakso 2007, 16). Näkökulmien runsautta on selvitetty Aaltio-Marjosolan tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin organisaatioita kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimus

oli luonteeltaan kulttuuritutkimuksen kenttää kokoava, jonka tavoitteena oli esittää, kuinka kulttuuritutkimus on kehittynyt, kuinka sitä on tutkittu ja kuinka sitä voidaan tutkia. (Aaltio-Marjosola 1991) Tutkimus kartoittaa erinomaisesti kulttuuritutkimuksen historiaa ja perusteita organisaation kontekstissa ja tukee tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsausta ja teoreettista lähestymistapaa esittämällä organisaatiokulttuurin tutkimuksen keskeisimmän kehityskulun ja teoreettisen pohjan.

Näkökulmien runsauden vuoksi tätä tutkimusta päätettiin tukea bibliometrisellä analyysillä, joka on yksi systemoidun kirjallisuuskatsauksen muoto. Tarkoituksena oli lisätä varmuutta siitä, että tutkimuskirjallisuus kattaa aihepiirin kannalta keskeisen kirjallisuuden. Bibliometrialla tarkoitetaan kirjallisuuden ja artikkeleiden luokittelua. Menetelmänä käytettiin sitaatioanalyysimenetelmää, joka on bibliometrisiin menetelmiin kuuluva systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmä. Sitaatioanalyysillä tarkoitetaan tieteellisten tekstien toisiin tieteellisiin teksteihin viittaavien sitaattien laskemista ja näiden tilastollista analyysiä. (Laaksonen 2004, 19) Analyysin hakutietokantana käytettiin kaupallista ISI Web of Science -tietokantaa, jossa on käytettävissä yli 11 000 erilaista tieteellistä julkaisua (ISI Web of Science). Hakuja tehtiin lukuisia, usein erilaisin hakusanayhdistelmin. Päähakusanana käytettiin organisaatiokulttuuria ja organisaatiota, joiden lisäksi tehtiin hakuja yhdistelemällä näihin eri tavoin sanoja armeija, identiteetti, julkinen ja julkinen sektori. Tutkimuksen kannalta hyödyllisimmät tulokset saatiin organisaatioihin, johtamiseen, sosiologiaan ja psykologiaan rajatulla organisaatiokulttuurin haulla sekä yhdistämällä hakusanoina organisaatiokulttuuri ja julkinen sektori. Hakutuloksien analysoinnissa käytettiin kahta erikseen tähän tarkoitukseen laadittua tietokoneohjelmaa, joilla tietokantahaun tulokset muutettiin esitettävään muotoon. (vrt. Laaksonen 2004; Hanén 2005) Edellä mainittujen, tutkimuksen näkökulmasta kahden keskeisen haun verkostokuvat on esitetty liitteessä 1.

Bibliometrinen analyysi vahvistaa edellä esitettyjä näkemyksiä. Keskeisien Seeckin esittelemien organisaatiokulttuurin tutkijoiden lisäksi sitaatioanalyysi nostaa esille kolmentoista eniten viitatuimman kirjoittajan joukosta antropologi Clifford Geertzin, Andrew Pettigrewin, organisaatiokäyttäjyksen professori Gareth Morganin, professori Jay Barneyin ja professori Charles O'Reillyn. Näiden ohella kansainvälisesti tunnetuiksi kirjoittajiksi ovat aikaisempien tutkimusten perusteella nousseet lisäksi organisaatiokäyttäjyksen ja sosiologian professori Joanne Martin ja professori Mary Jo Hatch.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa tutkijat ovat rakentaneet omia paradigmoja ilmiön selittämiseksi, mikä heikentää avainkäsitteiden ymmärrystä ja koko ilmiön tutkimista. Scheinin mukaan syynä tälle on organisaatiokulttuurin tutkimuksen sijoittumisen niin antropologian, sosiologian, sosiaalipsykologian kuin organisaatiokäyttäytymisenkin tieteenaloille, joista kaikista tulee erilaisia vaikutteita organisaatiokulttuurin tutkimukselle eri tutkijoiden näkökulmien mukaisesti. (Schein 1990, 109; vrt. Smircich 1983, 342) Tämän johdosta kulttuuriparadigma on laajennettava koskemaan käytännössä kaikkea organisaatiotutkimusta, jossa organisaatiota lähestytään kulttuurin näkökulmasta. Näkökulman ymmärretään sisältävän erilaisia lähestymistapoja ja koulukuntia, joiden tulkinnat eroavat toisistaan.

Kansainvälisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen teoreetikot voidaan jaotella puritaaneihin, akateemisiin pragmaatikoihin ja pragmaatikoihin heidän tutkimuksellisten päämääriensä mukaan (Alvesson 1990, 39, vrt. Martin 1985, 95). Puritaanien mukaan kulttuuria ei voi eikä saa hallita tai kontrolloida. Pragmaatikot taas ovat suurelle yleisölle kirjoittavia konsultteja. Akateemiset pragmaatikot pitävät kiinni akateemisen tutkimuksen standardeista, mutta heidän tavoitteenaan on tuottaa tietoa siitä miten kulttuureita hallitaan. Seeck on jaotellut esittämänsä teoreetikot Alvessonin jaottelun mukaisesti. Puritaaneina hän pitää Smircichiä ja Alvessonia, Schein on luokiteltu akateemiseksi pragmaatikoksi ja Ouchi, Peters, Waterman ja Pascale ovat suurelle yleisölle kirjoittavia pragmaatikkoja. (Seeck 2008, 227-236) Tarkasteltaessa kirjoittajien tuotannon aikautusta voidaan todeta, että organisaatiokulttuurin kehitys on lähtenyt liikkeelle pragmaatikoista, minkä jälkeen tieteellinen kenttä on kiinnostunut aihepiiristä (vrt. Huhtala & Laakso 2007, 16, 19).

Suomessa organisaatiokulttuurin tutkimus tuli ajankohtaiseksi 1980-luvun lopussa (Huhtala & Laakso 2007, 28), jolloin Kinnunen teki tutkimuksen Terveyskeskuksen organisaatiokulttuurista. Tähän tutkimukseen viitataan edelleen monissa tieteenalan tutkimuksissa. Kinnunen tutki yli 700 työntekijän kokoisen Kuopion terveystieteiden tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuria. Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu pohjasi van Maanenin, Scheinin ja Lundbergin kognitiiviseen perusoletusten, arvojen, normien ja artefaktien käsitteelliseen rakennelmaan, jonka tutkimuksen päätteeksi totesi olleen toimiva ratkaisu. Tutkimuksen tarkastelun pääkohde oli kulttuurin syvin taso, perusoletukset, joiden luonne Kinnusen mukaan ”ymmärretään” ihmisten yhteisesti oppimiksi kognitiivisiksi prosesseiksi, joihin he ovat sosiaalistuneet. (Kinnunen 1990, 22-24)

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tilev (1994) toteutti eksploratiivisen tutkimuksen tarkoituksenaan kehittää standardoitu

kyselylomake organisaation kulttuuriarvostuksien ja niitä yhdistävää sisäistä viestintää koskevien arvostuksien mittaamiseen. Tilev kokosi tutkimuksensa viitekehykseen eri kulttuuri- ja organisaatiokulttuuritutkijoiden näkemyksiä, mikä rohkaisee luovasti, vaikkakin perustellusti, yhdistämään erilaisia käsityksiä kulttuurin tasoista ja niiden sisällöstä. Tilevin viitekehyyksessä organisaatiokulttuuri muodostuu uskomus-, arvo-, ilmasto- ja artefaktitasosta. Tutkimus osoittaa myös, että kulttuurin tutkimukseen voidaan kehittää kvantitatiivisia mittareita, kunhan mitattavat asiakokonaisuudet on ensin selvitetty laadullisen tutkimuksen menetelmillä.

Tarkasteltaessa organisaatiokulttuurin tutkimuksen kehitystä puolustusvoimissa on näkökulmaa ensin laajennettava sosiologian tutkimukseen. Pipping (2008) toteutti laajan sosiologisen tutkimuksen palvelemassaan konekiväärikomppaniassa toisen maailmansodan aikana. Pipping tarkasteli tutkimuksessaan viiden tapauksen kautta yksikkönsä sisällä ilmeneviä sosiaalisia rakenteita ja niiden välisten suhteiden vaikutusta yksikön toimintaan sekä yksilön käyttäytymistä osana näitä ryhmiä. Tutkimus oli ensimmäinen Suomessa toteutettu sotilasyhteisöön kohdistuva sosiologian tieteellinen tutkimus. Tutkimus kiinnitti huomion siihen, että sotilasyhteisöä on mahdollista tutkia myös sosiologian näkökulmasta, jolloin se antoi mahdollisuuden lähestyä organisaatiota aivan uudella tavalla.

Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutetuissa puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on käytetty kognitiivista näkökulmaa. Varjonen (2000) teki tutkimuksen ”Organisaatiokulttuuri sotilasorganisaatioissa”, jossa hän tarkasteli puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. Varjonen päätyi teoreettisessa lähestymistavassaan Kinnusen tavoin kognitiiviseen näkökulmaan, koska se hänen mukaansa antoi mahdollisuuden käyttää ymmärtävää ja selittävää tutkimusotetta. Varjonen perusti työnsä Tilevin tutkimuksen pohjalle, joten se on tulkittavissa tieteellisesti hyvin perustelluksi ja sellaisenaan tarjoaa hyvän tuen tälle tutkimukselle. Keskeisimpänä tutkimustuloksena Varjonen esittää sotilasorganisaation kulttuurimallin, joka kiistää kulttuurin homogeenisuuden. Eroja ilmeni henkilöstöryhmien välillä tosiasioina pidettävien uskomusten ja toivottujen tai toivottavien arvojen välillä. Mielenkiintoisinta oli Varjosen yhteneväinen havainto Kinnusen tutkimuksen kanssa, että suurin osa tosiasioina pidetyn objektiivisen tiedon kriteereistä saattoi perustua aikaisempiin käytäntöihin. Tutkimus tukee kulttuurin historiallista luonnetta ja käsitystä alakulttuurien olemassaolosta puolustusvoimissa.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on määritelty Scheinin perusoletuksien mukaisesti. Laaksonen (2004) tarkasteli tutkimuksessaan ”Luottamus hyvä – valvonta paras” valtion tuotavuusohjelman edellyttämää kumppanuustoimintaa puolustusvoimien näkökulmasta. Laak-

sonen määritteli Scheinin organisaatiokulttuuriteorian avulla puolustusvoimien organisaatiokulttuuria ja sen muodostamia rajoitteita ja mahdollisuuksia kumppanuustoiminnassa. Näkökulmana oli puolustusvoimien organisaatiokulttuuri poliittisen päätöksenteon ja organisaation rakenteen suhteen. Keskeisimpänä johtopäätöksenä oli, että puolustusvoimien rakenne ja kulttuuri toimii hidasteena kumppanuuksille. Syynä tälle tulokselle Laaksonen näkee kumppanuusorganisaation erilaisen normiston ja perusoletukset, puolustusvoimien tulosohjauksen vanhoja rakenteita ylläpitävän ominaisuuden ja normiohjauksen yhteistyötä vaikeuttavan roolin. Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että puolustusvoimilla on omanlainen kulttuurinsa, josta on erotettavissa näkökulmasta riippuen erilaisia organisaatiollisia ominaisuuksia.

Organisaatiokulttuurissa on keskeisessä asemassa arvot. Ojalan tutkimuksen ”Upseerin etiikka” (1995) mukaan upseerin ammattietiikan arvoperusteet nousevat yhteiskunnasta. Ojalan mukaan upseerin ammattietiikka kehittyy koko ihmiselämän ajan. Koti luo yksilön eettiset perusteet, joita koulu avartaa ja laajentaa. Ammattieettiset näkemykset kehittyvät puolestaan peruskoulutuksen aikana, mutta ne kehittyvät yksilöllisellä tasolla upseerin ammatissa ja elämässä saatujen kokemusten mukaisesti. Yleissääntönä Ojala toteaa, että upseeristo jakaantuu ajattelunsa perusteella joko institutionaalisesti tai ammatillisesti suuntautuviin. Upseerin arvot muuttuvat elämän aikana siten, että kadettiaikainen aatteellisuus tasoittuu jo koulutuksen aikana. Kapteenin suhtautuminen upseerin ammatin erityisvelvoitteisiin on jo pidättäytyväisempää. Vanhimmat upseerit jakaantuvat jälleen vahvasti edellä mainittuun kahteen luokkaan, mutta heillä on eettisissä valintatilanteissa muita voimakkaampi yhteys keskenään. Kulttuurin näkökulmasta merkityksellistä on, että yli kolmasosa tutkimuksen osallistuneista noin 500 upseerista eivät kokeneet perinteiden, toisin sanoen perinteisten arvojen ja toimintatapojen olevan oleellisia jokapäiväisessä elämässä. Toinen tämän tutkimuksen kannalta oleellinen havainto on Ojalan esittämä toteamus arvojen yhteiskuntasidonnaisuudesta. Puolustusvoimien voidaan tämän perusteella olevan arvoiltaan sitoutunut myös yhteiskunnan arvomaailmaan.

Sotilasorganisaatio toimii hallinnollisessa ympäristössä, mutta se on määriteltävissä omanlaisekseen kulttuuriksi, jolla on historiallinen tausta. Puukka etsi tutkimuksessaan ”Valtapelit hallinnossa” (2005) vastausta kysymykseen, miten sotilaskulttuuri puolustautuu suurien muutoksien aikana puolustushallinnossa. Tutkimuksessa analysoitiin puolustushallinnon sisäisiä valtapelejä paradigma-käsitteen kautta. Tutkimuksen mukaan asevoimissa vallitsee taisteluparadigma, mikä tarkoittaa, että organisaation toiminnan perustana ovat sodan ajan yleispätevät periaatteet ja toimintamallit. Puolustushallinnossa Puukka näkee olevan yhteensä kolme erilaista paradigmaa, hallinnon paradigma, poliittinen paradigma ja taisteluparadigma, joiden yh-

teensovittaminen aiheuttaa ristiriitoja. Esiin on nousemassa myös erityinen kriisinhallinnan paradigma. Sotilaskulttuuria tutkimuksessa lähestytään edellä kuvattujen paradigmojen lisäksi kolmen erilaisen sotilasprofiilin kautta. Tutkimuksessa tyypiteltiin sotilaat professionaaliseen, poliittiseen ja sotilasmanageriseen profiiliin, mikä lisäksi määriteltiin mallisotilaan profiili. Puolustushallinnossa toteutetun neljän tapaustutkimuksen ja edelle esitettyjen tekijöiden perusteella tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että taisteluparadigma törmää hallinnon paradigmaan organisaation toiminnassa aiheuttaen ristiriitoja ja konflikteja. Pitkä rauhan aika on lisännyt puolustusvoimissa hallinnollisia tehtäviä, mikä aiheuttaa tilanteen, jossa hallinnollisen byrokratian paradigma on alkanut syrjäyttää taisteluparadigman piirteitä. Tästä muutoksesta johtuvat esimerkiksi tulosjohtamisen ristiriidat organisaatiossa, sillä sen edellyttämät toimintatavat kilpailevat taisteluparadigman toimintatapojen kanssa. (Puukka 2005) Puukan tutkimus sijoittuu puolustushallinnon kontekstiin, jossa puolustusvoimat liittyy kiinteästi valtionhallintoon.

Hallinnollisen kontekstin ohella puolustusvoimat on osa yhteiskuntaa. Halonen (2007) teki tutkimuksen puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentumisesta. Tutkimuksessaan Halonen tarkasteli koulutuskulttuurin historiallista muodostumista ja puolustusvoimien henkilöstön käsityksiä siitä. Keskeisimpinä havaintoina tutkimuksessa on puolustusvoimien koulutuskulttuurin sidonnaisuus yhteiskunnan kehitykseen. Toinen keskeinen havainto on puolustusvoimien organisaation jäykkyys, joka aiheutti sen, että nopeasti muuttuvassa ympäristössä henkilökunnan täydennyskoulutustarpeita ei pystytä tyydyttämään. Tavoiteltavat kouluttajamallit pohjautuvat perinteisiin, jotka eivät täysin vastaa tulevaisuuden koulutuksen haasteita. Olennaista tutkimuksessa on, että puolustusvoimien historia, ja siten organisaatiokulttuuri, nähtiin hidastavan koulutuskulttuurin kehitystä. Koulutuskulttuurin nähtiin kuitenkin monelta osin lähestyvän muun yhteiskunnan oppimis- ja koulutuskulttuurin piirteitä. (Halonen 2007)

Vaikka organisaatiokulttuurin tutkimus on yleistynyt, puolustusvoimissa tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuvattu puolustusvoimien organisaatiokulttuuria ja sen suhdetta muuhun yhteiskuntaan, mutta kokoavaa organisaation alakulttuureiden kuvausta ei ole tehty. Ihmisten puheista ja teoista on kuitenkin tulkittavissa piirteitä, jotka voidaan usein yhdistää johonkin puolustushaaraan. Tässä kohtaa uskalletaan todeta, että jokaiselle ammattisotilaille on kuitenkin muodostunut kuva eri puolustushaaroille tyypillisistä, ulkoisesti ilmenevistä piirteistä. Mielikuvat syntyvät puheista, omista havainnoista ja kaskuista, jotka luovat ja ylläpitävät puolustushaaroista ja niissä palvelevista yksilöistä syntyvää mielikuvaa.

Maanpuolustuskorkeakoulussa tehty tutkimus osoittaa, että puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tutkimuksessa voidaan käyttää Scheinin organisaatiokulttuuriteorian viitekehystä. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on tässä viitekehyksessä tutkittu useaan otteeseen, mutta puolustushaarojen organisaatiokulttuureja ei sen avulla ole aikaisemmin tulkittu. Organisaatiokulttuuritutkimuksen näkökulmaa puolustusvoimissa voisi aikaisemman tutkimusten perusteella pitää yksipuolisena, sillä kaikissa edellä esitetyissä tutkimuksissa on sovellettu Scheinin teoriaa. Tosin kaikissa tutkimuksissa on tarkasteltu laajasti organisaatiokulttuurin tutkimuksen perinnettä ja päädytty Scheinin teoriaan sen selkeyden ja havainnollisuuden vuoksi. Schein käsittelee kulttuuria ja sen muutosta kokonaisvaltaisesti havainnollistaen tätä selkeällä mallilla, mikä tukee tulkinnan käytäntöön sovellettavuutta.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria tutkittaessa ei voida sivuuttaa organisaation hallinnollista kontekstia tai historiallista taustaa, joista kulttuuri on saanut vaikutteita. Tämän tutkimuksen näkökulmasta merkityksellistä on ymmärtää, että puolustushaarat ovat pääesikunnan ohjauksessa ja sijoittuvat pääesikunnan ohella valtionhallinnossa keskushallintotasolle, jolloin edellä esitetty konteksti tulee huomioida myös puolustushaarojen organisaatiokulttuurin tutkimuksen ohella. 1990-luvun hallinnollinen uudistus, uusi julkisjohtaminen, on varsin tuore ilmiö puolustusvoimissa. On kuitenkin oleellista ymmärtää, että hallinnon historiallinen kehitys on alkanut jo itsenäisyytemme alkuaikoina, josta saakka hallintoomme on periytynyt siellä vallitsevia toimintatapoja ja menetelmiä. Uuden julkisjohtamisen implementointi puolustusvoimiin oli suuri muutos, mutta oletettava on, että se ei täysin korvannut historian aikana muodostuneita byrokraattisia toimintamalleja.

Organisaatiokulttuurin tutkimus nojaa pääasiallisesti laadullisen tutkimuksen perinteeseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa aineistonhankinta on perustunut teksteihin, haastatteluihin ja havainnointiin, joiden avulla on pyritty ymmärtämään kulttuurin sisältöä ja siten mahdollistamaan sen kuvailu. (vrt. Metsämuuronen 2006b, 111) Tämän lisäksi osassa tutkimusta on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmetodeja. Tämä on havaittavissa hyvin Tilevin tutkimuksessa, jossa haastatteluilla selvitettiin tutkimuskohteen näkökulmasta merkityksellisimmät kulttuurilliset tekijät, joiden yleisyyttä mitattiin haastatteluaineiston perusteella laaditulla kyselyllä. Tässä näkyy näiden kahden päämetodologian ero, ensin muodostettiin ymmärrys kohteen kulttuurisista piirteistä, minkä jälkeen ne muutettiin mitattavaan muotoon.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on kuvailla maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuuria sekä niiden eroja ja yhtäläisyyksiä puolustusvoimien hallinnollisessa kontekstissa. Tässä tutkimusraportissa vastataan seuraaviin tutkimustehtävän ratkaisemiseksi esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä osakokonaisuuksista puolustusvoimien organisaatiokulttuuri muodostuu puolustusvoimien hallinnollisessa kontekstissa Scheinin teorian mukaan tarkasteltuna?
2. Miten puolustushaarojen organisaatiokulttuurit ilmenevät puolustushaarassa tutkimukseen valitun puolustushaaraesikunnan henkilöstön kokemuksen mukaan?
3. Miten puolustushaarojen organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan ja mitä samankaltaisuuksia niissä esiintyy?

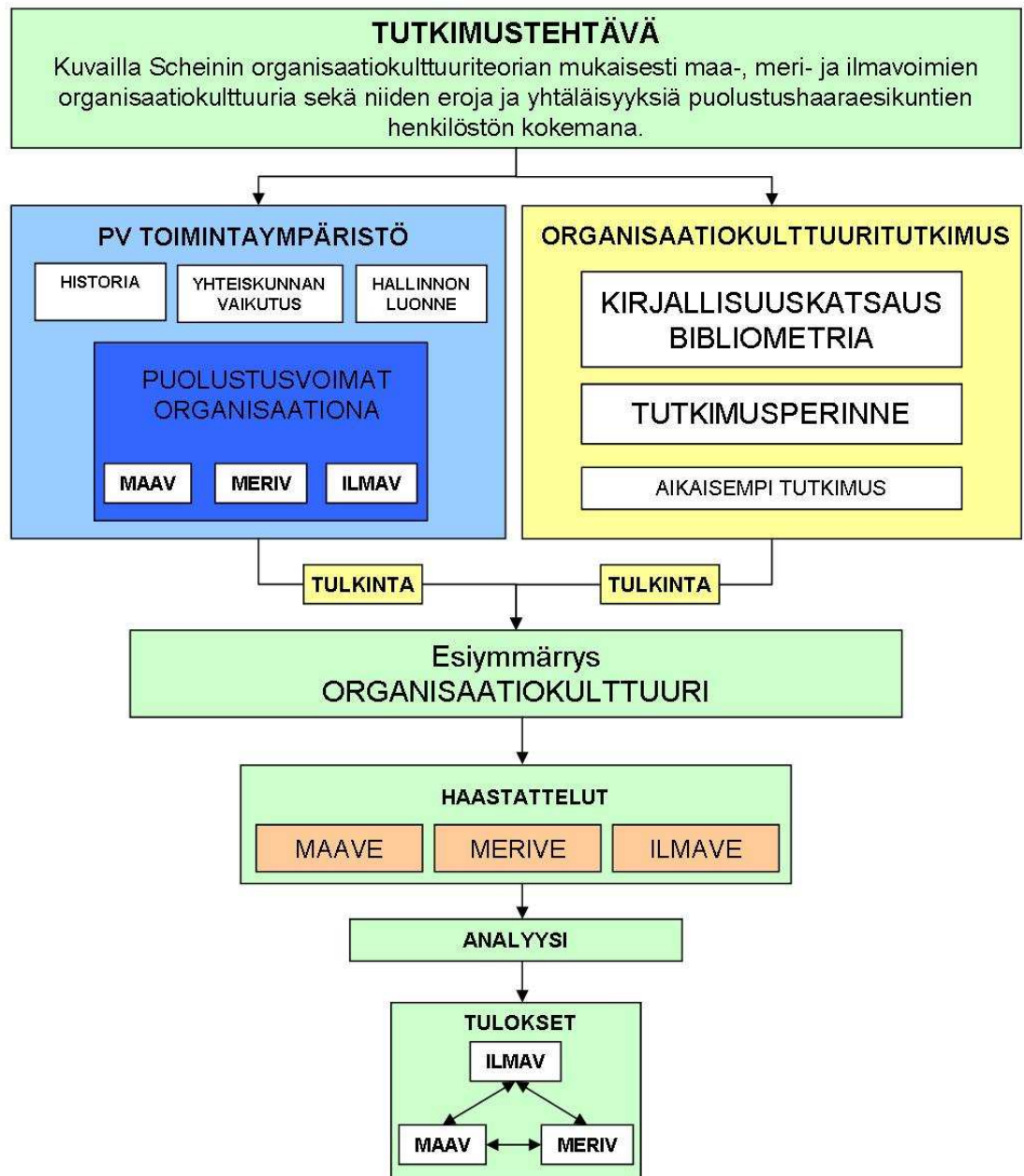
Tutkimuskysymyksiin vastaamalla rakennetaan perusta empiirisen aineiston analyysille ja siten tutkimustulosten esittämiselle. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kohdistetaan huomio puolustusvoimien toimintaympäristöön valitussa näkökulmassa ja syvennetään ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Toiseen kysymykseen vastataan tarkastelemalla tehtyjen rajausten perusteella valittuja kohdejoukkoja, joiden organisaatiokulttuurit kuvataan Scheinin teorian mukaisesti kulttuurin näkyvimmän tason, artefaktien sekä toisaalta henkilöstön ja organisaatiossa ilmenevien arvojen perusteella. Näiden perusteella tehdään johtopäätöksiä organisaatiokulttuurin syvimmästä tasosta, perusoletuksista. Kolmanteen kysymykseen vastataan luomalla tutkimusaineiston perusteella vertaileva asetelma puolustushaarojen kesken niiden tekijöiden suhteen, jotka nousevat merkitseviksi tutkimuksen teoriasta ja tutkimusaineistossa. Tämä mahdollistaa perustellun vertailun puolustushaarojen kesken ja tällöin voidaan perustellusti selvittää puolustushaarojen organisaatiokulttuurin samankaltaisuudet ja selvimmät eroavaisuudet.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu Maanpuolustuskorkeakoulu ja Pääesikunnan alaiset laitokset. Perusteena on, että nämä organisaatiot ovat tavallaan rinnasteisessa suhteessa puolustushaaraesikuntiin nähden ja saman johtoportaan, pääesikunnan alaisia. Puolustusvoimien organisaatiossa puolustushaarat muodostavat kolme keskeistä kokonaisuutta. Puolustusvoimien historian aikana on puolustushaaroille niille käskettyjen tehtävien kautta muodostunut selvästi toisistaan poikkeava rooli, minkä johdosta ne ovat kulttuurin näkökulmasta kehittyneet itsenäisiksi kokonaisuuksiksi. Tästä syystä puolustushaarat nähdään kolmeksi keskeiseksi kokonaisuudeksi puolustusvoimien organisaatiossa. Toinen peruste on, että pääosa puolustusvoi-

mien henkilöstöstä palvelee näissä kolmessa puolustushaarassa. Henkilöstö kasvaa valmistumisensa tai työsuhteen alkamisen jälkeen pääosin näissä organisaatioissa kohti vaativampia tehtäviä, jolloin yksilön näkökulmasta tarkasteltuna puolustushaarojen kulttuuri opitaan ja se siirtyy mielen syvärakenteisiin.

1.3 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa (kuva 1) on esitetty tutkimuksen kulku. Tutkimusasetelma nojaa organisaatiokulttuuritutkimuksen perinteeseen ja puolustusvoimien asemaan valtionhallinnossa. Tutkimustehtävän toteuttamisessa on lähdetty ajatuksesta, että perehtymällä organisaatiokulttuurin tutkimusperinteeseen ja aikaisempaan tutkimukseen luodaan kulttuurinen näkökulma tutkimukselle. Lisäksi kuvaamalla tutkimuksen kannalta keskeisimmät puolustusvoimien toimintaympäristön tekijät on mahdollista kytkeä puolustusvoimat ja puolustushaarat yhteiskunnalliseen kontekstiinsa. Näiden kahden kokonaisuuden perusteella muodostetaan käsitys, esiymmärrys organisaatiokulttuurin rakentumisesta puolustusvoimien viitekehyksessä. Tätä esiymmärrystä syvennetään puolustushaaraesikuntiin suunnatuilla haastatteluilla, joilla selvitetään puolustushaarojen organisaatiokulttuuria. Tutkimusasetelma on tutkimustulosten valossa vertaileva, koska tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa puolustushaarojen organisaatiokulttuureja yhdistävistä ja erottavista tekijöistä.



Kuva 1. Tutkimusasetelma

Tutkimusraportti rakentuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus sekä esitellään työn rakenne. Luvun loppuun esitetään tutkimuksen toteuttamisen periaatteet.

Tutkimuksen teoreettinen pääsisältö esitetään tutkimusraportin luvuissa kaksi ja kolme. Toisessa luvussa esitetään organisaatiokulttuuritutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat sekä perustellaan valittu kulttuurinäkökulma. Tämän teorian avulla puolustushaarojen organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kulttuurin muodostaviin osatekijöihin. Lisäksi

luvussa määritetään teoreettinen lähtökohta hallinnon luonteen tarkasteluun. Luvun johtopäätöksenä esitetään näihin teorioihin perustuva tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa kolme kuvataan tutkimuksen tieteenfilosofiset taustasitoumukset, tutkimusstrategian tutkimusmenetelmälliset valinnat, aineiston laatuun, hankintaan ja tiedonkeruumenetelmiin vaikuttaneet perusteet sekä aineiston analyysin periaatteet.

Puolustusvoimien toimintaympäristö ja hallinnollinen konteksti esitetään luvussa neljä. Luvussa selvitetään puolustusvoimien yhteiskunnallisessa kontekstissa esiintyviä organisaatiokulttuurin lähtökohtia hallinnon näkökulmasta. Luku päättyy synteisiin puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisiä suhteita tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirinen osa on esitetty viidennessä luvussa. Siinä esitetään puolustushaarojen organisaatiokulttuurin ilmentymistä kuvitteellisella narratiivilla. Tällä narratiivilla esitetään haastattelutuloksiin perustuen kuvaus puolustushaarojen kulttuurin näkyvistä piirteistä. Tämä luku antaa perustan seuraavan luvun johtopäätöksille.

Tutkimustehtävään vastataan kuudennessa luvussa, jossa keskitytään maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurin keskeisiin piirteisiin, niiden samankaltaisuuksiin ja eroihin Scheinin organisaatiokulttuuriteorian viitekehyksessä. Viimeiseksi seitsemännessä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI JA HALLINNON LUONNE TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Tämän tutkimuksen teoreettinen sisältö rakentuu organisaatiokulttuurin ja hallinnon luonteen teoreettisesta tarkastelusta. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen tausta ja kulttuuriteoreettinen viitekehys. Ensimmäisen alaluvun keskiössä on tutkimuksen kannalta keskeiset organisaatio- ja kulttuuriteoriat. Näiden avulla tarkastellaan organisaatiokulttuurin keskeisiä piirteitä ja esitetään yhteenveto organisaatiokulttuurista tämän tutkimuksen näkökulmasta. Toisessa alaluvussa positoidaan tämän tutkimuksen näkökulma kulttuuritutkimuksen vallitseviin paradigmoihin ja kolmannessa alaluvussa esitetään tässä tutkimuksessa käytettävä Scheinin organisaatiokulttuuriteoria. Neljännessä alaluvussa käsitellään organisaation arvo-

maailmaa hallinnon luonteen näkökulmasta. Tarkastelu perustuu Adlerin typologiaan, jossa havainnollisella nelikentällä voidaan esittää erityyppisten organisaatioiden hallinnon tyyppiä suhteessa organisaatioissa annetun ohjauksen syvyyteen. Lopuksi viidennessä alaluvussa esitetään edellisistä luvuista synteesisinä tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teorioiden taustalla on aina ilmiö, johon teoriat liittyvät. Niiniluoto on määritellyt, että ”teoria muodostuu joukosta lakeja, jotka systematisoivat jotakin ilmiöaluetta koskevat empiiriset säännönmukaisuudet”. (Niiniluoto 2002, 193) Teoriat tekevät mahdolliseksi ilmiön selittämisen ja ymmärtämisen eri näkökulmista. Cohen kiteyttää teorian merkityksen sen kuuteen tehtävään. Teoria järjestää ja luo ideoita, tuo esille ongelmien monimutkaisuuden ja luo selityksiä sekä ennusteita. Lisäksi se voi osoittaa näennäisesti erillisten ongelmien yhteenkuuluvuuden. Käytännöllinen hyöty on, että teoria tarjoaa oikotien kommunikoinnille ja muodostaa tutkijoiden väliselle viestinnälle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 137-138) Se jäsentää eri käsitteiden väliset syy-seuraussuhteet ja loogisena rakennelmana jäsentää käsitteellistä ajattelua ja empiiristä tietämystä osoittamalla niiden välisen rajan. (Harisalo 2008, 25) Kuten edellä on käynyt ilmi, tämän tutkimuksen teoriat liittyvät organisaatioihin, kulttuuriin ja hallintoon.

2.1 Teoriat organisaatiosta ja kulttuurista taustateorioina

Smircich on todennut, että erilaisten organisaatiokulttuuriteorioiden taustalla on tutkijoiden erilaiset näkökulmat organisaatioista ja kulttuurista (Smircich 1983, 324). Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioiden merkitystä ja tehtäviä sekä määritellään organisaatiokulttuurin käsite. Tarkastelulla luodaan ymmärrys organisaatiokulttuurista tämän tutkimuksen näkökulmasta. Samalla perustellaan tutkimuksen aineiston laadun ja hankinnan menetelmällisiä valintoja. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään organisaatiokulttuuri tarkastelemalla sitä organisaation ja kulttuurin eri näkökulmien kautta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan kulttuuria osana organisaatiota luoden käsitystä siitä, minkälaisena ominaisuutena organisaatiokulttuuri olisi mielletävä. Kolmannessa alaluvussa esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeinen Scheinin organisaatiokulttuuriteoria.

2.1.1 Organisaatio tarkastelukohteena

Organisaatio on käsitettävissä yhteistoimintajärjestelmäksi, joka kokoaa erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. Psykologisesti tarkasteltuna organisaation perustehtävä on pyrkimysten koordinointi kaikkia hyödyttävällä tavalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöt muodostavat organisaatioita tyydyttääkseen tarpeitaan. Yhdistäessään työpanoksensa he saavat enemmän aikaan kuin yksin. Toinen organisaation perusajatuksista on yhteisen tavoitteen tai päämäärän saavuttaminen toimintoja koordinoimalla. Organisaatioiden laajentuessa niiden sisälle muodostuu uusia organisaatioita, ryhmiä. Ihmisyhteisöt ovat havainneet saavuttavansa tavoitteensa parhaiten jakamalla välttämättömät tehtävät eri yksiköille. Tällainen työn jako on organisaation kolmas tärkeä tausta-ajatus. Neljäs ja viimeinen tekijä on seurausta organisaatioiden laajentumisesta, työnjaon ja koordinoinnin kasvavan tarpeen seurauksena syntyvä arvohierarkian tarve. (Schein 1977, 18-19) Organisaatiot ovat kaikkialla. Ihminen on tahtomattaankin osana organisaatiota tai tekemisissä organisaatioiden kanssa joko työpaikassaan tai asioidessaan esimerkiksi kaupassa tai kunnan virastossa.

Puolustusvoimat voidaan lukea normatiivisen ja pakko-organisaation välimuodoksi. Halonen toteaa tutkimuksessaan Etzionia mukaillen, että organisaation pakkovalta ilmenee sotilasorganisaatiossa pakkokeinojen olemassaolona. Normatiivisuus taas perustuu symbolisiin palkintoihin ja rangaistuksiin. (Halonen 2007, 26). Alun perin Etzioni luokittelee organisaatiot tehtävän mukaan kolmeen erilaisen organisaatiotyyppiin: taloudellista hyötyä tuottaviin, normatiivisiin ja pakko-organisaatioihin. Hyötyä tuottavat organisaatiot ovat pääsääntöisesti yksityisiä yrityksiä. Normatiiviset organisaatiot vastaavat arvoista, kulttuurista ja käyttäytymisestä. Tällaisia ovat esimerkiksi kirkko ja poliittiset puolueet. Pakko-organisaatioiden erityispiirteenä on yhteiskunnan legitimoima pakkovallan käyttömahdollisuus tehtäviensä hoitamiseksi. Tällaisia ovat sotilasorganisaatioiden lisäksi muun muassa poliisi ja vankilat. Varjonen esittää Etzionin ajatuksiin pohjautuen, että sotilasorganisaatiota voi luonnehtia työn, vallan ja kommunikaatiovastuun jaolla, yhden tai useamman valtakeskuksen olemassaololla sekä henkilökunnan vaihdettavuudella (Varjonen 2000, 30).

Puolustusvoimien organisaatiota määriteltäessä on otettava huomioon ne erityispiirteet, joita se organisaationa sisältää, tuottaa ja kohtaa muualta yhteiskunnasta. Puolustusvoimien organisaatio ja hallinto on lailla käsketty. Puolustusvoimilla on lakisääteinen tehtävä Suomen sotilaallisesta puolustamisesta, muiden viranomaisten tukemisesta ja osallistumisesta kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan (Laki puolustusvoimista 11.5.2007, 2§) Näiden tehtävien

toteuttamiseksi puolustusvoimille annetaan eduskunnan hyväksymät resurssit. Organisaatio on julkinen ja resurssien käyttö on julkista, mitä tulee pitää ymmärrettävänä, sillä resurssit muodostuvat pääosin verotuloista.

Puolustusvoimat on autoritäärinen ja totaalinen organisaatio. Autoritäärisuus vaatii annettujen käskyjen täsmällistä noudattamista (Yleinen Palvelusohjesääntö). Organisaatio on voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa totteleminen ja kunnioituksen osoittaminen perustuu virallisiin säädöksiin. Sääntöjen noudattamattomuudesta rangaistaan. Lisäksi organisaation traditionaalisuus vaatii asioiden suorittamista perinteisellä tavalla, jolloin toiminta ansaitsee hyväksynnän tai vaihtoehtoisesti paheksunnan. Totaalisuus taas ilmenee yksilön sosiaalisen elämän hallintana, jossa organisaatiolla on oikeus rajoittaa yksilön sosiaalista elämää organisaation ulkopuolisten kanssa. (Halonen 2007, 27; Varjonen 2000, 30)

Puolustusvoimat on osa valtion julkista sektoria, jolta odotetaan taloudellisuutta. Tässä ajatusmallissa ongelmaksi muodostuu se, että puolustusvoimat on olemassa nykytilanteessa vaikeastikin mielletävää uhkaa vastaan. Olemassaolon oikeutus perustuu sodan ajan tarpeeseen ja tehtäviin, jolloin resursseja käytetään varautumiseen. Tavoitteena on rakentaa valtiollista turvallisuutta ylläpitäviä suorituskykyjä, joita ei koskaan edes toivota käytettävän sodan ajan olosuhteissa. Tähän varautumiseen käytetään noin 2,5 miljardia euroa yhteiskunnan varoja vuosittain (Vuoden 2011 puolustusbudjetti). Samalla puolustusvoimat kouluttaa yhden ikäluokan omiin tarpeisiinsa soveltuvalla tavalla, varaten itselleen puoleksi vuodeksi tai vuodeksi käyttöönsä pääosan miespuolisesta ikäluokasta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ei voida pitää merkillisenä sitä, että puolustusvoimien toimintaa toisinaan kritisoidaan.

Edellä esitetty puolustusvoimien organisaation määrittely kertoo organisaation luonteesta, mutta organisaatiokulttuurin viitekehyksessä näkökulma on riittämätön. Kulttuurin syvällisemmän ymmärryksen luomiseksi organisaatiota on tarkasteltava käsitteellisenä kokonaisuutena. Tämä on mahdollista tehdä tarkastelemalla organisaatioita erilaisten mallien kautta.

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen näkökulma organisaation määrittelylle lähtee yksilön näkökulmasta. Harisaloon mukaan tässä organisaation kulttuurisessa mallissa organisaatio nähdään yksilön tulkinnallisena mielikuvana. Ymmärrys organisaatiosta riippuu yksilön omista käsityksistä ja tulkinnoista. Valittu näkökulma vaikuttaa siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan, miten niitä tutkitaan ja kehitetään. Organisaatio elää ihmisten mielissä subjektiivisena todellisuutena. (Harisalo 2008, 17-19; vrt. Smircich 1983, 342)

Teknisempi lähestymistapa on määritellä organisaatio tavoite- ja tehokkuusmallin kautta. Tässä mallissa organisaatio nähdään huolellisesti rakennetuksi järjestelmäksi, jonka tehtävänä on taloudellisella resurssien käytöllä täyttää sille asetetut tavoitteet. (Harisalo 2008, 17) Julkisen sektorin muutoksen yhteydessä puolustusvoimilta on viime vuosikymmeninä yhä enemmän vaadittu kustannustehokkuutta omassa toiminnassaan. Voidaan siis tulkita, että valtionhallinnossa puolustusvoimat, ainakin osittain, nähdään sille käskettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi optimoituina organisaationa.

Organisaatio voidaan nähdä myös kulttuurina. Morgan tarkastelee organisaatioita metaforien kautta, mikä on käsitteellisempi kuin Harisalon funktionaalinen lähestymistapa. Metaforat kuvastavat tarkastelijan ajatusmaailmaa, mikä yleisemmällä tasolla viittaa siihen, miten hän maailmaa yleensäkin ymmärtää. Morgan näkee metaforien käytön vahvuutena sen, että tällä tavalla voidaan luoda uusia näkökulmia organisaation tarkasteluun. Toisaalta metaforat jättävät usein huomioimatta inhimillisen näkökulman. Sen lisäksi menetelmä voi olla harhaanjohtava, sillä se korostaa organisaatiosta vain tiettyjä piirteitä jättäen samalla taka-alalle sellaisia vaikuttavia tekijöitä, joita metafora ei mielikuvissa yksinkertaisesti rakenna. Morganin mukaan organisaatio voidaan nähdä koneena, elävänä organismina, aivoina, kulttuurina, poliittisena systeeminä, psyykkisenä vankilana, jatkuvasti muotoaan muuttavana kokonaisuutena tai hallitsemisen välineenä. Morganin metaforista organisaatio kulttuurina on tämän tutkimuksen kannalta selvästi mielenkiintoisin. Pääteesinä Morgan esittää, että tarkasteltaessa organisaatiota kulttuurina ne nähdään pienoisyhteiskuntina, joilla on omat erityiset arvonsa, rituaalinsa, ideologiansa ja uskomuksensa. (Morgan 2006)

Organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta on merkityksellistä ymmärtää, että viimeisen sadan vuoden aikana on ollut vallalla useita tapoja käsittää organisaation toimintaa. Organisaatioteoriat 1900-luvun alussa tehtiin ensimmäinen johdonmukainen teorettinen yritys ymmärtää organisaatiota. Tätä kutsuttiin tieteelliseksi liikkeenjohdoksi. Tätä teoreettista suuntausta seurasi klassinen organisaatioteoria, ihmissuhteiden koulukunta, organisaatioiden rakenneteoria, päätösteoria, järjestelmäteoria, valtateoria, kontingenssiteoria, strategisen johtamisen teoria, organisaatiokulttuuriteoria ja innovaatioteoria. Teoreettiset suuntaukset syntyivät nopeasti kehittyvässä maailmassa 5-10 vuoden välein. Vaikka eri teoriat voidaan esittää ajallisesti jaoteltuina, niin käytännössä ne ovat vaikuttaneet ajallisesti päällekkäin ja eläneet rinnakkain. Tässä kehityksessä on oleellista ymmärtää, että puolustusvoimat on ollut osa suomalaista yhteiskuntaa vuodesta 1918 alkaen. Vaikka organisaation sisäinen kehitys on pääosin ollut sotilaiden vastuulla ja vaikutteet ovat olleet sotilaallista alkuperää, niin on selvää, että yhteiskun-

nallisen kontekstin kautta itse organisaation toimintaan on eri aikakausien vallitsevalla organisaatiokäsityksellä ollut vaikutuksensa.

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin näkökulma on organisaation määrittely kulttuurisella mallilla. Sen mukaan organisaatio on sosiaalinen, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa oleva kokonaisuus, joka muodostaa subjektiivisen todellisuuden yksilön mielessä. Tulkinallinen mielikuva korostaa ihmisten asioille antamia merkityksiä ja yrittää tunnistaa niihin vaikuttavia tekijöitä. Mallissa ei keskitytä organisaation ilmirakenteisiin, vaan sen puolesta toimiviin ihmisiin. Keskiössä on ihmisten kanssakäyminen ja sitä strukturoivat tekijät. Arvot ja arvostukset ohjaavat yksilön toimintaa voimakkaammin kuin organisaation rakenne. (Harisalo 2008, 19)

Organisaatiokulttuuriteoria avasi 1980-luvulla uuden näkökulman julkisen hallinnon organisaatioiden tutkimiseen. Ensimmäistä kertaa huomio keskitettiin ulkoisten vaikutusten ja heijasteiden sijasta organisaation syvärakenteisiin. Havaittiin, että jokaisella organisaatiolla oli oma syvärakenteensa, jonka tutkiminen edellytti pääsyä syvälle organisaatioon ja kehittämään uusia analysointitapoja kulttuurin tutkimiseksi. (Harisalo 2008, 40; Seeck 2008, 287, 290-291) Ymmärrettiin, että perimmiltään kaikki organisaatiot ovat ihmisen muodostamia yhteisöjä, jotka voidaan erottaa luonnon muista järjestelmistä juuri kulttuurin avulla (Aula 1999, 164). Oleellista on, että nämä yhteisöt muodostuvat erilaisista ryhmistä (Varjonen 2000, 31; vrt. Pipping 2008), jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia. Virallisiin ryhmiin kuuluvat käsky- ja työryhmä, epävirallisiin etu- ja ystävyysryhmät. (Sjöstrand 1981, 158-159; vrt. Schein 1977, 112-114) Olennaiseksi tämän havainnon tekee käsitys siitä, että kulttuuri muodostuu ryhmässä ja kehittyi ryhmän kehityksen yhteydessä (vrt. Schein 1987, 217-218), jolloin voidaan olettaa, että erilaisia ryhmiä tarkasteltaessa niissä ilmenee erilaisia piirteitä, jotka voidaan tulkita ryhmälle ominaisiksi, kulttuurillisiksi piirteiksi.

2.1.2 Kulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä

Kulttuuria pystyy lähestymään lukemattomista näkökulmista, useilla eri tutkimusstrategioilla ja metodeilla. Alun perin kulttuurin käsite on antropologista alkuperää. Kuvaavaa käsitteen sisällön monimutkaisuudelle on, että antropologiassa ei ole vakiintunutta määritelmää siitä, mitä kulttuuri todella on (Smircich 1983, 339). Merkitykselliseksi tämän epäselvyyden tekee Scheinin käsitys, että organisaatioiden maailmassa on yhtä vaarallista olla ymmärtämättä kult-

tuuria kuin fyysisessä maailmassa olla ymmärtämättä painovoimaa ja ilmakehää. (Schein 1987, 64).

Puolustusvoimien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, sillä ympäröivä yhteiskunta muuttuu. Tähän muutokseen sopeutuminen ei onnistu ilman kulttuurin ymmärtämistä. Organisaation sisäistä muutosta ohjaavat toimet eivät välttämättä toteudu halutulla tavalla, koska tehdyillä päätöksillä voi olla odottamattomia seurauksia, jos ei ole tietoisuutta organisaatiossa vaikuttavista kulttuurisista voimista. (Schein 2004, 17) Organisaation toiminta ja kehittäminen ovat siis sidoksissa kulttuuriin. Yksilön ja organisaation suoriutumista tai ihmisen omaa organisaatiota kohtaan tuntemia tuntemuksia ei voida ymmärtää ilman organisaation kulttuurin tuntemusta. (Schein 1987, 41)

Etymologisesti kulttuuri on alun perin tarkoittanut maanviljelystä. Tämän jälkeen sen merkitys laajeni henkiseen viljelykseen, minkä jälkeen käsite on saanut abstraktin muodon. Kulttuuri on saanut nykyisen merkityksen vasta 1800 -luvulla. Renessanssin aikana yleisempänä sanana, mutta samassa merkityksessä käytettiin ilmaisua ”sivistys”. (Juuti 1992, 14; Hatch & Cunliff 2006, 178)

Käsitteellä kulttuuri on lähes niin monta määritelmää kuin on tutkijoitakin. Kroeber & Kluckhohn ovat esittäneet jo 1940-luvulla synteessin 164 erilaisesta kulttuurikäsitteestä:

”Kulttuuri koostuu eksplisiittisistä ja implisiittisistä malleista ja symboleista, joiden kautta käyttäytyminen opitaan ja siirretään muille. Kulttuuri muodostaa tietyn ihmisryhmän ainutkertaiset saavutukset mukaan lukien niitä ilmentävät artefaktit. Kulttuurin ydin koostuu perinteellisesti omaksutuista ajatuksista ja arvoista. Kulttuuri muodostuu toisaalta ihmisten toimintojen tuloksena ja toisaalta se säännöstää niitä, tekijöitä, jotka määrittävät tulevaa toimintaa.” (Varjonen 2000, 32)

Käsitteen sisällön vaihtelusta Kroeber & Kluckhohn totesivat, että se, mitä käsitteellä kulttuuri haluttiin ilmaista, riippui yhteydestä, jossa sitä käytettiin (Aaltio-Marjosola 1992, 23; ks. myös Juuti 1992, 16-18)

Aaltio-Marjosola on kirjannut tutkimuksessaan Tylerin, Lintonin, Eliasien ja Geertzin määritelmät kulttuurille sekä analysoinut Durkheimin teoriaa siitä, että tieteen peruskäsityksillä on

uskonnollinen alkuperä. Tylerin mukaan kulttuuri ymmärretään monimutkaiseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää tiedon, uskomukset, taiteen, moraalin, lait, tavat ja kaiken muun tarvittavan kyky- ja tapatietouden, jota ihminen yhteiskunnan jäsenenä tarvitsee. Niiniluoto toteaa useimpien antropologian kulttuurimääritelmien olevan muunnelmia tästä Tylerin määritelmästä (Niiniluoto 1990, 317). Linton on kutsunut kulttuuria sosiaalisiksi perimäksi, mikä on myös lähellä Eliasien määritelmää ”menneisyyden kristallaatiosta”. Geertz puolestaan määrittelee kulttuurin ”merkitysten verkostoksi, jonka kautta ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja joka ohjaa heidän toimintaansa”. (Aaltio-Marjosola 1992, 22-23) Nämä määritelmät vahvistavat tässäkin tutkimuksessa omaksuttua käsitystä kulttuurin historiallisesta luonteesta sekä siitä, että kulttuuri on subjektiivisesti koettu ja jollekin tietylle ryhmälle ominainen.

Kulttuuri on siis yhteisöllistä ja opittua. Scheinin määrittelyssä korostuu tämä kulttuurin yhteisöllinen piirre ja kulttuurin kognitiivisuus, jolla tarkoitetaan kulttuurin muodostumista oppimisen kautta (Smircich 1983, 348). Scheinin mukana kulttuuri on:

”...perusoleusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1987, 26)

Scheinin teorian voidaan katsoa olevan kognitiivinen, sillä hän korostaa kulttuurin olevan opittua, jolloin se syntyy yksilön mielessä ja näin muodostaa subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen kulttuurista.

Kulttuuri voidaan paikallistaa ihmismieleen. Hofstede nimittää kulttuuria mielen ohjelmoinniksi. Suurin osa tuntemisen, ajattelun ja käyttäytymisen malleista on opittu jo varhaislapsuudessa. Hän toteaa, että käyttäytyminen määräytyy vain osaksi näiden henkisen ohjelmoinnin pohjalle, sillä yksilöllä on perusvalmius myös poiketa näistä ja toimia uudella, luovalla, odottamattomalla tai tuhoavalla tavalla. Henkisen ohjelmoinnin lähteenä on sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö on kasvanut ja elämäkokemuksensa hankkinut. Tämä korostaa kulttuurin yhteisöllistä ja opittua luonnetta. Sosiaalinen ympäristö vaihtuu ja muuttuu yksilön kehittyessä. Hofstedekin toteaa kulttuurin tässä mielessä olevan kollektiivista, koska se on ainakin osittain yhteistä samassa sosiaalisessa ympäristössä eläville. Se on mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän toisesta. (Hofstede 1992, 19-21)

Edellä esitetyistä tulkinnoista on löydettävissä yhteisiä piirteitä. Kulttuurin perusta on sosiaalinen, koska kulttuurin kautta ihmisiin vaikuttaa historia, joka on syntynyt kollektiivisesti. Se on myös symbolinen, sillä kulttuuri perustuu ihmisen kykyyn symboloida asioita. Symbolointi on kielen syntymisen perusta. Kulttuuri siirtyy ja pysyy yllä tiedonvälityksen ja oppimisen avulla. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna hän luo ja kehittää kulttuuria kollektiivisesti ja samalla kulttuuri luo ja kehittää häntä. Kulttuuri on siis läsnä kaikkialla, missä yksilö oppii, perii, löytää tai keksii jotain. (Aaltio-Marjosola 1992, 24; ks. myös Schein 1987, 65-66 ja Hatch & Cunliff 2006, 177) Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista ymmärtää, että ryhmät toimivat yhteiskunnassa useassa kontekstissa samanaikaisesti, jolloin erilaiset kulttuurilliset piirteet vaikuttavat toisiinsa oppimisen ja ryhmän selviytymisen kautta. Puolustusvoimat ei elä tyhjiössä, vaan osana suomalaista yhteiskuntaa.

Kulttuurin tehtävä on ratkaista ryhmän ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat. Näitä voidaan tarkastella erillisinä kokonaisuuksina, mutta todellisuudessa ne ovat yhteen nivoutuneet. Ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät ongelmat ovat selviytymisen kiertokulkua muuttuvassa ympäristössä, jossa kulttuuri muuttuu yhteisön sopeuttaessa toimintaansa organisaation ulkopuolelta tulevaan muutokseen. Ryhmän ulkoisen sopeutumisen prosessit sekä tapa, jolla ryhmä syntyy ja ylläpitää toimintaansa, toisin sanoen sen sisäiseen yhdentymiseen liittyvät prosessit ovat juuri sitä, mitä kulttuurilla ymmärretään. Sisäisen yhdentymisen ja ryhmän sosiaalisen järjestelmän prosesseja ovat yhteinen kieli ja käsiteluoikat, ryhmän rajat sekä ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit, valta- ja arvoaseman muodostumisen ja menettämisen kriteeri, jäsenten keskinäisten ja sukupuolten välisten suhteiden pelisäännöt, palkitsemis- ja rankaisemissäännöstö sekä ideologia ja uskonto selittämättömien ja hallitsemattomien tekijöiden varalle. (Schein 1987, 67-79, 80-96)

Edellä esitetyn lisäksi kulttuuri palvelee myös perustehtävässä, joka on inhimillisiin kokemuksiin liittyvän ahdistuksen vähentäminen tiedollisen epävarmuuden ja ylikuormituksen tilanteissa. Tällaiset tilanteet aiheuttavat ahdistusta ellei yksilö pysty jaottelemaan ärsykeitä tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin. Kulttuuri antaa meille kriteerit reagoimiseksi näihin ärsykeisiin. Kulttuuri voidaan ajatella linssinä, joka auttaa kohdistamaan huomionsamme ympäristömme polttopisteisiin ja havaitsemaan sen merkityksellisiä alueita. Ilman tätä suodatusta kokisimme ylikuormitusta ja epävarmuutta. (Schein 1987, 96-97) Kulttuuri perustuu siis ongelmista selviytymiseen ja niistä opittuihin havaintoihin, jotka toimivat tiedollisten ja tunteisiin pohjautuvien reaktioiden perustana.

Yhteisön rajat ja siten kulttuuri kytkeytyy eri kerrostumiin, joita ovat: kansallinen taso, alueellinen, etninen, uskonnollinen, kielellinen, sukupuolten, sukupolvien, sosiaaliluokan taso sekä organisaatio- ja yritystaso. Kerrostumat voivat olla ristiriidassa keskenään, esimerkiksi etniset arvot saattavat olla ristiriidassa sukupolvien arvojen kanssa. Hofsteden mukaan juuri nämä ristiriidat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen tehden siitä uusissa tilanteissa ennalta arvaamatonta. (Hofstede 1992, 27-28) Yksilö voidaan nähdä toimivan useassa kulttuurissa samanaikaisesti. Tämän asetelman vuoksi ristiriittilanteissa yksilön valinnat perustuvat joko sen hetkisen yhteisön arvomaailmaan tai yksilön mielessä vahvimpaan arvomaailmaan.

Kulttuuri on oppimisen tulos. Se syntyy ryhmässä, joka kokoontuu tietyksi ajaksi yhteisin arvoin ja päämäärin. (Tilev 1994, 31) Kokonaisvaltaisesti voidaan todeta, että kulttuurin synty liittyy ryhmän kohtaamiin ongelmiin ja niiden ratkaisuun. Kulttuurin synty on kytkeytynyt ryhmän muodostumiseen. Se syntyy ryhmän yhteisistä kokemuksista, yhteisen oppimisen tuloksena, muodostaa ajattelun, uskomusten, tunteiden ja arvojen yhteisen mallin.

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna tämä oppiminen on tulemista osaksi yhteisöä. Sosiaalistuttaessa uuteen yhteisöön opiskellaan sen kulttuuria. Palaute oikeasta ja väärästä tulee hyväksynnän tai paheksunnan muodossa. Oppimisestaan yksilö saa palkinnokseen tunteen yhteisöön kuulumisesta. Yksilön näkökulmasta tarkasteluna kulttuurin välittymisessä yhteisön sisällä on kyse opettamisesta ja oppimisesta.

Kulttuuri on esitetty syntyvän ensisijaisesti ryhmän johtajien toiminnan kautta. Ongelmien ratkaisu ja kulttuurien synty on Dyerin mukaan kytköksissä johtajistoon, joka luo symbolit, uskomukset ja rakenteen uudelle kulttuurille. Kulttuuri kehittyy kriisien kautta, joista selviytyminen luo uutta kulttuuria vanhan toimimattoman kulttuurin väistyessä. (Dyer 1990, 220-222) Näkökulma on selvästi yrityskulttuurin evoluutiosta. Johtaja ohjaa poisoppimaan heikosti toimivan kulttuurin olettamuksia ja samalla oppimaan uusia olettamuksia. (Schein 1987, 324) Onnistuminen on riippuvainen johdettavan ryhmän kokemuksista vallitsevan johtamisen tuloksista. Mikäli johtamisen koetaan helpottavan ryhmän ulkoista sopeutumista tai edesauttavan ryhmän sisäistä yhdentymistä, niin johtamisella on edellytys muuttaa ryhmän kulttuuria. Muussa tapauksessa ryhmän sisäinen vastustus estää kulttuurin muuttumisen. . Schein pitää ryhmän kasvua ja kulttuurin muodostamista kolikon kääntöpuolina ja molempien oleva johtajuuden tulosta. Tärkein asia johtamisessa onkin, että johtaja luo ja ylläpitää kulttuuria. (Schein 1987, 41-67; Puukka 54)

Kulttuuri voi olla joko heikko tai vahva. Johtajan tehtävänä voidaankin nähdä olevan juuri vahvan kulttuurin luominen, sillä vahvaa, voimakasta ja yhtenäistä kulttuuria pidetään menestyvän organisaation perusedellytyksenä (Deal & Kennedy 1982, 20-24; Peters & Waterman 1982, 121-122). Vahvan kulttuurin ominaispiirteenä on, että se läpäisee koko organisaation yhdistäen sen kaikki osat. Se auttaa ja ohjaa ihmisiä samalla vähentäen johtamisen ja ulkopuolisen ohjaamisen tarvetta. Vahva kulttuuri ilmenee konsensuksena keskeisistä arvoista ja näiden arvojen syvällisenä omaksumisena. Organisaatiossa ei ole toimintaa hidastavia ristiriitoja, vaan yksilöt ja ryhmät tukevat toinen toisiaan. (Harisalo 2008, 170-171; Hatch & Cunliff 2006, 177) Heikossa kulttuurissa taas eri tekijät ovat heikkoja tai ristiriitaisia, mikä vaikeuttaa niiden hyväksymistä ja halua toimia niiden mukaisesti. Suhtautuminen on välinpitämätöntä, epäilevää tai kriittistä, mikä aiheuttaa saamattomuutta ja jännitteitä organisaation eri osien välillä. (Harisalo 2008, 170-171; vrt. Deal & Kennedy 1983, 154-155)

Kulttuurin merkitys vaihtelee yhteisön eri kehitysvaiheissa. Nuorella yhteisöllä kulttuuri tarjoaa identiteetin, johon takertua. Arvot ja uskomukset ovat pääsääntöisesti peräisin yhteisön perustajilta. Näin ollen kulttuurilliset ristiriidat ovat usein ristiriitoja perustajan arvomaailman kanssa ja kulttuurimuutoksessa on kyse enemmänkin kulttuurielementtien kehittämisestä ja vahvistamisesta. Keski-ikäisillä yhteisöillä on jo muodostunut omat alakulttuurinsa, jolloin tärkeintä on näiden alakulttuurien ristiriidaton ja riittävä yhdensuuntaistaminen. Mikäli ikäännyessään yhteisö ei kehity ja sopeudu, niin on vaarana, että sen kulttuuriset elementit kasvavat yhä sopeutumattommiksi. Tällöin kulttuurista muodostuu todella rajoite oppimiselle ja kehitykselle. Paradoksaalista on, että juuri se, mikä teki yhteisöstä toimivan, kääntyykin sitä vastaan. Vahva perinteikäs kulttuuri estää havaitsemasta niitä muutostarpeita, joita ympäristö asettaa. (Schein 2004, 26-27)

Organisaatiossa on aina alakulttuureja (esim. Van Maanen & Barley 1985, 39; Louis 1980, 232). Niiden merkitys riippuu koko organisaation kulttuurin vahvuudesta. Mikäli organisaation kannalta keskeisimmät arvot ja perusoletukset ovat yhtenäisiä, niin koko organisaation kulttuuri muodostuu riittävän yhtenäiseksi, jolloin alakulttuurille muodostuu emokulttuuria tukeva rooli. (Hatch & Cunliff 2006, 176, Harisalo 2008, 271-272)

Alakulttuurien kehittyminen on sidoksissa organisaation kehitykseen. Puolustusvoimat on tullut kypsiä organisaatioksi, mikä kulttuurin näkökulmasta tarkoittaa, että organisaation koko ja ikä ovat luoneet olosuhteet, joissa sen sisään on muodostunut alakulttuureita (Schein 2004, 27; vrt. Halonen 2007, 19). Alakulttuuri on organisaatiosta erottunut ryhmä, jo-

ka on muotoutunut jollain tasolla yhtenäiseksi joukoksi organisaation sisällä. Alakulttuuri voi muodostua jostain tietyistä organisaation osista, henkilöstöstä koulutustaustansa tai tehtäviensä perusteella, perinteiden muodostamana tai ammattiryhmän perusteella. Siehl ja Martin toteavat kulttuurien voivan käsitellä keskinäistä suhdettaan toisiinsa neljällä eri tavalla: hallitsemalla, tukemalla, välinpitämättömyydellä tai toimimalla vastakulttuurina. Emokulttuuria on luonnollista pitää hallitsevana kulttuurina, tukeva kulttuuri nimensä mukaisesti tukee tätä emokulttuuria, välinpitämätön kulttuuri ylläpitää omia arvojaan ja uskomuksiaan, mutta ei haasta emokulttuuria, kun taas vastakulttuuri pyrkii aktiivisesti haastamaan emokulttuurin. (Siehl & Martin 1990, 241-281) Alakulttuurien vaikutus voi siis olla emokulttuuria vahvistava tai heikentävä, organisaatiota tukeva tai sen kehittymistä estävä.

Kulttuuri muodostuu moniulotteiseksi käsitteeksi. Jotta sitä voi ymmärtää, tulee sitä analysoida monella tasolla. Schein varoittaakin kulttuurin liiallisesta yksinkertaistamisesta ilmiön käsittelemisessä. Kulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä. Tämä tarkoittaa, että sitä ei voi käsitellä vain pinnallisesti ja muuttaa oman mielensä mukaan. Keskinäisessä suhteessa kulttuuri hallitsee ihmistä, koska juuri se antaa merkityksen ja ennustettavuuden päivittäiseen elämään. Kulttuurin ydin on tietoisuudelta piilevissä oletuksissa. Ryhmän oppiessa selviytymään ympäristönsään se oppii kaikista sen ulkoisten ja sisäisten suhteiden puolesta. Kulttuurin tulkitseminen voi olla loputon tehtävä. Jos ei omaa erityistä halua ymmärtää sitä, se osoittautuu rajattomaksi ja turhauttavaksi. Jos kulttuuria halutaan muuttaa, pitää ymmärtää, että silloin hyökätään organisaation pisyvimpien osien kimppuun. Ryhmän jäsenet haluavat pitää lujasti kiinni omista kulttuurisista oletuksistaan. Ihmiset haluavat välttää kaaosta, ennustamattomuutta ja ahdistusta. (Schein 2004, 41)

Vaikka kulttuuri voidaan paikallistaa ihmismieleen, sillä on yhteisöllinen luonne. Kulttuurin merkitys yksilölle ja yhteisölle muodostuu tämän kollektiivisuuden kautta. Tässä yhteisössä kulttuurin tehtävä on ratkaista yhteisön ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämän tutkimuksen näkökulmasta oleellista on havainto siitä, että kulttuuri voidaan määritellä erilaisissa ryhmissä. Tämä edellyttää tutkimuksen lähtökohdissa hyväksyntää, että kulttuuria voidaan määritellä jollekin tietylle yhteisölle ominaisena ja näitä erilaisia yhteisöjä organisaatiossa voi olla useita. Ryhmät on eroteltavissa omien kulttuuristen piirteiden perusteella, mutta samalla ne voidaan lukea osaksi suurempaa emokulttuuria, jota yhdistävät omat kulttuuriset piirteet. Yhteisön näkemyksen yhtenäisyys näistä piirteistä määrittää sen voidaanko kulttuuri luokitella heikoksi vai vahvaksi.

Kulttuuri on esitetty syntyvän ensisijaisesti ryhmän johtajien toiminnan kautta, mutta puolustusvoimien organisaatiossa yhteisön muiden jäsenien roolia ei voida sivuuttaa. Kulttuuri on opittua ja sen omaksuminen on tulemista osaksi yhteisöä. Tällöin merkitykselliseksi muodostuu yhteisön pysyvien jäsenien rooli kulttuurin opettamisessa yhteisön uusille jäsenille. Puolustusvoimissa yhteisöjen johtajatehtävät ovat usein sellaisia, joissa henkilöt tehtäväkierron vuoksi vaihtuvat. Näin ollen johtajan tulee sopeutua yhteisön vallitsevaan kulttuuriin. Toisaalta johtajalla on kuitenkin hänelle annetun muodollisen vallan kautta mahdollisuus ohjata oman joukkonsa toimintatapoja ja siten käsityksiä siitä, mikä yhteisössä on hyväksyttävää ja toivottavaa. Näin tulkittuna kulttuurin kehittyminen tai ylläpito on johtajan toiminnan seurausta.

2.1.3 Mitä organisaatiokulttuuri sitten on?

Organisaatiokulttuuri on organisaation eri tasoilla ilmenevää kulttuuria. Tässä alaluvussa eritellään joitain organisaatiokulttuurille ominaisia piirteitä. Edellä on jo käynyt selville kulttuurin ja organisaation kiinteä suhde. Kulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiot ovat pieniyhteisöjä. Niillä on oma historiansa, niissä voi syntyä oma kieli, normit, tavat ja arvot, jotka ovat keskeisiä kulttuurillisen identiteetin merkkejä. (Aaltio-Marjosola 1992, 17) Organisaatiot ovat ryhmiä ja ryhmällä on aina oma kulttuurinsa. Näin ollen organisaatiokulttuuri on organisaation kulttuuria.

Organisaatiokulttuuri on alkujaan yrityskulttuuria, kuten aihepiirin kirjallisuudestakin käy ilmi. Yrityskulttuurin tutkimus oli seurausta pyrkimyksestä hakea yrityksen menestykseen liittyviä syitä. Erityisesti strategioiden jalkauttamisessa kohdatut ongelmat suuntasivat tutkimusta tarkastelemaan organisaation kulttuuria, jonka koettiin antavan entistä syvällisempiä selitysmalleja organisaation menestykselle. (Juuti 1992, 15) Tutkimuksen yleistyessä organisaatiokulttuurin tutkimuskin tieteellistyi.

Organisaatiokulttuuria on ymmärrettävä, mikäli haluaa ymmärtää organisaation näennäisesti selittämättömiä ja järjettömiä tapahtumia ja jos yleensä aikoo tulla yhteisössä toimeen. Schein näkee tälle kolme syytä. Organisaatiokulttuuri on kaikkialla näkyvää ja tuntuva. Sillä on oma vaikutuksensa yhteisöissä ja näin ilmiötä tulisi ymmärtää. (Schein 1987, 21, 41, vrt. Deal & Kennedy 1983, 8) Kilmann, Saxton ja Serpa kuvaavat kulttuurin merkitystä toteamalla, että kulttuuri suuntaa organisaation toimintaa, joko oikeaan tai väärään suuntaan. (Kilmann, Saxton & Serpa 1985, 3) Sotilasorganisaatiossa kulttuurin ”tuntuuus” on jopa korostetusti esillä.

Krogarsin mukaan tämä selittyy sillä, että sotilasorganisaatio on muista yhteiskunnan tutkittavista instituutioista erottuva ilmiö. Kulttuurin vaikutus heijastuu voimakkaasti niihin, jotka työskentelevät sotilasorganisaation sisällä. (Krogars 1998, 57)

Yksilön ja koko organisaation suoriutumista sekä ihmisen omaa organisaatiota kohtaan koskevia tuntemuksia ei voida ymmärtää ottamatta huomioon organisaation kulttuuria. Kulttuurin sanotaan voivan määrätä organisaation tehokkuuden. Organisaation tehokkuus on yhteydessä kulttuurin yhtenäisyyteen, jonka edellytyksenä on, että organisaation ryhmällä on yhteinen kulttuurinen perusta. Samalla kulttuurin vahvuus vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Kilmann ym. 1985, 3-4)

Organisaatiokulttuuri voi sijoittua organisaation kaikille tasoille. Scheinin kulttuurin sisältämät oletukset ovat ryhmän kokemuksissa osoittautuneet toistuvasti toimiviksi, joten oletuksia todennäköisesti pidetään itsestäänselvytenä ja ne ovat siirtyneet ihmisessä tiedostamattomalle tasolle. Huomattavaa on, että käyttäytyminen ei sisälly tähän määritelmään. Schein näkee ulkoisen käyttäytymisen määräytyvän sekä kyseiseen kulttuuriin sisältyvien edellytysten että ulkoisen ympäristön tuottamien tilannetekijöiden perusteella. (Schein 1987, 26-27)

Hofstede pitää organisaatiokulttuuria kansakunnan kulttuuria heijastavana ilmiönä. Organisaatiokulttuuri on tällöin vain pinnallinen ilmiö, jonka taustalla, kulttuurin syvempänä kerroksena on kansallinen kulttuuri. Hofstede pitää ”kulttuuri” -termin käyttöä organisaatiossa, puhuttaessa yhtä aikaa kansakunnasta, hieman harhaanjohtavana. Tätä hän perustelee sillä, että organisaatiossa kulttuuri ilmenee enimmäkseen pinnallisissa muodoissa, kuten symboleissa, sankareissa ja rituaaleissa eikä arvoissa. Tämä perustuu Hofsteden omassa tutkimuksessaan tekemään havaintoon, että eri maiden pääasialliset kulttuurilliset erot ovat arvojen tasolla. Hofstede itse määrittelee organisaatiokulttuurin ”mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa jäsenet muista organisaation jäsenistä”. (Hofstede 1992, 258, 339)

Organisaatiokulttuurilla ei näytä olevan mitään yhteistä määritelmää. Organisaatiokulttuuri selittää sitä, mikä organisaatiossa on pysyvää, persoonallista ja organisaation omissa toimintaprosesseissa generoituvaa. (Aaltio-Marjosola 1992, 36) Erilaiset määritelmät sisältävät joitain sekä kulttuuriantropologialle että sosiologialle yhteisiä piirteitä. Schall'n mukaan näitä ovat organisaatiokulttuurin jaettavuus ja yhteisöllisyys, arvot, symbolit, merkitykset, uskomukset, oletukset, mallit, odotukset, pysyvyys ja riippuvuus keskinäisistä tekijöistä. Organisaatiokult-

tuurilla on mielivaltainen luonne, mikä on tulkittavissa siten, että sillä ei eri organisaatioiden välillä ole säännönmukaisia yhdistäviä piirteitä. Täten se on opittava. (Schall 1983, 557)

Organisaatiokulttuurin ydintä voidaankin määritellä tarkastelemalla erilaisten määritelmien yhteisiä piirteitä. Hatch ja Cunliff ovat koonneet joitakin eniten käytettyjä organisaatiokulttuurin määritelmiä. Näissä määritelmissä organisaatiokulttuuri kuvataan eri tavalla, mutta yhteisiä piirteitäkin on löydettävissä. Näiden perusteella voidaan eritellä organisaatiokulttuurin ydintä. Kaikki Hatch'n ja Cunliff'n määritelmät viittaavat kaikki johonkin ryhmän kollektiiviseen omaisuuteen, jota on kuvailtu jaettuina merkityksinä, uskomuksina, oletuksina, ymmärryksenä, normeina, arvoina ja tietona. Määritelmien todetaan toimivan yhtä hyvin niin emokulttuurin kuin alakulttuurien analysoinnissa. (Hatch & Cunliff 2006, 177)

Myöskään Varjonen ei löydä organisaatiokulttuurille yhteistä määritelmää. Sen sijaan Varjonen näkee sotilasorganisaation organisaatiokulttuurin kaksijakoisena. Rauhan aikana tulee kiinnittää huomiota toiminnan tehokkuuteen ja lainmukaisuuteen sekä samalla sodan ajan organisaationa harjoitteluun, käskyvaltaan perustuvan linjaesikuntaorganisaation autoritääriiseen johtamistapaan. Varjosen mukaan voidaan oikeutetusti kysyä, että muodostavatko nämä kaksi yhdessä mahdottoman yhtälön, jonka seurauksena saadaan aikaan vain epätyytyttäviä kompromisseja. (Varjonen 2000, 62)

Organisaatiokulttuuri on edellä esitetyn perusteella organisaation eri tasoilla ilmenevää kulttuuria, joka yhdistää organisaation henkilöstöä oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla. Organisaatiossa voidaan erotella erilaisia kulttuureja juuri näiden yhteisten tekijöiden perusteella. Näiden tekijöiden yhtenäisyyden taso vaikuttaa organisaation suoriutumiseen siten, että saman arvomaailman omaava henkilöstö muodostaa tehokkaamman työyhteisön kuin sellainen, jossa arvomaailma on hajanainen.

2.2 Organisaatio on kulttuuri

Tutkimustulosten saavuttamiseksi on oleellista määritellä tämän tutkimuksen näkökulma ja tutkijan suhde organisaatiokulttuuriin. Tässä alaluvussa perustellaan tämä näkökulman valinta sitomalla se kulttuuritutkimuksen paradigmoihin ja koulukuntiin. Valinta on tärkeä, sillä se vaikuttaa tutkimusmenetelmien valintaan ja siten koko tutkimuksen toteuttamiseen.

Organisaatiokulttuuritutkimuksen tutkimusperinteen paradigma ei ole yksiselitteinen. Tämä johtuu tutkimussuuntauksen koulukuntien ja näkökulmien muodostamasta verkostosta, jossa kulttuuria tarkastellaan monesta eri suunnasta monien eri vaikuttimien ohjaamana. Yhtä mieltä ollaan siitä, että kulttuurintutkimus, ja samalla organisaatiokulttuurin tutkimus, sijoittuu yhteiskuntatieteisiin ja sosiologian kenttään. Tämä on ymmärrettävää, sillä kulttuurintutkimus tutkii yhteisöjä. Organisaatioiden kulttuuria koskevalla tutkimuksella on Aaltio-Marjosolan mukaan ehkä painavin perusta antropologisessa kulttuuritutkimuksessa sekä sosiaalispsykologisessa tutkimusperinteessä. Organisaatiokulttuurin tutkimus onkin saanut vaikutteita strukturalistisesta antropologiasta. (Aaltio-Marjosola 1992, 36)

Tämän tutkimuksen näkökulma kulttuuriin on kognitiivinen. Kognitiivinen lähtökohta painottaa, että kulttuuri on opittu tapa havainnoida, uskoa, arvioida ja käyttäytyä. Kulttuuri syntyy ihmisten mielissä, joka generoi kulttuuria sääntöjen avulla, kuten ontologinen erittelykin paljasti. Se nähdään jaettujen kognitioiden ja uskomusten järjestelmänä, joille yksilö antaa merkityksen oman kokemuksensa kautta. Kulttuuri on siis sosiaalinen järjestelmä, joka tulee todelliseksi näiden kognitioiden kautta. Organisaatio taas konseptualisoidaan kulttuurin käsitteen kautta ja se konkretisoituu subjektiivisen, kulttuurin jäsenen mielen rakenteisiin jonkin tietyn viitekehyksen kautta. (Smircich 1983, 348; Aaltio-Marjosola 1992, 38)

Edellä esitetyn näkökulman perusteella tullaan johtopäätökseen, että tässä tutkimuksessa organisaatio itsessään käsitetään kulttuuriksi. Sen nähdään sisältävän organisaation ilmirakenteiden, kuten rakenteen, tehtävien ja henkilöstön lisäksi monimutkaisen sosiaalisen järjestelmän. Smircichin mukaan organisaatiokulttuurin tutkimusperinne voidaan jakaa kahteen paradigmaan sen mukaan, ymmärretäänkö organisaatiot kulttuureita vai onko kulttuuri käsitettävissä organisaation ominaisuudeksi (Smircich 1983, 342). Kansainvälisesti puhutaan IS ja HAS näkökulmasta (Aaltio-Marjosola 1992, 36; Seeck 2008, 209-212; Hofstede 1992, 259), jossa IS tarkoittaa, että organisaatio itsessään on kulttuuri ja HAS, että kulttuuri on organisaatioon kuuluva ominaisuus. HAS-näkökulma tarkastelee ”kulttuuria instrumentaalisesti, oheisilmiönä formaaleille rakenteille tai teknisille ja rahoituksellisille ilmiöille” (Aaltio-Marjosola 1992, 37). Olennaisin ero tämän tutkimuksen näkökulmaan on, että HAS-paradigman mukaan kulttuuri on rinnakkainen ilmiö organisaation sosiaaliselle rakenteelle ja on siten irrotettavissa organisaatiosta tarkasteltavaksi sellaisenaan.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on muodostunut erilaisia lähestymistapoja, koulukuntia, joita eri tutkimukset edustavat ja jotka voidaan jaotella edellä mainittuihin IS ja HAS -

paradigmoihin. Koulukunnista tai niiden jaottelusta paradigmoihin ei kuitenkaan tunnu olevan täyttä yksimielisyyttä. Koulukuntien sisältämiä keskeisiä periaatteita ei tässä yhteydessä käsitellä, mutta niitä käsittelevät esimerkiksi Smircich (1983), Juuti (1992) ja Silén (1995). Yleisesti voidaan todeta, että IS-näkökulmaa edustavat kognitiivinen, symbolinen ja psykodynaaminen koulukunta. HAS-näkökulmaa puolestaan edustavat vertaileva- ja korporatiivinen sekä funktionaalinen näkökulma.

Kulttuurin ymmärretään sisältävän erilaisia alakulttuureita, joissa on yhteisiä piirteitä organisaation emokulttuurista. Tämä lähtökohta edellyttää differentiaali-näkökulman valintaa tutkimuksen lähtökohdaksi. Organisaatiokulttuurin tarkastelun ja erityisesti empiirisen tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä tämä näkökulma organisaatiokulttuurin luonteeseen. Silénin (1995, 42) mukaan se määrittää suhtautumisen organisaatiokulttuurin tulkitsemiseen, mitä siitä nähdään ja mitä jätetään näkemättä. Samalla se määrittää sitä, mitä kulttuurin nähdään sisältävän. Luonnetta on tarkasteltu integraatio-, differentiaatio- ja moniselitteisyysnäkökulmasta (fragmentaatio). Eri organisaatiokulttuurin tutkijoita voidaan sijoitella näiden näkökulmien mukaisesti ryhmiin. (Martin, Sitkin & Boehm 1985, 99-103, 117-123; Siehl & Martin 1990, 246-249). Seuraavassa arvioidaan vain Scheinin ja tämän tutkimuksen näkökulmallista eroa.

Kulttuurin differentiaalinnäkökulma painottaa ala- ja osakulttuurien olemassaoloa, jolloin kaikki organisaation kulttuurin ilmentymät eivät välttämättä ole johdonmukaisia keskenään. Laaja organisaation sisäinen konsensus kyseenalaistetaan ja kiinnitetään huomio esimerkiksi hierarkian muodostamiin alakulttuureihin, joilla nähdään olevan yhteisiä piirteitä. Kulttuurin rajat muodostuvat näin ollen näiden alakulttuurien välille. Näkökulma ei välttämättä kiistä joidenkin koko organisaation yhteisten arvojen tai normien olemassaoloa. (Siehl & Martin 1990, 247) Differentiaali-näkökulmaa tukee tulkinta siitä, että puolustusvoimat on luokiteltavissa kypsäksi organisaatioksi, jolloin Scheinin mukaan kulttuurin sisään muodostuu alakulttuureita. Puolustusvoimien kulttuuri itsessään nähdään rakentuvan eri tasoilla Scheinin organisaatiokulttuuriteorian mukaisesti, mutta kulttuurin yhtenäisyys ymmärretään siten, että organisaatiossa ilmenee yhtenäinen emokulttuuri, jonka lisäksi on olemassa siitä eroteltavissa olevia alakulttuureita eli puolustushaarojen kulttuurit. Nämä alakulttuurit voivat sisältää toisistaan poikkeavia, mutta silti kyseiselle yhteisölle yhteisiä kulttuurillisia piirteitä. Samoin on oletettavissa, että puolustushaarojen sisällä on omia alakulttuureita.

Integraationäkökulmassa kiinnitetään huomio koko organisaatiolle yhteisiin kulttuurisiin piirteisiin. Näkökulmana on, että kaikki organisaation jäsenet omaavat pääosin saman näkemyksen kulttuurin keskeisistä piirteistä. Kulttuuri määritellään vain niiden tekijöiden mukaan, jotka ovat jaettuja yhteisön kesken. Näkemys korostaa konsensusta ja ristiriitojen kieltämistä. (Siehl & Martin 1990, 246-247) Scheinin voidaan tulkita edustavan näkemyksissään integraationäkökulmaa. Vaikka tässä tutkimuksessa käytetään Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa ilmiön tulkitsemisessa, niin integraatio-näkökulman ei kuitenkaan koeta olevan ristiriidassa tässä tutkimuksessa valitun näkökulman kanssa. Teorialla jäsennetään ilmiötä, mutta kulttuurin sisältö ja rajat piirtyvät tutkimuksen empiirisen aineiston mukaisesti organisaation sisällä.

Moniselitteisyysnäkökulma eroaa edellisistä siten, että sen mukaan kulttuurien ilmentymien suhteet eivät ole selvästi johdonmukaisia tai epäjohdonmukaisia keskenään, vaan ne nähdään sekavina ja jopa vastakkaisina. Konsensusta ei ole edes osakulttuurien välillä, vaan yksilöt ovat kuin solmukohtia suuressa verkostossa. He ovat samojen näkökulmien ja arvojen kautta yhdistettyinä joihinkin, mutta ei kaikkiin organisaation jäseniin. Kulttuurillinen verkosto aktivoituu aina eri tavalla riippuen asiasta, jota se käsittelee. Moniselitteisyysnäkökulma näkee kulttuurin viidakkona, josta puuttuu yleinen selkeys ja konsensus, joiden kautta kulttuuri olisi kuvattavissa. (Siehl & Martin 1990, 248)

2.3 Organisaatiokulttuurin ja hallinnon näkökulman integraatio

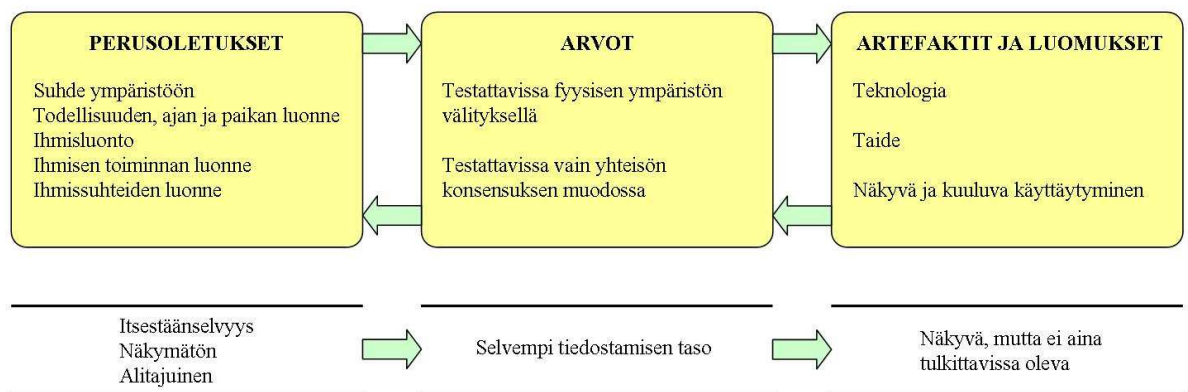
Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen tausta. Ensin tarkastellaan Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa, joka muodostaa tutkimuksen kulttuuriteoreettisen taustan. Tämän jälkeen tarkastellaan Adlerin mallinnusta organisaation hallinnon luonteesta, joka muodostaa yhden tämän tutkimuksen tutkimustulosten näkökulman. Lopuksi esitetään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys edellä mainittujen teorioiden synteessä.

2.3.1 Scheinin organisaatiokulttuuriteoria

Organisaatiokulttuurin viitekehyksessä tässä tutkimuksessa tukeudutaan Scheinin teoriaan organisaatiokulttuurista. Valintaa perustellaan kahdella kriteerillä. Scheinin teoria koettiin erityisen havainnolliseksi malliksi antaen tutkimuksen kannalta käytännöllisimmän tavan operationalisoida näin vaikea käsite. Teoria on osoittautunut käyttökelpoiseksi puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tutkimuksessa aikaisemminkin. Toiseksi bibliometrinen analyysi tukee

Scheiniä keskeisimpänä teoreetikkona organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Scheinin asema oli kaikilla tavoin vahva, vaikka analyysissä yhdisteltiin organisaatiokulttuuria muiden asiasektorien, kuten ”julkinen sektori” (public sector) tai ”asevoimat” (military) kanssa (liite 1).

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri jakautuu artefaktien, arvojen ja perusoletusten tasoon (kuva 2). Scheinin teoriassa merkityksellistä on kehä, jonka kulttuurin eri tasot muodostavat. Malli havainnollistaa kulttuurin eri tasojen lisäksi sen syntymistä ja kehittymistä. Artefaktit muodostuvat arvoista, jotka taas ilmentävät perusoletuksia. Toisaalta ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen myötä artefaktit voivat muuttua arvoiksi ja aikanaan organisaation perusoletuksiksi.



Kuva 2. Scheinin kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (sovellettu Schein 1987, 32)

Perusoletukset ovat kulttuurin ydin, sitä mitä kulttuuri todella on. Arvot ja artefaktit ovat näiden perusoletusten ilmentymiä. Perusoletukset ovat luonteeltaan vastaanansomattomia ja kiistattomia. Ne ovat itsestäänselvyksiä, jotka ovat syntyneet, kun jonkin ongelman ratkaisu on osoittautunut jatkuvasti toimivaksi. Vähitellen tätä tunteen tai arvon ohjaamaa ratkaisua aletaan pitää todellisuutena. Perusoletuksissa Schein näkee pinnallisen ja syvemmän tason. Kulttuureja ei voida ymmärtää, mikäli näiden syvempien tasojen tuntemus puuttuu. Schein käyttää näiden syvemmän tason perusoletusten ulottuvuuksien pohjana Kluckhohnin ja Strodtbeckin kulttuureja koskevaa tutkimusta, jota hän on täydentänyt omilla, yritysten kulttuurien tutkimuksissa tarpeelliseksi osoittautuneilla keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevilla ulottuvuuksilla.

Ensimmäisenä perusoletuksena Schein mainitsee ihmiskunnan suhteen luontoon, joka on organisaatiossa ”ryhmän näkemys suhteestaan määriteltyyn ja havaittuun ympäristöön jonkin suuremman emokulttuurin sisällä”. Aivan kuten yksilöt myös organisaatiot eroavat siinä, kuinka he uskovat voivansa hallita omaa kohtaloaan. Organisaatio voi nähdä itsensä suhteessa ympäristöön hallitsevana, alisteisena, sopusoinnussa olevana, oman paikkansa löytäneenä tai jonain muuna. Valinta edustaa Scheinin mukaan organisaation strategian syvimpiä tasoja. Organisaation ja sen ympäristön välisessä suhteessa on kyse myös painotusalueista. Organisaatio voi muodostaa oletuksia siitä, ovatko ympäristön tärkeimmät ulottuvuudet teknisiä, poliittisia, taloudellisia vai yhteisölliskulttuurisia. Organisaation valinta näiden painotusten suhteen muokkaa ratkaisevalla tavalla organisaation maailmankuvaa ja niistä tulee siten kulttuurin ydintekijöitä.

Todellisuuden ja totuuden luonne liittyy yhteisöllisen oppimisen kautta syntyneisiin ryhmän oletuksiin siitä, mikä on todellista ja miten tämä todellinen on määriteltävissä ja löydettävissä. Ryhmät eroavat organisaation ulkoisen fyysisen todellisuuden, sosiaalisen ja yksilöllisen todellisuuden suhteen. Fyysinen todellisuus on objektiivista, jossa totuus on määriteltävissä tieteilisin testein. Sosiaalinen todellisuus vaatii konsensusta ja sitä ei voi ulkoisesti testata. Tärkein konsensusta edellyttävä asia on käsitys ryhmän rajoista, ”meistä” ja ”heistä”. Kulttuurioletukset muodostuvat ratkaisevaksi juuri sosiaalisen todellisuuden alueella, jolla puolueeton tietämys ei ole mahdollista, vaan todellisuus perustuu ryhmän muodostamaan käsitykseen. Yksilöllisen todellisuuden määrittelee yksilö itse oman kokemuksensa perusteella, jolloin asialla on kyseiselle henkilölle ehdottoman totuuden luonne. Erimielisyyksien ilmetessä ryhmässä on tällöin päästävä konsensukseen siitä, kenen kokemukseen luotetaan. Todellisuuden ja totuuden perusoletukseen liittyy myös epävarmuuden välttäminen sekä aikaa ja tilaa koskevat oletukset.

Ihmisluonnon luonne heijastelee organisaation näkemystä ihmisestä - ihmisenä olemisesta ja siitä mitä pidetään epäinhimillisenä käyttäytymisenä ja näin ollen ryhmästä erottamisen perusteena. Kulttuuriin liittyy olennaisena tekijänä käsitys siitä, onko ihminen luonnostaan hyvä, paha vai neutraali. Tähän liittyy läheisesti oletus ihmisen kehityskelpoisuudesta. Ihmisluonto on mutkikas ja moninainen ja juuri tämä saa aikaan sen, että organisaation on päästävä yhteisymmärrykseen oletuksistaan, koska johtamisstrategiat heijastelevat näitä oletuksia.

Ihmisen toiminnan luonteen ääripäinä ovat toiminnan suuntautuminen tekemiseen ja toiminnan suuntautuminen olemiseen. Tekeminen kohdistuu tehtävään, tehokkuuteen ja keksimiseen

ja jälkimmäinen ihmiskunnan alistaisuuteen luonnolle. Tällöin uskotaan, että luontoon ei pystytä vaikuttamaan, vaan on nautittava siitä, mitä on. Näiden ääripäiden välissä on kolmas suuntautuminen, ”oleminen jossakin – tuleminen joksikin”, joka korostaa itsensä kehittämistä ja toteuttamista. Keskipisteenä on ennemminkin se, mitä yksilö on, kuin se, mitä hän voi saada aikaan. Kyseessä on yksilön kaikkien osien kehittäminen yhdentyneeksi kokonaisuudeksi.

Ihmisten välisten suhteiden luonteen keskeisenä sisältönä on ihmisen suhtautuminen toiseen ihmiseen, jotta ryhmästä tulisi turvallinen ja miellyttävä. Tämä on jokaisen kulttuurin ytimenä. Kulttuurit voidaan jaotella yksilöllisiin (esim. Yhdysvallat), yhteistoimintahakuisiin (esim. Japani) ja hierarkkisiin (jotkut latinalaiset maat). Ryhmältä edellytetään laajaa yhteisymmärrystä oikeasta tavasta suhtautua kanssaihmiisiin. Oletusten on ratkaistava valtaan, vaikutusvaltaan, hierarkiaan ja läheisyyteen, rakkauteen ja vertaissuhteisiin liittyviä ongelmia. (Schein 1987, 100-121)

Oheiseen taulukkoon on koottu Scheinin perusoletukset niiden ulottuvuuksien suhteen. Juuti (1989) on esittänyt ulottuvuudet vastaavalla tavalla, mutta perusti perusoletusten jaon Scheinin käsitysten taustalla olevaan Kluckhohnin ja Strodtbeckin perusoletuksiin. Tässä on tyydytty Scheinin esittämään jaotteluun, koska hänen organisaatiokulttuuriteorian perusoletusten kuvauksetkin perustuvat tähän jaotteluun. Tämän tutkimuksen tuloksia tulkitaan taulukon 3 ulottuvuuksien mukaisesti.

Taulukko 3.

Perusoletusten ulottuvuudet

Kohde:	Ulottuvuudet:		
Suhde luontoon	Hallitseva	Sopusointuinen	Alisteinen
Totuuden luonne	Auktoriteetti	Konsensus	Objektiivinen
Ihmislunto	Hyvä	Neutraali	Paha
Ihmisten toiminta	Tekeminen	Tuleminen joksikin	Oleminen
Ihmissuhteet	Yksilö	Yhteistoiminta- hakuinen	Hierarkkinen

Lähde: Schein 1987, 100-118 (vrt. Laaksonen 2004, 109)

Perusolelutusten käsittely on välttämätöntä, jotta ymmärretään kulttuurin muodostumisen ydintä ja sitä, minkä pohjalta kulttuurin ulommat kerrokset muodostuvat. Perusolelutusten tutkimista pidetään vaikeana, sillä ne ovat niin itsestään selviä ihmisille. Kulttuurissa elävä yksilö ei välttämättä edes tunnista niiden olemassaoloa ennen kuin niitä uhataan tai haastetaan (Sathe 1990, 234). Seuraavassa luvussa puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusolelutuksia on tulkittu yhteiskunnallisen ja puolustusvoimien sisäisen kehityksen kautta historiallisella perspektiivillä, sillä perusolelutusten muodostuminen on ajallisesti pitkä prosessi, jossa organisaation aikaisemmat vaiheet ovat perustana sille, millaiseksi organisaatio kehittyy.

Arvot ovat perusolelutuksia näkyvämpi, selvempi tiedostamisen taso. Ne kuvaavat sitä, miten asioiden tulisi olla. Arvot toimivat ryhmän sisäiseen yhdentymiseen tai ulkoiseen sopeutumiseen liittyvän ongelmanratkaisun osana ja muodostavat ryhmän yhteisen näkemyksen todellisuudesta. Arvoiksi muodostuvat toimintamallit, jotka ovat toistuvasti osoittaneet fyysisen tai sosiaalisen paikkansapitävyyden. Näin ne vähentävät ryhmän kokemaa epävarmuutta ja ahdistusta, minkä ryhmä ongelmatilanteissa kohtaa. Vähitellen arvo kokee kognitiivisen muodonmuutoksen ja muuttuu itsestäänselvyydeksi, uskomukseksi ja lopulta alitajuiseksi perusolelutukseksi. Muodonmuutos toteutuu vain, mikäli ongelmanratkaisu on ollut toimiva. Kaikki arvot eivät kuitenkaan koe muodonmuutosta. Tällaiset arvot liittyvät Scheinin mukaan ympäristön heikommin hallittaviin tekijöihin tai esteettisiin asioita käsitteleviin arvoalueisiin. Tällöin ryhmän on mahdollista päästä yksimielisyyteen sosiaalisen hyväksynnän muodossa, jolloin arvoille voidaan antaa hyväksyntä sen epävarmuutta ja ahdistusta vähentävän vaikutuksen vuoksi. Tällainen arvo on esimerkiksi jokin ryhmän säilymiselle välttämätön edellytys. (Schein 1987, 33-35)

Arvoilla on moraalinen ja normeja luova tehtävä ryhmän käyttäytymisen ohjaamisessa. Ne saattavat olla historiaan perustuvia tai ulkoapäin ryhmälle annettuja arvoja, joita ryhmän toivotaan noudattavan ja siten edistävän emokulttuurin tärkeäksi kokemia arvoja. Historiallinen arvo on ryhmän kyseisessä kulttuurissa oppima. Mikäli arvo ei ole historiaan perustuva, sitä voidaan pitää organisaatiolle annettuna, ilmaistuna arvona, jonka on tarkoitus kuvata toivottavaa asian tilaa. Näiden perusteella voidaan ennakoida, mitä ihmiset sanovat, mutta se voi olla jotain täysin muuta, mitä ihmiset tekevät tilanteissa, joissa arvojen tulisi päteä. (Schein 1987, 34) Siten esimerkiksi ylhäältä annetut emokulttuurin yhteiset arvot, joita ei ole yhdessä muodostettu, eivät välttämättä ilmene osakulttuurien toiminnassa, vaikka ne niiden huoneentauluina olisivatkin. Esimerkki tällaisesta ilmaistusta arvosta on Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia 2025, jossa esitetään valtionhallinnon ja puolustushallinnon arvot sekä nii-

den asettamat vaatimukset johtamiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Strategian tavoitteena on vahvistaa puolustushallinnon virastojen yhteistä arvoperustaa ja toimintakulttuuria sekä asettaa hallinnonalalle yhteiset henkilöstöpoliittiset toimintalinjat ja periaatteet. (Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia 2025)

Arvot ilmentävät organisaation kulttuuria (vrt. Heusala 2006, 13). Arvojen merkitys ilmenee ryhmän identiteetin ja toiminta-ajatuksen kiinteytymisenä, mikäli arvot ovat yhdenmukaiset ryhmän perusoletusten kanssa. (Schein 1987, 35) Lisäksi arvoilla on yhteys organisaation tehokkuuteen, sillä organisaatiossa, jossa on vahva kulttuuri, jäsenet intuitiivisesti tietävät, miten heidän tulee missäkin tilanteessa toimia, koska keskeiset arvot ovat selkeät (DeForest Molina 2009, 272). Arvojen analysoinnissa onkin pystyttävä erittelemään perusoletusten kanssa yhdenmukaiset arvot sellaisista, jotka ovat joko järkeistämisen tuloksia tai tulevaisuuden toiveita. (Schein 1987, 35)

Schein kuvaa erinomaisesti arvojen merkityksen organisaatiokulttuurissa, mutta itse käsitteen määrittely on vajaata. Yksi useimmiten siteeratuista määritelmistä on Kluckhohnin esittämä: ”Arvo on eksplisiittinen tai implisiittinen, yksilölle tai ryhmälle luonteenomainen käsitys toivottavasta. Käsitys vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan muotojen, keinojen ja päämäärien valintaan”. (Junnola & Juuti 1997, 22) Arvot ovat luonteeltaan abstrakteja, joten käsitteen määrittely ei ole yksinkertaista. Yhteiskuntatieteissä käsitteen määritelmästä ei olla yksimielisiä, mutta tiettyjä yhteneväisyyksiä löytyy. Arvojen katsotaan vaikuttavan ihmisen toimintaan, yleensä valintatilanteissa. Lisäksi arvolla tarkoitetaan toivottavaa tai toivottua, tärkeää tai merkittävää. Arvot muodostavat käyttäytymisen päämäärien lähtökohdan, jotka puolestaan konkretisoituvat tavoitteiksi. Nämä tavoitteet muodostuvat toimintasuunnitelmiksi ja aikanaan toiminnaksi. (Juuti 1989, 257- 258) Kuten Scheinkin on esittänyt, arvoja voidaan pitää kulttuurien tuotteina, jotka kulttuurin subjektiivisen kokemisen mukaisesti saavat lopulta yksilöllisen tulkinnan ja merkityksen (Junnola & Juuti 1997, 22)

Kulttuurin uloimpana kehänä on ulospäin näkyvä, aistein havaittavissa oleva artefaktien taso. Artefaktit ilmentävät ulkoisen ympäristön vaatimuksia sekä arvoja ja siten myös ihmisten perusoletuksia. Scheinin mukaan artefaktitasoon kuuluvat teknologia, taide sekä näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Teknologialla tarkoitetaan ryhmän fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Fyysiseen ympäristöön kuuluvat esimerkiksi tilat, värit, työskentelyvälineet. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat kirjoitettu ja puhuttu kieli, statussymbolit, yhteisön erilaiset sosiaaliset ryhmät ja niiden välinen kanssakäyminen. Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta vai-

keampaa on selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmällä olevia rakenteita ne heijastelevat. (Schein 1987, 32-33) Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyviä tuotteita, mutta niiden merkitystä on vaikea ymmärtää ilman muiden tasojen ymmärtämistä (Sathe 1990, 234).

Edellä esitettyjä kulttuuritasojen jaottelua voidaan täydentää ja tarkentaa monin tavoin. Hofstede toteaa, että on tärkeää tehdä ero toivotun ja halutun arvon välille. Toivottu arvo kertoo siitä, minkälainen maailman tulisi olla - se on ideologinen arvo. Haluttu arvo puolestaan kertoo siitä, mitä yksilö haluaisi omalle kohdalleen, jolloin se liittyy enemmän käytännön asioihin. Toivottavat ja halutut arvot eroavat toisistaan niihin liittyvillä normeilla, joilla Hofstede tarkoittaa ryhmässä vallitsevia ”standardiarvostuksia”. Toivottavan kohdalla normi on ehdoton ja koskee sitä, mitä pidetään eettisesti oikeana. Halutun kohdalla normi on tilastollinen, jolloin se ilmaisee enemmistön todellisuudessa tekemiä valintoja. Organisaation esimiesten näkökulmasta toivottavat arvot voidaan ymmärtää samoiksi kuin Scheinin mainitsemat ”ilmaistut” arvot. (Hofstede 1992, 26-27).

Arvoissa on olemassa lisäksi historiallinen näkökulma, sillä kulttuurillisesti tarkasteluna organisaation arvot ovat historiallisesti määritetty. Kulttuuri on riippuvainen tietyn historiallisen tilanteen arvoista, jolloin organisaation voidaan nähdä kantavan mukanaan myös historiallisiin faktoihin tai tapahtumiin liittyviä arvoja. Nämä vaikuttavat organisaation strategiaan, rakenteisiin, toimintatapoihin ja sosiaalisiin suhteisiin. (Puukka 2005, 53)

Artefaktien ja arvojen välissä voidaan tulkita olevan erillinen normi- ja asennetaso. Normit kuvaavat niitä käyttäytymismalleja, joita on noudatettava. Normien noudattamista tuetaan erilaisin pakottein. (Juuti 1989, 257) Sathe puolestaan määrittää artefaktien alapuolelle tason, jota kutsuu käyttäytymisen oikeuttavaksi tasoksi, jolla selitetään, rationalisoidaan ja oikeutetaan se, mitä sanotaan tai yhteisönä tehdään – miten artefaktitaso tehdään mielekkääksi. Tämän tason merkitys on erityisesti kulttuurin muuttamisessa. Käyttäytymisen muutos ei välttämättä muuta arvoja ja uskomuksia juuri tämän välissä olevan käyttäytymisen oikeuttavan tason vuoksi. (Sathe 1990, 235) Tilev taas sijoittaa artefakti- ja arvotason väliin ilmastotason. Organisaatiokulttuurin ilmastotaso kuvaa organisaatiokulttuuria tietyllä hetkellä, esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä tilanteestaan työpaikallaan. (Tilev 1994, 26-27) Edellä esitettyjen tasojen erottelu perustuu tekijöiden tutkimusten näkökulmiin. Tässä tutkimuksessa niitä ei ole tarpeen eritellä, vaan esimerkiksi normit nähdään organisaation arvomaailmaa edustavina annettuina arvoina, jotka ohjaavat organisaation toimintaa haluttuun suuntaan.

Artefaktit voidaan jaotella eri tavoin. Hatch ja Cunliff (2006, 189) jakavat artefaktit objekteihin, verbaalisiin ilmaisuihin ja toimintoihin. Jako on samankaltainen kuin Scheinillä, mutta täsmentää sitä hieman ja ennen kaikkea konkretisoi artefaktien luonnetta, koska jokaiseen luokkaan on määritelty useita esimerkkejä siitä, millaisia ilmiöitä artefaktit ovat. Tässä tutkimuksessa käytetään edellä esitettyä luokittelua, koska se antaa käytännöllisen lähestymistavan teemoittelulle. Sen oletetaan auttavan tutkimusaineiston jäsentelyä organisaatiokulttuurin näkyvimmästä kerroksesta.

Scheinin teoriaa on kritisoitu sen staattisuuden vuoksi. Teorian tasoajattelun todetaan peittävän alleen kulttuurin tärkeitä ominaispiirteitä. Teorian viitekehyksen mukaisesti tarkasteltuna organisaatiota ei voida ymmärtää historiaansa, maantieteelliseen sijaintiinsa ja jäsentensä kokemuksiin sitoutuneena, yksilöllisenä entiteettinä. Malli voi toimia lähtökohtana organisaatiokulttuurin määrittämiselle, mutta voidakseen ymmärtää organisaation kulttuuria dynaamisessa merkityksessä, se tarvitsee tukea. Erityisen tärkeänä nähdään organisaation toimintahistoriallinen analyysi sekä tutkimus siitä, millaisissa prosesseissa ja millaisten kokemusten kautta oletukset, arvot, symbolit ja artefaktit ovat syntyneet. (Aaltio-Marjosola 1992, 63-64)

Tässä tutkimuksessa käytetään Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa puolustushaarojen organisaatiokulttuurin erittelyssä. Teoria on hieman sovellettu, jotta sen sisältö tarkentuisi ja konkretisoituisi. Näin helpotetaan teorian soveltamista käytäntöön ja samalla tutkimustulosten tulkintaa. Organisaatiokulttuuri ilmenee ulkopuolisille parhaiten sen artefakteissa, joista tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella merkitsevimmiksi muodostuvat organisaation ulkoisen sopeutumisen johdosta muotoutunut tehtävän luonne ja organisaation koko sekä organisaation traditiot. Arvomaailmasta merkityksellisimmiksi erotetaan annetut arvot, halutut arvot ja historialliset arvot. Organisaation perusoletuksia tarkastellaan Scheinin teorian mukaisesti. Perusoletusten paljastaminen on vaikeaa, mutta organisaatiossa ilmenevien arvojen perusteella niistä voidaan tehdä tulkintoja.

Puolustushaarojen arvomaailmasta tehdään yleisen tulkinnan lisäksi tarkastelu puolustushaaran hallinnon luonteen näkökulmasta. Tällä tarkastelulla on tarkoitus esittää puolustushaarojen perustavaa laatua olevia eroja hallinnon näkökulmasta. Tämä on tärkeää siksi, että nämä hallinnon piirteet heijastelevat puolustushaaralle ominaista arvomaailmaa ja siten koko organisaatiolle ominaista tapaa toimia.

2.3.2 Hallinnon kahdet kasvot

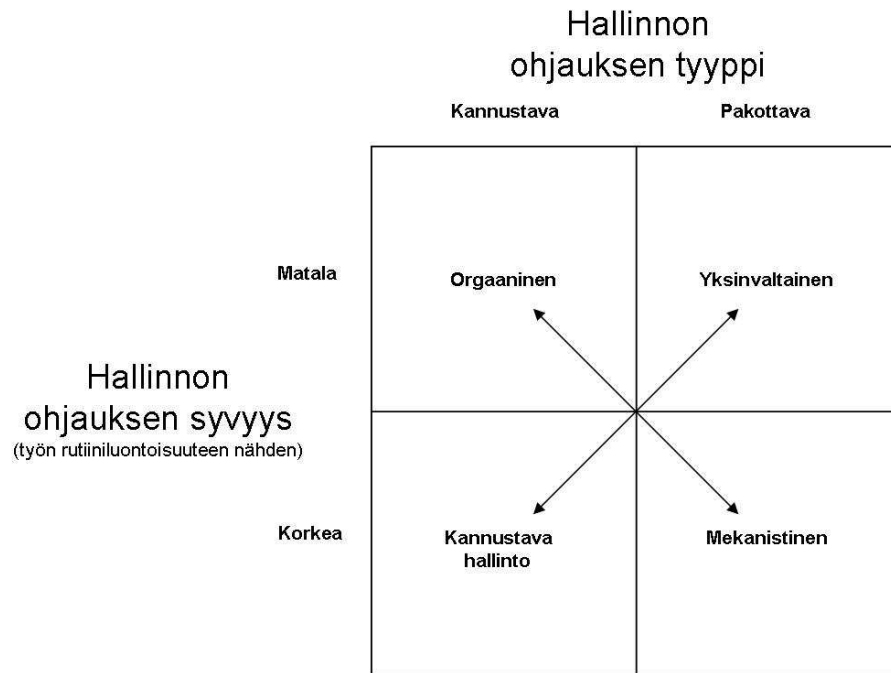
Tämän alaluvun tarkastelun tavoitteena on muodostaa käsitys hallinnon luonteen merkityksestä ja vaikutuksesta organisaatiokulttuuriin. Taustalla on käsitys siitä, että valtionhallinto on luonteeltaan byrokraattinen, jonka toiminnan perusteena ovat säädökset ja ohjeet, joiden pyrkimys on taata organisaation kellontarkka toiminta ja kansalaisten tasapuolinen kohtelu. Tämän perusteella voidaan puolustusvoimien toimintaympäristön tulkita olevan luonteeltaan byrokraattinen. Tässä tutkimuksella byrokratialla tarkoitetaan organisaation hallinnon toimeenpanoon liittyviä järjestelmiä ja niiden toimintaa. Byrokratia on organisaation hallinnon ominaisuus, joka käsitetään neutraaliksi ilmiöksi ja Weberin tulkinnan kaltaisesti välttämättömäksi osaksi massahallinnon organisointia. Se on yleinen ilmiö suurissa organisaatioissa eikä pelkästään valtionhallinnolle ominainen piirre. (Sjöstrand 1981, 112-113) Byrokraattinen organisaatio on persoonaton, jossa henkilöstön toimintaa ohjaavat säännöt ja organisaatiossa henkilöstölle annetut roolit. (vrt. Kira 2003, 124) Kyetäkseen ohjaamaan omaa toimintaansa valtionhallinto on kehittynyt toimimaan tietyllä tavalla. Normatiivisen luonteensa vuoksi byrokraattinen toimintatapa on muodostanut arkikielessä käsitteelle kielteisen sävyn.

Byrokratia voidaan nähdä joko negatiivisena tai positiivisena tekijänä organisaatiossa. Negatiivisesti tarkasteltuna byrokratia rajoittaa yksikön luovuutta, synnyttää yleisesti tyytymättömyyttä ja laskee työmotivaatiota työntekijässä. Toisaalta parhaimmillaan byrokratia tarjoaa tarvittavaa ohjausta ja selkeyttää vastuujakoa organisaatiossa vähentäen samalla yksilön henkistä kuormitusta ja auttaen tätä tuntemaan itsensä tehokkaaksi. (Adler 1996, 61) Organisaatiokulttuurin näkökulmasta byrokratian luonne voidaan tulkita olevan sidoksissa organisaation perusoletuksiin vallalla olevan ihmiskuvan, organisaation valtarakenteiden ja toiminnan luonteen kautta. Byrokraattisuuden vaikutus ilmenee kahdella tavalla. Se parantaa organisaation tehokkuutta, mikäli työntekijät näkevät edes pienenkin yhteyden organisaation ja omien tavoitteiden välillä. Toisaalta perinteinen kontrollia korostava byrokraattisuus, joka nojaa sääntöihin ja käskettyihin menettelytapoihin, vähentää työntekijöiden autonomiaa ja siten myös sitoutumista organisaation toimintaan. Byrokraattinen organisaatio nähdään kuitenkin toimivaksi innovaatioiden ja strategioiden implementointivaiheessa. (Adler 1996, 62-65) Tämän näkökulman mukaan valtionhallintoon periaatteessa sopii byrokraattinen toimintatapa, koska organisaation toiminta ei perustu innovatiivisuuteen ja joustavuuteen markkinaosuuksien kasvattamiseksi, vaan ennemminkin kansalaisia palvelemaan toimintaan. Tosin viime aikojen vaatimukset julkisen sektorin menoleikkauksista tulevat vaatimaan organisaatiolta sopeutumista ja jopa innovatiivisuutta uusien toimintamuotojen löytämiseksi.

Byrokratian luonne, jota tässä luvussa käsitellään hallinnon luonteena, voidaan kokea joko kannustavaksi tai pakottavaksi. Tämän kokemuksen luonne on yhteydessä organisaation perusoletukseen ihmisluonteesta joko aktiivisena tai ohjattavana ja valvottavana toimijana. Kannustavassa hallinnossa olennaista on, että työtä ei yritetä suunnitella mahdollisimman tarkaksi, vaan ennemminkin sellaiseksi, joka mahdollistaa työntekijän toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti erilaisissa tilanteissa. Tällaisella hallinnolla on yhtymäpintoja oppivan organisaation malliin ja se edistää yksilöiden sitoutumista. Pakottava hallinto puolestaan on suunniteltu pakottamaan haluttomat yksilöt tottelemaan ja uppiniskaiset toimimaan sen sijaan, että niiden tavoitteena olisi tarjota sitoutuneille työntekijöille mahdollisuus oppimiseen. (Adler 1996, 69)

Puolustushallinnon normatiivinen luonne näyttää pääosin rakentuneen pakottavan hallinnon periaatteen mukaisesti. Pakottavalle hallinnolle on tyypillistä, että toimintatavat ja seurantajärjestelmät on laadittu siten, että ne ilmaisevat johdolle, noudattavatko alaiset annettuja ohjeita. Työnkuvaus on laadittu tehtäväluettelona ja toimintatapojen tavoitteena ei ole yksilön ohjaus, vaan muodostaa rangaistusperusta mahdollisille rikkomuksille. Työntekijät on eristetty toisistaan ja heidän käyttöönsä annetaan vain se tieto, mikä on oman tehtävän toteuttamisen kannalta tarpeellista. Toisaalta esimerkiksi nykyaikaiset tietojärjestelmät antavat työntekijöille mahdollisuuden hankkia lähes kaiken mahdollisen tiedon toimintansa tueksi. Samoin organisaatioon on luotu aloite- ja itsearviointijärjestelmät. Tällaiset tekijät ovat osoituksia hallinnon kannustavasta luonteesta. Kannustavassa hallinnossa on tyypillistä, että yksilöillä on oikeus mielipiteeseen ja mahdollisuus etsiä parannusmahdollisuuksia koko organisaation toiminnalle. Yksilöiden ymmärrys organisaation toiminnasta nähdään vahvuutena, jonka avulla koko organisaation toimintaa voidaan optimoida. Työntekijöillä on mahdollisuus osallista päätöksentekoon. (Adler 1996, 71-73)

Organisaatioiden hallintoa voidaan luokitella ohjauksen tyyppin sekä syvyyden mukaan (kuva 3). Adlerin mukaan rutiiniluontoisissa tehtävissä yksilö hyväksyy tarkan ohjauksen. Eirutiiniluontoisissa tehtävissä, tarkka ohjaus koetaan rajoittavaksi ja siten pakottavaksi yksilön toimimaan jollain tietyllä tavalla. Kuvassa ohjauksen syvyydellä käsitetään työskentelyä ohjaavien sääntöjen määrää ja niiden valvonnan laajuutta edellä esitettyyn työn rutiiniluontoisuuteen nähden. Annettavan ohjauksen negatiivisen tai positiivisen vaikutuksen työntekijän asenteeseen ratkaisee siis hänen työtehtävänsä rutiiniluontoisuus, johon ohjauksen luonne on suhteutettava. Adlerin malli on yksinkertaistettu ja eri hallinnon tyyppien väliin voi sijoittua myös organisaatioita, jotka ovat niin sanotulla yhdentekevällä alueella, missä organisaation ohjaus ei synnytä negatiivisia eikä positiivisia vaikutuksia organisaatioissa.



Kuva 3. Organisaatiotypologia Adlerin mukaan (sovellettu)

Mallissa Burns'n ja Stalkerin perinteinen organisaatioiden vastakkainasettelu orgaanisen (ei-byrokraattisen) ja mekanistisen (byrokraattisen) organisaation välillä ilmenee vastakkaisissa kulmissa. (Sjöstrand 1981, 115) Orgaanisessa organisaatiossa työtehtävät muuttuvat jatkuvasti. Viestintä kulkee horisontaalisesti sekä organisaation ohjaus ja valvonta tapahtuvat ennemmin verkko- kuin hierarkiamuodossa. Yksilön työtehtävillä on nähtävissä suora, käsitettävissä oleva yhteys organisaation toimintaan kokonaisuutena ja he samaistuvat organisaatioon koki-en halua panostaa työhönsä. Tiedon koetaan olevan useilla organisaatiotasolla ja vaikutusvalta on sidottu tähän tiedon hallussapitoon. Ulkopuolisten henkilöiden tietoja ja kokemuksia pidetään tärkeänä ja heitä käytetään ajoittain hyödyksi organisaation toiminnassa. Mekanistisen organisaation erityispiirteenä Burns ja Stalker näkevät erikoistumisen, jossa työtehtävät on toimintokohtaisesti jaettu osiin ja työntekijän on erikoistumisensa myötä vaikea suhteuttaa oman toimintansa sisältöä organisaation kokonaisuuteen. Mekanistisessa organisaatiossa jokainen työ on määritelty tarkasti vastuun ja velvollisuuksien suhteen. Organisaatiossa halutaan käyttää voimakasta hierarkiaa esimiesten ja alaisten välillä sekä korostaa tottelevaisuutta ja lojaalisuutta suhteessa ylempiin. (Sjöstrand 1981, 115-116)

Positiivisia tuloksia on saatavissa sekä korkean että matalan ohjauksen organisaatioissa, kunhan ohjauksen tyyppi on kannustava. Vastaavasti hallinnon negatiiviset vaikutukset syntyvät aina, kun kyseessä on pakottava hallinnon organisaatio. Mallin vahvuutena on juuri ohjauksen

syvyyden ulottuvuus, joka antaa lisämahdollisuuksia organisaatiotyypittelylle. Rutiiniluonteisissa tehtävissä korkea työnohjaus on hyväksyttävissä pakolliseksi pahaksi, mikäli ohjauksen tyyppi on kannustava eikä pakottava. Tämä kumoaa käsityksen siitä, että hallinnon tehokkuus vähentäisi aina työhyvinvointia. Toiseksi malli kumoaa myös perinteisen käsityksen siitä, että innovatiivisissa organisaatioissa ei työtä voisi johtaa samaan aikaan kannustavalla ja pakottavalla työohjauksella. Tällaisessa organisaatiossa työtehtävät ovat ammatilliseen tietoon perustuvia ja näin ollen sisältävät sekä rutiiniluontoisia että ei-rutiiniluontoisia tehtäviä, jolloin ohjauksen syvyyden tulee vaihdella työtehtävän luonteen mukaisesti. (Adler 1996, 77-80)

Organisaatiossa on tunnistettavissa joitakin piirteitä, jotka edesauttavat organisaation pakottavan ohjauksen muodostumista. Vallan epätasainen jakautuminen johdon ja työntekijöiden välillä aiheuttaa sen, että johto määrittelee yksin ohjauksen tyyppin ja syvyyden organisaatiossa. Samalla se antaa organisaation johdossa oleville mahdollisuuden syyllistää epäonnistumisista alemman johtoportaan työntekijöitä. Puolustusvoimien organisaatiossa valta-asema on päätöksenteon suhteen nähtävä samanlaiseksi kaikissa puolustushaaroissa. Päätöksenteon sijasta huomio on kiinnitettävä tahdonmuodostukseen, joka on tosiasiasa tekijä, joka osoittaa vallan jakautumista puolustusvoimien tyyppisissä julkisissa organisaatioissa. Reunanen mukaan tahdonmuodostukseen liittyy olennaisena osana piilovalta, joka on käsiteltävissä valmistelukoneistolle kuuluvana valmisteluvaltana. Valmisteluasiakirjoissa merkittävässä asemassa ovat valmistelussa mukana olevien jäsenien ajatukset ja ideat. Päätökset näyttävät kuitenkin päätöksentekijän nimissä, vaikka todellisuudessa taustalla on pitkä tahdonmuodostuksen ketju. (Reunanen 2000, 301)

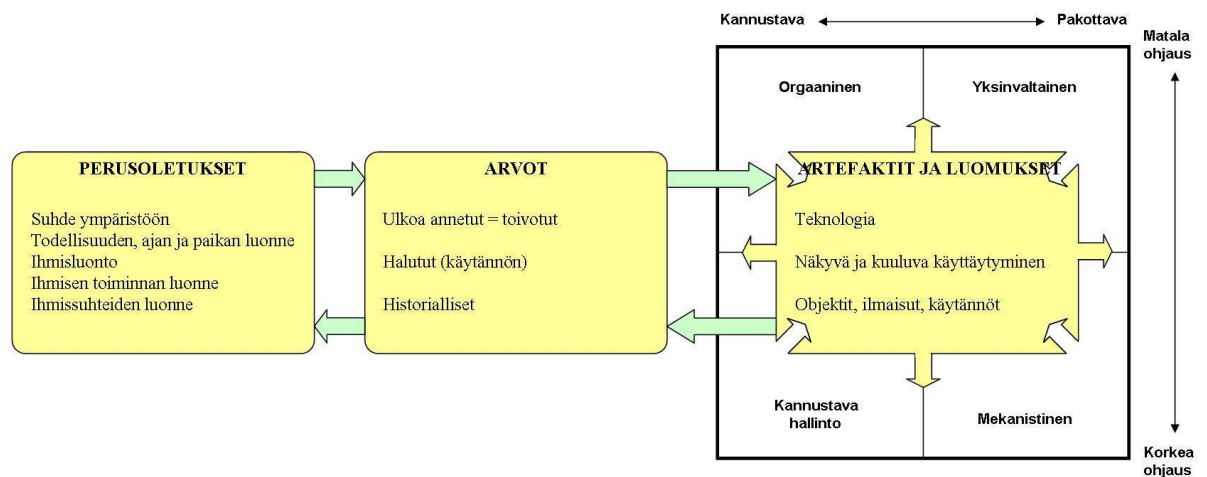
Vallan jakautumisen ohella resurssien epätasainen jako ja puuttuva kilpailutilanne tai riittämättömän ulkopuolinen vaatimustenhallinta ovat tekijöitä, jotka saattavat ohjata kohti pakottavaa työnohjausta. (Adler 1996, 81-83) Puolustusvoimissa hierarkkisuudesta johtuen valta on esimiehillä, mutta esimerkiksi parantamisprosessilla on työntekijöille annettu mahdollisuus vaikuttaa työtehtävän järjestelyihin ja jopa työtehtävän sisältöön. Hallinnossa voidaan tulkita olevan nykyisellään myös kilpailutilanne menoleikkauksien tuomien resurssien jatkuvan uudelleenjaon myötä.

Kannustava ohjaus auttaa sitoutunutta työntekijää tekemään työnsä tehokkaammin ja samalla lisäämään sitoutumistaan. Erotuksena pakottavasta hallinnosta kannustavassa hallinnon ohjauksessa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua organisaation prosessien, tuotteiden ja toiminnan kehittämiseen. Kannustavan ohjauksen vaikututusta tehostaa kilpailutilanne, joka pa-

kottaa organisaation suoriutumaan paremmin tehtävistään. Samanlainen vaikutus on automatisoinnin lisäämisellä tiettyyn rajaan saakka.

2.3.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Edellä esitetyn teoreettisen tarkastelun perusteella on luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 4), jossa on yhdistetty organisaatiokulttuurin muodostumisen teoria ja organisaatiokulttuurin vaikutus hallinnon luonteeseen. Tällä viitekehyksellä täsmennetään tutkimusasetelman teoreettista osaa ja siten autetaan näkemään ilmiön kannalta keskeiset tekijät.



Kuva 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Puolustushaarojen organisaatiokulttuuria tulkitaan tämän viitekehysten avulla. Kuvassa on edellä esitettyjen teorioiden välistä suhdetta tulkittu siten, että organisaatiokulttuurin perusoletuksia ja arvot ovat perustana myös hallinnon luonteelle, joka ilmenee organisaatiossa artefaktien kautta teknisinä järjestelminä, käyttäytymisenä ja erilaisina käytäntöinä. Näiden tekijöiden perusteella voidaan tehdä tulkintoja hallinnon tyyppistä ja ohjauksen syvyydestä. Organisaatiokulttuuri ja hallinnon luonne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Hallinnon luonne vaikuttaa artefaktien kautta arvomaailmaan ja siten perusoletuksiin.

Teoreettista viitekehystä täydentävät tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Ne määrittävät edellä esitetyn teorian ohella lähestymistavan ilmiöön ja siten vaikuttavat teoreettisen viitekehysten ohella koko tutkimuksen toteuttamiseen. Yhdessä nämä määräävät tutkimuksen

tutkimusmenetelmälliset lähtökohdat, aineistonhankinnan ja analyysin periaatteet, jotka on esitetty seuraavassa luvussa.

3 KONSTRUKTIVISMI JA TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimusstrategian tutkimusmenetelmälliset valinnat, aineiston laatuun ja hankintaan vaikuttaneet perusteet sekä aineiston analyysin periaatteet. Tarkoitus on selvittää tutkimuksen toteuttamisen periaatteet, jotta tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat olisivat lukijan nähtävillä. Näin tutkimustuloksetkin olisivat ymmärrettävissä ja siten tutkimuksen luotettavuus arvioitavissa.

3.1 Konstruktivismi tieteenfilosofiana

Tässä alaluvussa käsitellään tutkijan ja tutkimuksen tieteenfilosofisia periaatteita. Käsitely aloitetaan konstruktivistisesta tieteenfilosofiasta, koska tämä lähtökohta määrittelee myös tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat. Ontologista ongelmakenttää käsitellään Popperin kolmen maailman mallin avulla. Tämän jälkeen käsitellään tutkijan epistemologisia sitoumuksia, koska konstruktivismissa tutkimuksen metodologia perustuu hermeneutiikkaan, jossa epistemologiset oletukset määräytyvät ontologisten lähtökohtien perusteella. (Metsämuuronen 2006a, 207-208)

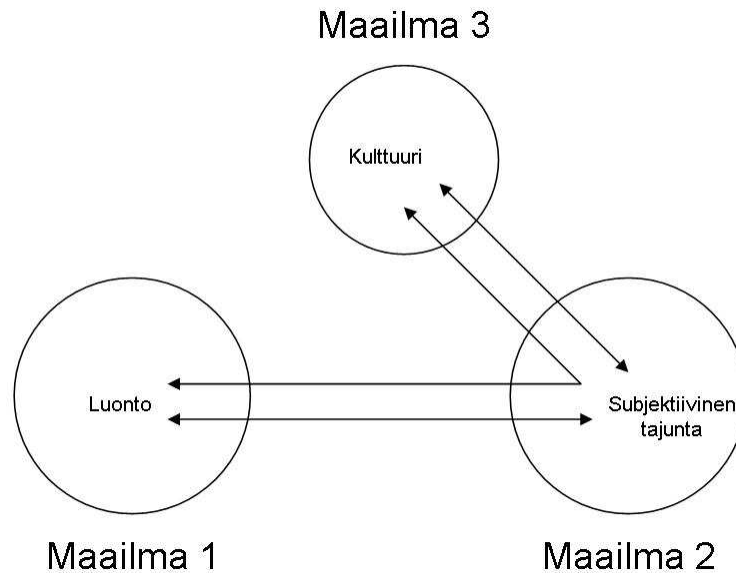
Tämän tutkimuksen tieteenfilosofia perustuu konstruktivismiin, joka oppimisen näkökulmasta pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan. Tämä lähestymistapa on relevantti kulttuurin oppimista korostavan luonteen vuoksi. Konstruktivismissa tutkimuskohteena ovat tällöin ihmisen sisäiset prosessit. Ihminen nähdään informaation käsittelijänä, jonka oppimisprosessi perustuu yksilön havaintojen aktiiviseen konstruoimiseen aikaisempien kokemusten muodostamalle kognitiivisen rakenteelle. Konstruktivismi on yksilölähtöinen lähestymistapa, mutta samalla konstruktivismi korostaa oppimisen sosiaalisen kontekstin merkitystä, sillä oppiminen on aina sidoksissa siihen kontekstiin ja kulttuuriin, jossa tietoa opitaan ja käytetään. Kulttuuritutkimuksessa tämä ilmenee kulttuurin yhteisöllisessä luonteessa. Yksilön näkökulmasta tietojen ja taitojen oppimisen lisäksi opitaan kontekstiin liittyviä toimintamalleja, normeja ja arvoja, jotka ovat ryhmälle yhteisiä, siis kulttuuria. (Rauste-von Wright 2003, 169)

Konstruktivismi on soveltuva tieteenfilosofia myös muilla tieteenaloilla. Esimerkiksi yhteiskuntateorioiden yhtenä lähestymistapana on tutkittu oikeuden sosiaalista konstruktiota, eli sitä, miten oikeus määrittää tapaa ymmärtää todellisuutta. Oikeus rakentuu, kuten kulttuurikin, aikaisemmalle ymmärrykselle. Oleellista tässä pohdinnassa on havainto, että teoriat sisältävät ajatuksia ja käsityksiä maailmasta, jotka rajaavat ja ohjaavat toimintaamme ja siten muuttuvat todellisuudeksi. Teoriat rationalisoivat maailmaamme tuottamalla selityksiä ilmiöistä ja toimintaa. Konstruktivismissa tärkeintä ei näin ollen ole objektiivinen totuus, vaan se miten yksilöt kokevat erilaisia asioita ja miten he sen perusteella toimivat. (Frerichs 2010, 36-37)

Konstruktivistinen tieteenfilosofia ohjaa tutkijan ontologisia sitoumuksia ja siten myös epistemologisia lähtökohtia. Ontologialla yleisesti tarkoitetaan käsitystä siitä, millainen on todellisuuden olemus ja mitä voimme siitä tietää. Tutkimuksessa tämä kysymys on oleellinen, sillä vain olemassa olevia, ”todellisia” asioita voidaan tutkia. (Metsämuuronen 2006a, 204; vrt. Puolimatka 2002, 41) Konstruktivismissa ontologinen lähtökohta on, että todellisuus on suhteellista ja sosiaalisesti konstruoitunutta. Se on paikallisesti ja spesifisti muodostunut, kun muissa tieteenfilosofioissa todellisuuden ajatellaan olevan realistista, objektiivista. Sosiaalinen todellisuus käsitetään eri henkilöiden suhteellisena todellisuutena, millä ymmärretään sitä, että se ilmenee vain yksilön omien kokemusten ja niille annettujen merkitysten kautta. Tutkijan rooli on ymmärtää näitä kokemuksia (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 77) Kulttuurin näkökulmasta tarkasteluna kulttuurin kokemus on siis yksilöllinen. Toisaalta todellisuus saattaa olla myös yhteistä, sillä Scheinin kulttuuriteorian ytimessä olevia ihmisen perusoletuksia voidaan käsitellä organisaation yhteisenä tapana suhtautua asioihin, minkä päälle organisaation todellisuus rakentuu. Kulttuurin yhteisöllinen luonne ja samalla konstruktivismiin sosiaalinen konteksti ilmenee siinä, että samassa ryhmässä eri ihmisillä kulttuurin merkitys yhteisten kokemusten ja keskustelujen kautta on kehittynyt samansuuntaiseksi. Kulttuurissa on tässä mielessä kyse konstruktivismista. (Laaksonen 2004, 37)

Tutkimuksen näkökulmasta keskeiseksi muodostuvat yksilölliset näkemykset ilmiöistä, koska ne näyttävät eri ihmisille eri tavoin. Yksilön käsitys ilmiön merkityksestä on riippuvainen yksilön kokemuksesta. Niiniluoto on tulkinnut ontologiaa Popperin kolmen maailman mallin avulla. Tässä tutkimuksessa ontologinen erittely tehdään tämän Niiniluodon tulkinnan mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulun aikaisemmissa tutkimuksissa Laaksonen ja Hanén ovat tarkastelleet ontologian perusteita saman tulkinnan mukaisesti.

Popper tarkastelee ontologista ongelmakenttää luomansa kolmen maailman mallin kautta. Niiniluodon tulkinnan mukaan kyseessä on kolme erillistä maailmaa, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään (kuva 2). Mallissa erotetaan toisistaan fysikaalisista objekteista muodostuva (maailma 1), yksilön subjektiivisista kokemuksista muodostuva (maailma 2) ja yksilön mielen tuottama maailma (maailma 3). (Niiniluoto 1990, 14-20)



Kuva 5. Popperin kolme maailmaa. (Niiniluoto 1990, 23)

Niiniluodon mukaan maailma 1:n sisältönä on luonto, maailma 2:n ajattelu tai psyyke ja maailman 3 sisältönä on kulttuuri ja yhteiskunta. Niiniluodon näkemyksen mukaan Popper on omaksunut konstruktivistisen käsityksen, jonka mukaan maailma 3 on ihmismielen luomus. Tällöin sen olemassaolo ei olisi mahdollista ilman maailmaa 1 ja 2, vaan sen on luonut ja sitä ylläpitää inhimillinen aktiviteetti (vrt. Puolimatka 2002, 77). Samalla se sisältää sellaisia piirteitä, joita ihmismieli ei ole siihen tietoisesti sijoittanut. Maailma 3:een kuuluvat tekijät ovat konstruoituja abstrakteja ja objekteja, jotka ovat saavuttaneet suhteellisen ”itsenäisen” aseman. Niistä on tullut ihmiskunnan ”yhteistä omaisuutta”.

Tässä tutkimuksessa käsitellään edellä esitettyä ontologista kenttää Niiniluodon tulkinnan tavoin konstruktivistisista lähtökohdista. Maailmaan 1 nähdään kuuluvan kulttuurin fyysiset objektit kuten perinne-esineet ja puolustushaaran ulkoiset tunnuksot, logot ja vaatteet. Nämä objektit ovat puolustushaarassa olemassa ilman ihmistä. Maailmaan 2 kuuluvat yksilöiden käsitykset näiden objektien merkityksestä oman työyhteisönsä kulttuurin ylläpitäjänä. Esimerkiksi

työyhteisön esimiehen subjektiivisessa maailmassa hän on tietoinen omista kyvyistään ylläpitää ja luoda kulttuuria perinteiden säilyttämiseksi ja toimintatapojen luomiseksi. Maailmassa 3 annetaan merkitys ensimmäisen maailman fyysisille objekteille ja toisen maailman ajatuksille kulttuurin käsitteellistämisen kautta. Näin ollen kolmas maailma on olemassa vain ihmisen olemisen kautta, koska ihminen luo kulttuuri-käsitteen ja merkityksen sille. Merkitykselliseksi edellä esitetyn ontologioiden erittelyn tekee se, että maailma 3 on ihmisen tuottama ja sitä ei voi olla olemassa ilman maailmoja 1 ja 2.

Kulttuuri on ajattelukykyisen ihmisen tekemää, joten sen täytyy olla ihmismielestä riippuvaa (Niiniluoto 1990, 11). Tämä käsitys asettaa tutkimuksen epistemologisen lähtökohdan. Epistemologialla tarkoitetaan käsitystä tutkijan ja tutkittavan suhteesta, eli siitä, mitä yleensä voidaan tietää. Epistemologia on yhteydessä tutkijan ontologiseen sitoumukseen siitä, millaista on todellisuus. Käsitettäessä sosiaalinen todellisuus subjektiiviseksi kokemukseksi edetään väistämättä epistemologiseen lähtökohtaan, että tältä osin myös tiedon luonne on subjektiivinen. Konstruktivismissa ei objektiivista tietoa ole olemassa, joten ”eri yksilöt voivat perustellusti päätyä rakentamaan erilaisia tiedon rakennelmia”. (Puolimatka 2002, 47). Tämä asettaa epistemologisen, eli tietoteoreettisen, näkökulman etusijalle, koska tutkimuksen kohteena ovat yksilön ja yhteisön sosiaaliset konstruktiot. Tieto, jota tutkittavasta ilmiöstä saadaan, on inhimillistä ja arvosidonnaista. Kulttuuritutkimuksessa tieto on rajallista ja sidoksissa ihmisen sosiaalisen elämään. Ihminen käyttää tietoa perustana uuden sosiaalisten ja kulttuurillisten muotojen luomiseen. (Syrjälä ym. 1994, 77)

3.2 Tutkimusmenetelmälliset lähtökohdat

Tämä tutkimus on päämetodologialtaan kvalitatiivinen, jossa tutkimustyyppinä on klassinen sisällön analyysi. Toisaalta tutkimus pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2006b, 88). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena on ihminen ja hänen elämysmaailmansa, joka rakentuu intentionaalisen toiminnan perusteella muotoutuvien kokemusten ja niille annettavien merkitysten mukaisesti. Ihminen koetaan peruslähtökohdistaan yhteisölliseksi. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä.

Konstruktivismissa tutkimuksen metodologia perustuu hermeneutiikkaan eli tulkintaan, jossa tarkoituksena on luoda tulkintoja tutkimuskohteen käsitteellistämästä todellisuudesta. (Metsämuuronen 2006a, 207) Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa,

jossa etsitään tulkinnalle sääntöjä, joita noudattaen voitaisiin puhua vääristä ja oikeammista tulkinnoista. Löydöksinä käsitellään sitä, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Tutkimusprosessissa korostuu vuorovaikutus esiymmärryksen ja varsinaisen ymmärtämisen välillä. Tämä kokonaisuus etenee kehämäisenä liikkeenä, hermeneuttisena kehänä. Näin se erottuu luonnontieteiden kausaalista luonteesta ja loogisesta kehästä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 24, 34-35; Niskanen 1994, 23) Valinta edellyttää tutkimukselta dialektisuutta, jossa kulttuurin olemusta paljastetaan abstraktoimalla ja käsitteellistämällä siitä saatuja havaintoja. Toisin sanoin ilmaistuna havaintojen perusteella päätellään kulttuurin olemusta. Tässä tutkimuksessa hermeneutiikka ilmenee juuri puolustusvoimien ja puolustushaarojen organisaatiokulttuurin esiymmärryksen kehittymisenä tutkimuksen edetessä. Tutkijan ja aineiston dialogi on muuttanut tutkimusprosessin aikana tutkijan käsitystä organisaatiokulttuurista puolustusvoimissa.

Hermeneuttisessa tulkinnassa on huomioitava, että tutkija luontaisesti pyrkii ymmärtämään maailmaa, ihmisiä ja heidän toimiaan oman kokemuksensa perusteella. On ymmärrettävä, että tutkimuksen kohteena on toinen ihminen, toinen elämismaailma, jota ylläpitää toinen ymmärrys. Tutkija jää aina toisen ymmärryksen ulkopuolelle ja on eräällä tavalla lukemassa ilmiötä tähdäten lukutapaan, jossa tunnistaa erillään luettavansa ja oman tapansa. Tämä korostaa hermeneuttisen tarkastelutavan tulkinnallista luonnetta. Vaikka tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä, niin kyseessä on aina vain tutkijan tulkinta ja ymmärrys. (Varto 1992, 58-59) Edellä esitetty muodostuu todelliseksi haasteeksi, sillä tutkija on ollut tutkimuskohteen ja ilmiön kanssa tekemisissä yli kymmenen vuotta, jolloin on vaarana, että omat kokemukset sekoittuvat aineiston tulkinnassa, minkä seurauksena ilmiöön tulisi ulkopuolisia tekijöitä, joita empiirisen aineiston analyysissä ei olisi ilmennyt.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään kulttuuritutkimukselle tyypillistä haastattelua. Kulttuuritutkimukselle ominaista havainnointia tutkimuksen aikataulu ei mahdollista. Tämä osittain rajaa tutkimuksen kuvailevaksi tutkimukseksi, koska ilmiöiden luotettavan selittämisen näkökulmasta havainnointi olisi välttämätöntä. Samalla tämä rajaa myös asetettavia tutkimuskysymyksiä. ”Miksi”-kysymysten käyttöä voidaan pitää arveluttavana, koska sellaisiin ei pystyittäisi luotettavasti vastaamaan. Tutkimuksen empiirisen osan perusteella esitetään kuitenkin johtopäätöksiä puolustushaarojen organisaatiokulttuuria selittävistä tekijöistä, mutta näiden johtopäätösten oikeellisuuden varmentaminen edellyttäisi perusteellisemman tutkimuksen tekemistä.

Tutkimusasetelman ollessa tulosten osalta vertaileva voidaan tutkimuksen todeta sisältävän vertailevan tapaustutkimuksen periaatteita. Laajasti omaksutun näkemyksen mukaisesti vertailevassa tutkimuksessa on kyse kulttuurien välisestä tutkimuksesta, niiden eroista ja yhdenmukaisuuksista (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 53). Tutkittavana on kolme tapausta, puolustushaaraa, jotka voidaan erotella toisistaan. Näistä tapauksista on valittu tutkittaviksi niiden organisaatiokulttuurien selvimmän näkyvät tasot, jolloin tapauksien samankaltaisuus maksimoi vertailtavuuden ja samalla parantaa yleistettävyyttä. Tämän lisäksi kolmen tapauksen tutkimuksessa saadaan tutkittavasta ilmiöstä monipuolisempi, laajempi ja syvällisempi ymmärrys (vrt. Taskinen 2006, 72). Vertailevassa tutkimuksessa tyypillistä on mittaaminen ja tulosten vertailu indikaattoreiden mukaisesti. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullista vertailevaa tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään vertailtavia tapauksia syvällisemmin kuin pelkästään tilastollisten tuloksien valossa.

3.3 Tutkimusaineisto

Tämän alaluvun tarkoituksena on esittää tutkimusaineistoon kohdistuneet valinnat. Aineisto jakautuu teoreettiseen aineistoon ja empiiriseen aineistoon. Empiirisen aineiston osalta esitetään yksityiskohtainen kuvaus aineiston lähtökohdista, valinnasta ja hankinnasta. Tämä osuus on tärkeä tutkimuksen validiteettia arvioitaessa.

Tutkimuksen teoreettinen aineisto koostuu organisaatiokulttuurin kirjallisuudesta, hallinnon tutkimuksen kirjallisuudesta ja tieteellisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuudesta. Tällä aineistolla on pyritty luomaan ymmärrys organisaatiokulttuuritutkimuksen keskeisimmistä piirteistä ja tutkimusmenetelmistä sen hallinnollisessa kontekstissa. Organisaatiokulttuurin tutkimukseen perehtymällä muodostettiin käsitys tutkittavan ilmiön moniulotteisuudesta ja tulkinnan mahdollisuuksista. Tämä mahdollisti tutkimuksen näkökulmaa tukevan teorian valinnan tulkinnan apuvälineeksi. Hallinnon tutkimukseen perehtymällä lisättiin ymmärrystä hallinnon merkityksestä organisaatiossa ja organisaatiokulttuurin tutkimuksesta julkisissa organisaatioissa, jollainen puolustusvoimatkin on. Tämän lisäksi selvitettiin uuden julkisjohtamisen perusteita ja niiden merkitystä puolustusvoimien näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteeksi valittiin puolustushaaraesikunnat ja avainhaastateltaviksi niissä palveleva henkilöstö. Tätä perustellaan ensinnäkin sillä, että puolustushaaraesikunnissa nähdään puolustushaarojen kulttuurin muodostuvan kokonaisuudeksi, sillä eri joukoissa

palvelleet henkilöt toimivat yhdessä, jolloin ne Scheinin kulttuuriteorian mukaisesti joutuvat ratkaisemaan sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia, muodostaen näin omanlaisensa kulttuurin esikuntaan. Tämän kulttuurin tulkittiin sisältävän kaikille puolustushaaran joukoille yhteisiä piirteitä, siis puolustushaaran kulttuurillisia piirteitä. Toinen peruste on se, että puolustushaaraesikunta on hallinnollinen toimija, joka ohjaa puolustushaaransa hallinnollisia toimia pääesikunnan ja valtionhallinnon ohjauksen mukaisesti. Tästä lähtökohdasta tehtiin oletus, että puolustushaaraesikunnissa ilmenee piirteitä myös puolustusvoimien hallinnollisesta kontekstista. Puolustushaarojen ja puolustushaaraesikuntien organisaatiot on esitetty liitteessä 3.

Empiirisen osan aineisto koostuu yhdeksästä haastattelusta, jotka suunnattiin eri puolustushaaraesikunnissa palveleville ammattisotilaille. Haastateltavien valinnassa käytettiin kolmea kriteeriä, joilla pyrittiin varmistamaan aineiston validiteettiä ja tasapuolisuus sekä siten parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Ensimmäisenä asetettiin vaatimus, että haastateltavan tulisi olla puolustushaaraa vaihtanut tai toisen puolustushaaran organisaatiossa palveleva ammattisotilas. Tätä pidettiin tärkeänä, sillä oletuksena oli, että kukin haastateltava pystyisi tällöin antamaan tietoa kahdesta puolustushaaraista sekä omasta näkökulmastaan vertailemaan näiden puolustushaarojen eroja ja samankaltaisuuksia. Haastatteluiden antama aineisto näin ollen kaksinkertaistui. Tämän lähtökohdan taustalla on käsitys, että eläminen itselle vieraassa kulttuurissa paljastaa omia kulttuurisia oletuksia. Nämä oletukset tulevat esille niiden aiheuttaessa ristiriitaitilanteita uudessa kulttuurissa (Hatch & Cunliff 2006, 185). Schein esittää saman asian uuden kulttuurien artefaktien kohtaamisena (Schein 1987, 43-43).

Toiseksi valintakriteeriksi määritettiin haastateltavan edustama henkilöstöryhmä. Haastateltavat valittiin eri henkilöstöryhmistä siten, että jokaisessa puolustushaaraista haastateltaisiin yleisesikuntaupseeri, esiupseeri ja opistoupseeri. Tarkoitus oli vähentää yhden henkilöstöryhmän alakulttuurin painottumista puolustushaaran organisaatiokulttuurissa. Lisäksi henkilöstöryhmien edustus puolustushaaraesikunnissa pyrittiin tasapainottamaan siten, että kaikki henkilöstöryhmät olisivat edustettuina jokaisessa esikunnassa. Tällä pyrittiin edelleen vähentämään yhden henkilöstöryhmän alakulttuurin painottumista puolustushaaran organisaatiokulttuurissa.

Kolmantena valintaperusteena käytettiin henkilöstön palvelushistoriaa. Rajaksi asetettiin, että haastateltavalla pitää olla palvelusta aikaisemmassa puolustushaarassa vähintään kaksi vuotta. Tähän päädyttiin sillä perusteella, että vuosisuunnitelmassa toistuvat asiat on tässä ajassa to-

teutettu jo kaksi kertaa, jolloin voidaan ajatella, että haastateltavalle on muodostunut käsitys paikallisista vallitsevista käytännöistä ja rutiineista. Uudessa puolustushaarassa palvelusta olisi hyvä olla vähintään yksi vuosi takana, jolloin vuosisuunnitelman mukaiset toimet olisi toteutettu ainakin kerran. Tällöin erot aikaisempaan puolustushaaraan olisi havaittavissa ja sosiaalistuminen uuteen viiteryhmään lienee tapahtunut. Toisaalta pyrittiin siihen, että haastateltavat olisivat vaihtaneet puolustushaaraa aikaisintaan vuoden 2008 alussa, jotta kulttuuriset kokemukset olisivat vielä hyvin muistissa.

Perehdyttäessä puolustusvoimien henkilöstön tehtävämääräyksiin kävi pian selväksi, että puolustushaaraesikunnista ei löytyisi riittävää määrää henkilöstöä edellä esitetyillä kriteereillä mitattuna. Puolustusvoimissa ajanjaksolla 1.1.2008 – 31.5.2010 on tehtävämääräysten perusteella puolustushaaraa vaihtanut yhteensä 85 tutkimuksen henkilöstöryhmiin kuulunutta ammattisotilasta, joista puolustushaaraesikuntiin siirtyneitä ammattisotilaita on vain noin 15 %. Taulukossa 1 on esitetty kaikki tehtävämääräysten perusteella toteutuneet siirrot henkilöstöryhmittäin ja vuosittain jaoteltuina. Taulukon lukuja tarkasteltaessa voidaan todeta, etteivät siirrot jakaudu tasaisesti puolustushaarojen tai henkilöstöryhmien välillä. Esimerkiksi ilma-voimista merivoimiin on siirtynyt vuoden 2008 alusta lähtien vain yksi ammattisotilas.

Taulukko 1.

Tehtävämääräykset puolustushaarojen välillä 1.1.2008 – 31.5.2010

Vuosi	Henkilöstö-ryhmä ^a	MAAV	MAAV	MERIV	MERIV	ILMAV	ILMAV	YHT.
		→	→	→	→	→	→	
		MERIV	ILMAV	MAAV	ILMAV	MAAV	MERIV	
2010	YE	-	1	2	-	-	-	3
	EU	-	1	-	-	-	-	1
	OU	1	10	2	1	3	1	18
2009	YE	-	-	-	-	-	-	-
	EU	-	3	1	-	-	-	4
	OU	2	10	6	2	8	-	28
2008	YE	2	2	2	-	-	-	6
	EU	-	-	1	-	1	-	2
	OU	6	11	4	-	2	-	23
YHT.		11	38	18	3	14	1	85

^a YE = yleisesikuntaupseeri, EU = esiupeeri, OU = opistoupseeri

Lähteet:

Pääesikunnan henkilöstöosasto

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä

Henkilöstösiirtojen epätasainen jakautuminen aiheutti sen, että haastateltavia ei voitu valita aivan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tällöin haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman monta valintaperustetta täyttävää ammattisotilasta. Kaikki valintaperusteet täyttäneitä haastateltavia oli yhteensä neljä kappaletta. Muiden haastateltavien osalta jouduttiin joustamaan uuden puolustushaaran palvelusajan suhteen. Kahdessa tapauksessa haastateltiin ammattisotilasta, joka ei ollut vaihtanut puolustushaaraa. Toinen tapaus johtui alkuperäisen haastatteluun valitun henkilön vaihtumisesta ja toisessa tapauksessa tulkittiin rannikkojoukkokoulutetun haastateltavan soveltuvan tutkimuksen kohderyhmään. Taulukossa 2 on esitetty haastateltavien alkuperäinen puolustushaara suhteessa puolustushaaraan, jonka organi-

saatiokulttuurista heitä haastateltiin. Tasapainoilu kaikkien haastateltaville asetettujen kriteerien kanssa päätyi alla olevan taulukon mukaiseen haastateltavien jakautumiseen.

Taulukko 2.

Haastatteluaineiston muodostuminen

	Henkilöstö- ryhmä ^a	MAAV	MERIV	ILMAV
Maavoimien	YE		X ^b	
organisaatiokulttuuri	EU	X		
	OU		O ^c	
Merivoimien	YE		X	
organisaatiokulttuuri	EU	X		
	OU	O		
Ilmavoimien	YE	O		
organisaatiokulttuuri	EU		X	
	OU	O		
YHT.				

^a YE = yleisesikuntaupseeri, EU = esiupseeri, OU = opistoupseeri

^b X= haastateltavan alkuperäinen puolustushaara

^c O= haastateltavan alkuperäinen puolustushaara ja haastateltava täyttää kaikki haastateltavalle asetetut kriteerit

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelurunko rakennettiin siten, että se tukisi suoraan aineiston analyysiä. Tämä toteutettiin jakamalla organisaatiokulttuurin ilmiö pääkäsitteisiin Scheinin teorian mukaan. Haastattelurunkoa laadittaessa pääkäsitteistä johdettiin haastattelun teema-alueet (liite 4), joiden pohjalta laadittiin haastattelukysymykset apukysymyksineen, jotka taas jäsenneltiin esiyymmärryksen ja oman kokemuksen pohjalta. Haastatteluille ei asetettu mitään ennakko-oletuksia, sillä tutkittaessa ihmisen arvomaailmaa ja arvokokemuksia oletuksien muodostaminen on ongelmallista johtuen juuri kokemusten subjektiivisuudesta.

Tarkoitus oli pikemminkin löytää oletuksia haastattelun tuloksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66) Haastattelurungon jäsentelyssä lähestyttiin aihetta yleisestä kohti yksityiskohtia, jolloin henkilökohtaisimmat kysymykset tulisivat esille haastattelun loppupuolella. Tämän tarkoituksena oli, että haastateltavan luottamus tutkijaan kasvaisi haastattelun edetessä ja haastateltava niin sanotusti avautuisi enemmän haastattelun edetessä. Erityinen huomio kiinnitettiin haastattelun avauskysymyksiin ja siirtymäkysymyksiin teema-alueesta toiseen.

Haastattelurungon valmistuttua tehtiin yksi esihaastattelu. Esihaastattelun kohteena toimi joukko-osastoa vaihtanut esipuseeri. Tällöin voitiin kokeilla haastattelukysymysten järjestystä ja muotoa. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 57) Esihaastattelun perusteella haastattelurunkoa täsmennettiin lähinnä kysymysten asetteluiden osalta. Itse teema-alueet tuntuivat toimivilta. Haastattelutekniikassa keskityttiin avoimien kysymysten muodostamiseen, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus oman kielen käyttämiseksi (Haastattelijan käsikirja).

Ensimmäisenä tutkimukseen liittyen valituille haastateltaville soitettiin ja tiedusteltiin halua osallistua tutkimukseen. Kaikki valitut henkilöt suostuivat osallistumaan tutkimukseen. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin infokirje sekä sähköpostilla että Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä. Infokirjeen tavoitteena oli valmistaa haastateltavia itse haastattelutilaisuuteen tutustuttamalla heidät tutkimuksen tavoitteisiin sekä käytettäviin käsitteisiin ja niiden määritelmiin. Infokirje on liitteenä 5. Haastattelumotivaation uskottiin syntyvän itse tutkimuksen aihepiiristä. Tutkimukseen liittyvien lukuisten keskusteluiden pohjalta uskottiin, että haastateltavat antautuisivat mielellään keskusteluun erityisesti puolustushaarojen vertailua käsittelevissä aiheista. Etukäteen ongelmaksi arveltiinkin muodostuvan liiallinen kilpailuasetelma vanhojen totuttujen ja uusien käytäntöjen kesken, minkä pelättiin johtavan haastattelun näkökulmasta liian voimakkaaseen reaktioon käsiteltävästä aiheesta. Tämä huoli oli aiheeton, sillä haastateltavat tuntuivat käsittelevän asioita hyvinkin neutraalisti.

Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavien palveluspaikoissa, joissa haastattelulle oli varattu rauhallinen tila. Yhden haastattelun keskimääräinen pituus oli 1 h 15 min vaihdellen 51 min ja 1 h 43 min välillä. Haastatteluja tehtiin pääsääntöisesti yksi tai kaksi päivässä. Yhden kerran ajankäytöllisin perustein tehtiin kolme haastattelua yhden päivän aikana. Tämä oli työlästä, mutta toisaalta haastatteluiden välillä pidetyt tauot mahdollistivat haastattelijan vireystilan nostamisen ja samalla muistiinpanojen kertaamisen.

Haastatteluaineiston laadun parantamiseksi haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Usein työ aloitettiin heti samana päivänä, jolloin aineisto oli vielä tuoretta ja inspiroi tutkijaa. Samalla oli mahdollisuus tarkastella aineistoa siinä mielessä, että tulisiko sitä vielä täydentää jotenkin. Tarvittavat täydennykset tai selvennykset olisi voinut tehdä piankin haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu olisi ollut vielä haastateltavallakin tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135, 185) Litteroinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä haastatteluiden auki kirjoittamista, jossa ei kirjattu haastattelun tauotuksia, intonaatioita tai haastateltavan eleitä. Näiden ei nähty antavan lisäarvoa haastattelun sisällölle, koska tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuksia puolustushaaran kulttuurista eikä niinkään tulkita näiden kokemusten merkitystä haastateltavalle. Litteroitua tekstiä kertyi haastatteluista yhteensä 126 sivua.

3.4 Aineiston analysointi

Analyysillä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tässä alaluvussa esitetään tutkimusaineiston analyysin periaatteet. Analyysin tarkoituksena oli luoda hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs (Eskola & Suoranta 2005, 138) Aineiston tiivistämiselle loi pohjan aineiston teemoittelu ja sitä seurannut koodaus, joiden varassa aineistoa myöhemmin tulkittiin. Alaluvun lopussa on esitetty empiirisen aineiston raportointiin liittyvät valinnat, koska ne poikkeavat tyypillisestä raportointitavasta.

Analyysin tavoitteena oli eri haastatteluaineistojen yhdistäminen ja raportointi siten, että ne muodostaisivat tiiviin kokonaiskuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineiston käsittely tehtiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaattein. Empiirisen aineiston analyysiä ohjasi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka jäsentelyn perusteella litteroidut haastattelut teemoiteltiin ja koodattiin. Empiirisen aineiston analysointi oli abduktiivinen prosessi, jolla tarkoitetaan teoriasidonnaista analyysiä. Analyysin alussa edetään aineistopohjaisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa ohjaavaksi ajatukseksi muodostuu valittu teoriapohja, jonka mukaisesti haastateltavien kokemuksia tarkastellaan. Aineiston abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto siis liitetään Scheinin organisaatiokulttuuriteorian käsitteisiin. Näin teorian eri osien sisältö muodostuu aineistolähtöisesti, mutta lopputulos eli organisaatiokulttuuri kokonaisuutena on määritelty jo teoriaosassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99, 116)

Alkuvaiheessa tutkimuksen empiirinen aineisto teemoiteltiin haastattelujen teema-alueiden mukaisesti ja tutkimuskysymyksiä palvelevalla tavalla. Taustalla säilytettiin sekä Scheinin organisaatiokulttuuriteoria että puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin vaikuttavien tekijöiden malli, joka on esitetty seuraavassa luvussa (kuva 6). Teemoittelun apuna käytettiin tekstin koodausta, joka rakentui teema-alueiden ja siten teorian pohjalle. Koodauksen aikana jokaiselle teema-alueelle muodostui alkuvaiheessa useita alaluokkia, jotka analyysin edetessä yhdistyivät ja järjestyivät uudella tavalla. Tämä on tyypillistä, sillä koodausprosessin aikana koodausrunko elää, muuttuu ja täydentyy (vrt. Eskola & Suoranta 1999, 158). Teemoittelun koodausperiaate on esitetty liitteessä 6. Teemoittelulle oli siis olemassa selkeät teoreettiset perusteet, mikä tuleekin nähdä abduktiivisen prosessin vahvuutena. Analyysivaiheeseen oli helppo siirtyä ilman, että tutkija joutui erityisen paljon työskentelemään teemojen teoreettisen perusteltavuuden kanssa.

Teemoittelun jälkeen aineisto yhdisteltiin puolustushaaroittain, jolloin luokkien välille etsittiin säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 149) Aineistosta tarkasteltiin sellaisia piirteitä, jotka ovat haastateltaville yhteisiä kunkin puolustushaaran osalta. Johtavana ajatuksena oli puolustushaarojen aineiston säilyttäminen teema-alueiden näkökulmasta kokonaisuutena, mikä mahdollistaisi puolustushaarojen välisen vertailun tutkimuksen teoreettista viitekehystä mukaillen. Haastatteluaineisto olisi mahdollistanut myös toisenlaisia valintoja. Tarkastelun voisi tehdä esimerkiksi henkilöstöryhmittäin tai toimialoittain, mutta tällöin ei vastattaisi suoranaisesti tutkimuskysymyksiin.

Yhdistelyn jälkeen haastatteluaineisto tyypiteltiin tutkimuskohteita vastaaviksi kokonaisuuksiksi. Teemoittelu ja tyypittely voidaan nähdä erillisinä analyysimenetelminä, mutta tosiasias-
sa ne usein kietoutuvat yhteen. Tässä tutkimuksessa tyypittelyn tarkoituksen oli mahdollistaa puolustushaarojen organisaatiokulttuurin kuvaus laajasti ja mielenkiintoisesti. Tämä on tehty tiedostaen, että konstruoimalla organisaatiokulttuuria yksittäisten havaintojen perusteella, organisaatiokulttuuri ei sellaisenaan ole todennäköisesti olemassa, mutta se on kuitenkin mahdollinen. (Eskola & Suoranta 1999, 162, 182-183)

Haastattelut antoivat tietoa tutkittavasta asiasta eri tavoin. Liitteessä 7 on taulukkoon koottu haastatteluiden myötävaikutuksen määrä tälle tutkimukselle. Taulukossa haastattelut ovat suhteutettu toisiinsa. Taulukointi osoittaa sen, että haastattelujärjestyksellä tai haastattelun pituudella ei sinänsä ollut merkitystä haastattelun tuloksiin. Enemmänkin se kuvaa haastateltavan mielipiteiden määrää ja valmiuksia keskustella tutkimuksen aihepiiristä.

Eskola ja Suoranta asettavat hieman kritiikkiä sisällönanalyysille todeten, että siinä irrotetaan asioita kontekstistaan (Eskola & Suoranta 2005, 140). Analyysi on tehty tämä asia tiedostaen. Teemoittelun aikana kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että myös asian konteksti kulkisi luokittelussa mukana. Lisäksi haastateltavien vastaukset värikoodattiin ja numeroitiin, jotta vastaukset eivät täysin hukkuisi, vaan ne olisivat myöhemminkin jäljitettävissä.

Analyysin jälkeen tutkimusaineisto raportoitiin kuvitteellisella narratiivilla. Narratiivilla tarkoitetaan kertomusta, jolla voi olla useita erilaisia muotoja, jossa on oltava vähintään kaksi tapahtumaa kertomuksellisen muutoksen syntymiseksi. Tapahtumilla on oltava myös yhteys toisiinsa, jotta kertomuksella voidaan esittää kokemusta ja muutosta. Kertomuksen vahvuutena on, että se avaa näkökulman subjektiiviseen kokemukseen ja sisäiseen maailmaan. (Hyvärinen 2006, 1, 3) Narratiivissa aineistot voivat olla henkilökohtaisia tai julkisia, lyhyitä tai pitkiä. Narratiivilta voidaan odottaa edellä esitettyjen kertomuksellisten piirteiden lisäksi myös ajallisen loogisen rakenteen noudattamista. Toisaalta aineistoksi voidaan ymmärtää kaikki edes jossain määrin kerrontaan perustuvat aineistot, joiden analysoiminen edellyttää tulkintaa. (KvaliMOTV), joissa muodostetaan usein ydin- tai tyyppikertomuksia, joiden avulla voidaan esittää minkälaisia yleisiä ajattelu- ja toimintatapoja, merkityksiä ja asenteita tutkittavaan ilmiöön liittyä. (Koppa, narratiivinen analyysi)

Tapa luoda tällainen tilanteeseen ja aikaan sidottu narratiivi tutkijan toimesta on poikkeuksellinen raportointimuoto tällä tieteenalalla. Valintaa voidaan kuitenkin perustella kolmella tavalla. Ensinnäkin tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jolloin katsottiin, että tällaista raportointimuotoa voidaan hallitusti käyttää ja samalla kokeilla menetelmän toimivuutta. Toiseksi narratiivi antaa mahdollisuuden kuvata hajanainen tutkimusaineisto puolustushaaroittain kokonaisuutena, jolloin voidaan esittää juuri kyseisen puolustushaaran organisaatiokulttuurin ilmentymiä. Samalla voidaan esittää eri puolustushaarojen edustajien näkemyksiä muiden puolustushaarojen organisaatiokulttuurista. Kolmanneksi narratiivin ollessa sidoksissa ainoastaan Scheinin organisaatiokulttuurin teoreettiseen lähtökohtaan muun teoreettisen näkökulman jäädessä vapaaksi, se antaa lukijalle mahdollisuuden tehdä narratiivista omia tulkintoja oman näkökulmansa perusteella.

4 PUOLUSTUSVOIMIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa tarkastellaan niitä perusoletuksia, joita puolustusvoimien toimintaympäristöstä kulttuurin kehittymisen kautta puolustusvoimiin on siirtynyt. Puolustusvoimien ja puolustushaarojen hallinnollinen ja siten myös kulttuurinen kehitys ovat sidoksissa puolustusvoimien historiaan. Yhteiskunnan kehitys ja hallintorakenteen muutokset ovat vaikuttaneet puolustusvoimien asemaan julkishallinnossa ja yhteiskunnassa koko organisaation olemassaolon ajan. Tästä syystä puolustusvoimien kulttuurin ymmärtämiseksi on ymmärrettävä sen hallinnollinen konteksti, yhteiskunnan kehityksen ja sen ohella hallinnon kehityksen historialliset tapahtumat, koska myös hallinnon kulttuuri on historiallisesti määräytynyt (Heusala 2005, 309-319).

Tarkastelussa keskitytään niihin puolustusvoimien toimintaympäristön keskeisiin tekijöihin joiden katsotaan vaikuttavan puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin sen nykyisessä kontekstissa. Keskiössä on julkisen hallinnon luonne ja erityisesti sen hallinnollinen ohjaus, joka on hallinto-organisaation sisäistä säädösten ja voimavarojen yhteensovittamista (Hanén 2005, 84). Poliittista ohjausta sivutaan tarkasteltaessa uuden julkisjohtamisen jalkautumista puolustusvoimissa, mutta muilta osin se on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Hallinnollisen ohjauksen luonteen rinnalla tarkastellaan valtionhallinnon ja puolustusvoimien historiallista kehitystä. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään kulttuurin historiallisen luonteen vuoksi hallintorakenteen historiaa ja kehitystä viime vuosikymmeniin saakka, koska Scheinin teorian mukaan organisaatiokulttuurin juuret ovat perusoletuksissa, joita voidaan osin jäljittää organisaation historiallisesta kehityksestä ja organisaation luonteesta. Toisessa alaluvussa käsitellään yksilön näkökulmasta hallinnollisen organisaation ominaisuuksia, jotka ohjaavat yksilöiden arvo maailmaa. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan valtionhallinnon ja puolustusvoimien viime vuosikymmeniä kulttuurimuutoksen näkökulmasta.

Puolustusvoimat on asemoitavissa valtio-organisaationa osaksi yhteiskunnan julkista sektoria. Puolustusvoimat on valtion sotilaallista maanpuolustusta toteuttava organisaatio, jonka ylin johto ja valvonta kuuluvat puolustusministeriölle. Puolustusvoimien organisaatio on asemoitavissa julkiseen hallintoon siten, että pääesikunta ja puolustushaarojen esikunnat sijoittuvat keskushallintotasolle, sotilasläänien esikunnat aluehallintotasolle ja joukko-osastot sekä laitokset sijoittuvat paikallishallintotasolle (Kenttäohjesääntö 2007, 23-24).

Puolustusvoimien kiinteä yhteys ympäröivään yhteiskuntaan organisaationa ja henkilöstön kautta vaikuttaa puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin. Tässä vuorovaikutuksessa merki-

tyksellistä on ymmärtää, että kulttuurin kehittymiseen kuuluu olennaisesti vuorovaikutus muiden kulttuurien kanssa. Tällöin erilaiset kulttuurilliset piirteet vaikuttavat toisiinsa oppimisen ja organisaation selviytymisen kautta.

4.1 Hallintorakenteen kehitys Suomessa

Suomen hallinnon rakenteet ovat syntyneet osana valtiohistoriallista kehitystä (Huttunen 1994, 23) Tämän alaluvun tarkoituksena tarkastella yleistä hallintorakenteen kehitystä Suomessa, sillä hallinnon kulttuurin syvemmän tason ymmärtämiseksi organisaation kehitystä tulee tarkastella historiallisesta näkökulmasta. Puolustusvoimat on ollut osana valtion hallintoa koko itsenäisyyden ajan, joten tämän yhteyden huomioiminen on oleellista.

Organisaation luonne kehittyy juuri sellaiseksi kuin sen syvimmat perusoletukset sitä suuntaavat. Huttunen toteaa, että Suomen hallintoon on jäänyt toimintatapoja, joiden alkuperäiset motiivit ja perusteet ovat aikojen saatossa kadonneet (Huttunen 1994, 28). Ajan myötä työntekijät ryhtyvät pitämään itsestäänselvyytenä, että organisaation tapa toimia on ainoa tehokas tapa johtaa kyseistä organisaatiota. Lopulta organisaation toiminta on siis sen jäsenten yhteisen oppimisen tulosta. Onkin kysyttävä, mitkä ovat olleet ne arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat muovanneet organisaation toimintaa sellaiseksi kuin se tänä päivän ilmenee? (Schein 2004, 34-36)

Suomen hallinto on ollut kahden historiallisen suurvallan alaisena ja olisi ihme, jos näiden valtioiden hallintorakenteilla ei olisi ollut mitään vaikutusta itsenäisen Suomen hallintorakenteen, toimintatavan ja kulttuurin muodostumiseen. Ruotsin vallan aikainen veronkanto loi perustaa nykyiselle hallinnolliselle kirjanpidolle ja taloussuunnittelulle sekä hallitsijasta riippumattomalle virkakoneistolle. Hallinnossa käytännöksi muodostui järjestelmä, joka korosti byrokratian poikkeuksellista vahvuutta sekä valtiokeskeisyyttä ja virkavaltaisuutta. Tätä seurannut kollegiohallinto muodosti ministeriöjärjestelmän perusteet ja toisaalta myös kollektiivisen päätöksentekomenettelyn, joka purettiin Suomessa vasta 1990-luvulla, kun kollegiot korvattiin johtokunnilla. Näistä samoista kollegioista irtaantuivat myös toimeenpanoyksiköt, joista keskusvirastot saivat alkunsa. Venäjän hyväksyessä ”vetäytyvän Suomi-politiikan” Pohjolan rauhan säilyttämiseksi ja omien voimavarojen kohdentamiseksi muualle autonomian ajan hallintokoneiston rakenteet ovat näin ollen periytyneet Ruotsista (Huttunen 1994, 24-25)

Liitettäessä Suomi Venäjään Suomen sodan päätteeksi 1809 Suomi jäi eurooppalaisten liberaalivirtausten ulkopuolelle, mikä johti Suomen hallinnon esivaltakeskeisyyteen. Virkamieskoneistosta tuli venäläisen virkamieskoneiston osa, jonka perusosat säilyivät 1980-luvulle saakka. Tässä kehityksessä oli vallalla minimalistinen harkintavaltadoktriini, jonka mukaan normiohjauksen tuli olla niin tiukka, että virkamiehille jäisi mahdollisimman vähän harkintavaltaa. 1800-luvun aikana virkamieskoneisto irtautui hovista ja muodosti yhä itsenäisemmän, neutraalin byrokratian toimijakunnan. Ihanteena pidettiin hallintokoneistoa, joka kävi kuin kello. Tämä kehitys muodosti aina 1990-luvulle kestäneen teknokraattisen ja esivaltakeskeisen hallinnon perusteet. (Huttunen 1994, 27-28)

Itsenäisen Suomen hallintokoneiston synty ajoittuu 1920-30-luvuille. Itsenäistymisen jälkeen suojeluskunta ja armeija koettiin epävarmuustekijöiksi valtion hallinnollisessa kehityksessä. Ne haluttiin pitää erillään valtion poliittisesta kehityksestä, mutta toisaalta paikallistason yhteistyöhön kannustettiin. Ajanjaksolle luonteenomaista oli, että yhteiskunnassa haluttiin irti virkavaltaisuudesta, koska sen koettiin olevan luokkayhteiskunnassa epäoikeudenmukainen eliitin miehittäessä virkamiesten tehtävät ja siten rajoittavan demokratiaa. Tästä huolimatta valtion suhteessa kansalaisiin säilyi esivaltakeskeisyyttä ylläpitävä autoritäärisyys. Lopulta yleinen äänestys-oikeus ja demokraattiset vaalit ajoivat hallituksen ja hallinnon erillisiksi valtiollisiksi lohkoiksi. (Valtioneuvoston kanslian julkaisu 1996, 525-533, 568) Puolustuslaitoksen osalta senaatti päätti, että se järjestetään saksalaisen esikuvan mukaisesti ja muut kuin suomalaiset ja saksalaiset upseerit oli kotiutettava. Nimitysoikeus palautettiin valtionhoitajalle, mutta sotalaitosta johtamaan valittiin sotaministeri, joka oli senaatin jäsen ja jonka tehtäviin kuului sotilasasioiden hoitaminen. Hänen alaisekseen virastoksi perustettiin sotasiasiantoimituskunta, myöhemmin sotaministeriö, jolle siirrettiin sotilashallinnollisten tehtävien hoitaminen ja jolla oli ylin hallintoasioihin liittyvä käskyvalta sotalaitoksen joukkoihin. (Sotatieteen Laitoksen Sotahistorian toimiston julkaisu 1988, 135-138)

Sotien jälkeen julkinen hallinto puoluepolitisoitui. Puolueet osallistuivat hallintoon kaikilla tasoilla. Tämä lievensi poliittisia ristiriitoja ja samalla sen voidaan tulkita muodostaneen julkisen hallinnon yhteiskunnalliselle asemalle yleisen hyväksynnän ja kehityksen yhteisen suunnan. Puolustuslaitos kiinnittyivät tähän hallintoon ministerikollegion kautta, jossa puolustusministeri ohjasi puolustuslaitosta. Mannerheimilla oli tässä kehityksessä merkittävä rooli hänen saattaessaan armeijan rauhan kannalle ja hallituksen lojaaliksi työkaluksi. (Valtioneuvoston kanslian julkaisu 1996, 540, 568)

Sotien jälkeinen yhteiskunnan uudelleenrakennus, koulutus ja teknologia muuttivat viimeistään luokkajakoisuutta, niin että jokaisella yhteiskunnassa oli mahdollista edetä kykyjensä mukaan. Ihmiset tulivat tietoisemmaksi yksilöllisyydestä, mikä laajenevana ilmiönä lopulta aiheutti koko yhteiskuntarakenteen muutoksen. Demokraattisuuden hengessä poliittisuus ja ammattiyhdistystoiminta kasvattivat yksilöllistä osallistumishalua, mikä aiheutti muutoksen myös keskushallinnon asemassa yhteiskunnassa. Kansalaiset eivät enää hyväksyneet, että yhteiskunnassa on olemassa valtiollisia instituutioita, jotka olivat kansalaisten näkökulmasta eristyksissä ja koskemattomissa. Kirkko, koululaitos ja puolustusvoimat edustivat näitä instituutioita, joiden suhteen yhteiskuntaan tuli muuttua. Tässä kehityksessä hallinnon autoritäärisyys alkoi muuttua enemmänkin parlamentaariseksi ja puolustushallintoon syntyi uusia toimijoita, kuten Varusmiestoimikunnat, ammattiyhdistysliitot. (Virta 2011, 160-169) Alkoi muutos, joka on ajanut puolustusvoimat nykyiselle hallintokulttuurilliselle linjalle muun julkishallinnon suuntaan. 1960-luvulta alkaen puolustusvoimat on alistettu parlamentaariselle kehittämiselle. Parlamentaarisen puolustuskomitean mietinnöt ja sitä seuranneet Valtioneuvoston selonteot eduskunnalle ovat ohjanneet niin puolustusvoimien materiaalista kehittämistä kuin hallintorakenteen ja sitä kautta myös hallinnon kehittämistä.

Puolustusvoimien voidaan katsoa saaneen merkittäviä vaikutteita hallintohistoriasta ollessaan itsenäisyyden alkua ajoista lähtien osa valtion hallintoa. Suhde muuttui kiinteäksi 1960-70-luvuilla, jolloin puolustusvoimat ”revittiin” eristyksistä yhteiskunnallisen keskustelun kautta kiinteäksi osaksi yhteiskuntaa ja julkista hallintoa. Tästä syystä julkishallinnon byrokraattinen luonne on sisäänrakennettu myös puolustushallinnon toimintaan. Puolustusvoimien hallinnollinen kiinnittyminen valtionhallintoon ohjaa koko organisaation hallintoa. Byrokratian normatiivisuus on luonteenomaista puolustusvoimille jo pelkästään hallinnollisten tehtävien toteuttamiseksi. Samalla se on luonteenomaista myös puolustusvoimien tehtävän luonteen vuoksi. (vrt. Laaksonen 2004, 95-96) Normatiivisuus edellyttää kattavaa normiohjausta, jolla organisaation toiminta ylläpidetään ja suunnataan haluttuun suuntaan.

Puolustusvoimien syvenevää suhdetta julkishallintoon kuvaa koko julkishallinnon viimeisin suuri hallinnollinen muutos, jossa jalkautettiin uuden julkishallinnon logiikka puolustusvoimiin. 1990-luvun taloudellinen lama muodosti käännekohdan hallintokulttuurin kehityksessä. Koettiin, että raskas ja byrokraattinen hallintokoneisto olisi este luonnolliselle talouskasvulle. Voimavaroja haluttiin käyttää entistä taloudellisemmin ja joustavammin. Tämän kannustimena toimi erityisesti julkisen talouden epätasapaino ja suuri työttömyys, jotka vaativat julkisen varojen käytön tehokkuutta. (Huttunen 1994, 14-15) Ajanjakso muodostui hyvinvointiyhteis-

kunnan hallinnolliselle uudistukselle luonnolliseksi taitekohdaksi. Uudistuksesta käytettiin nimeä New Public Management – uusi julkisjohtaminen.

Uuden julkisjohtamisen taustat Suomessa ovat itse asiassa valtionhallinnon uudistamisohjelmassa 1980-luvun lopulla, jolloin julkisen hallinnon uudistamisen suuntalinjoja alettiin kirjata hallitusohjelmiin. Julkisen hallinnon jatkuva kasvu haluttiin lopettaa ja suunnata sen toiminta paremmin kansalaista palvelevampaan hallintoon. Kansalaisille haluttiin antaa viesti, että heidän maksamalla verorahoilla valtio antaa hyvää palvelua. Uudistuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli julkisen hallinnon joustavuuden lisääminen, mutta 1990-luvun alussa alkanut taloudellinen lama ohjasi uudistuksen voimakkaammin tehokkuuden ja taloudellisuuden suuntaan. (Lähdesmäki 2003, 118-126).

Uudistus kumosi lopulta pitkän byrokratian perinteen valtionhallinnossa. Ilmiö oli maailmanlaajuinen, sillä 1970-80-luvuilla eri puolilla maailmaa valtiollista byrokratiaa leikattiin yksityistämisen ja kumppanuussopimusten kautta. Tarkoituksena oli rajoittaa valtion velvollisuuksia ja vetää selkeä raja virastojen toiminnalle hallinnollisten velvollisuuksiensa toteuttamisessa. (McCurdy, 2004) Tosin voidaan todeta, että julkishallinto on edelleen säilyttänyt byrokraattinen luonteensa, mutta se on uuden julkisjohtamisen myötä muuttunut Barzelayn esittämäksi jälki-byrokraattiseksi organisaatioksi, jossa korostuu asiakaslähtöisyys, laatu ja hallinnon tuotteet.

Johtamisdoktriinina uusi julkisjohtaminen pyrki löytämään vastauksia kysymyksiin, mikä on paras tapa organisoida ja johtaa (Lähdesmäki 2003, 53). Liikkeenjohtamisesta mallia ottava doktriini pohjautui uusklassiseen taloustieteeseen. Kyseessä on joukko toisiinsa liittyviä periaatteita ja ideoita, joiden tavoitteena oli kustannustehokas, yksilöä kannustava ja asiakaslähtöinen julkinen hallinto. Uuden julkisjohtamisen avainkäsite on tuloksellisuus, jonka peruselementtejä ovat taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus. (Koivumäki 2005, 14-18)

Hallinnon reformissa uusi julkisjohtaminen oli tarkoitettu strategisen johtamisen työkaluksi, joka sisältää periaatteita paremmasta johtamisesta. Reformin logiikka korostaa johtamisen yleistettävyyttä. Sen mukaan johtamista koskevat periaatteet ovat yleistettävissä yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille. Tätä perustellaan sillä, että johtamisen peruseriaatteet ovat samankaltaisia, kuten pyrkimys kustannustehokkuuteen toiminnassa. (Lähdesmäki 2003, 16, 56) Yhteiskunnassa 1960-70-luvuilla kehitetty keskushallintoon keskitetty suunnittelu- ja budjetoitijärjestelmä piti nopealla aikataululla muuttaa kokonaan toisenlaiseen ideologiaan pe-

rustuvaksi ohjauksjärjestelmäksi. Tässä kohtaa reformi on kohdannut valtionhallinnossa vaikeuksia, sillä hallinnon institutionaalinen muisti on osoittautunut pitkäksi. Satavuotinen hallintorakenne ja hioutunut toimintatapa ei ollut valmis näin radikaaliin muutokseen, vaan syntyi kulttuuriristiriita, jossa traditionaalinen tapa tehdä asioita joutui konfliktiin uuden logiikan kanssa. (Valtioneuvoston kanslian julkaisu 1996, 777-780, 797)

Yksi keskeinen uuden julkishallinnon elementti on tulosjohtaminen, jonka keinot on 1990-luvulla implementoitu myös puolustusvoimien toiminnan ohjaukseen. Tulosjohtaminen puolustusvoimissa toteutetaan toiminnan ja resurssien suunnittelun sekä seurannan ohjeistuksen mukaisesti. Yksinkertaistettuna tulosjohtaminen toteutetaan siten, että puolustusvoimien komentaja käy vuosittain tulosneuvottelut puolustusministerin kanssa. Neuvotteluissa sovitaan puolustusvoimien tehtävät ja tavoitteet sekä resurssit seuraavalle vuodelle tarkasti ja neljälle seuraavalle vuodelle suuntaa-antavasti. Neuvotteluista laaditaan tulossopimus. Tämän jälkeen puolustusvoimien komentaja käy vastaavalla tavalla tulosneuvottelut puolustushaarakomentajien ja pääesikunnan kanssa. Näiden neuvotteluiden tulossopimusten perusteella puolustushaarat laativat omassa tulosjohtamisen prosessissaan puolustushaaran toimintasuunnitelman seuraavan viiden vuoden ajanjaksolle. Toimintasuunnitelmassa käsketään tehtävät ja resurssit alaisilleen tulosyksiköille, eli joukko-osastoille ja laitoksille. Tulosten saavuttamista seurataan erilaisilla mittareilla ja niiden toteutumisen taso todetaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. (Pääesikunnan asiakirja HD521)

Valtionhallinnon eri osissa uudistus on luonnollisesti edennyt eri tavoin. Puolustusvoimissa organisaation autoritäärisyyden vuoksi uudistuksen teknisten keinojen implementointi toimintatapoihin on onnistunut, mutta organisaation tehtävä huomioiden, sitä ei ole pystytty täysimääräisesti hyödyntämään. Periaatteessa järjestelmä on toimiva, mutta tulosjohtamiseen olennaisena kuuluva palkitsemisjärjestelmä on puutteellinen. Lisäksi tulosjohtamisen edellyttämää luovaa ja tilanneherkkää johtamiskäyttäytymistä on vaikea toteuttaa käytännössä puolustusvoimien tyylisessä hierarkkisessa ja normatiivisessa organisaatiossa. Tätä korostaa vielä tosiasia, että tavoitteiden saavuttamatta jättämisestä ei voida rangaista, paitsi ehkä henkilökohtaisella tasolla kehittämiskeskusteluissa.

Uusi julkisjohtaminen edellyttää julkisuusperiaatteen noudattamista. Kehittämällä hallintoa läpinäkyväksi, sille luodaan kansalaisten silmissä uskottavuutta ja yleistä hyväksyntää. Puolustusvoimilla on tehtävänsä luonteesta johtuen lakisääteinen oikeus ja samalla velvollisuus pitää salassa esimerkiksi valtion turvallisuuteen vaikuttavia tietoja ja toimintoja. Tällöin on

mahdotonta toimia täysin uuden julkishallinnon edellyttämän julkisuusperiaatteen mukaisesti. Tulosojohtamista tämä ei kuitenkaan vaikeuta.

Uusi julkisjohtaminen on korostanut pakottavan hallinnon periaatteita, vaikka tavoitteena on ollut siirtyminen lähemmäksi kannustavan hallinnon organisaatiota. Toiminnan suunnittelun, seurannan ja raportoinnin toimintamallit ovat luoneet puolustusvoimille systemaattisen ja muuhun valtionhallintoon nähden yhteensopivan toimintamallin. Jatkuvan kustannustehokkuuteen pyrkimisen tulee kuitenkin olla tasapainossa annettavien tehtävien ja vaadittujen tulosten kanssa. Tuottavuusohjelman mukaiset siviilihenkilöstön vähennykset lisäävät sotilaiden velvollisuuksia, jolloin on vaarana, että työpanos on pakotettu suuntaamaan tehtäviin, jotka eivät palvele organisaation perimmäistä tarkoitusta. Taylorismin henki, jossa kaikki tarpeetomiksi koetut liikkeet ja osa-alueet tulee poistaa lopulliseen tavoitteeseen pääsemiseksi, on johtanut siihen, että raportointivastuulla seurataan tarkasti tulosyksiköiden toiminnan suunniteltua toteutumista.

4.2 Yksilön arvot ja etiikka valtionhallinnossa

Kulttuuri on koko hallintokoneistoa koossa pitävä arvo- ja normijärjestelmä (Varjonen 2000, 61), jossa henkilöstön työskentelyä ohjaavat lait, normit ja ohjeet. Tämä lähtökohta asettaa oletuksia ja rajoituksia yksilön toiminnalle osana hallintokoneistoa. Tämän alaluvun tarkoituksena on tarkastella sitä arvopohjaa, joka kulttuurin kautta valtionhallinnosta välittyy yksilölle puolustusvoimissa.

Julkishallinnossa organisaatiokulttuuria voidaan tulkita valtionhallinnon hallintokulttuurina ja virastojen virastokulttuureina. Hallintokulttuuri ymmärretään silloin emokulttuurina, joka yhdenmukaistaa alakulttuureitaan. Hallintokulttuuri koostuu hallintokoneiston ja viraston asemaan, virkamiesasemaan ja julkiseen johtamiseen liittyvistä arvoista. (Varjonen 2000, 61) Temmes esittää, että virkamiesaseman määrittävillä normeilla on keskeinen merkitys hallintokulttuurin kulmakivenä. Hallintokulttuuri on kerrostunut, joten pienikin muutos virkamieslainsäädännössä muuttuu merkittäväksi vaikutuksen kertautuessa hallinnon eri kerroksissa ja heijastevaikutuksissa. Tasapuolisuuden varmistamiseksi virkamies on velvollinen noudattamaan valtion normiohjausta, jolloin voidaan todeta, että arvojen muuttumiseen hallinnossa vaikuttavat rakenne- ja menettelytapamuutokset eli normiohjaus. (Temmes 1991, 41)

Parlamentaarisesti säädetyt lait, asetukset, normit ja ohjeet ohjaavat julkisen sektorin toimintaa ja siten myös hallinnonaloja ja niiden henkilöstöä. Ohjaus asettaa vaatimuksia ja velvollisuuksia, mutta toisaalta antaa myös oikeuksia. Lainsäädäntö toimii ikään kuin sateenvarjona, jonka alla julkinen sektori toimii. Tarkasteltaessa mitä tahansa toimintaa julkisella sektorilla voidaan todeta, että sen perusteet on johdettavissa lainsäädännöstä, jonka kulmakivenä on perustuslaki, jossa määritellään valtiojärjestyksen perusteet ja ihmisten perusoikeudet. Sääöksillä sekä hallinnonalan ja organisaation omilla normeilla toteutetaan julkisen organisaation toiminnanohjaus.

Julkisen sektorin arvot ovat hyvin universaaleja. OECD:n tutkimuksen mukaan ydinarvot 29 maata käsittävässä julkisen sektorin arvotutkimuksessa olivat puolueettomuus, laillisuus, yhtenäisyys, läpinäkyvyys, tehokkuus, tasapuolisuus, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Arvojen painotus saattaa vaihdella maittain ja organisaatioittain maiden sisällä. Nämä arvot kuvaavat myös Suomen hallinnon ydinarvoja. Kansainvälistyminen on tosin vaikuttanut näihin arvoihin täydentämällä niitä hallinnonalalle ominaisen hallinnon arvoilla. (Salminen 2003, 19)

Julkisessa hallinnossa byrokraattiset perusarvot, kuten tehokkuus ja asiantuntijuus, voivat joutua ristiriitaan demokraattisten perusarvojen, kuten vastuullisuus, laillisuus, läpinäkyvyys ja prosessien oikeellisuus, kanssa. Deforest Molinan mukaan ongelmaksi tämä asetelma muodostuu tilanteessa, jossa arvopohjat edellyttävät erilaista käyttäytymistä. Päätävässä asemassa olevan virkamiehen voidaan nähdä toimivan tällaisessa tilanteessa, jossa toimintaa ohjaavat toisaalta byrokraattiset ja toisaalta demokraattiset arvot. Organisaatiokulttuuri voidaan tässä kohtaa nähdä virkamiehen toimintaa ohjaavana viitekehyksenä. Hallintoyksikön virkamiesten luoma organisaatiokulttuuri muodostaa tasapainon näiden kilpailevien arvopohjien välille. (Deforest Molina 2009, 269)

Virkamiehen päätöksentekoa ohjaavat arvot ja etiikka, joita ohjaavat eettiset säännöt. Säännöt muodostuvat säädöspohjasta ja kulttuurillisista normeista. Eettiset säännöt ohjaavat virkamiehen toimintaa ja siten muodostavat organisaatioissa käytänteitä, jotka palautuvat organisaation rakenteisiin muuttaen niiden olemusta. Rakenteena käsitetään lait, rahat ja välineet. Ilmiö on sama kuin Scheinin mallissa. Virkamiesorganisaatiossa tässä prosessissa muodostuu arvoja, joiden toteuttaminen määritetään eettisillä säännöillä, jotka näin ollen ohjaavat käyttäytymistä. (Heusala 2006). Sääöksiä ja kulttuurillisia normeja voidaan virkamiesorganisaatiossa perustellusti pitää yhtenä selittävänä tekijänä tarkasteltaessa arvojen ilmentymistä organisaatiokulttuurin artefaktitasolla.

Sotilasta ohjaa sotilaskasvatuksesta johtuva sotilasetiikka, joka on jaettavissa sotilaallisen ajattelutavan etiikkaan ja professionaaliseen etiikkaan. Jälkimmäiselle tunnusomaista ovat sotilaalliseen järjestykseen kuuluvat hyveet, kuten kuri, hierarkkisuus, maltillisuus ja lujuus. Sotilaalliseen ajattelutapaan liitetään kurinalaisuus, loogisuus, pysyvyys ja tieteellisyys, jota käytännön elämässä ei usein ole nähtävissä. (Puukka 2005, 59) Tätä tukee Varjosen tutkimusaineiston analyysi, minkä mukaan sotilasyhteisössä tehdään liikaa ”satulapäätöksiä” ja että päätökset tehdään usein luulotiedon varassa. (Varjonen 2000, liite 9.1) Näiden eettisten tekijöiden ohella sotilasta koskevat koulutuksen aikana annetut eettiset lupaukset: sotilasvala, kadettilupa ja upseerin virkavala. (Puukka 2005, 70) Vaikka tieteellinen ajattelutapa ei Puukan mukaan esiinny käytännön elämässä, niin ammattisotilaiden koulutusjärjestelmä on akatemisoitunut merkittävästi. Tästä osoituksena on Maanpuolustuskorkeakoulun perustaminen 1993 ja Bologna-prosessin mukaisen uusimuotoisen sotatieteiden maisterikoulutuksen aloittaminen vuonna 2009. Tällä hetkellä ollaan uudistamassa esipuseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin tutkintorakenteita. Kehityksellä on yhteisiä piirteitä seuraavassa alaluvussa esitettyyn Moskosin määritelmään postmoderneista asevoimista. (Mäkinen 2009, 76)

Virkamiehen toimintaa ohjaava normiohjaus on kerroksellinen. Se muodostuu yleisistä normeista ja hallinnonalan omista normeista, jolloin virkamieskulttuurin ja säädösten ohella sotilasorganisaatiossa henkilöstön toimintaa ohjaavat puolustusvoimien omat normit ja ohjeet. Yleinen palvelusohjesääntö on kaikkia sotilaita koskeva yhteinen vaikutin. Siinä käsitellään sotilaan käyttäytymiseen ja yleiseen palvelukseen liittyviä määräyksiä ja rituaaleja. Samanlaisena vaikuttimena voidaan nähdä myös Sulkeisjärjestysohjesääntö. Scheinin teorian mukaisesti näiden vaikuttimien tuottamat artefaktit voidaan tulkita muuttuvan arvoiksi ja edelleen perusoletuksiksi sotilasorganisaatiossa. Vanhemman sotilashenkilön kunnioittaminen on esimerkki perusoletuksesta, joka on oletusarvona sotilasyhteisössä.

Sotilasorganisaation kulttuurin keskeisiä rakennustekijöitä on johtamiskulttuuri, joka pitää sisällään organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä tekijöitä sekä muulle yhteiskunnalle yhä vieraammaksi käyvän käskytykulttuurin. Sotilaskulttuuria ei pidetä joustavana, sallivana, intuitiivisena tai emotionaalisenä. Esimies-alainen suhteessa tämä saattaa merkitä sitä, että organisaation hierarkkisuus ja organisaation autoritäärinen luonne saattavat estää omien, valtavirrasta poikkeavien näkemysten esittämisen (Puukka 2005, 57-59) Esimiesten myötäilyä edesauttaa tosiasia, että sotilaat valitaan tehtäviinsä organisaatiossa ylempänä olevien sotilaiden toimesta, jolloin valintaan on luonnollista uskoa vaikuttavan henkilön mielipiteiden yhtenäisyys valitsijan mielipiteiden kanssa. (Puukka 2005)

Sotilaiden voidaan tulkita elävän arvojen ristiaallokossa, jossa yksilön toimintaa ohjaavat toisaalta säädöspohjaan perustuvat arvot ja toisaalta kulttuurilliset normit. Puolustushaaroissa toimintaa ohjaavat sotilasorganisaation ja samalla oman puolustushaaran arvomaailma. Näiden kahden rinnakkaisen arvomaailman keskinäinen suhde on erilainen riippuen yksilön tehtävästä ja sijoittumisesta sotilasorganisaatiossa. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna vahvempi organisaatiokulttuuri on käyttäytymistä ohjaava tekijä sellaisissa tilanteissa, joissa nämä rinnakkaiset arvopohjat ovat ristiriidassa.

4.3 Organisaatiokulttuurin muutos

Organisaatiokulttuuri koostuu perusoletuksista, jotka osoittavat, kuinka rajatun ryhmän jäsenet näkevät ulkoiset suhteensa toimintaympäristönsä eri osiin ja sisäiset suhteet toisiinsa. Puolustusvoimilla on pitkä historia, joten tällaiset oletukset ovat järjestyneet suhteessa toisiinsa siten, että ne muodostavat organisaation jäsenille ominaisen mallin, kulttuurin, joka heijastaa heidän yhteisiä oletuksia todellisuudesta. (vrt. Schein 1987, 253) Tämä kulttuuri muuttuu sisäisen tai ulkoisen muutostekijän johdosta. Tässä alaluvussa tarkastellaan näistä tekijöistä aiheutuvaa puolustusvoimien kulttuurimuutosta puolustushallinnon toimintaympäristön muutokseen sitoen.

Puolustusvoimat oli yhteiskunnan kehityksessä säilynyt eristäytyneenä instituutiona, jonka asemaan alettiin puuttua vasta yhteiskunnan demokratisoitumisen myötä 1960-luvulla. (Virta 2011, 156) Puolustusvoimien suhde muuhun valtionhallintoon voitiin tuolloin tulkita oman organisaation näkökulmasta hallitsevaksi. Lähentyminen muuhun yhteiskuntaan alkoi 1960-70-luvulla, jolloin yhteiskunnan avautuminen ja kehittyminen kohti yksilöllisyyttä veti puolustusvoimat mukaan kehitykseen, jolla oli merkittävä vaikutus puolustusvoimien tulevalle kehitykselle ja yhteiskunnallisen aseman määräytymiselle. (Virta 2008, 18-23) Laajassa mittakaavassa ajanjakson yhteiskunnallinen kehitys voidaan tulkita kansallisen kulttuurin kehitykseksi. Sisäisen yhdentymisen kautta kansallinen kulttuurimme koki suuria muutoksia juuri edellä esitettynä ajanjaksona.

1970-luvulta alkaen kansainvälinen turvallisuuskehitys loi pohjaa Suomen turvallisuuspoliittiselle kehitykselle ja siten merkittävimmälle sodan jälkeiselle kulttuurimuutokselle. Sotien jälkeen puolustusvoimien tehtävä oli selvä. Sodan aikana oli muotoutunut malli organisaation toiminnalle ja tavoitteille. Vähitellen puolustushallinto etäännytti sodan perinnöstä ja kylmän sodan päättyminen muutti lopulta kansainvälistä turvallisuustilannetta niin radikaalisti, että

puolustusvoimissa voitiin vähitellen asennoitua uudenvälisen kansainvälisen ympäristön kohtaamiseen. Neuvostoliiton hajoamisen aiheuttaman kansainvälisen turvallisuustilanteen muutos johti laajamittaisen hyökkäyksen uhkan pienentymiseen, mikä vaikutti merkittävästi myös Suomen turvallisuustilanteen tulkittamiseen. Suomen ei tarvinnut enää kokea itseään alistetuksi kenellekään suhteessa siihen mitä voitiin sanoa tai tehdä ulkosuhteissa, vaan sillä on mahdollisuus määrittää itse yhteistyökumppaninsa. Suomella oli ensimmäistä kertaa mahdollisuus itse määrittellä valtiollista totuutta, miksi olemme olemassa ja mitkä ovat uhkakuvat. Puolustusvoimien osalta muutos oli ilmeinen tarkasteltaessa puolustusvoimien uhkakuvien muutosta. Puolustuksen uskottavuuden säilyttämiselle YYA-sopimuksen aikana oli aivan eri perusteet kuin nykyaikana.

Puolustusvoimien kulttuurimuutoksessa yhtenä keskeisenä ajanjaksona on 1990-luku, joka sisälsi puolustusvoimille useita uudistumiseen johtavia muutostekijöitä. Puolustusvoimien asema muuttui taloudellisesti valtionhallinnolle alisteiseksi aikaisemmin mainitun uuden julkisjohtamisen myötä. Aikaa leimasi kansainvälisyys, joka ilmeni uudenvälisenä vapautena hankkia puolustusmateriaali parlamentaarisen hyväksynnän jälkeen myös länsimaista. Euroopan unioniin liittymisen seurauksena turvallisuuspolitiikka muuttui aktiivisesta puolueettomuudesta sotilaalliseen liittoutumattomuuteen. Samaan aikaan yhteiskunnan muutos pakotti puolustusvoimien kehittämään koulutusjärjestelmäänsä, jotta se vastaisi sekä omiin tarpeisiin että yhteiskunnan vaatimuksiin. Koulutusjärjestelmän ohella kehittyi myös koulutuksen sisällöt, koulutusmenetelmät ja yleinen suhtautuminen asevelvollisiin, erityisesti varusmiehiin. Elinikäistä oppimista korostavan johtajana kehittymisen mallin käyttöönotto oli esimerkki puolustusvoimien kyvystä ja halusta muuttua sekä pysyä yhteiskunnan kehityksessä mukana. Kehittyvä yhteiskunnan avoimuus ja kansalaiskeskustelun vapaus vaikuttivat täten myös puolustusvoimien toimintaan.

Tänä päivänä turvallisuusympäristön keskeiset muutokset liittyvät globalisaation ja keskinäisriippuvuuden kasvamiseen, joilla on heijastusvaikutuksia Suomeen. Kriisit koetaan moniulotteisimmiksi ja niiden hallitseminen edellyttää kattavaa viranomaisyhteistyötä kokonaisuudessaan puolustuksen tai kokonaisturvallisuuden hengessä (VNS 2009, 59-61). Viimeisin Valtioneuvoston linjaus uhkakuvista on esitetty Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS 2010, 14). Tänä päivänä tulkinta turvallisuusympäristöä uhkaavista tekijöistä on muuttumassa valtiollisesta turvallisuudesta kohti inhimillistä turvallisuutta.

Turvallisuusympäristön muutoksesta huolimatta puolustusvoimien päätehtävänä on säilynyt Suomen sotilaallinen puolustaminen. Kulttuurin muutoksen, erityisesti ryhmän ulkoisten suhteiden, näkökulmasta mielenkiintoista on puolustusvoimien toisen tehtävän korostuminen. Muiden viranomaisten tukeminen puolustusvoimien suorituskyvyillä on korostunut. Tulevaisuudessa tällä lienee vaikutuksia myös asevelvollisten koulutusjärjestelmään ja samoin puolustusvoimien rooliin yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäjänä.

Lisääntyvä kansainvälisyys edellyttää muutosta myös puolustusvoimien ulkoisissa suhteissa toimintaympäristöönsä. Suomen osallistuminen kansainvälisiin kriisinhallintaoperaatioihin, pohjoismainen puolustusyhteistyö ja yhteispohjoismaiset harjoitukset ajavat puolustusvoimia entistä enemmän kohti kansainvälistä sotilaskulttuuria. Ilmavoimat on oivallinen esimerkki kansainvälistymisestä. Länsimaisen hävittäjähankinnan myötä Suomen ilmavoimat siirtyivät länsimaiseen vaikutuspiiriin, josta esimerkkinä on englannin kielen käyttö taistelujohtokieleinä, ilmavoimien osallistuminen NATO-evaluointiin ja yhteinen harjoittelu Ruotsin ja Norjan ilmavoimien kanssa yhteisellä harjoitusalueella. Kansainvälisiin kriisinhallintaoperaatioihin ilmavoimia ei vielä ole käsketty, vaikka konetyypin hankintaa aikanaan perusteltiin juuri kansainvälisen yhteensopivuudenkin nimissä (Helsingin Sanomat 3.4.2011). Puolustusvoimien kansainvälisissä tehtävissä kulttuurin näkökulmasta korostuu, että kansainvälisessä kriisinhallinnan luonteessa on tapahtunut selvä muutos. Aikaisempien tarkkailijatehtävien ohelle on tullut lähes sodan olosuhteisiin koulutettavia joukkoja ja tehtäviä.

Sotilasorganisaation muutos heijastelee usein koko yhteiskunnan muutosta. Tarkastellessaan Yhdysvaltojen ja länsimaisten asevoimien historiaa Moskos esittää yleistykseenä asevoimien organisaatiomuutoksen piirteitä kolmella eri aikakaudella. Nämä aikakaudet ovat moderni (1900-1945), myöhäismoderni (1945-1990) ja jälkimoderni (1990-) aikakausi. Moskosin mukaan länsimaisissa asevoimissa ollaan siirtymässä kohti postmodernistisia asevoimia. Uhkakuvat ovat muuttuneet vihollisen hyökkäyksestä terrorismiin, massa-armeijat ovat kutistuneet ammattiarmeijoiksi, joiden toiminta suuntautuu isänmaan puolustamisesta oman valtakunnan alueella rauhanturvaamiseen ja humanitäärisiin tehtäviin kolmansien osapuolten alueella. Postmodernissa sotilasorganisaatiossa ammattisotilaseliitti on muuttunut taistelun johtajasta diplomaattiseksi ja akateemisesti koulutetuksi yksilöksi. (Moskos, Williams & Segal 2000, 14-19) Moskos ei kuitenkaan esitä havainnoissaan Suomessa tällä hetkellä ajankohtaista valtollisen turvallisuuden merkityksen vähenemisestä johtuvaa seurausta, jossa inhimillisen turvallisuuden merkitys painottuu. Tämä ilmiö on postmoderniin uhkakuviin liittyvä, sillä uhka-

kuvien muutos on kansalaisen näkökulmasta painottanut muiden turvallisuustoimijoiden kuin puolustusvoimien merkitystä.

Tällä kansainvälisellä kehityksellä on nähtävissä selviä yhteisiä piirteitä myös Suomen puolustusvoimien osalta. Mäkinen (2009, 76) esittää, että sotilaan identiteetti on jatkanut monipuolistumistaan Suomessa 1980-luvulta alkaen, jolloin sotilasjohtajan rooli on kohdannut muutosta esimerkiksi puolustusvoimien siirtyessä laatu- ja tulosjohtamisen menettelytapoihin organisaatiossaan. Tätä tukee Ojalan tutkimus, jossa hän esittää, että ammatillisesti suuntautuneiden upseerien toimintamallit määräytyvät enemmän yksityisen upseerin ja kansalaisen tarpeista sekä hänen arvoasetelmistaan. ”Monessa mielessä on kysymys pyrkimyksestä markkinatalouden tapaisen kysynnän ja tarjonnan lakien soveltamisesta sotilasorganisaatiossa.” (Ojala 1995, 12)

Yhteiskunnan kehityksen myötä puolustusvoimien organisaatio on myös kohdannut muutoksia. Schein toteaa, että organisaation sisäiset muutokset ovat osa sen elinkaarta (Schein 1987, 279-280) Ulkoisen sopeutumisen kautta organisaatiota kehittämällä vastataan muuttuvaan toimintaympäristöön. Puolustusvoimissa se on usein tarkoittanut, että organisaation rakenne ja resurssit suhteutetaan vallitsevaan taloudelliseen tilanteeseen ja organisaation tehtäviin. Tämän tutkimuksen tekohetkellä erillisen työryhmän suunnittelussa on puolustusvoimien toiminta ja rakenne 2016 alkaen. Riippumatta yksityiskohtaisista hallitusohjelman puolustuspoliittisista linjauksista voidaan arvella, että puolustusvoimat on jälleen hallintorakenteen muutoksen edessä, mikä väistämättä tarkoittaa myös kulttuurimuutosta. Edellinen suuri rakennemuutos toteutettiin vuoden 2004 puolustuspoliittisen selonteon pohjalta, jolloin vanhentuva sotamateriaali, sodan ajan joukkojen sekä johtamisrakenteen muutokset edellyttivät myös hallintorakenteen muutosta. (VNS 2004) Toimintamenoista jouduttiin säästämään ylimääräisiä miljoonia, mikä vaikutti koko puolustusvoimissa toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vuoden 2016 muutoksella lienee jälleen kerran tarkoitus optimoida sodan ajan joukkojen tuottaminen ja siihen tarvittavan organisaation rakenne tämän hetken poliittisten päämäärien mukaisesti ja entistä kustannustehokkaammalla tavalla. Toisaalta tavoitteena on myös turvata asevelvollisuusjärjestelmän tulevaisuus (Asevelvollisuustyöryhmän selvitys 2010, 14).

Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden ohella kulttuurin muutosta tarkasteltaessa olennaista on säilyttää historiallinen perspektiivi. Puukan mukaan asevoimien saavutukset menneisyydessä ovat oleellinen tekijä sotilaskunniassa, joka on kiinteässä yhteydessä nationalismiin ja kansallisiin traditioihin. Sotilaskunnian koodit ohjaavat sotilaan käyttäytymistä. Tätä voitaneen pe-

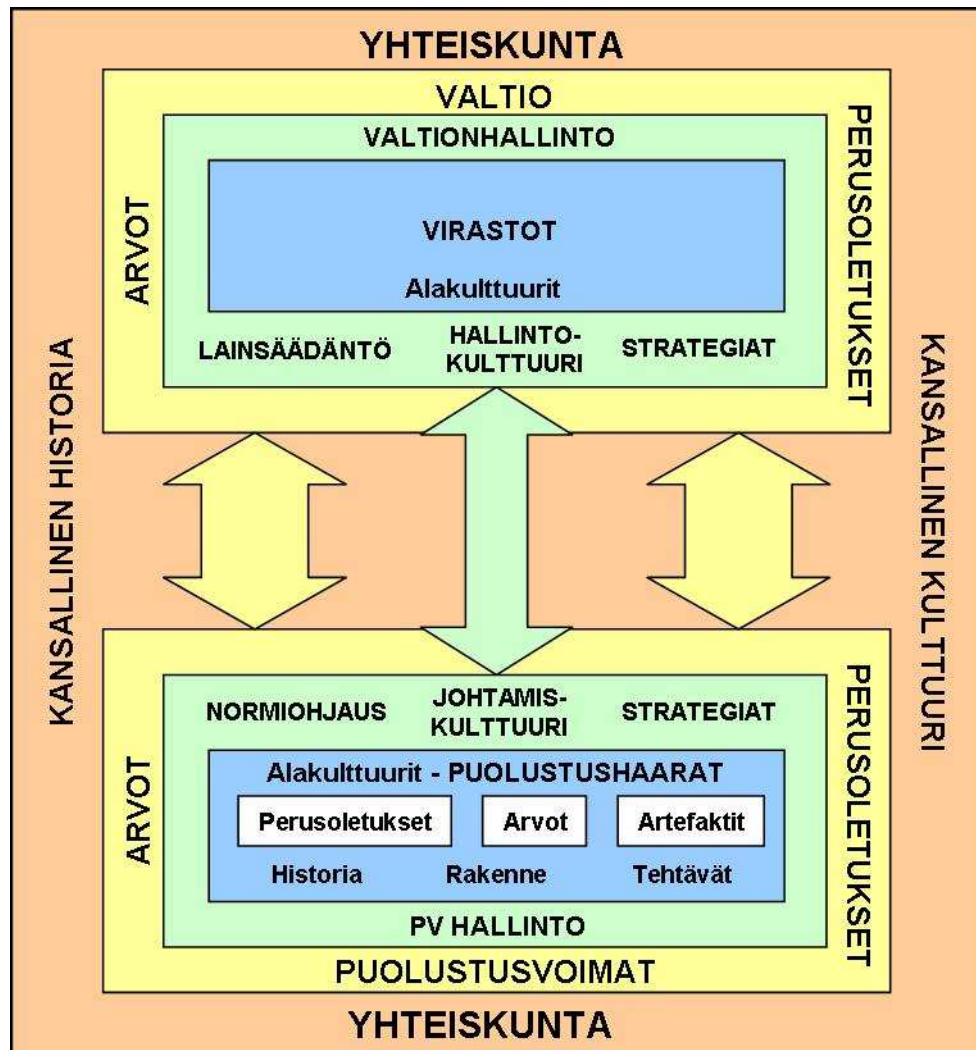
rustellusti soveltaa myös tässä tutkimuksessa puolustushaarojen suhteen. Puukan mukaan myös puolustushaarauskollisuus on ominaista sotilaskulttuurille, jolloin historia ja traditiot ohjaavat puolustushaaran organisaatiokulttuuria. (Puukka 2005, 59, 62) Esimerkiksi merivoimien historiaa ja perinteitä tarkasteltaessa voidaan havaita jopa maailmanlaajuisia tekijöitä, jotka kulttuuriin ovat vaikuttaneet. Brittilaivaston ja kauppamerenkulun perinteitä on nähtävissä vielä tänäkin päivänä merivoimien toiminnassa (Informantit 6 ja 8). Vaikuttavat tekijät ovat edelleen ulkoisia tai sisäisiä, mutta historiallinen perspektiivi auttaa ymmärtämään asioiden keskinäisiä vaikutussuhteita ja esimerkiksi, miksi jokin asia ilmenee lähes muuttumattomana tai ohjaavana tekijänä tietyssä kulttuurissa. Puukka on todennut, että vahvasti historiaan sitoutuneen kulttuurin muuttaminen nopeasti on lähes mahdotonta (Puukka 2005, 54). Merivoimissa on esimerkkejä tällaisista historiallisista perinteistä ja juurista, jotka säilyvät, osin tarkoituksellakin, sen toiminnassa.

Puolustusvoimien näkökulmasta organisaation muutosta ovat pääsääntöisesti edellyttäneet turvallisuusympäristön ja yhteiskunnan muutos. Kulttuurin kehittymisen näkökulmasta tarkasteltuna säilyäkseen tulisi organisaation pystyä säilyttämään ne kulttuuriset elementit, jotka ovat edelleen sopeutuvia ja toisaalta pystyä muuttamaan tai poistamaan ne elementit, jotka ovat toimimattomia. Puolustusvoimien haasteena on organisaation pitkä historia, joka vaikeuttaa poisoppimista ja luopumista asioista, joita pidetään tärkeinä. Tämä aiheuttaa usein muutostarintaa. (Schein 2004, 27) Konkreettisenä esimerkkinä voi mainita uuden johtajakoulutuksen aloittamisen 1998, mikä käyttöönotettaessa herätti laajaa vastarintaa kokeneissakin sotilaissa. Puolustusvoimien organisaation autoritääriinen luonne mahdollistaa uudistusten käyttöönoton organisaatiossa ylhäältä alaspäin ohjattuna toimintana, mutta kulttuurinäkökulmasta tarkasteltuna muutoksen todellinen onnistuminen ei ole käskytyksiasia.

4.4 Mistä on puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tehty?

Tämän alaluvun keskeinen sisältö on tutkittavasta ilmiöstä muodostettu esiyymmärrys, joka on kehittynyt johtopäätöksinä tutkimusasetelman teoreettisista lähtökohdista ja puolustusvoimien hallinnollisen ympäristön tekijöistä. Kuvassa 5 on esitetty esiyymmärryksen perusteella luotu yksinkertaistettu malli puolustusvoimien organisaatiokulttuurin osatekijöistä ja niihin kiinteästi vaikuttavista tekijöistä. Gummessonin mukaan esiyymmärryksellä tarkoitetaan niitä tietoja, näkemyksiä ja kokemuksia, joita tutkija omaa tutkimuksen alkuvaiheessa. Esiyymmärryksen käsite on ymmärrettävä laajempaan kuin tieto, koska sillä tarkoitetaan myös tutkijan asennet-

ta, sitoutumista sekä henkilökohtaisen näkemyksen ja kokemuksen tärkeyttä tutkimusproses-
sissa. (Åhman 2003, 103) Niskasen lähestyminen esiyymmärrykseen on kattavampi. Hänen
mukaansa kaiken ymmärtämisen perustana on aina ”jo ymmärretty”. Toisin sanoen mikään
ymmärtäminen ei ala alusta, vaan perustuu jo aikaisemmin luotuun merkityskokonaisuuteen.
Tästä seuraa se, että ilmiöiden ymmärtämisen perustuessa aina esiyymmärrykseen muodostuu
vaara, että kierretään kehää. Ongelma voidaan ratkaista tämänkin tutkimuksen lähtökohtana
olevan hermeneuttisen kehän avulla. (Niskanen 1994, 22-23)



Kuva 6. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tekijät ja vaikutussuhteet.

Kuvassa 6 on pyritty yksinkertaistamalla ilmiöitä ja niiden välisiä suhteita esittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin. Tarkastelu on tutkimuksen aihepiiri huomioiden rajattu valtionhallinnon ja puolustusvoimien organisaatioiden väliseksi, joten esimerkiksi kodin, koululaitoksen ja kirkon vaikutuksia arvomaailmaan tässä yhteydessä ei käsitellä. Samoin kuvasta on tarkoituksellisesti rajattu pois kansainvälisen toiminnan vaiku-

tukset. Niiden kuitenkin ymmärretään vaikuttavan organisaatiokulttuuriin, mutta vaikutukset käsitetään puolustusvoimien tehtävien ja poliittisen ohjauksen kautta. Puolustusvoimat on osa valtiota, mutta kuvassa ne on eritelty omaksi kokonaisuudekseen, jotta ilmiöiden väliset suhteet voidaan havainnollistaa selkeämmin. Liitteessä 2 on esitetty puolustusvoimien organisaation sijoittuminen valtionhallintoon nähden sekä johtosuhteet.

Lähtökohtana on, että yhteiskunnalla on oma kansallinen historia ja kulttuuri. Valtio on osa yhteiskuntaa ja kulttuurillisesti tarkasteltuna valtiolla on omat perusoletuksensa ja arvonsa esimerkiksi itsenäisyydestä, ihmisyydestä ja turvallisuudesta, jotka kumpuavat valtiollisesta historiasta. Valtionhallinnon rakenteet ja kulttuuri ovat kehittyneet vuosisatojen aikana muodostaen omanlaisensa hallintokulttuurin, jonka perustana on lainsäädäntö. Valtionhallinnon luonne on kehittyessään muodostunut byrokraattiseksi, koska hallinnon on tarkoitus toimia tehokkaasti ja kaikille asiakkaille tasapuolisesti, sillä se vaatii kansan legitimitetin. Valtiohallinnon laajentuessa byrokratia on muodostunut hitaaksi, jäykäksi ja kaavamaiseksi, mikä on luonut sanalle negatiivisen merkityksen. Byrokratian luonne on pakottava, tosin viimeaikainen julkishallinnon merkittävä uudistaminen ja tietotekninen kehitys muuttanevat hitaasti hallinnon luonnetta kannustavammaksi. Puolustusvoimissa hallinnon luonne on organisaatiotasosta ja tehtävästä riippuvainen. Organisaation sisäiset itsearviointi- ja parantamisprosessit ovat antaneet yksilöille tunteen vaikuttamismahdollisuuksista, jolloin hallinnon luonnekin on osittain muuttunut kannustavaksi.

Hallintokulttuuri ei ole samanlainen kaikissa valtion elimissä, vaan organisaation ollessa vanha sen rakenteen sisään on muodostunut erilaisia virastojen alakulttuureita. Toisaalta hallintokulttuurissa on määriteltävissä kaikille organisaation osille yhteisiäkin piirteitä, joista voidaan puhua hallinnon emokulttuurina. Esimerkiksi juuri uusi julkisjohtaminen on tekijä, joka on läpileikkaava valtionhallinnossa, vaikkakin on oletettavaa, että se on saanut eri virastoissa omanlaisensa luonteen.

Puolustusvoimat toimii useissa sisäkkäisissä ja rinnakkaisissa kulttuureissa (vrt. Aaltio-Marjosola 1991, 50-51). Suomalaisen sotaväen historia ulottuu kauas Ruotsin vallan ajoille, vaikkakin itsenäisyyden alkuaikojen tapahtumat ja esikuvat lienevät olleen merkityksellisemmässä asemassa sotilaskulttuurin luoja. Jääkäri liikkeen saksalainen koulutus ja puolustuslaitoksen saksalainen esikuva ovat luoneet sitä kulttuurista perustaa, mitä puolustusvoimat nyt kantaa. Ero on selvä vertailtaessa esimerkiksi tämän hetken ruotsalaiseen sotilaskulttuuriin, jolla on pitkät perinteet maan omassa historiassa.

Tarkasteltaessa puolustusvoimien ja valtion välistä vuorovaikutussuhdetta kulttuurin näkökulmasta voidaan todeta, että puolustusvoimien kulttuuriin ovat vaikuttaneet valtion kulttuurinen perusta. Kansainvälistyminen on tästä vuorovaikutuksesta hyvä esimerkki. Valtionhallinnolla ja puolustusvoimien hallinnolla on samanlainen vuorovaikutussuhde. Puolustusvoimien hallinto on kehittynyt osana valtionhallintoa, jolloin hallintokulttuurinen perimä on samankaltainen, vaikkakin puolustusvoimien erityisyys organisaationa on muodostanut sille omanlaisensa hallintokulttuurin, josta tässä yhteydessä voidaan käyttää myös nimeä johtamiskulttuuri. Valtionhallinnon artefaktit, kuten säädöspohja ja strategiat vaikuttavat puolustusvoimien johtamiskulttuuriin ja siten edelleen puolustushaarojen kulttuuriin. Vaikka puolustusvoimat osana julkishallintoa on ollut kiinteässä suhteessa valtioon, se on oman ammatillisen organisaationsa sisällä luonut itselleen omintakeisen kulttuurin, joka on eräänlainen sekoitus kansallisesta kulttuurista, hallintokulttuurista ja puolustushaarojen kulttuurista. Näiden eri kulttuurien piirteiden voidaan olettaa korostuvan eri tavoin puolustusvoimien organisaation eri tasoilla. Organisaation eri tasojen tehtävien luonteen mukaisesti puolustushallinnon ylempillä tasoilla korostunee hallintokulttuurin piirteet ja vastaavasti alemmilla tasoilla korostunee sotilaskulttuurin piirteet.

Kuten valtionhallinnossa, on puolustusvoimissakin muodostunut alakulttuureita, joilla on oma historiansa, perinteensä ja tehtävänsä. Lähtökohtana on, että nämä alakulttuurit ovat emokulttuurille alisteisia ja tukevat emokulttuuria. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan alakulttuureina maa-, meri- ja ilmavoimia. Yhtä lailla olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi aselajien tai henkilöstöryhmien kulttuuria. Ammatin erityisyydestä ja yhteisestä historiasta johtuen on oletettavaa, että puolustushaaroissa on vahva ja yhtenäinen arvopohja.

Puolustusvoimien organisaation luonne on säilynyt normatiivisena, autoritäärisenä ja totaalisenä. Nämä ominaisuudet ovat organisaatiossa yhä läsnä, mutta eivät enää niin vahvana kuin aikaisemmin. Yhteiskunnan muutos on vaikuttanut siten, että varusmiehiin ja nuorempiin sotilaisiin suhteudutaan tasavertaisemmin kuin aikaisemmin. Toiminnan totaalinen luonne on säilynyt, mutta totalisuuden taso voidaan tulkita matalammaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka puolustusvoimilla on periaatteellinen oikeus rajoittaa yksilön sosiaalista elämää organisaation ulkopuolisten kanssa, niin esimerkiksi varusmiehen vapaa-ajan määrä on lisääntynyt. Siitä on muodostunut varusmiehelle kuuluva oikeus, jonka toteutumista valvotaan tarkasti.

Scheinin organisaatiokulttuuriteorian tekijät on kuvassa yhdistetty puolustushaarakulttuuriin, koska se on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen taso. Yhtä lailla malli olisi yhdistettävissä mihin tahansa organisaatiotasoon. Puolustushaarakulttuurilla on tämän mallin mukaan löydettävissä omat perusoletuksensa, joiden taustat ovat valtion, puolustusvoimien ja hallinnon perusoletuksissa yhtä lailla kuin puolustushaaran historiassa, rakenteissa ja tehtävissä. Puolustushaarojen voidaan tulkita toimivan kulttuurillisessa ristiaallokossa, jossa erilaiset arvopohjat vaikuttavat organisaatioon ja siinä toimiviin yksilöihin.

Edellä esitetty jäsentely auttaa ymmärtämään tämän tutkimuksen näkökulmasta olennaista kulttuurillista kontekstia, jossa tutkimuksen kohteena olevat puolustushaarat toimivat. Yllä esitetyn viitekehyksen ymmärtäminen on tutkimustulosten tulkinnan yhteydessä ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä puolustushaarojen kulttuurien artefaktien ja arvojen syvemmistä lähtökohdista.

5 PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN MONET KASVOT

Tässä luvussa käsitellään puolustushaarojen ja puolustusvoimien organisaatiokulttuuria teemahaastattelujen perusteella laaditulla narratiivilla. Perustuessaan haastatteluihin narratiivi ei ole täysin kuvitteellinen, mutta siinä esiintyvät henkilöt eivät edusta ketään tiettyä haastateltavaa tai tapahtumat mitään tiettyä tilannetta. Esitetyt tapahtumasarjat ovat yhdistelmä haastatteluloksista ja analyysistä ja siten kokoavat yhteen puolustushaarojen kulttuurin ilmentymiä. Luotettavuuden lisäämiseksi narratiiviin on merkitty lähdeviitteet eri informanttien osalta. Viitteet on esitetty siten, että I1 tarkoittaa informanttia 1, I2 informanttia 2 ja samalla periaatteella viitteistys on esitetty kaikkien informanttien osalta.

Narratiivin runkona on yhden työpäivän mittainen työryhmän kokous, jonka tapahtumia tarkastellaan pääesikunnassa työskentelevän työryhmän johtajan silmin ja eri osapuolien välisten keskustelujen kautta. Tapahtumakehyksen valinta on tietoinen. Valinnan perustana on halu kuvata puolustushaarojen organisaatiokulttuuria ja arkea mahdollisimman todenmukaisesti. Haastateltaviksi valitut informantit työskentelevät juuri tämän tyyppisessä ympäristössä, jossa työtehtäviin liittyvät tällaiset kaikkia puolustushaaroja koskettavat suunnittelutehtävät. Tapahtumakehys kuvastaa siis samalla informanttien työn arkea. Valittu lähestymistapa mahdollistaa myös organisaatiokulttuurin kuvaamisen syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin verrattu-

na esimerkiksi tapaan, jossa kuvataan yksittäisiä tilanteita eri puolustushaaroissa. Lisäksi jokaisen puolustushaaran organisaatiokulttuurin ollessa omanlainen tapahtumakehys mahdollistaa, tutkimusasetelmakin huomioiden, näiden asettamisen rinnakkain ja siten keskinäisen vertailun.

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään puolustushaarojen organisaatiokulttuureja ja siinä ilmeviä käyttäytymis- ja toimintamallien eroja työryhmän kokouksen kontekstissa. Toisessa alaluvussa tarkastellaan historian merkitystä organisaation toimintaan. Aihetta lähestytään kuvauksella merivoimien organisaatiokulttuurista. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan puolustushaarojen erilaisia tapoja juhlatilaisuuden kontekstissa liittäen tähän kuvaukseen osin myös puolustusvoimien organisaatiokulttuurille tyypillisiä piirteitä. Neljännessä alaluvussa tarkastellaan organisaation tehtävän luonteen merkitystä organisaation toiminnalle. Tarkastelun keskiössä on kuvaus ilmavoimien organisaatiokulttuurista. Viides alaluku käsittelee kaikkien puolustushaarojen näkökulmasta sotilaiden mielikuvaa virkamiesmiehistä ja virkamiehen arvoista.

5.1 Esikuntien erilaiset tavat

Everstiluutnantti PE on vastaanottanut sektorijohtajan tehtävät pääesikunnassa. Työhön kuuluu tehtäväkuvauksen mukaisesti vastuu yhden kaikkia puolustushaaroja koskevan materiaalihankkeen suunnittelusta ja toimeenpanon valmistelusta. Työn koordinoimiseksi on noin vuosi sitten perustettu työryhmä, joka muodostuu kaikkien puolustushaarojen edustajista. Ryhmä kokoontuu kerran kahdessa kuukaudessa. Maavoimien edustajana työryhmässä on everstiluutnantti Maa, sektorijohtaja maavoimien esikunnasta. Hänellä on valmistelijoinaan neljä sektorinsa työntekijää. Merivoimien edustajana toimii kuudennesta ohjuslaivueesta vuosi sitten merivoimien esikuntaan sektorijohtajaksi siirtynyt komentaja Laiva ja saman sektorin rannikkotyökoulutettu esiupseerikomantajakapteeni Ranta. Ilmavoimien edustajana työryhmässä on everstiluutnantti Ilma, joka palvelee apulaisosastopäällikkönä ilmavoimien esikunnassa. Hänen lisäksi ilmavoimien edustajana työryhmässä on opistoupseerikapteeni Lento, joka on käytännön työstä vastaava sektorijohtaja. Työryhmään kuuluu lisäksi everstiluutnantti JV, joukko-osaston operatiivisen osaston päällikkö, joka on nimetty työryhmään hankkeen näkökulmasta keskeisen joukko-osaston edustajana. Hänen lisäksi joukko-osastosta on kokouksessa mukana yleisesikuntamajuri YE, joka toimii operatiivisen osaston apulaisosastopäällikkönä kyseisessä joukko-osastossa.

Työryhmän kokous järjestetään tällä kertaa maavoimien esikunnassa lippujuhlapäivänä. Kokousta on siirretty alkuperäisestä ajankohdasta viikolla myöhemmäksi everstiluutnantti Maalla ilmenneen päällekkäisen kokouksen vuoksi. Hänellä on esikunnan tiiviin kokouskäytännön vuoksi kalenterissa vain vähän vapaita aikoja, joten kokouspäiväksi päätettiin lippujuhlapäivä, jolloin ei muita kokouksia yleensä ole. Edellisen kokouksen perusteella käsketyt muistiot ovat tällä kertaa tulleet pääesikuntaan ajoissa, joten everstiluutnantti PE on voinut perehtyä niihin huolellisesti. Tosin ilmavoimien muistio saapui vasta aivan viime hetkellä, kuten monella aikaisemmalla kerralla. Maavoimien muistio oli tällä kertaa todella puutteellinen ja useiden asioiden todettiin olevan jatkoselvittelyssä maavoimien esikunnan eri osastoilla. (I2, I3) Lisäksi muistiossa oli jälleen joitakin kokonaisuuksia, joiden yksiselitteisesti todettiin kuuluvan pääesikunnan valmisteluvastuulle tai ei ainakaan maavoimien vastuulle. (I2)

Kokouspäivän sää on Suomen alkukesälle tyypillisesti kolea ja harmaa. Lippujuhlapäivän vuoksi kokous on päätetty aloittaa jo puoli yhdeksältä, sillä iltapäivällä on tarkoitus osallistua maavoimien esikunnan lippujuhlapäivän kahvitilaisuuteen lounasravintola Pitopadassa. Tilaisuus on luonteeltaan epävirallinen esikunnan yhteinen kahvitilaisuus, eikä näin ollen edellytä paraatipuvun käyttöä, joten osallistuminen myöskään ei edellytä ylimääräistä vaivaa vaatetuksen vaihdon suhteen.

Maavoimien esikunnan rakennus numero viiden alakerran neuvotteluhuoneessa on kokouksen alkamisajankohdan lähestyessä alkaessa kaikki paikalla ilmavoimien everstiluutnanttia lukuun ottamatta. Kapteeni Lento ilmoittaa, että lentotaitonsa ylläpitämiseksi everstiluutnantti Ilma on kertonut lentävänsä Tampereelta Mikkeliin. Kapteeni Lennon ajaessa aamulla kotoaan Vaajakoskelta Mikkeliin hän oli keskustellut Ilman kanssa puhelimesta, jolloin Ilma oli ilmoittanut myöhästyvänsä kokouksesta noin puoli tuntia lennonjärjestelyiden takia (I9). Everstiluutnantti PE, joka toimii kokouksen puheenjohtajana, toteaa kuitenkin ilmavoimien edustuksen olevan paikalla ja päättää aloittaa kokouksen ajallaan (I3). Ennen kokouksen alkua everstiluutnantti JV ilmoittaa toimivansa tämän päivän joukko-osaston komentajan sijaisena, joten hänen täytyy olla tavoitettavissa puhelimitse.

Kokous aloitetaan ajallaan, mutta keskusteltaessa käsiteltävistä asioista ilmenee, että osapuolten kokousvalmisteluissa on puutteita. Everstiluutnantti Maa ja JV ovat silmin nähden ärtyneitä meri- ja ilmavoimien edustajien suhtautuessa tilanteeseen rauhallisesti. (I3) Sekavuutta aiheuttaa pääesikunnan uusi normi, joka everstiluutnantti JV:n mukaan vaatii, että edellisessä kokouksessa päätetyt asiat on otettava uudelleen käsittelyyn. Muilla edustajilla ei tästä nor-

mista ole tietoa, joten everstiluutnantti PE päättää jatkaa kokousta esityslistan mukaisesti ja toteaa selvittävänsä ”normiviidakon” seuraavaan kokoukseen mennessä (I2). Keskustelun jatkuessa everstiluutnantti Ilma astuu sisään neuvotteluhuoneeseen. Toivottaen huomenta muille läsnäolijoille Ilma asettaa nahkatakkinsa tuolin selkämykselle, avaa kansionsa ja on valmiina osallistumaan kokoukseen. (I9)

Ennen ensimmäistä kahvitaukoa esityslistan mukaisessa puheenvuorossaan everstiluutnantti JV toteaa, että kokouksen asialistalla olevaan tehtävään liittyvä valmistelu on joukko-osastotasolla ollut vaikeaa, koska maavoimien esikunta on ohjeistanut käytäntöjä kahdella eri tavalla, jotka ovat ristiriidassa toisiinsa nähden. (I2) Asiasta on ilmoitettu tänne esikuntaan ja vastausta odotetaan. Mitä ilmeisimmin täällä koordinoidaan asiaa jotenkin. Everstiluutnantti Maa pahoittelee tapahtunutta, mutta selittää sitä sillä, että maavoimien esikunnan sisäiset rutiinit ja yhteistyö eivät ole vielä toivotulla tasolla. Sivuhuomautuksena hän mainitsee, että esikunnassa tehdään jo täysipäiväisesti PV2016 työtä, joten työjärjestys tulee tuskin lähivuosina kovasti kehittymään. (I2)

Ensimmäisen kahvitauon aikana everstiluutnantti PE ja Maa käyvät rakennuksen tupakkapaikalla keskustelun maavoimien esikunnasta työpaikkana. Asia on aika moniulotteinen, Maa aloittaa. Esikunnassa on mielenkiintoisia tehtäviä ja täällä työskentelee todella paljon hyviä sotilaita, jotka tekevät paljon töitä. Mutta käsiteltävät asiat ovat niin laajoja, että niiden valmistelu on todella työlästä ja aikaa vievää (I2). Toinen iso asia on se, että maavoimien esikunnassa on niin sanottuja ”reppureita” noin sata eli yli kolmasosa koko esikunnan vahvuudesta. Välillä on syntynyt sellainen tunne, että maavoimin esikunnassa noin 80 % sotilaista on sellaisia, jotka tekevät työtään vain työn vuoksi pohtien samalla, miten he voisivat kaikkein eniten tehdä hajautettua työtä omalta kotipaikkakunnaltaan. (I2) Tämän vuoksi monilla ei ole minikään näköistä tunteen paloa tähän työhön. Esikunnan epäedullinen sijainti vie suuren osan yksilön huomioista. Tästä johtuu myös se, että osa henkilöstöstä osaa sitoutua työhön täällä ja osa ei. (I2) Paikalle saapunut kapteeni Lento kuulee keskustelun aiheen ja liittyy seuraan.

Toinen merkille pantava asia on, everstiluutnantti Maa jatkaa, että esikunnan organisaatio on nuori. Työjärjestys on puutteellinen eikä kenelläkään ole aikaa korjata sitä, koska töitä on todella paljon. Eikä niitä kaikkia ehditä edes tehdä (I2). Esikunnan organisaatio on niin iso, että tällaista joukkoa on vaikea johtaa tehokkaasti, Maa selittää, jolloin sen toiminta muodostuu väkisinkin byrokraattiseksi. Kaiken tekeminen kestää todella kauan. Jos yrität yhtään oikaista työjärjestyksessä ja käydä suoraan jonkun ihmisen kanssa sopimassa, että tehtäisiin jokin teh-

tävä jollain tietyllä tavalla, niin kohta tulee jo pyyntö, että laitanko tämän esityksen esimiesten kautta. Tehtävät ovat kyllä mielenkiintoisia, mutta esikunnan sijainti ei tue työn tekemistä. Jos asuisi Mikkelissä ja olisi pitempiaikaisena työntekijänä, niin aikaa varmaan riittäisi organisaation kehittämiseenkin (2).

Lyhyen keskustelun jälkeen everstiluutnantti Maa toteaa, että maavoimien esikunnan sijainti on pääosan mielestä todella epäedullinen, minkä seurauksena ihmiset eivät hakeudu, vaan joutuvat sinne (I2). Se vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä kautta tuloksiin ja edelleen koko maavoimien toimintaan. Organisaatiossa on vain muutamia haluttuja paikkoja, Maa tähdentää, ja ehkä noin 20 % työntekijöistä tekee työtä intensiivisesti. Suurin osa heistä on yleisesikuntaupseereita, mutta joukossa on myös erittäin pystyviä henkilöitä kaikista muistakin henkilöstöryhmistä. (I2)

Kapteeni Lento toteaa, että ilmavoimien esikunnan työjärjestystä on päivitetty vuosittain jommon vuoden ajan. Nyt se alkaa olla hyvä. Siinä todetaan oikeasti, mitä esikunnan eri osien tulisi tehdä ja mitä tuotteita pitää pystyä tuottamaan. Lento arvioi, että ilmavoimien esikunnan kehityksessä on varmaan ollut vähän samanlaisia piirteitä kuin maavoimien esikunnan kehityksessä. Lentäjät haluavat olla laivueissa ja lentopalveluksessa mahdollisimman pitkään, joten aikaisemmin ilmavoimien esikunta ei ole ollut kovin haluttu työpaikka. Mutta nyt asia on muuttunut. Siihen on vaikuttanut Jyväskylän vetovoimaisuus, esikunnan roolin korostuminen puolustushaarassa sekä haastavat ja mielenkiintoiset työtehtävät. (I8)

Keskustelijoiden joukkoon on liittynyt komentajakapteeni Ranta, joka nyökkää hyväksyvästi kapteenin suuntaan ja sanoo, että esikunnan organisoinnissa organisaation ikä on varmaan aika tärkeä tekijä. Hän jatkaa, että esimerkiksi Suomen merivoimat on ollut olemassa käytännössä vuodesta 1918 lähtien omana puolustushaaranan ja se näkyy sellaisena toiminnan selkeytenä. (I5) Organisaatio on kehittynyt toimimaan tietyllä tavalla, jolloin on tietysti helpompi kohdata muutoksia. Lopuksi Ranta summaa, että onhan se tietysti niinkin, että pienempää organisaatiota on helpompi hallita (I3).

Tauon jälkeen kokous jatkuu esityslistan mukaisesti keskustelulla alustavista toimintavaihtoehdoista. Keskustelu on vilkasta. Everstiluutnantti PE huomaa sekä meri- että ilmavoimien edustajien olevan innokkaita keskustelijoita. (I9) Majuri YE ei sen sijaan ole juurikaan mielitehtään esittänyt, keskustellut vain muutaman kerran puoliääneen everstiluutnantti JV:n kanssa. (I1) Keskustelun päätteeksi todetaan suunnittelun seuraavaan vaiheeseen eteneminen

edellyttävän päätöstä puolustushaarakohtaisista perusteista. Everstiluutnantti Maa sanoo pystyvänsä ratkaisemaan asian tässä kokouksessa, sillä aikaisemman valmistelun perusteella hänelle on delegoitu riittävät toimivaltuudet. Tosin asia on virallistettava maavoimien käytännön mukaisesti siten, että asiakirjaan saadaan kahden kenraalin nimi (I2). Everstiluutnantti JV ja Ilma toteavat myös pystyvänsä tekemään tarvittavat päätökset. Komentaja Laiva ilmoittaa, että hänellä ei ole mahdollisuutta tehdä päätöstä, vaan hänen tulee hankkia vielä asiantuntijalausunnat ja esitellä asia amiraalille, siis merivoimien komentajalle, joka tekee päätöksen. Tosin amiraali on virkamatkalla tämän viikon, minkä jälkeen ensi viikon lomalla, joten virallinen päätös saadaan aikaisintaan kahden viikon kuluttua. (I3) Syntyy hiljaisuus, jonka aikana jopa komentajakapteeni Ranta näyttää hieman vaivaantuneelta.

Lopulta kokousta jatketaan, ja everstiluutnantti PE esittää kysymyksen, mitkä seikat puolustushaaroissa rajoittavat työryhmän työn etenemistä seuraavien kuukausien aikana. Everstiluutnantti Maa ilmoittaa, että maavoimien esikunnassa tarvitaan yhteensä kolme kuukautta aikaa lähinnä tämän kokouksen johdosta ilmenneiden asioiden valmisteluun. Analyttisen näkemyksen varmistamiseksi hänen tulee kerätä lausunnot omilta valmistelijoiltaan ja mahdollisesti joukko-osastoistakin (I3). Sen lisäksi kokonaisuus vaatii ehkä ilmoitusluontoisen käsittelyn maavoimien komentajan johtoryhmässä. Ottaen huomioon, että heinäkuu on esikunnan kesälomakuukausi, niin kolme kuukautta lienee tarpeeksi. Komentaja Laiva toteaa, että heille riittää edellä mainittu kaksi viikkoa aikaa. Merivoimien esikunnassa valmisteluvastuu on kahdella kokouksessa olevalla edustajalla, joten erillistä lausunnotmenettelyä ei tarvita ja asiat voidaan esitellä amiraalille samassa esittelyssä kuin edellä käsitellyt puolustushaarakohtaiset perusteet (I3). Everstiluutnantti Ilma toteaa tarvitsevänsä viikon aikaa. Hänen toimivaltansa riittää asioiden valmisteluun, ja asian käytännön valmistelija istuu hänen vieressään. Viimeisenä lauseenaan Ilma ihmettelee ääneen, miten tällaisten asioiden valmistelu voi esimerkiksi maavoimissa kestää niin pitkään. (I3)

Kokousta päätetään jatkaa ennen lounastaukoa vielä seuraavan esityslistan mukaisen kokonaisuuden käsitellyllä. Keskustelun edetessä käy ilmi, että asia vaatii välittömiä selvityksiä puolustushaaraesikunnista täsmällisten tietojen saamiseksi. Sen johdosta everstiluutnantti PE ilmoittaa, että kokouksessa pidetään tunnin lounastauko, minkä aikana jokainen selvittää tarvittavat tiedot omasta esikunnastaan ja ilmoittaa ne hänelle lounaan jälkeen. Työryhmän jäsenet nousevat ylös ja valmistautuvat siirtymään lounaalle. Ennen neuvottelutilasta poistumista everstiluutnantti Ilma antaa omista lähdemateriaaleistaan vaaditun vastauksen PE:lle. Matkalla lounasruokalaan everstiluutnantti Maa saa vihdoin puhelimeen valmistelijan, joka ei ole sinä

päivänä tekemässä työtään hajautetusti (I2). Vastaus esitettyyn kysymyksen tulee heti. Komentajakapteeni Rannan puhelu sen sijaan kestää pitkään. Lounasjonossa everstiluutnantti PE kuulee tahtomattaankin osan komentajakapteenin puhelinkeskustelua, jossa tavoitettu asiantuntija ilmeisen lannistuneella äänellä kertoo asiaansa taas kerran yhdelle esikunnan upseerille toivoen, että asia etenisi edes joskus päätökseen saakka. (I4) Puhelu päättyy Rannan toteamukseen, että tavoitettu asiantuntija saa itse tulla esittämään asian heti huomenna osastopäällikölle ja ensi viikolla on mahdollisuus esittää asia vielä operaatiopäällikölle.

5.2 Traditio on vahva vaikuttaja

Lounaan aikana everstiluutnantti PE kysyy komentaja Laivalta, mistä muodostuu merivoimien tapa kysyä kaikki päätökset aina amiraalilta. Merivoimissa päätöksenteko on viety organisaatiossa aika korkealle, Laiva vastaa (I3). Taustalla lienee tämä merimiesten laivapalvelusperinne ja se, että kaikki merivoimien johtohenkilöt ovat laivapalveluksen käyneitä. Merivoimien komentaja on luonnollisesti laivapalveluksen suorittanut, ja esikuntapäällikkö, operaatiopäällikkö, valmiuspäällikkö, suunnittelupäällikkö, huoltopäällikkö ja kaikkien joukko-osastojen komentajat ovat laivapalvelusmiehiä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on luonnollista, että käytäntö siirtyy myös merivoimien organisaatioon. Mistä tällainen käytäntö on peräisin, everstiluutnantti PE kysyy, sillä tuntuu, että se byrokratisoi ja hidastaa päätöksentekoa huomattavasti. Niin se tavallaan tekeekin, Laiva vastaa. Tällainen keskusjohtoisuus periytyy itse asiassa historiasta. Leikkimielisesti Laiva toteaa, että toisin kuin maavoimissa, niin merivoimien historia ulottuu laveasti katsottuna kolonialismista ja kauppamerenkulusta sekä Amiraali Nelsonin brittilaivaston kautta itsenäistymiseemme ja nykypäivään (I6, I8). Itse asiassa merivoimien perintö on suurelta osin yleismaailmallista merenkulkuperinnettä, komentaja Laiva toteaa. Merellä laivaa on aina johtanut laivan kapteeni ja hän on ainoa, joka tekee päätökset (I3, I6). Jos yksilö kasvatetaan Merisotakoulusta alkaen tällaiseen päätöksentekojärjestelmään, niin varmasti se muodostuu merivoimien pienessä puolustushaarassa vallitsevaksi käytännöksi (I6). Merivoimien komentajakeskeisyys johtuu siis siitä, että laivapalveluksen käyneet johtajat tuovat laivapalveluksen johtamistyylin koko organisaatioon. Merivoimissa on epävirallinen sanonta ”Jumala taivaassa ja kapteeni laivassa”. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tilanne on sama Maavoimissakin. RUK kasvattaa Suomen tulevaisuuden johtajia ja reservin avainhenkilöitä, millä luodaan pohjaa suomalaiselle sotilasjohtamiselle ja samalla siviili maailman johtajille. Tarkemmin ajateltuna sotakoulujen rooli on todella merkittävä tällaisissa asioissa, kaikissa puolustushaaroissa (I9). Kertausharjoituksissa sama opetus toistuu, ehkä vain hieman eri muodoissa.

Eikö teillä vuoden 1998 kesähäiden jälkeen ole Merivoimissa muitakin kuin laivapalveluksen käyneitä johtajia, everstiluutnantti PE kysyy tarkoittaen organisaatiomuutosta, jossa rannikkojoukot liitettiin osaksi merivoimia. Kyllä, Laiva vastaa, mutta asia on niin, että rannikkojoukot liitettiin merivoimiin, siis laivastoon, jolloin rannikkojoukoilla on ollut tietynlainen organisaatiollisen toimintatavan omaksumisvelvollisuus. Tämmöisessä organisaatiollisessa kasvatusprosessissa on paljon hyviäkin puolia. Yhtenäisestä linjasta syntyy semmoinen yhteenkuuluvaisuuden tunne, (I6) ja samalla me voimme opettaa kaikille tuleville merivoimien merimiehille meidän mielestämme tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi meriympäristön säilyttämiseen liittyvät asiat (I3). Mitä johtamiseen tulee, Laiva jatkaa, keskusjohtoisuudessa on hyviäkin puolia. Merivoimien johto pysyy erittäin hyvin ajan tasalla organisaation tapahtumista, mikä johtuu juuri siitä, että pääosa asioista kulkee heidän kauttaan (I5). Samalla se luo varmuutta toimintaan (I3), sillä jos asia on päätetty merivoimien johdossa, niin samalla se tarkoittaa sitä, että sillä on merivoimien johdon tuki takanaan. Tietysti voi miettiä, onko heidän asemassaan olevien henkilöiden tarpeellista käsitellä ihan jokaista asiaa vai olisiko joustavuuden nimissä järkevämpää delegoida päätöksentekovastuuta alaspäin.

Keskustelu taukoaa hetkeksi Laivan noutaessa kahvia. Täytyy myöntää, että tällä komentajakeskeisyydellä on negatiivisiakin vaikutuksia, komentaja Laiva jatkaa. Merivoimien esikunta on asiantuntijaorganisaatio, jossa asiantuntija joutuu viemään omaa asiaansa itse eteenpäin ja hyväksyttämään sen monella henkilöllä ennen kuin se virallistetaan (I6). Viimeisenä asian hyväksyy hyvin todennäköisesti sellainen henkilö, jolla ei oikeasti ole suurtakaan ymmärrystä siitä, mitä hän allekirjoittaa (I4). Hänen on vallitsevien käytäntöjen mukaisesti kuitenkin hyväksyttävä se asia. Koko prosessiin kuluu luonnollisesti aika paljon aikaa (I6).

Toinen esimerkki negatiivisista vaikutuksista on Merivoimien päivystysjärjestelmän toiminta, Laiva kertoo. Komentajakeskeisyys on opettanut meidät siihen, että aina kysytään lupa esimieheltä. Erityisesti se näkyy merivoimien operaatiokeskuksessa, jossa toimii merivoimien päivystävä esipuseeri. Päivystysketjussa rutiiniluontoisiksikin luokiteltavissa tapahtumissa jätetään todella helposti päätös tekemättä ja soitetaan päivystysketjussa ylöspäin päätöksiä hakien. Ei uskalleta ottaa vastuuta eikä tehdä luovia päätöksiä (I6). Komentajakeskeisyyden vuoksi Merivoimat ei ole kaikkein innovatiivisin organisaatio (I3, I6). Esikunnassa on yritetty viedä eteenpäin tätä Maavoimien hyvin toimivaa tehtävätaktiikkaperinnettä. On yritetty luoda ilmapiiriä, jossa yksilö itse vastaa tehtävänsä toteuttamisesta niin kauan kuin siihen pystyy ja siihen ihmiseen luotetaan. Sitten, kun todetaan, että hän ei enää pysty siihen, vaihdetaan seuraava tehtävänhoitaja. (I6) Mutta merivoimissa on minun mielestäni semmoinen perusongel-

ma, että alaiseen ei luoteta samalla tavalla. Taas palataan siis komentajakeskeisyyteen vai pitäisikö sanoa keskusjohtoisuuteen. Merivoimissa viisaus nähdään asuvan sotilasarvossa korkea-arvoisimmissa ihmisissä. Alaisiin ei osata luottaa, vaan käsketään tehtävä ja samalla kerrotaan, miten se pitää tehdä. Lopputuloksesta ei tunnuta olevan niinkään kiinnostuneita, vaan siitä, että asia on tehty jollain tietyllä tavalla. (I8). Organisaatiossa ihmiset tulisi ottaa oikeasti huomioon ja ymmärtää, että ihminen on tärkeämpi kuin lopputulos tai menetelmä, jolla siihen päästään (I6), Laiva painottaa.

Eikö kertomasi vaikuta yhteishenkeen, PE kysyy. Näin on, Laiva vastaa, tosin meillä joukko-osastossa oli hyvä henki, mutta ehkä se johtui silloin enemmän ihmisestä kuin siitä, että sitä olisi tarkoituksellisesti johtamisella luotu. (I8) Everstiluutnantti PE toteaa puolittain leikillään, että merivoimilla voisi olla johtamisperinteessä jotain opittavaa esimerkiksi rannikkojoukoilta, joilla tällaista laivapalvelusperinnettä ei ole ”rasitteena”. Keskustelu Laivan kanssa tyrehdytty tähän. PE tulkitsee tilanteen olevan sellainen, että aiheesta ei kannata enää jatkaa keskustelua. Kahvia juodessaan Laiva hyräilee hiljaa juhlalliselta kuulostavaa melodiaa. Mikä kappale tuo on, PE kysyy. Merivoimien kunniamarssi, Laiva vastaa, nimeltään ”Laivasto laulaa”. Se on ihan uusi, V-P Lehdon vuonna 2008 merivoimien tilauksesta säveltämä. Sen sanat menee ”Laivasto marssii, laivasto laulaa”. Mitä rannikkojoukot sitten tekevät, PE ajattelee.

Lounaan jälkeen työryhmän kokous jatkuu keskustelulla pohjoismaisesta yhteistyöstä. Keskustelun alkaessa JV:n puhelin soi ja hän poistuu pahoitellen neuvottelutilasta. Everstiluutnantti Maa esittää, että käsiteltävässä hankkeessa tulisi selvittää mahdollisuudet yhteisten harjoitusympäristöjen luomiseen ainakin Ruotsin kanssa. Everstiluutnantti Ilma kommentoi, että ilmavoimilla on jo over-border ja cross-border toimintaa Ruotsin ja Norjan kanssa, joten yhteinen harjoittelu tuntuu luontevalta tässäkin asiassa. Hornet-hankinnoista lähtien ilmavoimilla on ollut omanlainen kansainvälinen tunnelmansa, joka on entisestään vahvistunut taistelunjohtokielen muututtua englanniksi. Komentaja Laiva toteaa, että merivoimat on jo osallistunut useita kertoja pohjoismaisiin harjoituksiin Uudenmaan Prikaatin ATU-yksiköllä (Amphibious Task Unit) ja että Merivoimilla on paljon yhteistoimintaa ruotsalaisten kanssa tälläkin hetkellä (I8). Maavoimat on osallistunut lähinnä Porin Prikaatin kansainvälisillä joukoilla PfP-harjoituksiin (Partnership for Peace), everstiluutnantti Maa sanoo, mutta muuta organisaation yhteistoimintaa laajassa mittakaavassa ei taida olla.

Työryhmässä alkaa vilkas keskustelu kansainvälisen yhteistyön tarpeellisuudesta. Päällimmäiseksi nousee kysymys siitä, tulisiko tässä kansainvälistyvässä ympäristössä maavoimienkin

pyrkii lisäämään yhteistoimintaa muiden pohjoismaiden kanssa. Maa ilmoittaa keskustelleensa asiasta useita kertoja eri joukkojen ja esikuntien kanssa, mutta todellisia haluja tällaiseen yhteiseen harjoitteluun ei toistaiseksi ole ilmennyt. Everstiluutnantti Ilma näyttää jo hieman huvittuneelta kysyessään, miksi maavoimissa yhteinen harjoittelu muiden pohjoismaiden kanssa ei olisi hyödyllistä. Siinä pysähtyneisyyden organisaatiossa olisi aika jo liittyä osaksi kansainvälistyvää maailmaa. Maavoimilla olisi varmasti paljon opittavaa. Ilmavoimat ovat ainakin oppineet yhteisistä harjoituksista, Ilma jatkaa. Me emme pelkää olevamme joissakin asioissa heikompia kuin harjoitusvastustajamme, vaan tarkoitus on oppia. (I8)

Keskustelun aikana JV palaa takaisin ja pahoittelee poissaoloaan. Joukko-osastossa on sattunut ”läheltä piti” tilanne, jossa ei kuitenkaan ole tapahtunut henkilövahinkoja. Komentajan sijaisena hänen piti soittaa joitakin puheluita ja varmistaa, että asia varmasti etenee niin kuin pitääkin. (I5)

Kokouksen puheenjohtaja päättää keskustelun kansainvälisestä yhteistyöstä ilmoitukseen, että seuraavan kokouksen esityslistalla tämä asia pidetään edelleen yhtenä käsiteltävänä kokonaisuutena. Samalla kokous on keskeyttävä, sillä lippujuhlapäivän kahvitilaisuus on tarkoitus alkaa lounasravintola Pitopadassa puolen tunnin kuluttua. Työryhmän jäsenet nousevat ylös siirtyäkseen takaisin ravintola Pitopataan. Siirryttäessä ulos rakennuksesta komentaja Laiva ja komentajakapteeni Ranta tarkastavat vielä kevyen palveluspukunsa ja kenkiensä moitteettomuuden ennen kuin suuntaavat kulkunsa kohti lounasravintolaa.

5.3 Arkinen juhla

Kahvitilaisuus on alkamassa. Vanhimmaksi paikalle odotetaan maavoimien esikunnan esikuntapäällikköä, minkä lisäksi paikalle on odotettavissa ainakin maavoimien operaatiopäällikkö ja henkilöstöpäällikkö. Työryhmä asettuu yhdessä omaan pöytänsä, johon istuu komentaja Laivan kutsumana myös maavoimien esikunnassa työskentelevä opistoupseerikapteeniluutnantti. Hän on Laivan entinen alainen ohjuslaivueesta. Pöytään istuu myös ilmavoimien eversti, joka tervehtii everstiluutnantti Ilmaa iloisesti ”Maverick” lentäjänimellä (I7).

Kahvitilaisuus alkaa esikunnan henkilöstön ilmoittamisella maavoimien esikuntapäällikölle., joka lausuu muutaman sanan juhlapäivän temasta (I1). Tämän jälkeen alkaa kahvitarjoilu. Paikkoja tilaisuuteen on varattu noin 150 henkilölle, mutta paikalla on everstiluutnantti Maan arvion mukaan ehkä kuusi- tai seitsemänkymmentä ihmistä. Suurin osa näyttää olevan siviili-

työntekijöitä. Sotilaita on paljon poissa välttämättömien työtehtävien vuoksi, Maa selittää. (I2) Tunnelma on rauhallinen ja ruokalamaisesta ympäristöstä huolimatta juhlallinen.

Missä maavoimien komentaja on, kapteeni Lento kysyy. Hän on muistaakseni Kainuun Prikaatissa, Maa vastaa. Puolustusvoimain komentaja ottaa lippujuhlapäivän valtakunnallisen paraatin vastaan Lahdessa, jolloin kaikki Etelä-Suomen joukot ovat siellä. Siksi maavoimien komentaja on Kajaanissa, jonne kootaan Pohjois-Suomen joukkoja. Maavoimien komentaja ei itse asiassa ole koskaan ollut täällä esikunnassa viettämässä näitä vuosittaisia puolustusvoimien juhlapäiviä. Hän on aina jossain joukko-osastossa luomassa juhlapäivän ansaitsemaa arvokkuutta ja tunnelmaa. (I3)

Everstiluutnantti Ilma silmäilee kahvitilaisuuden tunnelmaa ja arvioi tilaisuuden olevan vähän erilainen kuin ilmavoimien esikunnan vastaavat tapahtumat. Merivoimien edustajat nyökkäilevät osoittaen yhtyvänsä tähän mielipiteeseen. Ilma jatkaa, että heillä esikunnassa tunnelma on yleensä välitön ja hyväntuulinen eikä suinkaan näin varautunut. (I7, I8). Laiva toteaa yllättyneenä, että heillä on itse asiassa päinvastoin. Tilaisuus on ansaitsemansa arvokkuuden mukainen ja siten aika muodollinen, jossa noudatetaan etikettiä tarkasti. Kahvipöydissä käydään luonnollisesti vapautunutta keskustelua naurun pyrskähdyksineen, mutta tilaisuuden luonne on selvästi muodollisempi, erityisesti itsenäisyyspäivänä, Laiva tähdentää. (I3, I5, I8) Näin se varmaan on, Maa sanoo. Itsenäisyyspäivä ja vuosipäivät ovat yleensä niitä tilaisuuksia, joissa pukeudutaan ja toimitaan hieman arvokkaammin.

Kahvitilaisuuden aikana everstiluutnantti JV:n puhelin soi jälleen ja hän poistuu pöydästä. Kahvittelun jälkeen esikuntapäällikkö pitää lyhyen puheen, jossa hän julkaisee esikunnan henkilöstön sotilasarvojen ylennykset ja toivottaa kaikille hyvää lippujuhlapäivän jatkoa. JV palaa takaisin pöytään ja toteaa taas kerran keskustelleensa sotilasläänin, maavoimien esikunnan ja lehdistön edustajien kanssa aikaisemmin sattuneesta ”läheltä piti” tilanteesta. Tapahtuma sinällään ei ollut vakava, mutta jostain syystä eri organisaatiotasolla halutaan heti tietää kaikki yksityiskohdat tapahtumasta. (I9) Lehdistö taas on kiinnostunut, koska joku oli ilmeisesti vinkkipalkkion toivossa laittanut tilanteesta viestin ja kuvan lehden toimitukseen. Kohta on varmaan video Youtube:ssakin, JV lausahtaa.

Tilaisuus ruokalassa päättyy esikuntapäällikön poistuessa. Työryhmän jäsenet nousevat ylös palatakseen takaisin kokoukseen. Pöydässä istunut opistoupseerikapteeniluutnantti kiittää kunniasta saatuaan istua upseerien kanssa samassa pöydässä ja toivottaa kaikille hyvää lippu-

juhlapäivää. Mistä tuossa kiitollisuudessa oli kyse, everstiluutnantti JV kysyy komentaja Laivalta. Tämä opistoupseeri on ollut pitkään laivapalveluksessa ja vasta hiljattain siirtynyt palvelukseen tänne maavoimien esikuntaan, Laiva kertoo. Laivapalveluksesta periytyy merivoimaperinteeseemme aika voimakkaat henkilöstöryhmien väliset rajat. Laivalla on esimerkiksi henkilöstöryhmillä omat messinsä ja ylempien henkilöstöryhmien messiin voi mennä vain kutsuttuna. Tämä hyvin tuntemani opistoupseerikapteeniluutnantti koki siis kunniaksi saadessaan istua upseeripöydässä tässä tilaisuudessa. (I6) Uskoakseni tällöinen messijako oli maavoimissakin vielä kymmenen vuotta sitten. Meillä merivoimissa tämä perinne on elänyt hieman pidempään.

5.4 Tehtävän luonne

Kahvitilaisuuden jälkeen työryhmän kävellessä takaisin kokousrakennuksen suuntaan palataan vielä kahvipöytäkeskusteluihin ja erityisesti lentäjien ulkoiseen olemukseen ja lentäjänimiin. Lentäjillä on aina aika vapautunut olemus, Maa toteaa everstiluutnantti Ilmalle. Se on aika silmiin pistävä ominaisuus, joka yhdistää suurinta osaa ilmavoimien edustajista, mutta erityisesti lentäjiä. Mistä se oikein johtuu, Maa kysyy.

Et ole ensimmäinen, joka asiaa kysyy, Ilma vastaa. Sotilaallisuus ei ole aina meillä se ykkösasia, vaan ennemminkin eteenpäin meno ja dynaamisuus. Siihen varmaan vaikuttaa jollain tavalla puolustushaaramme teknisyys, koska tekniikan uudistuessa myös organisaatiossa kehitytään ja uudistutaan koko ajan. Erityisesti tämä on havaittavissa kaluston kehityksessä. (I7)

Vaikka meidän käyttäytymisemme vaikuttaa vapautuneemmalta kuin muissa puolustushaaroissa, niin itse asiassa meillä tehdään aika paljon töitä, Ilma jatkaa. Ehkä käyttäytyminen on sitten vastapainoa tälle. Esimiehet odottavat kaikilta kovaa tulosta ja kovaa työmoraalia, jolloin ei aina kelloa katsota. Laadukas lopputulos ratkaisee. Ilmavoimissa on perinteenä sanonta ”Qualitas potentia nostra”, laadussa voimamme. Se kuvastaa meidän organisaatiotamme aika hyvin ja pätee yhtä hyvin kalustoon kuin työntekoon. Toisinaan sitä pidetään ehkä jopa itsensäselvyytenä. Tämä ilmenee odotuksena, että tarvittaessa tehdään pitkiä päiviä. Joskus hoidetaan jotain asioita vaikka lomallakin. Vastineeksi tarjotaan mielenkiintoisia tehtäviä ja vastuuta niin paljon kuin uskallat ottaa vastaan. Tämän lisäksi saat vielä ihan kelpo korvauksenkin työstäsi (I8).

Pitkään jatkuessaan tällainen toimintatapa tietysti vaatii yksilöltä aika paljon. Yksilöltä odotetaan, että hän laittaa itsensä likoon ja hänen pitää pystyä tekemään aika ketterästi päätöksiä ja erilaisia tuotteita (I8). Tämä saattaa kuulostaa vähän epäinhimilliseltä, mutta sitä tasoittaa todella paljon meidän organisaatiollemme tyypillinen aito luottamus henkilöstöön. Riippumatta henkilöstötaustasta henkilöstöön luotetaan ja sitä arvostetaan. Onnistumisista annetaan hyvää palautetta. Organisaatio sallii myös sen, että harjoituksissa ja työssä saa tehdä virheitä. Kenelläkään ei ole taustalla pelkoa, että virheen jälkeen ensimmäisenä etsitään syyllistä rankaisumielessä. Meillä on lupa epäonnistua, siitä pitää vain oppia. (I8, I9)

Hyvä esimerkki organisaation tavasta toimia, on tarkastella lentopalveluksen turvallisuuden ylläpidon toimintatapoja. Virheiden myöntämisen kynnyks ja raportointikynnyks on todella matala. Se ei johdu siitä, että etsittäisiin syyllistä, vaan johtoajatus on lentoturvallisuuden säilyttämisessä. Tavoitteena on, että vaaratilanteeseen johtaneet tapahtumat selvitetään, jotta samanlaiset virheet voitaisiin välttää tulevaisuudessa. Tämä edellyttää meiltä rehellisyyttä ja avoimuutta. Tavoitteena on, että kaikkiin vaaratilanteisiin pyritään varautumaan ennalta. Harjoittelulla luodaan rutiineja, joiden avulla tilanteista selvitetään. Komentaja Laiva, joka on kuunnellut tarkasti Ilman kertomusta, sanoo hieman katkerana, että hänellä on sellainen tunne, että heillä kyllä etsitään aina syyllinen. (I8)

Ilmeneekö tämä luottamus myös sellaisena epämuodollisena käytöksenä esimiesten puhutte- lussa ja keskustelussa, Maa kysyy avaten samalla rakennus numero viiden ulko-oven ja pääs- täessään työryhmän jäsenet sisään rakennukseen. Kyllä ilmavoimissa yleistä palvelusohjesää- töä noudatetaan, Ilma vastaa astuessaan sisään. Ehkä se vapautuneisuus on kuitenkin sellaista tuttavallisuutta, sillä lentäjät ovat aika pieni joukko, jolle on kehittynyt hyvä ja tiivis yhteis- henki jo lentosotakoulusta lähtien. Esimerkiksi jokaisella on se oma lentäjänimensä, jota toi- sinaan käytetään. Yhteenkuuluvuutta vahvistaa se, että toiminnallisesti ilmavoimissa ei ole vahvoja hierarkkisia rakenteita. Organisaatio on aika matala, mutta erona esimerkiksi meri- voimiin on se, että ilmavoimissa lentäjät lentävät läpi uransa. Tästä lentotehtävästä johtuen ilmavoimien komentaja ja muu ilmavoimien ylin johto vieraillee paljon lennostoissa. Lentoteh- tävään lähdeittäessä he voivat saada lentotehtävän esimerkiksi kapteenilta (I9). Tällainen toi- mintatapa lähentää organisaatiota ja samalla lisää avoimuutta ja luottamusta. (I8)

Astuessaan sisään neuvotteluhuoneeseen everstiluutnantti PE, joka on kuunnellut keskustelua, päättää kysyä Ilmalta vielä yhtä asiaa. PE kertoo, että hänellä on ollut pääesikunnassa työkave- rinaan nyt noin kuukauden ajan eräs ilmavoimien everstiluutnantti, joka usein asioiden käsit-

telyssä vaikuttaa jotenkin kärsimättömältä tai ehkä enemmänkin sellaiselta, että hän turhautuu nopeasti. Tämä everstiluutnantti sanoo sen johtuvan maavoimien perusteellisesta ja laaja-alaisesta tavasta valmistella asioita. Se on varmaan totta, Ilma vastaa. Ilmavoimissa kasvetaan lähes koko palvelusuran ajan nopeaan päätöksentekoon. Se ei tarkoita sitä, että päätöksiä tehdään hätäisesti, vaan ennemminkin sitä, että ei ole totuttu tällaisiin pitkiin valmisteluaikeihin ja selvityksiä kokoaviin menettelyihin. Osaksi se johtuu myös siitä, että ilmavoimissa organisaatio toimii enemmän ihmisten varassa kuin esimerkiksi maavoimissa. Tämä tarkoittaa sitä, että valmistelijoita ei ole yhtä paljon ja monet asiat on näin ollen mietittävä itse. (I3, I9) Maavoimien organisaatio on iso ja siten vaatiikin isomman esikunnan ja enemmän ihmisiä samojen asioiden tekemiseen kuin ilmavoimissa. Tästä seuraa väistämättä, että organisaatio menettää ketteryyttään muodostuen hitaaksi ja enemmän kellon omaisesti käyväksi organisaatioksi. Ilmavoimat sen sijaan on asiantuntijaorganisaatio. Erilaisia asioita valmisteltaessa niistä keskustellaan asiantuntijoiden kanssa ja siihen liittyen kaikilla läsnäolijoilla on oikeus mielipiteeseen henkilöstöryhmästä riippumatta. (I7, I8) Tämän jälkeen tehdään usein päätös ilman, että asiaa palautetaan valmisteluun tai lisäselvittelyyn. Tämä on ehkä hieman kategorisesti todettu, mutta ainakin pääsääntöisesti näin menetellään. Nopea päätöksenteko on ominaista ilmavoimissa. Päätöksiä tehdään ja niihin sitoudutaan mielestäni todella hyvin, koska yksilölle syntyy tunne, että on saanut vaikuttaa (I8, I9).

Toimiessaan tuollainen on tietysti hyvä piirre organisaatiossa, komentaja Laiva pohtii liittyen keskusteluun omalta paikaltaan. Silloin organisaatiota voi johtaa luottaen, että tehdyt päätökset todella viedään eteenpäin. Kyllä ja mielestäni tässä on kyse kahdesta eri asiasta, luottamuksesta ja sitoutumisesta, Ilma vastaa asettaessaan nahkatakkaa tuolin selkämykselle ja istuutuessaan alas. Ensinnäkin keskusteleva tapa lähestyä asioita johtuu nimenomaan aikaisemmin mainitsemani organisaation piirteestä, että kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja heihin luotetaan. Lisäksi keskusteluun kannustaa niinkin arkinen asia kuin ilmavoimien nopea tehtäväkierto. Ilmavoimissa erityisesti yleisesikuntaupseerien tehtävät vaihtuvat nopeasti, jolloin yksilön kokemus muodostuu hyvin laaja-alaiseksi, vaikkakaan ei ehkä niin syvälliseksi. Näin ollen on luonnollista, että käytetään sitä lähellä olevaa asiantuntijajoukon osaamista hyväksi. Sitoutuminen taas on mielestäni seurausta meidän lentopalveluksen ja taistelunjohtamisen käytännöistä. Ilmassa parven johtajana saattaa olla vaikka everstiluutnantti, mutta hän saa ohjeensa taistelunjohtajalta, joka voi hyvin olla sotilasarvoltaan yliluutnantti. Keskeistä on, että sillä taistelunjohtajalla on sillä hetkellä paras tilannekuva ja hän lopulta ohjaa koneparit tai parven tehtävään. (I8, I9) Tähän toimintatapaan on kasvettu, on kuunneltava sitä asiantuntijaa.

Muodollinen arvovalta ei ole se, mikä määrittää osaamisen, vaan se osaaminen tulee sen tehtävän kautta. (I8)

Voinko jatkaa tästä aiheesta vielä vähän, Ilma kysyy everstiluutnantti PE:ltä kaikkien istuessa jo omilla paikoillaan neuvotteluhuoneessa. PE vilkaisee kelloaan ja nyökkää. Mielestäni meidän puolustushaarojen organisaation toimintaan vaikuttaa merkittävästi tehtävän luonne, Ilma esittää. Ilmavoimilla ja merivoimilla on alueellisen koskemattomuuden valvonnan ja turvaamisen vuoksi jatkuva toimintavalmius. Ilmavoimissa vasteajat mitataan sekunneissa ja merivoimissa tunneissa. Jatkuva meri- ja ilmavalvontakyky ja tilannekuvan tuottaminen sävyttää toimintaamme verrattuna maavoimiin (I8), jolla ei tällaista velvoitetta ole. Ei maavoimilla joukkona ole sellaista tarvetta nopeaan toimintaan lukuun ottamatta erillisiä pieniä osastoja virka-avun tai erityistilanteiden osalta. (I3) Vaikka koko ilmavoimien taistelunjohtamista harjoiteltaisiin vain kerran vuodessa, niin meillä on meidän operatiiviset johtamisjärjestelmämme käytössä jatkuvasti. Merivoimilla on samanlainen tilanne, komentaja Laiva lisää. Me olemme eräällä tavalla sodan ajan tehtävän ytimessä koko ajan. Käynnissä oleva Atalanta-operaatio vielä korostaa tätä. Sieltä saadaan arvokasta kokemusta kauppamerenkulun suojaamisesta ja johtamisesta. Organisaationa merivoimat on nopeasti muodostettavissa sodan ajan kokoonpanoon ja vaikka merimiinoitteita ei väylille lasketakaan päivittäin, niin valmius siihen on korkea. Meri- ja ilmavoimat ovat organisaation tehtävän luonteen vuoksi ehkä enemmän operatiivisesti orientoituneita.

Everstiluutnantti Maa nyökyttelee ja järkeilee, että maavoimat ovat massajohtamiseen ja isojen joukkomäärien hallintaan perustuva ja ainoastaan pieniltä osiltaan valmiudessa oleva organisaatio. Meillä ei ole samanlaista nopean toiminnan tai alueellisen koskemattomuuden valvonnan perinnettä niin kuin esimerkiksi ilmavoimilla on. Rutiinin puuttuessa niissä harvoissa tilanteissa, kun jotain tapahtuu ja on kerrankin mahdollisuus johtaa, niin silloin usein yli-reagoidaan. (I9) Everstiluutnantti JV osoittaa jakavansa edellisen mielipiteen kertomalla, että heidän tämänpäiväinen ”läheltä piti” tilanteensa on hyvä esimerkki kokemattomuudesta. Hänelle on soitettu erilaisista esikunnista tänään ainakin viisi kertaa ja kysytty yksityiskohtia tapahtuneesta. Onneksi maavoimissa on vakiintumassa Maavoimien tietojärjestelmän käyttö ja yhteinen operatiivisen johtamisen konsepti. Näiden avulla maavoimissakin päästään vakioitun toimintaan tällaisissa rutiiniluokan asioissa.

Maavoimat on aika raskassoutuinen organisaatio, jota everstiluutnantti Ilman aikaisemmin tänään ilmaisema pysähtyneisyyden organisaatio kuvaa aika hyvin, everstiluutnantti Maa myön-

tää lyhyen hiljaisuuden jälkeen. Isona organisaationa maavoimat on joutunut luomaan itselleen vahvan ja tasaisesti toimivan hallinnon, joka suuressa mittakaavassa on suunnitelmallinen ja järjestelmällinen, Maa kiteyttää. Organisaation etuina ovat hyvä, laaja-alainen ja perusteellinen valmistelu, minkä johdosta päätökset ovat hyvin valmisteltuja ja niiden taustatyö on perusteellista. (I3) Heikkoutena on ehkä sitten joustavuuden ja ketteryyden puute.

Everstiluutnantti PE koputtaa kynällään pöytään keskustelun päättämisen merkiksi ja ilmoittaa, että vaikka aihe on mielenkiintoinen, niin työryhmän on jatkettava kokousta, jotta kaikki pääsevät kotimatalle ajoissa. Everstiluutnantti Ilma kommentoi, että hänen on lähdettävä viimeistään tunnin kuluttua, koska hänen lentonsa takaisin Tampereelle tulee olla ilmassa kahden tunnin kuluttua.

Kokouksen jäljellä olevat asiat käsitellään nopeasti. Osallistujien viimeisten puheenvuorojen yhteydessä everstiluutnantti Ilma kertoo tämän olleen hänen viimeinen osallistumisensa työryhmän työskentelyyn. Hän siirtyy takaisin lennoston vaativampaan tehtävään, mutta lupaa perehdyttää seuraajansa huolellisesti työryhmän työhön. Kapteeni Lento onnittelee ja toteaa, että Ilma olikin tehtävässä melkein puolitoista vuotta ja että se on pisin aika viimeisen neljän tehtävänhoitajan joukossa. (I9) Henkilöstön kierto on näköjään nopeaa muissakin esikunnissa, everstiluutnantti PE toteaa. Hänen edeltäjänsä vaihtoi tehtävää vuoden ja kahdeksan kuukauden jälkeen, mutta ei ylöspäin, vaan niin sanottuna sivuttaissiirtona maavoimien esikuntaan.

Everstiluutnantti PE päättää kokouksen. Viimeisinä sanoinaan hän kehottaa kaikkia virkamiehiä tunnolliseen työhön ja sanoo odottavansa puolustushaarojen muistiota kymmenen viikon kuluttua. Seuraava kokous järjestetään kolmen kuukauden kuluttua idyllisessä merivoimien esikunnassa, joten komentaja Laiva varatkoon kokoukselle sopivan tilan.

5.5 Virkamiehet sotilasorganisaatiossa

Kokouksen päätössanojen jälkeen everstiluutnantti Maa, komentaja Laiva, komentajakapteeni Ranta ja kapteeni Lento jäävät vielä hetkeksi istumaan neuvotteluhuoneeseen. Tämän päivän käytäväkeskustelujen teemana näyttävät olleen puolustushaarojen organisaatioiden luonteet, komentaja Laiva summaa. Jatkettaessa vielä samassa aihepiirissä, niin viimeiset sanasi virkamiehestä ja tunnollisuudesta herättävät heti mielikuvan harmaasta maavoimien sotilaasta. Maa myöntää, että välillä kyllä tuntuu kuin olisi vain osa isoa koneistoa, jonka tehtävänä on pitää

esikunnan rattaat pyörimässä. (I3) Tottahan se on, me olemme virkamiehiä, vaikka ei minusta kyllä oikeasti tunnu siltä. Koko sanalla ”virkamies” on vähän negatiivinen kaiku. Se herättää kielteisessä mielessä byrokraattisen vaikutelman, että asiat tehdään aina jollain tietyllä tavalla. Ei ole joustoa eikä toiminnassa huomioida yksilöä, tai asiakasta niin kuin nykyään sanotaan. Päätökset tehdään enemmän koneiston näkökulmasta. Mielikuvallisesti virkamies on norminsa suojaan kätkeytyvä, vaikutuksen ulkopuolella oleva yksilö. (I2) Tällainen kuva varmaan syntyy jostain verohallinnosta ja sosiaalitoimesta. Jos sotilaista puhutaan, niin ne eivät minun mielestäni ensimmäisenä herätä ajatusta virkamiehestä, vaan sotilaista. Poliisi on virkamiesmäisempi henkilö kuin sotilas, Maa toteaa (I3).

Virkamies on tavallaan isänmaan tehtävässä yhteiskunnan palvelijana ja erityisesti yhteiskunnan yksilöiden palvelijana, komentajakapteeni Ranta lisää. Siinä tehtävässä odotetaan tiettyä toimintamallia, ikään kuin virkamiesmäisyyttä. Enkä ollenkaan tarkoita sitä negatiivisessa mielessä. Tehtävänä on hoitaa asiakkaiden tarpeita siten, että se ei loukkaa ketään. Todellisuus on varmaan aika paljon karumpi kuin tämä periaate. Siitä olen samaa mieltä, että virkamiehen työ on normien laatimista ja erityisesti normien noudattamista. (I4, I5)

Minun mielikuvani sanalle virkamies on kaikkea negatiivista, jonka arvolataus liittyy harmaaseen, komentaja Laiva toteaa. Enkä nyt tarkoita veljien maavoimien edustajien vaatetusta. Mielikuva liittyy harmaaseen eminenssiin, joka on lähtökohtaisesti kaikkea vastaan. Valtion virkamiehestä tulee taas mielikuva verohallinnon harmaasta eminenssistä, joka istuu paperiröykkiöiden takana ja vastaa kaikkiin kysymyksiin ”ei”. Ruusuinen mielikuva olisi kuva hyvästä asiakaspalvelusta ja yksilön kohtaamisesta sekä luovien ratkaisumallien hakemisesta, uusien toimintatapojen aktiivisesta käyttöönotosta ja toiminnan aktiivisesta kehittämisestä. Tällaiset toimintatavat vaan eivät ole asioita, jotka ensimmäisenä tulevat mieleen sanasta virkamies. (I6)

Virkamies on käsitteenä vähän semmoinen vanhanaikainen, kapteeni Lento jatkaa. Sanana se kuulostaa siltä, että se edustaa pysähtyneisyyttä. Virkamies on saavuttanut sellaisen aseman, johon ei voida vaikuttaa ja se asema pysyy, mitä tahansa teetkin. (I8) Työtahti on verkkainen ja virkamies tekee hiljaksen niitä omia välttämättömiä tehtäviään. Työntekijänä virkamies on laitostunut. Töihin tullaan, kun on sen aika ja kellosta katsotaan, milloin on kahvitunti tai ruokatunti. (I7) Muutosvistarinta kaikkeen kehitykseen on valtava. Itse olen toisinaan käyttänyt termiä virkamieskiekon pelaaja. Termillä kuvaan sitä, että asioita siirrellään virkamieheltä toi-

selle ja lopulta ei synny mitään valmista. Minä väitän, että maavoimissa tällaisia virkamieskiekon pelaajia löytyy enemmän kuin ilmavoimista ja merivoimista. (I9)

Aika negatiivisia mielikuvia käsite herättää, everstiluutnantti Maa kiteyttää. Mutta positiivisesti ajateltuna virkamiehellä on mielestäni sellaisia arvoja, joita soisi olevan meidänkin työyhteisöissä. Työn tekemisessä tavoitteena on tasapuolisuus, jotta kansalainen ei kärsisi virkamiehen työstä. Virkamieskoneisto on luotu kansalaista palvelemaan. Päätöksen saaminen saattaa toisinaan kestää kauankin, mutta se on varmasti lainmukainen. (I4) Toinen arvo on ehkä lojaalisuus ja esivallan kunnioittaminen. Tämä on kytköksissä tasapuolisuuteen. Hyvänä virkamiehenä noudatetaan normeja ja ohjeita, joita siihen työhön liittyy, Maa pohtii.

Virkamiehenä työ tehdään tarkasti ja oikeudenmukaisesti, komentajakapteeni Ranta lisää. Ongelmiin löydetään lakien ja asetusten mukaisen ratkaisu, oli kysymys mikä tahansa. Ja käytäytään korrektisti, komentaja Laiva huomauttaa.

Nämä perinteiset virkamiesarvot tuntuvat kyllä omilta, sillä ne sopivat hyvin puolustusvoimiin. Minusta tämmöiset arvot välillä hautautuvat täällä puolustusvoimien esikunnan syvyyksissä työskennellessä, everstiluutnantti Maa sanoo. (I7) Yhtä mieltä lienemme kuitenkin siitä, virkamiehen tulee palvella kansalaista ja samalla valtiota eikä ajatella omaa etuaan. (I3, I9) Yhteisenä asiana meillä kuitenkin on se valtio ja sen puolustaminen, jokaisella omalla tavallaan.

Everstiluutnantti PE nousee ylös ja päällystakkiin pukeutuessaan toteaa, että nyt on aika lähteä puolustamaan isänmaata pääesikunnan toimistoon. PE toivottaa vielä kaikille hyvää kesää ja poistuu neuvotteluhuoneesta aloittaakseen koleassa ja tihenevässä tihkusateessa ajomatkinsa takaisin Helsinkiin. Mahtaakohan everstiluutnantti Ilma päästä tänään ollenkaan ilmaan, PE miettii avatessaan virka-autonsa ovea.

6 PUOLUSTUSHAAROJEN EROJA JA SAMANKALTAISUUKSIA

Tutkimusaineiston mukaan maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiot muodostavat kukin oman kulttuurinsa. Tässä luvussa vastataan asetettuun tutkimustehtävään, jossa tarkoituksena oli Scheinin organisaatiokulttuuriteorian mukaisesti kuvailla puolustushaarojen organisaatiokulttuuria sekä näiden eroja ja samankaltaisuuksia. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan puo-

lustushaarojen organisaatiokulttuureita tutkimusaineistosta esiin nousevien keskeisimpien ulkoiseen sopeutumiseen liittyvien tekijöiden ja artefaktien, eli organisaation tehtävän luonteen, organisaation koon ja traditionaalisuuden näkökulmasta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan puolustushaarojen arvomaailmaa hallinnon luonteen näkökulmasta. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan kokoavasti maa-, meri- ja ilmavoimien arvomaailmaa ja neljännessä alaluvussa näiden perusoletuksia.

6.1 Tehtävä, koko ja perinne

Tutkimusaineistosta nousi esiin selvästi kolme kokonaisuutta, joiden haastateltavat kokivat merkittävästi vaikuttavan puolustushaarojen organisaatiokulttuuriin. Organisaation tehtävän luonteella tarkoitetaan puolustushaaralle käsketyt keskeisen tehtävän edellyttämän toiminnan vaikutusta koko puolustushaaran toiminnassa. Tämän ohella organisaation koko miellettiin tekijäksi, jonka vaikutuksesta organisaatiolla on ominaisia piirteitä. Kolmanneksi kokonaisuudeksi muodostui organisaation historia, josta tunnistettiin tekijöitä, joiden koettiin edelleen vaikuttavan organisaatiossa ja siten muokkaavan organisaation toimintaa. Tekijät liittyvät organisaation selviytymiseen ja siten ohjaavat käyttäytymistä muodostaen organisaation yhteisiä arvoja, jotka kognitiivisessa prosessissa muuttuvat itsestänselvyyksiksi ja lopulta perusoletuksiksi.

6.1.1 Organisaation tehtävän luonne

Organisaation tehtävän luonne osoittautui haastattelujen perusteella keskeisimmäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavaksi tekijäksi. Tehtävän luonteella tarkoitettiin erityisesti organisaation päivittäistä toimintaa sävyttäviä tehtäviä sekä itse tehtävän toteuttamiseen liittyvää toiminnan luonnetta. Tehtävän luonteen merkitys korostuu ilmavoimissa ja siellä erityisesti lentäjissä. Vaikuttavina tekijöinä ovat jatkuva valmius ja nopeat vasteajat, jotka edellyttävät suoraa kanssakäymistä, jotta toiminnan tempo pysyy riittävänä. Lisäksi taistelunjohtamiseen liittyvä fraseologia on tiivistä ja suoraa. Lentotehtävässä tilanteet tulevat usein nopeasti, mikä edellyttää lentäjältä kykyä nopeaan päätöksentekoon. Ilmavoimissa lennostojen tehtävät ovat haluttuja ja niissä halutaan pysyä juuri lentopalveluksen vuoksi. Koulutusaika huomioiden lentäjät palvelevat ison osan urastaan lennostoissa tehtävissä, joissa vallitsevat olosuhteet edellyttävät edellä kuvattua kanssakäymistä. Näin organisaation toiminnan luonne yhdistää kaikkia lentäjiä ja siten ohjaa käyttäytymistä.

”...AKV/AKT tuo sen oman mausteensa... Ja vielä enemmän tietenkin, koska tuo nopeusaspekti on siinä. Hälytysrajasta ei montaa minuuttia ole, niin naapurikone on Suomen puolella. Ja jos hälytysrajan ylittää, niin kone lähtee ilmaan.”
(Informantti 9)

Toinen tehtävän luonteesta muodostuva piirre ilmavoimien organisaatiossa on dynaamisuus. Ilmavoimien tehtävät edellyttävät korkean teknologian materiaalin käyttöä, mikä on edellyttänyt erittäin teknisen kaluston käyttöönottoa ja uusien suorituskykyjen hankintaa. Johtamisjärjestelmät ovat kehittyneitä ja meri- ja ilmatilannekuva on reaaliaikaista. Yhdessä nämä tekijät luovat mielikuvaa dynaamisesta organisaatiosta, jossa toimitaan huipputeknologian ja jatkuvan kehityksen parissa.

Merivoimien tehtävän luonne on mielikuvallisesti tulkittavissa enemmänkin voimakkaaksi kuin dynaamiseksi. Vaikka merivoimiin kuuluu rannikkojoukkoja, niin merivoimien kulttuuri muodostuu hyvin paljon laivastotoiminnan ympärille. Merivoimien tehtävänä on meriyhteyksien turvaaminen, jolloin laivastoyksiköissä toimitaan päivittäin sodan ajan tehtävien tyyppisissä olosuhteissa ja sodan ajan kokoonpanossa. Aluevalvontatehtävä antaa toiminnalle oman vivahteensa, mutta ei ole niin korostuneessa asemassa kuin ilmavoimissa. Vaikka päivystysjärjestelmä on jatkuvassa valmiudessa, niin vasteajat aluevalvontatehtävässä merivoimilla mitataan tunneissa, mikä antaa toiminnalle eri sävyn kuin ilmavoimissa. Esimerkiksi henkilöstön kanssakäyminen ei muodostu niin suoraksi kuin ilmavoimissa.

”...merivoimilla on vähän enemmän tän AKV/AKT tilanteen osalta aikaa ja maavoimissa on niin paljon aikaa, että sitä hetkellistä johtamista ei oo.”
(Informantti 3)

Maavoimissa toiminnan luonne liittyy enemmän valmistautumiseen kuin valmiuteen, koska vaatimusta meri- tai ilmavoimien kaltaiseen nopeaan reagointiin ei samassa mittakaavassa ole. Poikkeuksen tähän muodostavat virka-apuosastot ja erityistilanteisiin varatut osastot. Nämä ovat tuntien valmiudessa, mutta osastojen tehtävien luonne ei edellytä toimintaa tuntien vasteajoissa. Tämä onkin esimerkki maavoimien yhteisestä piirteestä. Valmistautumisen ollessa yhteisenä nimittäjänä maavoimien toiminnassa on maavoimiin muodostunut suunnittelun ja harjoittelun kulttuuri, jossa suunnittelu luo perusteet kouluttamiselle ja siten harjoittelulle.

Tämä eroaa siis merkittävästi meri- ja ilmavoimista, jotka toimivat enemmän omissa sodan ajan tehtävissään myös rauhan aikana.

Viime vuosina rauhanturvatehtävät ovat hieman luoneet maavoimiin aktiivisen toiminnan luonnetta. Tämä koskettaa vain hyvin rajattua joukkoa, jolloin koko maavoimien kulttuuriin sen ei voida sanoa vaikuttavan merkittävästi. Kansainvälisten tehtävien kokemusten on kuitenkin esitetty olevan siirrettävissä henkilökunnan ja varusmiesten koulutukseen, jolloin ne vaikuttavat myös maavoimien kulttuuriin.

6.1.2 Organisaation koko

Toinen organisaatiokulttuuriin vaikuttava tekijä on organisaation koko, joka liittyy kiinteästi myös toiminnan luonteeseen. Organisaation koko voidaan nähdä rajoittavana tai vakauttavana tekijänä organisaation toiminnassa. Maavoimat nähdään massiivisena ja moniulotteisena organisaationa, joka on kokonaisuutena vaikeasti hallittava. Maavoimissa palvelee noin 7200 henkilöä, kun merivoimissa palvelee noin 2000 ja ilmavoimissa noin 3100 henkilöä. Maavoimat on organisaation koon vuoksi järjestetty hierarkkisemmin kuin meri- ja ilmavoimien organisaatiot, jolloin sen toiminta muodostuu jäykäksi ja hallinnoltaan byrokraattiseksi. Piirteet korostuvat vertailtaessa maavoimia dynaamiseen ilmavoimien organisaatioon tai pieneen merivoimien organisaatioon. Tätä tukee Koivumäen havainto, että matalamman hierarkian organisaatioiden etuna on, että ne pystyvät reagoimaan nopeammin ympäristönsä muutoksiin kuin hierarkkiset tiukan byrokratian organisaatiot (Koivumäki 2005, 20) Positiivina piirteinä maavoimien organisoidussa toiminnassa nähtiin, että se on tasainen ja suunnitelmallinen.

”...johdonmukanen ja tota noin täsmällinen, täsmällinen niinku tehtävien toteuttaminen, järjestely ja valmistelu. Ett niihin käytetään aikaa ja pohditaan ja organisoidusti viedään niinku niit asioit eteenpäin, ett minkälaisia tehtäviä vaikka nyt maavoimien esikunta on saanu. Ett siin niinku tämmönen suunnitelmallisuus ja se, että täällä asia on järjestyksessä, niin ne tota niitä johdetaan tota sillai tuloksellisesti ja tavoitteellisesti.” (Informantti 3)

Massiivinen organisaatio ja hitaaksi koettu toiminta luovat todennäköisesti haastatteluissa ilmaistun mielikuvan pysähtyneisyydestä. Havainto osoittautuu mielenkiintoiseksi, koska erityisesti maavoimien esikunnan toiminnasta löytyy samankaltaisia piirteitä, mitä kielteisessä mielessä on yhdistetty byrokraatiaan ja siten valtioonhallintoon. Ilmiö on sama kuin julkisen

sektorin kasvussa 1900-luvun loppua kohden. Organisaation koko heikentää joustavuutta, vähentää kustannustehokkuutta ja lisää byrokratiaa hidastaen organisaation toimintaa. Puolustusvoimissa se tarkoittaa sitä, että sotilaiden työtehtävät muuttuvat vähitellen yhä enemmän hallinnollisiksi tehtäviksi, mikä vähentää resursseja ydintehtävään valmistautumisesta.

Maavoimiin yhdistettiin suuren organisaation ja henkilöstömäärän vuoksi myös matalampi henkilöstön sisäinen kiinteys kuin meri- ja ilmavoimiin, joissa koettiin olevan läheisempi yhteenkuuluvuuden tunne kuin maavoimissa.

”Tässä on siinä mielessä paljon kotoisempi, lähempi tunnelma, kun esimerkiksi varusmieskoulutusta antavia joukkoja, niitä on vain neljä kappaletta, joista yks on sotakoulu. Ja tota sitten kun listataan muut joukko-osastot, nin siihen ei sitten tuu enää kuin kaksi lisää merivoimien...merivoimien esikunnan lisäksi. Eli tässä on, tässä on niinku huomattavan läheinen tuntuma sitten kenttään kuitenkin, että siinä pystyy huomattavan hyvin hallinnoimaan sitä ja hahmottamaan sen, että mitä missäkin tapahtuu.” (Informantti 5)

Merivoimissa puolustushaaran pieni koko kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta. Organisaatio koetaan kotoiseksi ja ystävälliseksi, mitä organisaation erityisyys vielä vahvistaa. Erityisyydeksi koetaan tietynlainen ”glamour”, joka jo historiallisesti yhdistetään merivoimiin ja merenkulkuun. Yhteisöllisyyden näkökulmasta vuoden 1998 rannikkojoukkojen liittäminen merivoimiin ei haastattelujen mukaan ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla, vaan edelleen koetaan, että rannikkojoukkojen henkilöstö on toisarvoisessa asemassa puolustushaarassa. Asetelmaa on yritetty purkaa yhdistämällä laivaston ja rannikkojoukkojen koulutusta, mutta sen ei ole koettu vielä vaikuttavan. Kulttuurien yhdistyminen toteutuu todennäköisesti vasta henkilöstön sukupolven vaihtumisen jälkeen, jolloin yhtenäisemmän koulutuksen omaava merivoimien henkilöstö alkaa sijoittua organisaation johtotehtäviin.

Toinen mahdollisuus merivoimien kulttuurin yhdentymiselle syntyisi yhteisten suorituskykyjen kehittämisen kautta. Merivoimien alusyksiköt ovat tällä hetkellä ainoa suorituskyky, jolla merellinen torjuntakyky voidaan ulottaa riittävän kauas alevesirajojen ulkopuolelle, joko ohjustulella tai merimiinoittamisella. (Heinonen 2011) Tämä korostaa alusyksiköiden roolia merivoimien päätehtävän, meriliikenteen suojaamisen toteuttamisessa. Mikäli torjuntakyvyn mahdollistavat suorituskyvyt olisivatkin osin puolustusvoimien yhteisiä suorituskykyjä ja siten merivoimien tehtävän toteuttaminen olisi puolustushaarojen välistä yhteistoimintaa, muo-

dostuusi asetelma, jossa merivoimien olisi tehtävänsä täyttämiseksi välttämätöntä toimia yhdessä erilaisten joukkojen kanssa. Tämä loisi pohjaa yhteisen kulttuurin muodostamiselle.

Ilmavoimien osalta tutkimusaineisto tukee tässä tapauksessa vain lentäjien henkilöstöryhmää, joten johtopäätökset on rajattu siihen. Lentäjien yhteenkuuluvuus muodostuu tutkimusaineiston mukaan koulutuksen ja lentämisen yhteisten kokemusten kautta. Henkilöstöryhmä on niin pieni, että lentäjät tuntevat pääsääntöisesti toisensa. Heille on oman toiminnan erityisen luonteen kautta syntynyt yhteinen ryhmä, johon kaikki lentäjät kuuluvat. Yhteenkuuluvuuden tunne ilmenee erityisen vapautuneena kanssakäymisenä, josta yksi esimerkki on niin sanottujen lentäjänimien käyttö. Ilmavoimien organisaation toiminnan luonne tukee tätä toimintaa.

Vaikka maavoimien organisaation suuri koko koettiin pääosin rajoittavaksi tekijäksi, niin samalla kuitenkin sen nähtiin tuovan vakautta nimenomaan henkilöstön vaihtuvuuden näkökulmasta. Meri- ja ilmavoimat ja erityisesti niiden esikunnat koetaan toimivan enemmän yksittäisten ihmisten varassa kuin maavoimissa. Tämä aiheuttaa näissä organisaatioissa haastattelijan mukaan tehtävien priorisointitarpeita. Ammatillisesti pienessä organisaatiossa toimimisen koettiin kuitenkin antavan yksilölle selvemmän tunteen työnsä vaikuttavuudesta. Isossa organisaatiossa, kuten maavoimissa, yksilö kokee ”hukkuvansa” organisaatioon sen sijaan, että tuntisi työnsä tärkeäksi.

6.1.3 Traditionaalisuus

Organisaation historiallinen perimä on toiminnan luonteen ja organisaation koon lisäksi tekijä, joka tutkimusaineistosta nousi selvästi esiin, erityisesti merivoimien osalta. Merivoimissa organisaation historiallinen on perimä tutkimusaineiston mukaan suurin organisaation toimintaan vaikuttava tekijä.

”Tapa toimia lähtee, ei pelkästään niistä päätöksistä, mitä tehdään, vaan nimenomaan pitkäaikaisesta historiallisesta taustasta ja ja niinkun siihen liittyvästä tekemisistä ja toiminnoista, jotka siellä taustalla vaikuttaa.” (Informantti 6)

Merivoimissa historiallinen tausta ilmenee erilaisina laivan sisäisinä perinteinä, mutta koko organisaation näkökulmasta erityisesti johtamisen komentajakeskeisyytenä. Historiallinen laivan kapteenin kontrollia korostava merivoimaperinne elää vahvana merivoimien toiminnassa. Merivoimissa organisaation johto on toistaiseksi ollut laivapalvelustaustan omaavia henkilöi-

tä, joten koulutuksessa ja laivapalveluksessa opitut toimintamallit siirtyvät organisaation toimintamalleihin vastaavalla tavalla kuin ilmavoimissa.

”Ja silloin kun, jos henkilöt on niinkun kasvanu siihen laivan päällikköasiaan vuosien ja vuosien aikana, niin niin totaa kyllähän se tota jää sinne eväsreppuun sitten ihan loppuun asti. Ja silloin se on ihan varma, että se muodostaa semmosen tilanteen, että tää ajaa semmoseen kulttuuriin, missä missä totaa tulee vähän semmonen niinkun yksinvaltajakulttuuri. Missä hyvin toisaalta vois sanoa näin, että se tekee sen, että se se haetaan, aina haetaan se totaa ratkaisu sieltä aivan ylhäältä.” (Informantti 6)

Kaikki merivoimien vastaajat kokivat komentajakeskeisyyden keskusjohtoisuudeksi, jolla nähtiin tutkimusaineiston mukaan olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Positiiviset vaikutukset liittyvät organisaation johdon tietoisuuteen siitä, mitä merivoimissa tapahtuu. Pieniksi koettujenkin asioiden päättäminen merivoimien johdossa antaa varmuutta toimeenpanolle, koska niillä on johdon tuki takana. Toisaalta päätöksenteon aikajänne venyy, koska asioita käsitellään monessa portaassa. Erittymisen negatiiviseksi vaikutukseksi keskusjohtoisuudessa koettiin sen sitova luonne. Se vähentää organisaation oma-aloitteisuutta ja innovatiivisuutta. Merivoimissa historiallinen perimä on niin vahva, että se näkyy organisaation hallinnossakin, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Ilmavoimissa historiallisuutta edustaa motto ”Qualitas Potentia Nostra”, laadussa on voimamme. Se koetaan ohjenuoraksi, jonka tulisi kuvata organisaation kaikkia toimintoja, niin kalustoa, koulutusta kuin työntekoakin. Ilmavoimat on joutunut jo Pariisin rauhansopimuksen 1947 asettamista rajoitteista lähtien panostamaan laatuun määrän sijasta. Toisin kuin merivoimissa, tämä periaate koetaan enemmän arvona kuin historiasta kumpuavana toimintamallina. Yhdessä organisaation muun toiminnan kanssa tämä ohjenuora koetaan hyvin organisaatiota kuvaavaksi.

Maavoimien osalta haastatteluaineistosta ei noussut esiin erillisiä historiallisia tekijöitä, jotka organisaation toimintaan vaikuttavat. Historiallisen tarkastelun perusteella voidaan kuitenkin todeta, että maavoimilla lienee pääosin saksalainen perimä. Aikaisemmin on todettu, että puolustuslaitos järjestettiin itsenäisyyden alussa saksalaisen mallin mukaisesti saksalaisten upseerien avustuksella, mutta puolustuslaitoksen upseeristo koostui Saksassa, Ruotsissa ja Venäjällä koulutetuista upseereista. Puolustuslaitosta rakennettaessa ruotsalaiset upseerit kotiutettiin

pian organisaation luomisen yhteydessä. Venäläinen perintö alkoi hävitä 1920-luvulla, jolloin pääosin Venäjällä koulutuksensa saaneista upseereista koostunut puolustuslaitoksen sotilaallinen johto vaihdettiin lähes kokonaan nuorempiin, Saksassa tai Suomessa koulutuksensa saaneisiin upseereihin (Terä & Tervasmäki 1973, 100-102). Maavoimiin jäi näin elämään saksalaisen armeijan malli.

Hierarkkisen organisaationa puolustusvoimilla on erityiset piirteensä. Nämä piirteet saavat usein puolustushaaroissa omanlaisensa vivahteet. Historian aikana kehittyneet tavat toimia ovat osin selvästi havaittavissa ja toisistaan erotettavissa, vaikka ne periaatteessa ovatkin koko organisaatiossa yhteisiä.

6.2 Hallinnon ja organisaation luonne

Kuten tutkimuksessa on todettu, puolustusvoimat on normatiivinen, autoritäärinen ja totaalinen organisaatio. Puolustusvoimien yhteys valtionhallintoon on vahva, mutta kuten kaikilla valtion instituutioilla, on puolustusvoimilla säilynyt oma erityinen kulttuurinsa. Siten organisaatioon on muodostunut oma organisaation luonteeseen liittyvä hallinnollinen luonteensa.

Normatiivisen organisaation perusluonteeseen kuuluu normiohjaus, jolla organisaation toimintaa ohjataan. Normiohjauksella luodaan sääntöjä ja ohjataan henkilöstön arvojen muodostumista. Arvojen näkökulmasta normeilla luodaan byrokraattista arvopohjaa osoittaen, miten henkilöstön tulee suhtautua johonkin tiettyyn asiaan. Toisaalta normi luo työn tekemiseen liittyviä käytäntöjä. Normiohjauksen kielteiseen suhtautumiseen vaikuttaa se, että normit koetaan usein holhoaviksi vaikuttimiksi, joilla on yleensä vain työtä lisäävä vaikutus.

”... meillä on normeja olemassa esimerkiksi tasa-arvosta, meillä on normeja olemassa tyhystä, meillä on normeja olemassa työpaikkakiusaamisesta, meillä on normeja olemassa tämmösistä ei toivotuista, millä niinkun yritetään vaikuttaa. Niitä luulen, että niillä ei niinku oo sotilaisiin oikeestaan vaikutusta ollenkaan. Niitä ei kukaan sotilas jaksa lukea ja sitten niinkun painetaan niinku vähän villasella.”
(Informantti 2)

Kielteisen kokemuksen tunne liittyy myös toimivaksi koetun käytännön muuttumiseen. Työnteolle on aikaisemmin omaksuttu jokin tietty malli, jota normin koetaan uhkaavan. Normiohjauksen kielteiseen luonteeseen liittyy tosiasia, että noudatettavia normeja on paljon, jol-

loin ”normiviidakossa” selviytyminen koetaan mahdottomaksi. Laaksonen totesi Kylkiraudassa syksyllä 2010 laskeneensa, että puolustusvoimissa oli sillä hetkellä noin 5500 normia. Tämä kuvaa normiohjauksen laajuutta puolustusvoimissa.

Tutkimuksessa ilmeni, että eri puolustushaaroissa byrokratian ohjaus koetaan eri tavoin huolimatta jaetusta kokemuksesta normiohjauksen luonteesta. Eroavaisuudet ilmenivät erityisesti organisaation johtamisessa, jonka voidaan katsoa olevan suorassa yhteydessä hallinnolliseen ohjaukseen eli säädösten ja voimavarojen yhteensovittamiseen.

Merivoimissa keskeisimpänä tekijänä on kontrollia korostava lähestymistapa johtamiseen. Vaikutusvalta keskittyy kokeneille ja organisaation ylimpiin tehtäviin asetuville sotilaille. Vaikutusvalta ymmärretään tässä yhteydessä tahdonmuodostumisen prosessin kautta. Merivoimissa johtajan rooli tahdonmuodostuksessa on itsenäinen. Johtajat edellyttävät osallistuvansa prosessiin ja näin organisaation virallinen totuus muodostuu pääosin johtajien oman osaamisen ohjaamana. Merivoimien kasvatusprosessi luo kulttuurin, jossa päätösvaltaa ei delegoida. Yhdessä tahdonmuodostuksen periaatteiden kanssa näiden piirteiden voidaan tulkita aiheuttavan vallan epätasapainoisen jakautumisen, mikä edesauttaa pakottavan hallinnon luonteen kehittymistä. Vaikutusta vahvistaa tutkimusaineistosta merivoimien organisaation piirteeksi erottunut käskettyjen menettelytapojen noudattamista korostava johtaminen. Alaisilta viedään autonomian tunne, jolloin hallinnon ohjauksen taso muodostuu korkeaksi.

”...merivoimissa tuntuu, että huomattavan paljon kiinnitettiin huomio siihen prosessiin ja niihin keinoihin. Mut sit se lopputulos, ni ei sillä sit ehkä niin isoa merkitystä...Kontrolli on, aidosti niinku näkyy toiminnassa.” (Informantti 8)

Johtamisen positiivisena piirteenä on, että vaikutusvallan keskittäminen edesauttaa organisaation toiminnan yhteensovittamista, jolloin organisaation tehokkuus paranee. Weberin mukaan tämä vertikaali valtarakenne eli hierarkia toimii organisaation integraatiöväliseinä (Sjöstrand 1981, 112).

Traditiot ja organisaation historia ovat luoneet merivoimiin ilmiön, jossa organisaatiotasojen, organisaation eri osien ja henkilöstöryhmien väliset suhteet vaikuttavat organisaatorakenteen johdosta muodostuneilta. Tällöin kanssakäyminen organisaation sisällä ei muodostu luonnolliseksi. Tämän piirteen voidaan tulkita vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden tuntemukseen

omista kyvyistään kehittää organisaation toimintaa, mikä osaltaan korostaa hallinnon pakottavaa luonnetta.

Ilmavoimissa hallinnon luonne tuntuu olevan täysin päinvastainen merivoimiin verrattuna. Ilmavoimissa ei ole toiminnallisesti muodostuneita vahvoja hierarkkisia rakenteita, mikä lähentää organisaatiotasoja. Tahdonmuodostus perustuu yhteiseen näkemykseen, johon kaikilla asiaan liittyvillä osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa. Organisaation johdon kanssakäyminen eri organisaatiotasojen kanssa on läpi uran säilyvän lentotehtävän johdosta kiinteää. Lisäksi lentoturvallisuuden korostuminen ja taistelujohtamisen johtosuhteet luovat ilmapiirin, jossa kaikki toimivat yhteisen päämäärän puolesta. Tämä luo kulttuurin, jossa ihmisiin luotetaan ja heidän ammattitaitoaan arvostetaan, mikä näkyy koko organisaation toiminnan luonteessa.

”...keskustelu ja pohdinta käydään ja tuota tuota siihen päätöksenteon pohjaksi ja siinä siinä välttämättä eehhm...ei tarvi olla edes alan asiantuntija, kun voi sen mielipiteensä esittää siihen päätökseen...” (Informantti 7)

Ilmavoimissa vallan koetaan jakautuvan tasaisesti. Yksilöt nähdään koulutustaustasta ja henkilöstöryhmästä riippumatta organisaation vahvuutena ja heille annetaan mahdollisuus osallistua tahdonmuodostukseen. Koko henkilöstöä koskettava osallistuva päätöksenteko luo organisaatioon ilmapiirin, jossa päätöksiin on helppo sitoutua. Kannustavalle hallinnolle tyypillisesti ilmavoimissa yksilöllä on oikeus mielipiteeseen ja siten mahdollisuus etsiä parannusmahdollisuuksia koko organisaation toiminnalle.

Tutkimusaineiston mukaan ilmavoimissa yksilölle annetaan tehtävässään toiminnanvapaus ja häntä kannustetaan oma-aloitteisuuteen antamalla vastuuta. Työssä saa tehdä virheitä ilman pelkoa syyllistämisestä. Tavoitteena on oppia virheistä, jolloin koko organisaation toiminta parantuu. Toiminnanvapaus mahdollistaa yksilön itsenäisen ja tehokkaan toiminnan erilaisissa tilanteissa. Lopputulos nähdään tärkeänä, ei niinkään keinot, joilla siihen päästään. Luottamus luo innostavuutta ja halua kehittää.

”...suhun luotetaan, sua arvostetaan, sulle annetaan vastuuta ja itse voi niinku määritellä, tehdä sitä työtä eli lopputulos ratkaisee.” (Informantti 8)

Vastuun antaminen edellyttää työntekijältä myös vahvaa sitoutumista tehtävien suorittamiseksi. Tämä ilmenee toisinaan työn määrän ja siihen käytettävän ajan lisääntymisenä.

Ilmavoimissa toiminnanvapaus ja itsenäisyys ovat luoneet kulttuurin, jossa ongelmat ratkaistaan käytännöllisellä tavalla. Toiminta perustuu organisaation henkilöstön muodostamiin käytäntöihin, jolloin ulkopuolista hallinnollista ohjausta vastustetaan.

”...semmonen vähän niinku byrokratian pyöritys on punanen vaate. Jos sie sanot, jos sie sanot tuonne sopiville henkilöille: ”No niin nyt tuli se normi”, ni se on punanen vaate heti, vaikka se olis ihan hyvä.” (Informantti 9)

Kokemus oman toiminnan oikeellisuudesta luo muutosvastarintaa ja voi siten vaikeuttaa puolustusvoimien näkökulmasta tarpeellisten uudistusten implementointia. Vahva kulttuuri voi näin toimia myös organisaation toiminnan ja uudistuksen esteenä.

Maavoimat eroaa meri- ja ilmavoimista värittömyydellään. Organisaation suuri koko on luonut raskaaksi koetun ja tasaisesti toimivan byrokratian, joka on tehnyt organisaatiosta lähes persoonattoman. Organisaation ulkopuolelta tarkasteluna se toimii suunnitelmallisesti.

”...voi olla, että tekee vähän kankeemman sitten yksittäisten asioiden osalta, mut sitten, että miten isojen, mitä maavoimien esikunta, kun se kuitenkin niinkun tähtää sinne eteenpäin laajemmin nin ni, niihin täällä otetaan semmonen...pikkusen analyttisempi näkemys.” (Informantti 3)

Maavoimien ominaispiirre on tehtävätaktiikka. Organisaatiossa ymmärretään, että keskusjohdoisuuudella organisaation toiminta muodostuisi mahdottomaksi. Joustavuuden luomiseksi ratkaisuvallaa on delegoitu organisaatiossa alaspäin, jolloin valtakin jakautuu tasaisesti.

Maavoimissa osallistuvalla päätöksenteolla on erilainen luonne kuin ilmavoimissa. Käsiteltävien asioiden laajuuden vuoksi valmistelijoiden määrä on poikkeuksellisen suuri verrattuna muihin puolustushaaroihin. Korkean hierarkian vuoksi valmistelu tehdään monella organisaatiotasolla, mikä korostaa yksilön voimattomuuden tunnetta. Vaikutusmahdollisuudet koko organisaation mittakaavassa koetaan pieneksi. Yksilön näkökulmasta työyhteisöksi muodostuu enemmän joukko-osasto kuin maavoimat. Näin on varmaan myös meri- ja ilmavoimissa, mutta puolustushaarojen tehtävän kautta syntyvä erityisyys luo organisaatioon toisenlaisen yhteenkuuluvuuden tunteen kuin maavoimissa. Maavoimissa samanlainen erityisyyden tunne

kehittynee vasta joukko-osastoissa, koska vasta sillä tasolla organisaatiot eroavat toisistaan tehtävän, kaluston ja toimintatapojen suhteen.

Organisaation suuri koko ja korkea hierarkia vahvistavat organisaation hallinnollisen ohjauksen tarvetta. Hallinnon ohjaus maavoimissa on vahva, mutta se on aina ollut organisaatiossa läsnä, jolloin ohjaus koetaan hyväksyttävänä.

”...maavoimien kaverit hyväksyy helpommin semmosen tietyn byrokraattisuuden, tietyn jäykkyyden, että asiat tehdään näin ja hyväksyy sen ja sitten se ratas pyörii ja ”poks” tuote tulee ulos ja se on kohtuu tasalaatuista, nin maavoimien kaverit sen hyväksyy.” (Informantti 9)

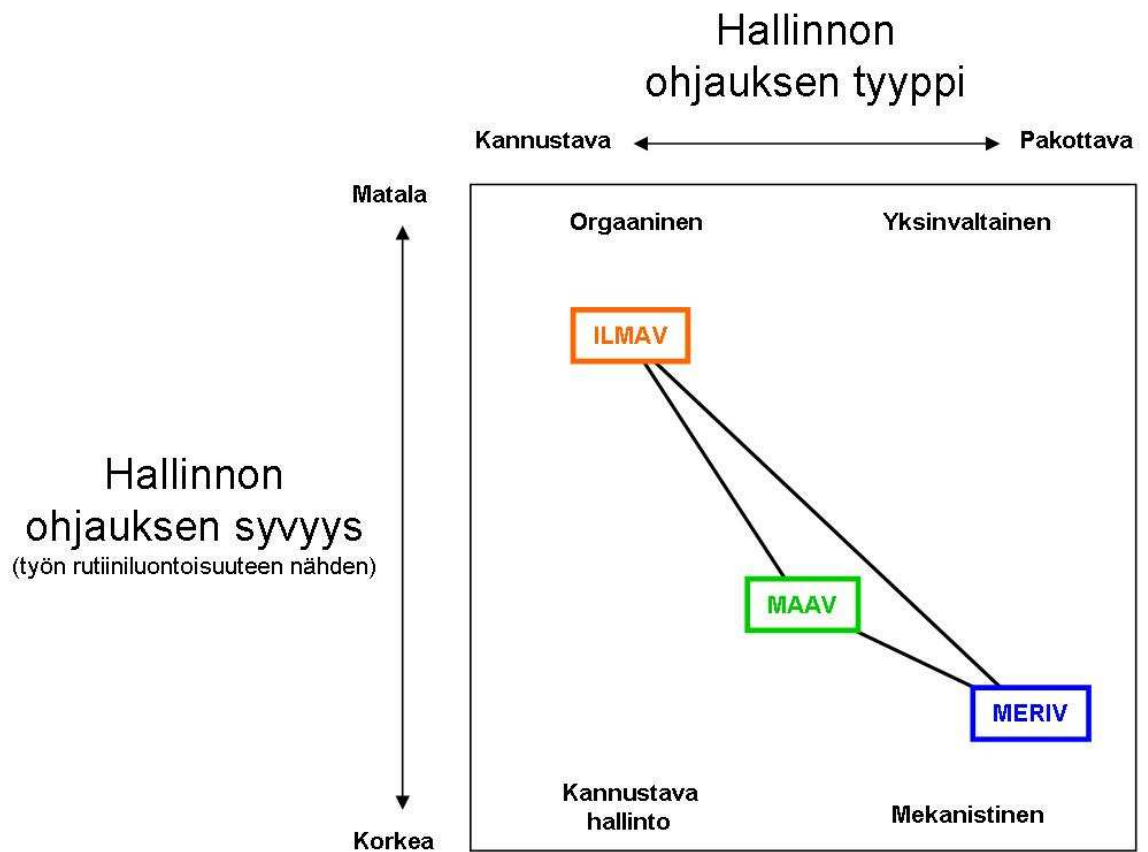
Vaikka byrokratian sieto maavoimissa on korkeampi verrattuna muihin puolustushaaroihin, niin hallinnon ohjauksen jalkauttaminen voi kohdata vaikeuksia myös maavoimissa. Suuren organisaation uudistumisnopeus on hidas, jolloin autoritäärisyydestä huolimatta erilaisten uudistusten tai normiohjauksen implementointi vaatii enemmän aikaa ja voimakkaampaa sitoutumista.

Puolustushaarat eroavat toisistaan tarkasteltaessa myös organisaatiota sisäisen resurssijaon tasapainon näkökulmasta. Puolustusvoimissa puolustushaarojen sisäistä resurssijakoa ei voi tarkastella vain puolustushaarojen sisäisenä asiana. Päätöksien taustalla on nähtävä myös puolustusvoimien suorituskyvyn kehittämiseen tähtäävät poliittiset ja sotilaalliset päätökset. Joitakin johtopäätöksiä voidaan kuitenkin tehdä. Ilmavoimilla on yhtenäinen organisaatio, jonka eri osien tavoitteet ovat yhtenäiset Suomen ilmapuolustuksessa. Merivoimissa sen sijaan sisäinen resurssijako tehdään rannikkojoukkojen ja laivaston välillä.

” Niin tota kehittämisohjelmissä se taitaa näkyä niin, että laitteita, missä on potkuri tai joku muu, jolla mennään vedessä eteenpäin niin niin, niihin löytyy resursseja.” (Informantti 6)

Yhdessä vallan epätasaisen jakautumisen kanssa resurssien epäoikeudenmukainen jakautuminen ohjaa organisaatiota kohti pakottavaa hallintoa. Maavoimissa resurssien jakautumisen osalta tutkimusaineistosta ei noussut esiin merkittäviä havaintoja.

Puolustushaarojen hallinnon luonnetta voidaan tarkastella Adlerin organisaatiotypologian määrittelyn mukaisesti (kuva 7). Kuvassa ohjauksen syvyys on esitetty siten siten, että ylhäällä ohjaus on matalalla tasolla ja alaspäin siirryttäessä se kasvaa asteittain korkeaksi. Kuvan vasemmassa reunassa hallinnon tyyppi on mahdollisimman kannustava ja oikealle siirryttäessä muuttuu asteittain pakottavammaksi. Puolustushaaroja kuvaavien tekstilaatikoiden välinen viivan pituus kuvaa puolustushaarojen samankaltaisuutta hallinnon tyyppin ja syvyyden suhteen. Tarkastelun lähtökohtana on, että hallinnon ohjauksen syvyyttä määriteltäessä puolustushaarojen tehtävät on luokiteltu ei-rutiiniluontoisiksi, jolloin ohjauksen tulisi olla matalalla tasolla. Muutoin sijoittelu perustuu edellä esitettyihin tutkimustuloksiin.



Kuva 7. Puolustushaarat Adlerin organisaatiotypologian mukaan. (sovellettu Adler 1996, 78)

Ilmavoimien hallinnon tyyppi on tutkimustulosten mukaan kannustava ja sisäinen ohjaus on tehtävän näkökulmasta matalalla tasolla. Merivoimat sijoittuu kuvassa pakottavan hallinnon tyyppiin. Kontrolloitu johtaminen osoittaa merivoimien olevan myös mekanistisempi organi-

saatio kuin maavoimat. Maavoimat sijoittuu hallinnon tyyppiä tarkasteltaessa niin sanotulle yhdentekevälle alueelle, koska vallan delegointi lisää organisaation eri osien toiminnallista vapautta. Maavoimien mekanistinen luonne johtuu organisaation suuresta koosta ja sen aiheuttamasta ohjauksen korkeasta tasosta. Johtaminen ei kuitenkaan ole aivan yhtä kontrolloivaa kuin merivoimissa.

Puolustushaarojen sijoittelua kuvaan tukee Burns'n ja Stalkerin määritelmä orgaanisesta ja mekanistisesta organisaatiosta. Ilmavoimissa on monia tekijöitä, joita orgaaninen organisaatio sisältää. Ilmavoimissa työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja organisaation ohjaus ja valvonta tapahtuvat enemmän verkko- kuin hierarkiamuodossa. Yksilön työtehtävillä on yhteys organisaation toimintaan kokonaisuutena ja he samaistuvat organisaatioon kokien halua panostaa työhönsä. Ilmavoimissa koetaan kaikkien omaavan organisaatiolle tärkeää tietoa.

Maavoimissa ja erityisesti merivoimissa ilmenee enemmän mekanistisen organisaation erityispiirteitä. Molemmissa puolustushaaroissa työtehtävät on toimintokohtaisesti jaettu osiin ja työntekijän on erikoistumisensa myötä vaikea suhteuttaa oman toimintansa sisältöä organisaation kokonaisuuteen. Työ on määritelty tarkasti vastuun ja velvollisuuksien suhteen. Organisaatiossa käytetään voimakasta hierarkiaa esimiesten ja alaisten välillä sekä korostetaan tottelevaisuutta ja lojaalisuutta suhteessa ylempiin. (Sjöstrand 1981, 115-116)

Mekanistiselle organisaatiolle tyypillinen lojaalisuuden korostaminen ilmeni tutkimuksessa myös virkamiehelle ominaiseksi arvoksi. Vaikka itse käsite virkamies koettiin kielteiseksi, niin virkamiehellä koettiin olevan arvoja, jotka miellettiin positiivisiksi. Lainmukainen toiminta, tasapuolisuus, tarkkuus ja oikeudenmukaisuus olivat positiivisia arvoja, jotka virkamiehiin yhdistettiin. Toisaalta käsitteeseen virkamies yhdistettiin useita kielteisiäkin piirteitä, joista vastahakoisuus ja korostunut byrokraattisuus olivat tavallisimpia.

Virkamiesorganisaation säädöksien ja kulttuurillisten normien todettiin olevan yksi selittävä tekijä tarkasteltaessa organisaation arvojen ilmentymistä. Tutkimuksessa säädöspohjan havaittiin vaikuttavan toiminnan taustalla, mutta puolustushaaraesikunnissa palvelevat sotilaat työskentelevät harvoin tehtävissä, joissa se vaikuttaisi näkyvästi päätöksentekoon. Henkilöstöhallinnossa palvelevat haastateltavat kokivat muita haastateltavia enemmän samaistuvansa valtion virkamiehen rooliin. Muuten tuntemus liitettiin johonkin tiettyyn rooliin tai yksittäiseen tehtävään. Puolustushaaraesikunnissa työskentelevät sotilaat kokevat sijoittuvansa enemmän sotilasyhteisöön ja osaksi puolustusvoimia kuin virkamiesyhteisöön.

Kuten tutkimuksessa on todettu, hallinnon kulttuurin näkökulmasta puolustusvoimat on asemoitavissa osaksi muuta valtiohallintoa. 1990-luvulta alkaen puolustusvoimat on osana julkishallintoa joutunut sitoutumaan mittavaan valtionhallinnon muutokseen. Muutos on ollut huomattava, mutta puolustushaaroissa siihen on sopeuduttu hyvin. Tulosjohtamisen keinojen jalkautumisessa puolustushaarioihin ei esiintynyt eroavaisuuksia. Autoritäärisen organisaation luonteen mukaisesti keinojen implementointi on onnistunut. Tekninen toteuttaminen puolustushaaroissa varmasti vaihtelee, mutta toimintaperiaate on sama. Kaikissa puolustushaaroissa laaditaan vuosittain toimintasuunnitelmat viiden vuoden aikajaksolle, joista ensimmäinen vuosi suunnitellaan tarkasti. Toimintasuunnitelmien toteutuminen raportoidaan vuosittain. Toimintasuunnitelmissa käsketään tavoitteet, tehtävät ja resurssit alaisilleen joukko-osastoille ja laitoksille. Organisaation tavoitteet siirtyvät kehityskeskusteluprosessin kautta työntekijöiden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, joiden toteutuminen todetaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Uuden julkisjohtamisen suuri teema, että johtajalle jätetään liikkuma-alaa ja samalla vaaditaan tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista (Koivumäki 2005, 28) näyttää toteutuneen puolustusvoimissa. Mielenkiintoista on, että tutkimuksen mukaan myös arvopohjassa on tapahtunut muutosta. Haastatteluissa tuli toistuvasti esiin asiakas- tai kansalaisnäkökulma, joka virkamiehen tulisi huomioida. Arvot ovat juuri niitä, joihin julkinen sektori haluttiin sopeuttaa uuden julkishallinnon muutoksessa. (Lähdesmäki 2003, 208-209)

Organisaation luonteen ja tehtävän erityisyys ovat säilyttäneet puolustusvoimissa sen omanlaisensa hallinnon, jonka tyyppi vaihtelee puolustushaaroittain. Puolustushaaraesikunnat sijoittuvat valtionhallinnossa keskushallintotasolle, mutta organisaation tehtävän luonteen vuoksi puolustushaaraan ei muodostu sellaista ympäristöä, jossa esikuntiin kehittyisi erityistä hallinnon kulttuuria. Puolustushaarojen hallintokulttuuri muodostumiseen vaikuttaa enemmänkin organisaation traditiot ja puolustusvoimien normiohjaus. Tämä johtunee puolustushaaraesikuntien tehtävien moninaisuudesta ja asiakkaan puuttumisesta. Pääosalla henkilöstöä hallinnolliset työt koskevat lähinnä omia työntekijöitä ja organisaation toiminnan suunnittelua. Vain pieni osa puolustushaarojen henkilöstöstä on tekemisissä esimerkiksi reserviläisiin ja varusmiehiin liittyvissä hallinnollisissa tehtävissä.

6.3 Harmaa, sininen, musta - kuka kukin on?

Arvo on yksilölle tai yhteisölle luonteenomainen käsitys toivottavasta. Tässä tutkimuksessa organisaation arvoja on tarkasteltu Scheinin ja Hofsteden käsitysten mukaisesti ilmaistuina, historiallisina ja haluttuina arvoina. Ilmaistut arvot organisaation ideologisia arvoja, historial-

liset arvot ilmentävät organisaation oppimisen kautta kehittyneitä arvoja ja käytännön arvot yksilöiden näkökulmasta toivottuja arvoja. Tutkimusaineistoista voidaan erottaa puolustushaaroille omanlaisensa arvomaailmat, joissa korostuvat niille ominaiset piirteet. Tässä aluvuossa tarkastellaan tutkimusaineistosta selvimmin erottuvia arvoja eri puolustushaaroissa ja tehdään näiden perusteella johtopäätöksiä puolustushaarojen kulttuurin vahvuudesta.

Tutkimuksen mukaan keskeisin arvo merivoimissa on komentajakeskeisyys. Maailmanlaajuisen merenkulkuperinne elää vahvana merivoimissa, joten tästä lähtökohdasta tarkasteltuna on luonnollista, että laivueiden merkitystä organisaatiossa korostetaan. Ne mielletään merivoimien toiminnan ytimeksi, joka on ylläpidettävä. Merenkulkuperinteestä on organisaatioon kehittynyt esimiesten asemaa korostava arvomaailma. Tämä heijastuu koko organisaatioon. Esimiehen oletetaan ja halutaan tekevän päätöksiä. Samalla esimiesasemassa olevat myös odottavat, että heillä on asemansa mukainen päätösvalta, jota muiden tulee kunnioittaa. Asema sisältää valtaa, josta ei haluta luopua delegoimalla sitä organisaatiossa alaspäin. Tämä on luonut kontrollia korostavan organisaation, joka rajoittaa innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta. Kontrollointi passivoi henkilöstöä ja luo ilmapiirin, jossa omia päätöksiä tehdään vain selkeissä tilanteissa.

Merivoimien esikunnassa korostuu asiantuntijuuden ja ammattitaidon arvostaminen. Pienen organisaation toiminnan ylläpito on vaatinut, että isojakin tehtäviä valmistellaan ja toteutetaan usein pienellä henkilöstömäärällä, jolloin asiantuntijuus on kehittynyt ikään kuin pakon sanelemana. Tutkimustulokset tässä tapauksessa rajoittuvat vain esikunnan toimintaan. Voidaan kuitenkin olettaa, että alusyksiköissä ilmenee sama piirre henkilöstön profiloituessa eri tehtäviin alusyksiköiden eri tehtävissä. Käytännössä asiantuntijuus ilmenee usein toimialan yksityiskohtaisena osaamisena, joka edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Esikunnassa asiantuntija on valmistelija ja samalla asiansa esittelijä, mikä yksilön näkökulmasta vahvistaa hänen rooliaan asiantuntijana, sillä esittelyt viedään usein ylimpään johtoon saakka.

” merivoimien esikunnassa siellä ninkun nää asioiden valmistelijoilla oli niillä oli...laajemmat, laajemmat niinko tavallaan isommat valtuudet, taikka semmoisen tai se toimintaympäristö oli niinku laajempi...asian valmistelija aika pitkälti sitte, se käy niinkun esittelemässä ihan merivoimien komentajalle...” (Informantti 1)

Toisaalta tässä kontrollia korostavassa organisaatiossa työn suorittamisen järjestelyt saatetaan käskää esimiehen toimesta. Organisaation tehtävien toteutumista tarkastellaan korostetusti työsuoritusten eikä yksilöiden kautta. Toiminnan ytimenä ovat eri organisaatiotasojen ja joukkojen tehtävät ja toimintatapamallit, joilla tehtävät täytetään.

Ilmavoimissa arvostetaan oppimista ja kehittymistä. Virheen tekemisen pelkoa ei työntekijöissä esiinny, koska sellaisen tapahtuessa tutkinnan tavoitteena ei ole syyllisten etsintä, vaan tarkoituksena on oppia tapahtuneesta ja harjoittelun kautta välttää samoja virheitä tulevaisuudessa. Tällainen toimintatapa luo avoimen ja läpinäkyvän organisaation, joka kannustaa yksilöä yrittämään ja tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi.

” Jos joku töppää, se raportoidaan piste ja loppu, vaikka se olis kaveri...ni täälähän ei aleta niinku ihan ensimmäiseksi syyttämään, että syylliset esiin. Vaan se katotaan, mitä asioita siihen on vaikuttanut, niinkö sehän siinä on ensin, lentoturvallisuus, lento-onnettomuustutkintalautakunta. Nehän ei hae syyllistä siihen, ne hakee miksi, vastausta siihen.” (Informantti 9)

Kehityshakuisuus ilmenee myös ilmavoimien kansainvälisessä toiminnassa. Toimintatapoja kehitetään harjoittelemalla yhdessä muiden pohjoismaiden kanssa ja osaamisen tasoa mitataan osallistumalla NATO:n evaluointiprosessiin.

Ilmavoimien esikunta ovat merivoimien esikunnan tavoin asiantuntijuutta arvostava organisaatio. Ilmavoimissa tämän koettiin olevan itse asiassa koko organisaation ominaisuus. Olenaisen eron merivoimiin muodostaa kuitenkin organisaatiossa ilmenevä luottamus, ja sitä kautta syntyvä toiminnanvapaus, joka antaa yksilölle mahdollisuuden innovatiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Ilmavoimissa tämä piirre on kehittynyt jo aiemmin esitetyn organisaation toiminnan luonteen vuoksi. Työn ohjaus on lennostoissa lentoturvallisuuden ylläpidon vuoksi korkealla, mutta ammattitaidon arvostuksen vuoksi se antaa yksilölle tunteen olevansa hyödyllinen ja arvokas. Eri ammattiryhmät koetaan yhdenvertaisiksi, sillä jokaisen rooli koetaan tärkeäksi ja siten arvokkaaksi organisaation toiminnalle.

”...siellä on semmone matala, se hierarkkisuus ei ole korkea, mutt toisaalt asiantuntijuutta arvostetaan riippumatta siitä, että mikä hänen koulutustausta tai henkilöstöryhmä on...” (Informantti 8)

Tutkimuksessa ilmeni ristiriitaisuus osaamisen kehittymisen ja henkilöstön tehtävien yhteensovittamisessa. Ilmavoimissa näytetään arvostavan johtajien osalta laaja-alaista osaamista, jonka koetaan kehittyvän erilaisten tehtävien kautta. Tehtävää saatetaan kuitenkin vaihtaa nopeimmillaan vuoden palveluksen jälkeen. Ilmavoimissa erityisesti yleisesikuntaupseereiden tehtäväkierto on haastateltavien mukaan erityisen nopea. Tämä asettaa kyseenalaiseksi laaja-alaisen ja erityisesti syvällisen osaamisen kehittymisen. Voidaan kyseenalaistaa, onko realistista näin lyhyessä ajassa olettaa henkilöstön hankkivan riittävää osaamista kyseisestä tehtävästä. Ilmavoimissa nopea tehtäväkierto on osittain seurausta pienestä henkilöstömäärästä ja lukumäärältään useista johtajatehtävistä, mitä on korostanut lentäjien siirtyminen muiden työnantajien palvelukseen. Näin ollen tehtäväkierto muodostuu nopeaksi. Mikäli ilmavoimissa todellisuudessa arvostetaan oppimista ja kehittymistä, kuten aikaisemmin on osoitettu, niin todellista oppimista korostavassa järjestelmässä, yksilölle annettaisiin mahdollisuus kehitymiselle luomalla siihen myös riittävät aikaresurssit. Näin voidaankin asettaa kyseenalaiseksi, tuleeko ilmavoimien nopeassa henkilöstön kiertorytmissä noudattaa tehtävien täyttämässä virkaikäjärjestyksen periaatetta vai jotain muuta kriteeriä.

Maavoimissa keskeiset arvot liittyvät organisaation järjestelmälliseen tapaan toimia. Puolustusvoimien suunnittelurytmin noudattaminen ja organisaation suuri koko edellyttää maavoimissa järjestelmällistä ja täsmällistä toimintatapaa. Vaikka maavoimien esikunta on perustettu vasta 1.1.2008, niin organisoitu toimintatapa on kehittynyt itsenäisyyden alkuajoista lähtien. Saksalaisen mallin mukaisesti järjestetty puolustuslaitos ja Saksassa koulutettu upseeristo loivat kulttuurin, jossa arvostetaan juuri täsmällisyyttä, perusteellisuutta ja selkeitä johtosuhteita.

Järjestelmällisen tapaan toimia liittyy myös perusteellinen toiminnan valmistelu. Suunnittelu toteutetaan usein tarkasti ja kattavasti eri osapuolet huomioiden, jotta mahdolliset kitkatekijät saadaan poistettua. Tämä on varmasti koettu välttämättömäksi suuren organisaation hallitsemisessa ja aikaviiveiden minimoimisessa.

Maavoimien esikunnassa ilmaistut arvot liittyvät koko organisaation arvomaailman tavoin määrätietoisuuteen ja jämähyyteen. Organisaation halutaan olevan luotettavasti ja tinkimättömästi toimiva koneisto, joka tuottaa tarvittavat ja laadukkaat tuotteet ennalta suunnitellulla tavalla siten, että ne mahdollistavat organisaation toiminnan ja kehittämisen.

”...mulle tulee tässä mieleen tää, se, että tää esikunta haluaa olla mahdollisimman jämähä...” (Informantti 1)

Todellisuudessa esikunnan koetaan suunnittelevan ja toimenpanevan niin paljon laajoja kokonaisuuksia, että valmistelu jää usein vajaaksi. Yksilö- ja sektoritasolla tehtäviä joudutaan priorisoimaan, mikä aiheuttaa toisinaan pelkistettyjä tuotoksia ja jopa tarkoituksellista tehtävien toteuttamatta jättämistä. Tätä korostaa esikunnan raskas kokouskulttuuri, joka toisinaan vie aikaa käskettyjen tehtävien toteuttamisesta. Tehtävien laajuus yhdistettynä toiminnan perusteellisuuteen ja järjestelmällisyyteen luo ilmiön, jossa maavoimien toimintatapa leimaa raskas suunnittelukulttuuri, joka luo mielikuvan hitaasta ja raskaasta organisaatiosta.

Tutkimusaineistosta on erotettavissa arvoja, jotka muodostuvat historiallisen kehityksen kautta. Parhaimmillaan nämä historialliset arvot luovat organisaatioon vakautta ja pysyvyyttä, mikä voidaan tulkita puolustusvoimien tyyppisessä julkisessa organisaatiossa hyväksi ominaisuudeksi. Toimintamallit ovat vakiintuneet ja vastuut ovat selkeät. Suurissa ulkoiseen selviytymiseen liittyvissä organisaatiomuutoksissa nämä historialliset arvot säilyttävät toiminnan perusluonteen, jolloin näillä arvoilla on ahdistusta lieventävä merkitys. Tästä hyvänä esimerkkinä on merivoimien esikunnan siirtyminen Helsingistä Turkuun. Esikunnan henkilöstöstä arviolta puolet ei siirtynyt organisaation mukana, mutta silti siirron ei koettu vaikuttavan organisaation kulttuuriin merkittävästi, koska eri esimiestehtävissä olleiden sotilaiden mukana vanhat toimintatavat ja arvot siirtyivät organisaation mukana uudelle paikkakunnalle. Organisaatioon palkatut uudet työntekijät oppivat täten kulttuurin, joka perustui historiallisiin arvoihin.

Historiallisten arvojen kielteiset vaikutukset liittyvät organisaation liian vahvaan uskoon omasta selviytymisestäään muuttuvassa toimintaympäristössä luottamalla aikojen saatossa hyviksi havaittuihin toimintaperiaatteisiin. Puolustusvoimien tyyppisessä organisaatiossa, jossa ylimpiin tehtäviin edetään kokemuksen ja virkaiän kautta ongelmana on, että organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti. Aikaisemmin opitut toimintamallit elävät vahvoina johtajien toiminnassa, mikä vaikeuttaa organisaatiossa syntyvien uusien ideoiden jalkauttamista. Ilman organisaatioon sisäänrakennettua parantamisen kulttuuria, vanhoja toimintatapoja ei osata kyseenalaistaa, jolloin vahva organisaatiokulttuuri muodostuu kehityksen esteeksi. Mikäli tätä vielä vahvistetaan pakottavalla hallinnolla, joka vähentää organisaation innovatiivisuutta, niin lopputuloksena saattaa olla taantuva organisaatio, joka ei kykene kehittymään toimintaympäristönsä muutoksen myötä.

Historiallisten ja ilmaistujen arvojen ohella voidaan tehdä johtopäätöksiä myös puolustushaaroissa ilmeneviä käytännön arvoista, jotka ovat yksilöiden näkökulmasta tärkeiksi koettuja ar-

voja. Käytännön arvoilla käsitetään ideologisia arvoja, jotka ilmentävät toivottavaa asian tilaa. Mielenkiintoiseksi tarkastelun tekee se, että nämä arvot voivat olla ristiriidassa historiallisten ja ilmaistujen arvojen kanssa, jolloin ne kuvaavat organisaation kehitystarpeita yksilön näkökulmasta.

Merivoimissa merkityksellisimmäksi nousee rannikkojoukkojen ja laivastojoukkojen tasaver-
taisuus. Rannikkojoukoilla ja laivastolla on yhteistä historiaa 1900-luvulla, mutta vuonna
1998 toteutettu rannikkojoukkojen liittäminen merivoimiin ei haastateltavien mukaan ole to-
teutunut arvojen tasolla. Merivoimissa korostuu organisaatiolle annetun tehtävän vuoksi meri-
liikenteen suojaaminen ja meriyhteyksien turvaaminen. Rannikkojoukkojen rooli saaristossa
on merkittävä, mutta tehtävään liittyvä todellinen suorituskyky koetaan olevan merivoimien
alusyksiköt, joilla edellä mainittu merivoimien tehtävä toteutetaan. Näin ollen rannikkojouk-
kojen koetaan olevan toissijaisessa asemassa alusyksiköiden korostuessa merivoimissa, minkä
johdosta organisaation odotettaisiin olevan tasapuolisempi henkilöstöään kohtaan.

*”.. jotenkin tuntuu, että tää laivamiehet on niin ku se ykkösprioriteetti ja ne jo-
tenkin antaa sen myöskin ymm...,se näkyy niinku sitte.” (Informantti 4)*

Eriarvoisuutta koetaan ilmenevän materiaalihankkeiden ja joukkojen kehittämisen toimeenpa-
nossa sekä erityisesti sotilasjoukolle symbolisesti tärkeässä kunniamarssissa, joka merivoimis-
sa on kymmenen vuotta yhdistämisen jälkeen tehty yksinomaan laivastojoukkoja huomioivak-
si. Tämä välittää ristiriitaisia viestejä organisaation arvopohjasta.

Organisaation toiminnan näkökulmasta tutkimusaineistossa ilmeni kaksi kokonaisuutta, joihin
merivoimien organisaation toiminnassa koettiin tyytymättömyyttä. Esimiesasemaa korostava
tahdonmuodostuksen prosessi koetaan yksilön näkökulmasta liian ohjaavana, sitovana ja or-
ganisaation innovaatiokykyä laskevana. Organisaation toiminnan haluttaisiin perustuvan
enemmän yhteistyölle sekä yksilön osaamista arvostavaksi. Organisaation toiminta koetaan li-
säksi liian reagoivaksi. Toiminnan perusrutiinien tulisi olla suunnitelmallisempaa ja siten pal-
vella paremmin organisaation tarpeita. Suunnitelmallisuuden puuttumisen koetaan heijastuvan
kokouksien valmistelemattomuutena ja analyttisen näkemyksen puutteena valmistelluissa
asioissa. Toisaalta pitkän historiansa myötä organisaation toiminta koettiin selkeäksi, mutta
tämän uskotaan liittyvän siihen, että organisaatiossa on vähän joukko-osastoja, joten sen toi-
minta on siten, selkeämmin hahmotettavissa.

Maavoimien koetaan olevan jäykkä ja hidas. Käytännön arvot liittyvätkin naiden piirteiden poistamiseen organisaatiossa. Esikunnan toiminnan työjärjestyksen uusimisen tuloksena koko organisaation toiminta jäməkōityisi. Kaavamainen toimintatapa tulisi muuttua lähemmäksi yksilöllisempää ja siten innovaatorikkaampaa toimintatapaa. Suunnitelmallisuuden nimissä toimiva raskas kokouskulttuuri koetaan liian aikaa vieväksi, jolloin varsinaisen työn tekemiseen jäävä aika koetaan riittämättömäksi. Tämä organisaation piirre korostuu tehtävissä, joissa valmisteluorganisaatiota on pieni tai sitä ei ole käytössä ollenkaan.

Ilmavoimien organisaation taas nähtiin tarvitsevan hieman lisää maavoimien byrokraattisuutta ja toiminnan vakautta. Byrokraattisuudella tarkoitetaan järjestelmällisempää ja tuotteet dokumentoivaa toimintatapaa. Vakaus viittaa toimintatavassa tähän samaan piirteeseen ja toisaalta henkilöstön tehtäväkierrossa pysyvämpiin tehtävämääräyksiin, josta on mainittu jo aikaisemmin raportissa.

Käytännön arvojen yhdenmukaisuus historiallisten ja ilmaistujen arvojen kanssa voidaan tulkita ilmentävän kulttuurin vahvuutta. Käytännön arvojen yhtyessä organisaation ilmaistuihin arvoihin ja henkilöstön omatessa yhteisen näkemyksen tästä arvomaailmasta voidaan todeta, että organisaation arvopohja on yhtenäinen, mikä on vahvan kulttuurin piirre. Edellä esitettyjen arvojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä kulttuurin vahvuudesta puolustushaaras-
sa.

Tutkimusaineiston mukaan vahvin kulttuuri on ilmavoimissa, jossa käytännön arvot yhtyvät lähes täysin historiallisiin ja ilmaistuihin arvoihin. Henkilöstö kokee organisaation arvostavan heitä yksilöinä antaen vastuuta työtehtävissä ja tarjoten samalla mahdollisuuden kehittyä. Ilmavoimat koetaan palkitsevaksi ja tasavertaisuutta vaalivaksi työpaikaksi. Organisaatiossa vallitsevan jatkuvan kehittymisen kulttuurissa toisaalta odotettiin enemmän pysyvyyttä, minkä voidaan tulkita kuvastavan tyytymättömyyttä liian nopeasti vaihtuviin tehtäviin ja liian nopeasti vaihtuviin esimiehiin. Samaan viittaa myös havainto, että organisaation toiminnasta koettiin puuttuvan tietynlainen järjestelmällisyys. Ilmavoimissa tulisi siis löytää tasapaino kehityksen ja vakauden välillä.

Maavoimissa organisaation suuri koko ja joukkojen heterogeenisuus vaikeuttavat maavoimien vahvan kulttuurin syntymistä. Tutkimustuloksien mukaan organisaatiosta puuttuu joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Tämän voidaan tulkita olevan seurausta organisaation hierarkkisesta rakenteesta ja muihin puolustushaarioihin verrattuna suuresta henkilöstömäärästä, jolloin puolustus-

voimien tyypissä normatiivisessa organisaatiossa toiminta muodostuu ohjelmoiduksi ja toisinaan kankeaksi. Samalla yksilön näkökulmasta koetaan olevan vain osa suurta koneistoa. Maavoimissa on niin paljon erilaisia joukkoja, että vahvan kulttuurin muodostuminen koko organisaatioon on erittäin vaikeaa, sillä yksilöiden viiteryhmät ovat ennemminkin joukko-osastotasolla kuin maavoimien tasolla. Näin ollen voidaan todeta, että nämä havainnot ovat sidoksissa maavoimien esikuntaan ja todennäköisesti tarkasteltaessa kulttuurin vahvuutta eri joukko-osastoissa, saataisiin hyvinkin erilaisia tuloksia riippuen yksilön ja joukon tehtävästä.

Merivoimissa on puolustushaarojen heikoin kulttuuri, mikäli tarkastellaan arvojen yhtenäisyyttä. Organisaation kulttuuri on jakautunut vahvaan laivastokulttuuriin ja tälle alisteiseen rannikkoujoukkojen kulttuuriin, kuten aikaisemmin on jo käynyt ilmi. Tämä ilmenee myös käytännön arvoissa, joissa nousee esiin yhteisöllisyys ja yhdenvertaisuus, joiden ei koeta organisaatiossa toteutuvan parhaalla mahdollisella tavalla. Merivoimien kulttuuri muodostuu useista alakulttuureista, kuten maavoimissakin. Erona on, että organisaatio on pienempi ja sillä on yhteinen selkeä tehtävä, jolloin muodostuu odotusarvo yhteisöllisyydestä ja vahvasta kulttuurista. Näitä odotuksia organisaatio ei tällä hetkellä pysty täyttämään. Samalla koetaan, että yksilöä ei arvosteta organisaation osana. Suoritus- ja tehtäväkeskeinen ajattelutapa ei huomioi yksilöä työntekijänä riittävästi. Tämä yhdistettynä tarkkaan kontrolliin vahvistaa yhdenvertaisuuden puutteen vaikutusta.

6.4 Perusoletusten jäljillä

Puolustushaarojen kesken esiintyy selviä eroja niiden arvomaailmassa. Edellä esitetyt arvot heijastelevat puolustushaarojen organisaatiokulttuurin keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevia perusoletuksia, joiden Schein toteaa olevan kulttuurin syvintä olemusta. Näiden arvojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä puolustushaarojen perusoletusten eroista ja samankaltaisuuksista sekä samalla muodostaa puolustushaaran kulttuurimalli.

Puolustushaarojen perusoletukset on esitetty oheisessa taulukossa luvussa kolme esitettyjen ulottuvuuksien suhteen. Taulukointi antaa mahdollisuuden vertailla puolustushaarojen perusoletuksia yksinkertaisessa muodossa.

Taulukko 4.

Puolustushaarojen perusoletukset.

Kohde:	MAAV	MERIV	ILMAV
Suhde luontoon	Alisteininen	Alisteininen	Sopusoinnussa
Totuuden luonne	Konsensus	Auktoriteetti	Konsensus
Ihmislunto	Neutraali	Paha	Hyvä
Ihmisten toiminta	Tekeminen	Tekeminen	Tekeminen
Ihmissuhteet	Hierarkkinen	Hierarkkinen	Yhteistoiminta- hakuinen

Tarkasteltaessa puolustushaarojen suhdetta ympäristöönsä tarkoitetaan niiden näkemystä suhteestaan määriteltyyn ja havaittuun ympäristöön puolustusvoimien emokulttuurin sisällä. Lähtökohtana on, että puolustushaaroilla on tasavertainen asema puolustusvoimissa, jolloin niiden ei tarvitse kamppailla olemassaolonsa puolesta. Toisaalta organisaation olemassaolossa on aina myös kyse vallasta, resursseista ja vaikuttamisesta, jolloin puolustusvoimien sisällä puolustushaarat voivat kamppailla omasta paikastaan suhteessa toisiin puolustushaaroihin.

Ilmavoimat on pystynyt luomaan ympäristönsä kanssa erityisen hyvin sopusoinnussa olevan organisaation, jonka toiminnan painopiste kohdistuu yhteisöllis-kulttuuriseen ja tekniseen ulottuvuuteen. Organisaatiossa on korostetussa asemassa koko henkilöstön osaaminen ja yhdenvertaisuus, jolla luodaan vahva yhteisöllisyyden tunne ja samalla sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Teknisen ulottuvuuden painottuminen ilmenee erityisen laadukkaassa kalustossa. Osaaminen yhdistettynä tekniseen erinomaisuuteen antaa luontevan mahdollisuuden mittauttaa omaa asemaa suhteessa muiden maiden ilmavoimiin ja suhteessa muihin puolustushaaroihin.

Merivoimissa suhde ympäristöön näyttää olevan enemmän alisteinen. Se on joutunut sopeuttamaan toimintojansa erilaisten organisaatiouudistusten vuoksi. Toimintaympäristön tärkeimmäksi ulottuvuudeksi on tästä syystä muodostunut taloudellinen ja tekninen ulottuvuus. Merivoimat on viimeisissä organisaatiomuutoksissa joutunut kamppailemaan vähenevien resurssien, organisaatiomuutosten ja teknistyvän kaluston sekä vaativien tehtävien ristiriitaisessa kokonaisuudessa, mikä on suunnannut organisaation toimintaa ulkoiseen selviytymiseen sisä-

sen yhdentymisen sijasta. Tämän vuoksi merivoimissa ei ole pystytty luomaan arvopohjaltaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Maavoimien suhteen tilanne on samanlainen kuin merivoimilla, mutta muutokset eivät ole olleet suuressa organisaatiossa aivan yhtä merkittäviä. Maavoimat on vakaassa suhteessa ympäristöönsä ja organisaatiomuutokset ovat selkiyttäneet organisaatiota ja sodan ajan rakenteita. Maavoimien toiminnan painotuksissa tärkeimmiksi ovat muodostuneet poliittinen ja taloudellinen ulottuvuus. Maavoimat on puolustushaara, joka on läsnä koko valtakunnassa, joten poliittinen keskustelu puolustusvoimien läsnäolosta eri alueilla koskettaa aina maavoimia. Organisaatio on väistämättä joutunut suuntaamaan voimavaroja tähän poliittiseen ulottuvuuteen samalla, kun on kamppailut taloudellista resursseista toimintansa ylläpitämiseksi.

Todellisuuden ja totuuden luonnetta arvioitaessa puolustushaarat erottuvat toisistaan jälleen. Merivoimissa hyväksyttävä totuus määräytyy suhteessa sotilasarvoon. Vaikka ammattitaitoa arvostetaan, niin totuuden luomiseen vaikuttaa vahvasti asian hyväksyvä esimies. Tämä poikkeaa selvästi maavoimista ja ilmavoimista. Maavoimissa totuus muodostuu laaja-alaisen valmistelun ja lausuntojen tuloksena, yhteisenä konsensusena asiantilasta. Todellisuus syntyy organisaation tuotteena, jossa jokaisella yksilöllä on oma panoksensa annettavana. Organisaatiohierarkiassa korkeimmalla olevat hyväksyvät totuuden, mutta eivät luo sitä, toisin kuin merivoimissa. Ilmavoimissa todellisuus näyttäytyy yhteisenä ja se määräytyy kaikkien yksilöiden yhteisesti määriteltynä. Konsensus muodostetaan ryhmätyönä, jossa jokaisella osallistujalla on arvokkaaksi koettu mielipide. Sitoutumisessa tähän totuuteen ei voida osoittaa olevan eroja puolustushaarojen kesken. Tämä on todennäköisesti seurausta organisaation autoritäärisestä luonteesta, joka ohjaa hierarkkisessa organisaatiossa hyväksymään lopulta esimiehen lausuman totuuden. Kaikissa puolustushaaroissa uskotaan ihmisen kehityskelpoisuuteen, mutta käsitys kehittymisen edellyttämästä toiminnasta on erilainen.

Erityisesti sosiaalista todellisuutta tarkasteltaessa voidaan osoittaa ero merivoimien ja muiden puolustushaarojen kesken. Sosiaalisessa totuudessa keskeisintä on ryhmän rajat ja oletukset ”heistä” ja ”meistä”. Nämä rajat ovat merivoimissa epäselvät. Merivoimien rajat määritellään puolustushaaran eri toimijoiden näkökulmasta eri tavoin. Keskeistä olisi luoda organisaatioon yhteinen näkemys, jossa merivoimien todetaan muodostuvat sekä laivasto- että rannikkojoukoista. Tämä on yksi keskeinen tekijä, miksi merivoimissa voidaan esittää olevan heikko kulttuuri.

Ihmislunnon luonnetta tarkasteltaessa arvioidaan ihmisen perusluonteen aktiivisuutta. Toisena ääripäänä on motivoitunut ja haasteita kaipaava yksilö ja toisena ääripäänä on laiska, erikseen motivoitava ja valvottava yksilö. Ilmavoimissa ihmislunnon nähdään motivoituneena ja aktiivisena toimijana, joka kaipaa haasteita työssään. Merivoimissa sen sijaan työntekijän käyttäytymistä pyritään kontrolloimaan, jolloin esiin nostetaan valvonta ja tarkat toimintatavat siitä, miten erilaisten toimintojen tulee tapahtua. Maavoimat sijoittuu näiden ääripäiden väliin, sillä tutkimusaineiston mukaan ihminen koetaan neutraaliksi toimijaksi, jonka tehtävä on pyritty kuvaamaan tarkasti, jotta organisaation toiminta voitaisiin optimoida parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelmaksi organisaation näkökulmasta muodostuu kuitenkin usein se, että vaikka tehtäväkuvaus on tarkasti laadittu ja yksilö tekee työnsä huolellisesti, niin työn määrästä tai työn järjestelyistä johtuen kaikkea ei pystytä tekemään. Tämä alistaa yksilön pelkästään selviytymiselleen työmäärästään, vaikka alkuperäinen tarkoitus olisikin ollut toimia aktiivisesti ja työyksikön toimintaa kehittäen.

Kaikille puolustushaaroille yhteisenä ominaisuutena näyttäytyy ihmisen toiminnan suuntautuminen tekemiseen. Puolustushaarat toimivat aktiivisesti pyrkien ongelmanratkaisuun suunnaten tekemisensä tehtävään ja tehokkuuteen. Tähän perusoletukseen heijastunee myös tulosjohtamisen vaikutukset. Eroavaisuudet tässä perusoletuksessa kohdistuvat toiminnan kekseliäisyyteen, joka voidaan tulkita innovatiivisuudeksi. Kuten aikaisemmin on osoitettu, niin merivoimien ja maavoimien organisaatiokulttuurit eivät ilmavoimien tavoin kannusta innovatiivisuuteen.

Viimeisenä perusoletuksista tarkastellaan puolustushaaroissa ilmeneviä ihmisten välisten suhteiden luonnetta, mikä käsittää oletusta ihmisten tavasta suhtautua toisiin ihmisiin, jotta organisaatio mielletäisiin turvalliseksi ja miellyttäväksi. Erotuksena edellisistä tämä perusoletus tarkastelee itsensä ryhmän luonnetta ja sen itselleen luomaa sisäistä ympäristöä. Puolustusvoimat on luokiteltavissa Etzionin typologiassa pakko-organisaatioksi, mutta puolustushaaroilla voidaan osoittaa olevan omia tarkentuneita ja erikoistuneita piirteitään myös ihmissuhteita koskevissa perusoletuksissa.

Maavoimissa olennaisena organisaation piirteenä voidaan pitää delegointia ja sen luomaa ihmissuhteiden hierarkkista rakentumista. Maavoimissa on erilaisia ryhmiä, joilla on johtajat ja työntekijät. Ryhmä sisältää usein alaryhmiä ja niiden alaryhmiä, kuten esimerkiksi joukko-osastossa on joukko-yksikkö, joka muodostuu perusyksiköistä. Näissä ryhmissä johtajien muodollinen asema ja alaisten roolit ovat selkeät. Johtajien vallan ulkoisina merkkeinä ovat

kaikille näkyvillä olevat sotilasarvot. Organisaation suuresta koosta johtuen ihmissuhteet muodostuvat tässä asetelmassa usein ammatillisiksi, mikä ilmenee haastatteluissa ilmaistuna kanssakäymisen jäykkyytenä. Sotilaskoulutukseen kuuluu vanhemman sotilashenkilön kunnioittaminen ja maavoimien historiallinen perimä on vaalinut muodollista käyttäytymistä. Työyhteisön pienentyessä ja ihmisten lähentyessä, myös sotilasarvollisesti, muodollinen käyttäytyminen oletettavasti vähenee. Perusyksikössä työntekijät muodostavat usein kiinteän joukon, jossa muodollisuus ei ole niin merkitsevässä roolissa.

Merivoimissa ihmissuhteiden muodostumista ohjaa jo aikaisemmin esille tuodut henkilöstöryhmäerot ja esimiesaseman voimakas korostuminen. Merivoimissa näyttää näiden perusteella muodostuvan enemmänkin erilaisia arvoryhmiä, joissa yksilöt jakavat koulutustaustansa perusteella samoja arvoja. Ihmissuhteet muodostuvat näiden arvoryhmien kesken. Arvoryhmien sisällä ihmissuhteet muodostuvat eri tavoin. Laivastoyksiköissä ihmissuhteet rakentuvat eri upseerien, aliupseerien ja miehistön viiteryhmiin. Ihmissuhteissa korostuu laivan päällikön erityisasema, joka luo itsevaltiuden ilmapiirin. Tutkimustulosten mukaan tämä näkyy esikuntatyössäkin.

Ilmavoimat on ihmissuhteissaan luonnehdittavissa demokraattiseksi. Se luo organisaatiosta keskustelevan ja kaikkien mielipiteitä arvostavan, jossa päätöksenteko perustuu kaikkien osallisten mielipiteiden kuulemiseen. Ihmissuhteet muodostuvat tällöin luonteviksi, mikä kehittää koko organisaation toimintaa henkilöstön havaitessa, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Ilmavoimat on puolustushaarana ihmissuhteiltaan selvästi maavoimia ja merivoimia kollektiivisemmin suuntautunut.

Perusoletuksia muodostavat kulttuurin syvimmän ytimen, joka ilmenee vasta jonkun kyseenalaistaessa näitä perusoletuksia. Ulkopuoliselle näistä perusoletuksista näkyy vain eri organisaatioissa ilmenevät käyttäytymismallit, jotka saattavat vaikuttaa toisinaan käsittämättömiltä. Tämä tulee tiedostaa vieraassa kulttuurissa toimittaessa ja alkuvaiheessa tuleekin tarkkailla näitä näennäisesti järjettömiltä tuntuvia tapahtumia. Lopulta kaikelle käytökselle löytyy selityksensä, mikäli niitä vain haluaa etsiä.

7 PÄÄTÄNTÄ

Tutkimuskysymyksiin kyettiin tutkimusaineistolla vastaamaan hyvin. Tutkimustehtävän mukaisesti tässä tutkimuksessa on monipuolisesti pyritty kuvaamaan puolustushaarojen käytäntöjä ja arvoja sekä tuomaan esille sellaisia piirteitä, jotka ovat kaikkien havaittavissa. Toisaalta on yritetty tuoda esiin myös sellaisia tekijöitä, jotka ovat puolustushaarojen organisaatiokulttuurissa keskeisiä, mutta jotka ilmenevät vasta tarkemman tutkimuksen tai havainnoinnin perusteella. Tällä on haluttu osoittaa, että organisaatiokulttuuri muodostuu ennen kaikkea niistä piilevistä ominaisuuksista, jotka ovat organisaation syvärakenteissa, mutta joiden perusteella organisaatioilla on joitain kaikille havaittavia, selvästi erottuvia piirteitä.

Esiymmärryksessä todettiin puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perustuvan kansalliseen historiaan ja kansalliseen kulttuuriin. Tämän voidaan todeta pitävän paikkansa, mutta käsitystä on syytä tarkentaa siten, että myös maailmanhistoriasta periytyy tekijöitä, joita puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa esiintyy. Tämä havainto korostaa kulttuurin kokonaisvaltaista ja moniulotteista luonnetta. Samalla voidaan todeta, että lainsäädännön ja hallintokulttuurin vaikutus puolustushaaraesikunnissa ei ilmene erityisen vahvana. Virkamiehen asema organisaatiossa ei luonut tunnetta virkamiesmäisyydestä, joka käsitteenä miellettiin kielteisen arvotuksen omaavaksi. Tosin virkamiehellä koettiin olevan paljon sellaisia arvoja, joita puolustusvoimissa palvelevan sotilaankin tulisi omata. Vaikka haastatteluja ei erityisesti suunnattu hallinnollisten toimien tarkasteluun, voidaan kuitenkin esittää, että haastateltavat eivät pitäneet hallintokulttuuria erityisen merkittävänä tekijänä organisaatiossa. Kukaan haastateltava ei nostanut asiaa esille, vaikka haastattelutilanteessa erikseen keskusteltiin virkamiehenä olemisesta ja virkamiehen arvoista.

Scheinin organisaatiokulttuuriteoria osoittautui tämän tutkimuksen näkökulmasta toimivaksi viitekehyykseksi. Tarkasteltaessa maa-, meri- ja ilmavoimia voidaan kulttuurin todeta olevan ryhmäsidonnainen, näiden jokaisen muodostaessa oman ryhmänsä puolustusvoimien organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin ilmentyminen rajattiin organisaation rajojen mukaan. Tosiasiassa kulttuurilliset ryhmät olisi mielekkäämpää muodostaa organisaation tehtävän mukaan. Kuten aikaisemmin on esitetty, niin esimerkiksi merivoimissa kulttuurin keskeinen sisältö muodostuu laivastonjoukkojen kulttuurin kautta, koska organisaation tehtävä korostaa laivastojoukkojen käyttöä. Näin ollen merivoimien rannikkojoukot olisivat tästä näkökulmasta tarkasteltuna todennäköisesti kulttuurillisesti lähempänä maavoimia kuin merivoimia. On oletettavaa, että kaikki puolustushaarat sisältävät alakulttuureja, sillä puolus-

tusvoimilla ja puolustushaaroilla on noin satavuotinen historia. Tässä tutkimuksessa näitä alakulttuureja ei selvitetty, eivätkä ne myöskään merivoimia lukuun ottamatta nousseet tutkimusaineistosta esille.

Johtajien rooli noudatteli Scheinin käsitystä siitä, että he ovat merkittävässä asemassa kulttuurin ylläpitäjinä ja luojina. Merivoimissa komentajakeskeisyys siirtyy johtajien mukana laivastojoukoista koko organisaatioon ja vastaavasti ilmavoimissa lentäjien mukana organisaatioon välittyy päätöksentekoon ja ihmisten luottamukseen liittyviä tekijöitä. Maavoimien osalta tilanne on hieman moniulotteisempi. Maavoimat on maantieteellisesti laajalla alueella ja eri joukoilla on selvästi erilaiset toimintaympäristöt. Tämä yhdistettynä delegeoivaan kulttuuriin on mahdollistanut ehkä enemmän joukko-osasoihin painottuvan organisaatiokulttuurin. Maavoimissa painottuuakin meri- ja ilmavoimia enemmän pysyvien työntekijöiden rooli kulttuurin säilyttäjänä. Selityksenä tälle lienee, että maavoimissa organisaation johtajat liikkuvat enemmän maantieteellisesti ja erilaisesta joukosta toiseen. Joukko-osaston paikallinen kulttuuri on historiallisen perimän vuoksi niin vahva, että sen muuttaminen on vaikeaa siinä ajassa, jonka nämä johtajat joukossa ovat.

Puolustushaarojen organisaatiokulttuuri on ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen tulosta. Erilaiset toimintaympäristöt ja organisaation tehtävän luonne asettavat vaatimuksia, joihin organisaation on sopeuduttava. Samalla organisaatiota johdetaan osana puolustusvoimia, jolloin sen toiminnalle syntyy vaatimuksia ja reunaehtoja myös tämän ohjauksen johdosta. Sisäisen yhdentymisen prosessissa puolustushaaroille on muodostunut omanlaisensa, omaa organisaatiotaan koskeva käsitys ryhmän rajoista, yhteisistä käsiteluoista, vallan sijoittumisesta organisaatiossa ja oman toiminnan ideologiasta.

Sisäiselle yhdentymiselle voidaan nähdä luovan edellytyksiä organisaation yhteinen arvopohja, joka samalla osoittaa kulttuurin vahvuutta ja vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Ilmavoimissa vaikuttaisi tutkimuksen mukaan olevan yhtenäinen arvopohja, joka nojaa yhteisöllisyyteen ja toisen ihmisen arvostukseen. Merivoimissa yhteinen arvopohja on vahva, mutta se on jakautunut tai vain osan joukosta hyväksyttävissä. Laivastojoukkojen arvomaailma erottuu puolustushaarassa oman kokonaisuutenaan. Toisin kuin ilmavoimissa tämä arvomaailma ei näytä olevan ryhmään laivastokulttuurin ulkopuolelta tulevan yhtä helposti hyväksyttävissä. Puolustushaaroissa tulisikin ymmärtää organisaatiossa olevien eri kulttuuristen ryhmien olemassaolo ja luoda yhtenäinen arvopohja näille ryhmille ilman, että niiden erityispiirteitä yrite-

tään poistaa. Kulttuurinen erilaisuus on ymmärrettävä rikkautena, joka mahdollistaa organisaation ulkoisen sopeutumisen eikä sisäisenä kilpailijana esimerkiksi resurssien suhteen.

Puolustusvoimien näkökulmasta arvolinjan tulisi olla yhtenäinen koko organisaatiossa. Organisaation ylemmillä tasoilla arvot ovat luonnollisesti abstrakteja kokonaisuuksia, mutta edettäessä organisaatiohierarkiassa alaspäin niiden tulisi muuttua konkreettisemmiksi. On selvä, että joukko-osaston perusyksikössä tai esikunnan osastolla arvot ovat erilaisia kuin koko puolustushaarojen arvot. Olennaista onkin, että ne olisivat johdettavissa näistä ylätasoon arvoista, jolloin arvolinja oli yhtenäinen läpi koko organisaation. Samoin on puolustushaarojen arvojen määrittelyssä. Jokaisella puolustushaaralla on omanlaisensa arvomaailma, mutta niiden tulisi olla myös johdettavissa ylemmän tason arvoista. Arvotyössä arvot on ainakin osin määriteltävä henkilöstön omasta toimesta, vasta silloin niillä on mahdollisuus muodostua yhteisön arvoiksi. Yhtä olennaista on tuoda esiin puolustusvoimien johdon hyväksymiä annettuja arvoja, jotka osoittavat hyväksytyä suuntaa organisaatiossa ja ohjaa organisaation toimintaa. Yksilön näkökulmasta olennaista tällaisessa arvotyössä on, että arvot jalkautetaan toimiksi ja tehtäviksi, jolloin jokaisella on mahdollisuus ymmärtää mitä tavoiteltava arvo käytännössä tarkoittaa oman työn kannalta ja näin ollen mahdollistaa halutun toiminnan.

Hallinnollisesta näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksessa merkittävimmäksi tekijäksi muodostui puolustusvoimien normiohjauksen laajuus. 1990-luvulla käyttöön otetun tulosjohtamisen piti vapauttaa julkinen hallinto kollegiaalisesta johtamisesta sekä normi- ja momenttiohjauksesta (Hanén 2005, 86), mutta tämä voidaan asettaa erityisesti normiohjauksen näkökulmasta kyseenalaiseen valoon. Puolustusvoimissa normiohjaus on edelleen keskeinen tapa ohjata organisaation toimintaa. Kustannustehokkuuden ja yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden hakeminen on ajanut puolustusvoimat tilanteeseen, jossa organisaation toimintaa perustuu entistä enemmän hallinnonalan ja pääesikunnan tuottamiin normeihin ja ohjeisiin. Vaikka tulosohjauksen periaatteet ja keinot ovat jalkautuneet puolustusvoimiin, niin tulosohjauksen henki ei ole toteutunut. Tulosityksikön itsenäisyyttä ei ole julkisissa organisaatioissa mahdollista saavuttaa, sillä tulosjohtamisen keskiössä oleva vaikuttavuus on aina myös ulkopuolisten arvioitavissa ja siten haastettavissa.

Kuten Morgan on todennut, niin tarkasteltaessa kulttuuria laajasti tarkastellaan itse asiassa sosiaalisista käytännöistä kehittyneitä muotoja, johon vaikuttavat ihmisten monimutkaiset vuorovaikutussuhteet, erilaiset tapahtumat, tilanteet ja teot sekä yleiset olosuhteet. Kulttuuri on itsestään muodostuva ja jatkuvasti kehittyvä. (Morgan 2006, 146) Kulttuurin muutos on kuitenkin

kin hidasta ja se vaatii systemaattista toimintaa muutoksen pysyväksi toteutumiseksi. Rannikkojoukkojen liittäminen merivoimiin 13 vuotta ei vielä ole luonut tilannetta, jossa näiden kahden joukon kulttuuri olisi muodostunut merivoimien yhteiseksi kulttuuriksi. Historiallisen tradition vaikutus on niin vahva, että se käytännössä estää uudenlaisten vaikutteiden omaksumisen kulttuuriin.

Tämän tutkimuksen tulokset yhtyvät tieteenalan aikaisemman tutkimuksen tuloksiin. Puolustusvoimien kulttuuri osoittautui heterogeeniseksi jo puolustushaarasolla. Puolustusvoimien hallinnollisen kontekstin vaikutukset eivät ilmenneet tällä tasolla juuri ollenkaan. Oletettavaa on, että mikäli tutkimus toteutettaisiin pääesikunnassa, niin hallinnollinen konteksti ilmenisi selvemmin. Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin historiasidonnaisuus sen sijaan kävi tutkimuksessa hyvin ilmi, erityisesti merivoimissa.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri perustuu vahvasti kansalliseen historiaan, mutta tulevaisuuden kansainvälistyvä toimintaympäristö tulee todennäköisesti muokkaamaan kulttuuria merkittävästi. Puolustusvoimien kansallinen kulttuuri lähentyi erityisesti länsimaista sotilaskulttuuria. Nyt jo on havaittavissa ristiriitoja puolustusvoimien yliomaksuessa käytäntöjä kansainvälisistä toimintatavoista ja kokemuksista. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Comprehensive Operational Planning (COP) -suunnitteluprosessin ja yhteisoperaatioiden (JOINT) käsitteistön käyttöönotto, jotka kohdatessa kansallisen historian muodostaman suunnitteluperinteen tuntuu aiheuttavan voimakkaita ristiriitoja. Tulevaisuudessa onkin mielenkiintoista seurata miten puolustushaarojen organisaatiot kehittyvät ja miten puolustusvoimat muuttuu organisaationa kansainvälistymisen muodostuessa yhä olennaisemmaksi tekijäksi myös ammattisotilaiden koulutuksessa ja työtehtävissä.

Toinen yhtä mielenkiintoinen kehityskulku on puolustusvoimien roolin muutos sotilaallisesta maanpuolustuksesta kohti yhteiskunnan turvallisuuden tuottamista. Varusmieskoulutus ja siviilipalvelus ovat muutoksen edessä, yhteiskunnan turvallisuuskäsitys on muuttumassa yksilökeskeisemmäksi ja kokonaismaanpuolustuksen konsepti on kehittymässä kohti kokonaisturvallisuuden konseptia. Mikä on puolustusvoimien paikka ja tehtävä tässä kokonaisuudessa tulevaisuudessa ja miten organisaatiokulttuurimme mahdollistaa tämän muutoksen?

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli koota laadullinen tieto puolustushaaraesikuntien henkilöstöltä ja tehdä siitä luotettavat johtopäätökset asetetun tutkimustehtävän ratkaisemiseksi. Tutkimusprosessi oli monivaiheinen ja tässä alaluvussa pohditaan tutkimusstrategian menetelmällisten valintojen onnistumista ja johtopäätösten luotettavuutta.

Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi muotoiltiin tutkimuskysymykset ja haastatteluiden teema-alueet alustavan teoreettisen mallin perusteella. Näin tutkimuksen empiirinen osa perustui teoreettiseen osaan muodostuen sen kiinteäksi jatkeeksi. Tutkimuskysymykset täsmentyivät useaan otteeseen tutkimuksen aikana. Tästä huolimatta tutkimuksen johtoajatus oli kaiken aikaa kirkas ja kysymysten täsmentymisen osalta kyse oli lähinnä sanamuotojen yksiselitteisyydestä.

Tutkimuksen haastateltavat edustivat kolmea henkilöstöryhmää ja kaikkia puolustushaaroja. Syrjälän ym. mukaan (1995, 153) haastateltavien taustat vaikuttavat tutkimustuloksiin, joten haastateltavien valinnalle asetettiin selkeät kriteerit, joista haastateltavan tuli täyttää mahdollisimman monta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Ainoana puutteena haastateltavissa koettiin, että merivoimien edustajissa ei ollut yhtään laivapalveluksen käynnyttä haastateltavaa. Tämä olisi antanut syvyyttä merivoimien organisaatiokulttuurin tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole määritelty yksiselitteisiä aineiston määrään liittyviä arviointiperusteita (Mäkelä 1995, 52). Tässä tutkimuksessa päädyttiin yhdeksään haastatteluun luvussa kolme esitettyjen periaatteiden mukaisesti. Mikäli haastattelujen määrää olisi haluttu lisätä, niin tutkimustulosten vääristymisen välttämiseksi, niiden määrä olisi pitänyt kaksinkertaistaa. Tutkimukseen käytettävissä oleva aika ei olisi mahdollistanut tämän lisäaineiston analysointia.

Tutkimusaineisto luokiteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehtyjen teema-alueiden mukaisesti. Teema-alueiden alle muodostui tutkimusaineistosta samankaltaisuuksien perusteella alaluokkia. Tämä vähentää tutkijan taustasitoumusten vaikutusta tutkimusaineiston luokittelussa, koska tutkijat omat käsitykset eivät ohjanneet luokittelua ja siten koko analyysivaihetta. Luokitteluvaihe oli ongelmaton, koska haastattelujen kytkentä tutkimuksen teoriaan oli tiivis.

Reliabiliteetin kannalta laadullisen aineiston analyysi on ongelmallista. Laadullisessa tutkimuksen toistettavuus on usein heikko ja on epävarmaa päätyisikö samoja teemoja käyttävä toinen tutkija samanlaiseen aineistoon ja siten samantyyppisiin johtopäätöksiin. Toisaalta kulttuurin tutkimuksessa tällainen vaatimus voidaan nähdä mahdottomana, koska siinä on kyse

tutkijan ja tutkittavan kohteen vuorovaikutuksesta. Tämä vuorovaikutus rakentuu yksilöllisesti jokaisessa tutkimuksessa, jolloin se tuottaa myös yksilöllisen tuloksen. Reliabiliteetissa korostuu näin ollen tutkimuksen raportoinnin yksityiskohtaisuus, jotta toinen tutkija voi todeta tulosten perustuvan muuhunkin kuin intuitioon. Tässä on tasapainoiltu raportin eri osioiden tarkoituksenmukaisen pituuden ja sisällön yksityiskohtaisuuden välillä. Tämän tutkimuksen eri vaiheet on kirjattu raportin eri osiin mahdollisimman tarkasti siten, että lukijalla on mahdollisuus itse arvioida tutkimusprosessin etenemistä ja sen aikana tehtyjä valintoja.

Tutkimuksen toistettavuutta ja arvioitavuutta on pyritty lisäämään aineiston luetteloinnilla, koodaussäännösten perusteiden selvittämisellä, tulkinnan kuvaamisella sekä ratkaisu- ja tulkintasääntöjen yksityiskohtaisella kuvaamisella. (Mäkelä 1995, 57) Lisäksi haastattelut nauhoitettiin, joten niiden aineisto on muidenkin tutkijoiden analysoitavissa. Haastattelujen koodauksen jälkeen tehty aineiston järjestely on saattanut hävittää osan syy-seuraussuhteista, joissa haastateltavan vastaus on johtanut toiseen täsmennykseen. Tämä pyrittiin minimoimaan numeroimalla haastateltavat ja heidän vastauksensa, jolloin vastaukset erillisinäkin oli analyysivaiheen jälkeen jäljitettävissä.

Tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta heikentää aineistonhankintamenetelmän osalta havainnoinnin puute. Johtopäätökset perustuvat teemahaastatteluissa haastateltavien esittämiin lausuntoihin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Näistä tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta ei voitu tässä tutkimuksessa havainnoinnilla varmistaa, vaan se on jätettävä mahdollisen jatkotutkimuksen tehtäväksi. Samoin johtopäätösten luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava haastattelututkimuksen tulkinnan määrä. Haastattelutilanteessa haastateltava tulkitsee keskustelua omista lähtökohdistaan. Tämän jälkeen tutkija tulkitsee haastattelutuloksia aineiston koodausvaiheessa ja vielä lisäksi analyysivaiheessa. Tämän vuoksi koko prosessin ajatusketju on siis pyrittävä kuvaamaan tarkasti. Tähän pyrittiin haastatteluiden litteroinnilla, koodaussäännösten perusteiden selvittämisellä ja vielä raportissa esitettävillä sitaateilla, joiden tarkoitus oli kuvata aineistosta muodostettua johtopäätöstä.

Sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten yksimielisiä tutkimuksessa mukana olleet tutkijat ovat tutkimustuloksista. Tässä suhteessa tämän tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti on heikko. Tutkimuksessa ei ole käytetty muita tutkijoita, joten tuloksia ei ole pystytty vertailemaan. Toisaalta lukuisat keskustelut, joita tutkimuksen aihepiirin osalta on käyty, viittaisivat siihen, että tulokset ovat ainakin oikeansuuntaisia. Asia on kuitenkin huomioitava arvioitaessa tässä tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuutta.

Tutkijan ammatillista koulutusta voidaan tässä tutkimuksessa pitää sekä etuna että haittana. Kulttuurinen läheisyys heikentää kykyä nähdä ilmiselvyyksiä, toisaalta kielen tunteminen on hyvä asia. Varton mukaan tutkija pyrkii luontaisesti ymmärtämään maailmaan oman kokemuksensa kautta. (Varto 1992, 58), jolloin tutkijan omat taustasitoumukset vaikuttavat väistämättä tulkintaan. Empiirisen aineiston tulkinta on tehty tämä tosiasia ymmärtäen ja taustasitoumusten vaikutukset on pyritty tietoisesti minimoimaan. Raportin narratiivissa on lähdeviitteinä esitetty eri informanttien lausunnot, joihin narratiivi perustuu. Tehtäessä vertailua puolustushaarojen kesken on johtopäätökset pyritty esittämään juuri haastateltavien lausuntojen sitaatteihin sitoen.

Luotettavuuden ohella tulee arvioida tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että havainnoiko ja mittasiko tutkija todella sitä, mitä hän ajatteli havainnoivansa ja mittaavansa. Tutkimustulosten arvioinnissa on erotettava validius suhteessa tutkittavaan empiiriseen ilmiöön ja päätelmien validius suhteessa koottuun aineistoon. (Kinnunen 1990, 128) Tutkittaessa yksilöiden arvomaailmaa voidaan tutkimuksen keinoin saada vain osittaista tietoa. Tässä suhteessa täydellistä validiteettia on siis mahdotonta saavuttaa. Analyysissä käytettävän tiedon tulisi kuitenkin olla yhdensuuntaista ja ristiriidatonta tutkimuskohteen todellisuuden kanssa. Tässä suhteessa tämän tutkimuksen aineiston validiteetti on korkealla tasolla, sillä haastattelujen teema-alueet johdettiin tutkimuksen teoriasta, tutkija haastatteli itse kaikki haastateltavat ja litteroi itse kaikki nauhoitteet.

Johtopäätösten pätevyys ei kuitenkaan määräydy vielä tällä perusteella, vaan pätevyys pyrittiin varmistamaan haastateltavien ja analyysitekniikoiden tarkoituksenmukaisella valinnalla ja huolellisella aineiston koodaamisella. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä virhettä, pitäytymistä alkuperäisaineistossa abstrahoinnin sijaan, pyrittiin tietoisesti välttämään. Tämä ilmenee puolustushaarojen arvojen ja perusoletusten kuvauksissa, joissa alkuperäisaineistoa ei ollut mahdollista edes käyttää, lukuun ottamatta haastateltavien sitaatteja, joilla johtopäätöksiä pyrittiin ilmentämään. Abstrahointi oli siis välttämätöntä näiden johtopäätösten tekemiseksi.

Yleistettävyydestä voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa se liittyy joko tutkittavan ympäristön tai sovellettavien ympäristöjen samankaltaisuuteen tai sitten teoreettiseen samanlaisuuteen. Tutkimustulokset on pyritty sijoittamaan teoriaan ja suhteuttamaan ne aikaisempaan tutkimukseen. Yleistettävyyden näkökulmasta tutkimuksen analyysivaiheessa valitun tyypittelyn laajan näkökulman vuoksi tutkimuksen johtopäätöksissä saattaa esiintyä sellaisia kulttuurisia

tekijöitä, joita puolustushaarojen henkilöstö ei tunnusta puolustushaaran ominaisiksi piirteiksi. Toisaalta se toivottavasti aiheuttaa keskustelua, tai ainakin pohdintaa, mistä tekijöistä puolustushaaran organisaatiokulttuuri muodostuu ja miten se ilmenee organisaation ulkopuolisille ihmisille.

Tutkimuksessa selvitettiin organisaation ilmaistuja arvoja haastateltavien kokemusten perusteella. Tämän tutkimuksen merkittävin puute onkin, että dokumenttitutkimusta ei kohdennettu organisaation strategioissa esitettyyn niin sanottuun viralliseen totuuteen. Valinta oli tietoinen. Tutkimuksessa selvitettiin organisaatiossa ilmeneviä arvoja, jolloin tutkimusaineisto on kerättävä tutkittavilta itseltään. Mielenkiintoista olisi ollut selvittää ilmaistujen arvojen toteutumista puolustusvoimissa ja puolustushaaroissa, mutta silloin ei olisi vastattu tutkimuskysymyksiin, joten tällainen tutkimus täytyy jättää jatkotutkimuksen tehtäväksi.

Tutkimuksen empiirisen aineiston raportoinnissa narratiivinen raportointitapa osoittautui toimivaksi ja sen käyttöä voisi harkita jatkossakin. Menetelmän etuna on, että se ohjaa tutkijaa kokonaisuuksien ja kausaalisuuden hahmottamiseen. Narratiivin avulla on tutkimusaineistosta mahdollista raportoida kokonaisuuksia yksittäisten sitaattien sijaan. Toisaalta johtopäätöksissä on tärkeää käyttää myös sitaatteja, jotta voidaan kuvata kulttuurin moniulotteisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että vaikka tyyppikertomukset edustavat mahdollisimman hyvin aineistoa, ovat ne aina tutkijan konstruoimia.

7.2 Jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää joitakin jatkotutkimusehdotuksia. Ennen niiden toteuttamista olisi kuitenkin tärkeää selvittää tämän tutkimuksen johtopäätösten yleisyyttä puolustushaarassa. Tämän tekeminen olisi mahdollista laatimalla keskeisimmistä puolustushaaraa koskevista johtopäätöksistä kysely, jonka kohteeksi tulisi ensimmäisessä vaiheessa valita puolustushaaraesikunnat. Tämän jälkeen, johtopäätösten täsmennyttyä, voisi kyselyn suunnata puolustushaarojen joukko-osastoihin. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää eri joukkojen näkemyksiä puolustushaaran organisaatiokulttuurista kvantitatiivisin keinoin, mikä mahdollistaisi suuren otoksen tutkimukselle. Tutkimustuloksissa se osoittaisi puolustushaaran kulttuurin yhtenäisyyden ja toisaalta eri joukkojen väliset eroavaisuudet ja siten antaisi suuntaa laadulliselle jatkotutkimukselle puolustushaaran sisällä.

Toisaalta organisaatiokulttuurin tutkimusta olisi mahdollisuus jatkaa tässä tutkimuksessa esitetyin laadullisin menetelmin valitsemalla tutkimuskohteeksi jokin puolustushaara. Tällöin tutkimusta voisi jatkaa suoraan tämän tutkimuksen pohjalta samalla teoreettisella lähestymistavalla ja siten lisätä ymmärrystä puolustushaaran organisaatiokulttuurista tästä näkökulmasta. Tutkimus olisi suora jatke tälle työlle. Tällainen tutkimus oli toteutettavissa joko yhden tutkijan toimesta tai samanaikaisesti kolmen tutkijan tekemänä eri puolustushaaroissa. Kaikkien kolmen puolustushaaran organisaatiokulttuurin selvittämisen jälkeen olisi mahdollista tehdä näitä yhdistävistä piirteistä luotettavia johtopäätöksiä myös puolustusvoimien organisaatiokulttuurista.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että henkilöstön siirrot puolustushaarojen välillä jakautuvat epätasaisesti. Edellä esitettyjen tutkimusten tueksi olisi hedelmällistä selvittää näiden siirtojen taustoja. Tutkimustulosten mukaan ilmavoimissa on vahvin ja merivoimissa heikoin kulttuuri. Tutkimuksella voisikin selvittää minkälaisista syistä ihmiset vaihtavat puolustushaaraa ja onko kulttuurisilla tekijöillä vaikutusta siirtojen taustalla. Konkretisoituisivatko puolustushaarojen kulttuurien erot tässä ilmiössä?

LÄHTEET

JULKAISTUT LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki 1992.
- Adler, P. & Borus, B. 1996. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*. Volume 41, 61-89.
- Ahlstedt, L., Jahnukainen, I. & Vartola, J. 1977. Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. 2. uusittu painos. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino. Espoo 1977.
- Alvesson, M. 1990. On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* 33:1, 31-49.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? – Dynaamisen organisaation viestinnän teoria. Loki-Kirjat. Nord Print Oy 2000.
- Barzelay, M. & Armajani, B. J. 1992. Breaking through Bureaucracy. Teoksessa Shafritz, J. M., Hyde, A. C. & Parkes, S. J. 2004. *Classics of Public Administration*. Fifth edition. Thomson Learning, Inc. 2004.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1983. Yrityskulttuurit – yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Suomentanut Anna-Maija Gruber englanninkielisestä alkuperäisteoksesta *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Oy Rastor Ab. Helsinki 1983. Länsi-Savo Oy. Mikkeli 1983.
- DeForest Molina, A. 2009. Values in Public Organization: The Role of Organizational Culture. Artikkelit lehdessä *International Journal of Organization theory and Behaviour*. Volume 12 (2), 266-279. 2009.

- Dyer, W. G. Jr. 1990. *The Cycle of Cultural Evolution in Organization*. Kirjassa *Gaining Control of the Corporate Culture*. 4. painos. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Fransisco. California 1990.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Vastapaino. Tampere 1998.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005.
- Frerichs, S. 2010. *Oikeus yhteiskuntateoreettisessa ajattelussa: lyhyt historia*. Teoksessa Kotkas, T. & Lindroos-Hovinheimo, S (toim.). *Yhteiskuntateorioiden oikeus*. Tutkijaliitto. Helsinki. 2010.
- Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto 2007. Edita Prima Oy. Helsinki 2007.
- Hanén, T. 2005. *Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos: Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki 2005.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy 2008.
- Hatch, M. J. & Cunliff, A. L. 2006. *Organization theory; modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Second edition. Oxford University Press Inc. New York. 2006.
- Heusala, A-L. 2005. *The Transitions of Local Administration Culture in Russia*. Kikimora publicatios. Gummerrus printing. Saarijärvi 2005.
- Heusala, A-L. 2006. *Eettinen virkamiespätevyys suomalaisessa turvallisuuspolitiikassa. Esimerkkinä Poliisi ja Rajavartiolaitos*. *Hallinnon tutkimus* 2, 3-17. 2006.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. *Teemahaastattelu*. 6. Painos. Yliopistopaino. Helsinki 1993.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki 2008.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2007.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot; Mielen ohjelmointi. WSOY:n graafiset laitokset. Juva 1993.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons?. Teoksessa Shafritz, J. M., Hyde, A. C. & Parkes, S. J. 2004. Classics of Public Administration. Fifth edition. Thomson Learning, Inc. 2004.
- Huhtala, H. & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa. Hallinnon tutkimus 2, 13-32. 2007.
- Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa: yhtymäjohtaminen. WSOY:n Graafiset laitokset. Juva 1994.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1997. Arvot ja johtaminen. JTO –tutkimuksia. Sarja 7. Tammer-Paino Oy. Tampere 1997.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta –sarja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1989.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta OY. Tammer-Paino Oy. Tampere 1992.
- Kangaste, M. 2002. Puolustusvoimien organisaatioiden valmiudet ja rajoitukset Balanced Scorecardin hyödyntämiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö. 2002.
- Kilmann, R. 1985. Five Steps for Closing Culture-Gaps. Teoksessa Gaining Control of the Corporate Culture. 4. painos. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Fransisco. California 1990.

- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. 1985. Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture. Teoksessa *Gaining Control of the Corporate Culture*. 4. painos. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Fransisco. California 1990.
- Kinnunen, J. 1990. *Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Kuopio 1990.
- Koivumäki, J. 2005. Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. *Hallinnon tutkimus* 1, 14-31. 2005.
- Krogars, M. 1998. *Sotilasorganisaatio muutoksessa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 7. Hakapaino Oy. Helsinki 1998.
- Laaksonen, M. 2004. Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 28. 2004. Oy Edita Prima Ab. Helsinki 2004.
- Louis, M. R. 1980. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*. Volume 25, 226-251. 1980.
- Lähdesmäki, K. 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Tutkimus. Vaasan yliopisto. Acta Wasensia No 113. Hallintotiede 7.
- Martin, J. 1985. Can Organizational Culture Be Managed?. Teoksessa Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. *Organizational Culture*. SAGE publications Inc. Beverly Hills. California 1985.
- Martin, J., Sitkin, S. & Boehm, M. 1985. Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy. Teoksessa Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. *Organizational Culture*. SAGE publications. Beverly Hills. California 1985.
- McCurdy, H. E. 2004. Foreword. Teoksessa Shafritz, J. M., Hyde, A. C. & Parkes, S. J. 2004. *Classics of Public Administration*. Fifth edition. Thomson Learning, Inc. 2004.

- Metsämuuronen, J. 2006a. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos. 4. painos. Gummerrus Kirjapaino Oy. Vaajakoski 2007.
- Metsämuuronen, J. 2006b. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos. 1. painos. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2006.
- Merton, R. K. 1940. Bureacratic Structure and Personality. Teoksessa Shafritz, J. M., Hyde, A. C. & Parkes, S. J. 2004. Classics of Public Administration. Fifth edition. Thomson Learning, Inc. 2004.
- Morgan, G. 2006. Images of Organization. Updated edition. SAGE publications Inc. 2006.
- Moskos, C. C., Williams, J. A. & Segal, D. R. 2000. The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War. Oxford University Press 2000.
- Mäkelä, K. 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gummerrus Kirjapaino Oy. Saarijärvi 1995.
- Mäkinen, J. 2009. Sotiluus sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 3. Helsinki 2009
- Niiniluoto, I. 1990. Maailma, minä ja kulttuuri. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1990.
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan – käsitteen ja teorian muodostus. 3. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2002.
- Niskanen, V. A. (toim.) 1994. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Yliopistopaino 1994.
- Ojala, J. 1995. Upseerin etiikka. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Tutkimusosasto. Tutkimuslustoista 5/A/1995. Painatuskeskus Oy. Helsinki 1995.

- Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. 1984. Menestyksen profiileja. 5. painos. Suomentanut Mauno J Lehmuskoski englanninkielisestä alkuperäisteoksesta *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Oy Rastor Ab. Helsinki 1983. Oy Ylä-Vuoksi. Imatra 1985.
- Pipping, K. 2008. *Infantry Company As a Society*. Englanniksi kääntänyt Petri Kekäle suomenkielisestä teoksesta *Komppania pienenisyhteiskuntana: sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941-1944*. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 3/2008. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.
- Puolimatka, T. 2002. *Opetuksen teoria – konstruktivismista realismiin*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala 2002.
- Puukka, I. 2005. *Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa*. Kustannus Oy Suomen Mies. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere 2005.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. *Oppiminen ja koulutus*. 9., uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva 2003.
- Reunanen, J. 2000. *Tieto, tahto ja valta – tahdonmuodostuksen menetelmä*. Yliopistopaino. Helsinki 2000.
- Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. 2005. *Tutkimus menetelmien pyörteissä - sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. WS Bookwell Oy. PS-kustannus. Juva 2005.
- Sathe, V. 1990. *How to Decipher and Change Culture*. Teoksessa *Gaining Control of the Corporate Culture*. 4. painos. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Fransisco. California 1990.
- Schall, M. S. 1983. *A Communication-Rules Approach to Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*. Volume 28, 557-581. 1983.

- Schein, E. H. 1977. Organisaatiopsykologia. Viides painos. Alkuperäisteos *Organizational Psychology*. Suomentanut Pirkko Talvio. K. J. Gummerrus Osakeyhtiön kirjapaino. Jyväskylä 1977.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Ritva Liljamo ja Asko Miettinen englanninkielisestä alkuperäisteoksesta *Organizational Culture and Leadership*. Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo 1987.
- Schein, E. H. 1990. *Organizational Culture*. Lehdessä *American Psychologist*. Helmikuu 1990.
- Schein, E. H. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Suomennettu englanninkielisestä alkuperäisteoksesta *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about cultural change*. Suomen Laatu keskus Oy. Tammer-Paino. Tampere 2004.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus Helsinki University Press. Esa Print Oy. Tampere 2008.
- Shafritz, J. M., Hyde, A. C. & Parkes, S. J. 2004. *Classics of Public Administration*. Fifth edition. Thomson Learning, Inc. 2004.
- Siehl, C. & Martin, J. 1990. *Organizational Culture: A key to financial performance?* Teoksessa Scheider, B. (toim.) *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass Inc. Publishers San Francisco, California 1990.
- Silén, T. 1995. *Organisaation kulttuuri ja johtaminen; Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Yliopistopaino. Helsinki 1995.
- Sjöstrand, S-E. 1981. *Organisaatioteoriat*. *Ekonomia-sarja 73*. Suomentanut Annikki Tikka ruotsinkielisestä alkuperäisteoksesta *Organisationsteorier*. Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo 1981.
- Smircich, L. 1983. *Concept of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly* 28, 339-358. 1983.

- Sotatieteen Laitoksen Sotahistorian toimiston julkaisu. 1988. Suomen Puolustuslaitos 1918-1939 – puolustusvoimien rauhan ajan historian ensimmäinen osa. Sotatieteen Laitos. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo 1988.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino West Point Oy. Rauma 1995.
- Taskinen, H. 2006. Lectio praecursoria: Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosi-
aali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Hallinnon tutkimus 1, 72-74.
2006.
- Temmes, M. 1991. Julkinen johtaminen. Valtion painatuskeskus. Helsinki 1991.
- Terä, M. V. & Tervasmäki, V. 1973. Puolustusministeriön historia I. Puolustushallinnon pe-
rustamis- ja rakentamisvuodet 1918-1939. Sotatieteenlaitoksen julkaisuja XIII. Kus-
tannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 1973.
- Tilev, K-M. 1994. Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mit-
taaminen. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos. Yliopistopaino 1994.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerrus Kirja-
paino Oy. Jyväskylä 2006.
- Valtioneuvoston kanslian julkaisu. 1996. Suomen keskushallinnon historia 1809-1996. Val-
tioneuvoston kanslia. Oy Edita Ab. Helsinki. 1996.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. 1985. Fragments of a Theory. Teoksessa Frost, P., Moore, L.,
Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. Organizational Culture. SAGE publications.
Beverly Hills. California 1985.
- Varjonen, P. 2000. Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen lai-
tos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 15. Oy Edita Ab. Helsinki 2000.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä. Helsinki 1992.

Åhman, H. 2003. Oman mielten johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Espoo 2003.

HAASTATTELUT

Informantti 1. Haastattelu 17.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 2. Haastattelu 23.2.2011. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 3. Haastattelu 17.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 4. Haastattelu 10.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 5. Haastattelu 10.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 6. Haastattelu 10.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 7. Haastattelu 15.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 8. Haastattelu 28.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

Informantti 9. Haastattelu 16.12.2010. Aineisto tutkijan hallussa.

INTERNET-LÄHTEET

Asevelvollisuustyöryhmän selvitys. 2010. Suomalainen asevelvollisuus. Puolustusministeriö.
<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=538>. Ladattu 19.4.2011.

ISI Web of Science. Http://wokinfo.com/products_tools/multidisciplinary/webofscience/#.
Ladattu 21.4.2011.

- Helsingin sanomat. 3.4.2011. Uutinen. Suomi harkitsee Libya-operaatiota. <http://www.hs.fi>.
- Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf. Ladattu 5.6.2011.
- Kira, M. 2003. From Good Work to Sustainable Development - Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life. Väitöskirja. Stockholm: Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management. www.diva-portal.org/smash/get/diva2:9313/FULLTEXT01. Ladattu 5.5.2011.
- Koppa. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimetelmat/narratiivinen-analyysi>. Ladattu 5.6.2011.
- KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html. Ladattu 5.6.2011.
- Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>. Ladattu 16.12.2010.
- Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia 2025. <http://www.defmin.fi/files/1090/hepo-strategia.pdf>. Ladattu 5.5.2011.
- Salminen, A., Lammi, K. & Rautio, V. 2003. Good Governance as an Ethical Issue: The Case of Finland. Julkisen hallinnon tiedekunta. Vaasan Yliopisto. <http://www.law.kuleuven.be/linc/integriteit/egpa/previous-egpa-conferences/lisbon-2003/salminen.pdf>. Ladattu 5.6.2011.
- VNS 2004. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. Valtioneuvoston selonteko VNS6/2004. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 24.9.2004. <http://www.vnk.fi/julkaisut/julkaisusarja/julkaisu/fi.jsp?oid=130642>. Ladattu 18.10.2010.
- VNS 2009. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009. Valtioneuvoston selonteko. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. 5.2.2009. <http://www.vnk.fi/julkaisut/julkaisusarja/julkaisu/fi.jsp?oid=253105>. Ladattu 18.10.2010.

Vuoden 2011 puolustusbudjetti. [Http://www.valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotte/fi.jsp?oid=305365](http://www.valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotte/fi.jsp?oid=305365). Ladattu 2.6.2011.

www.puolustusvoimat.fi. Maa-, meri ja ilmavoimien organisaatiot. Ladattu 28.4.2011.

YTS 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvostoon periaatepäätös 16.12.2010. http://www.yhteiskunnanturvallisuus.fi/fi/component/docman/doc_details/24-yhteiskunnan-turvallisuusstrategia. Ladattu 19.4.2011.

PUOLUSTUSVOIMIEN ASIAKIRJAT

Ilmavoimien asiakirja CH1991. Ilmavoimien vuosiraportti 2010.

Ilmavoimien asiakirja CH935. Ilmavoimien esikunnan henkilöstötilinpäätös vuodelta 2010.

Maavoimien asiakirja MH1800. Maavoimien vuoden 2010 vuosiraportti.

Maavoimien asiakirja MH6704. Maavoimien esikunnan henkilöstötilinpäätös 2010.

Merivoimien asiakirja DH701. Merivoimien vuosiraportti 2010.

Merivoimien asiakirja DH3472. Merivoimien henkilöstökokoonpano 1.4.2011.

Pääesikunnan asiakirja HD521. Toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta puolustusvoimissa (TRSS).

MUUT LÄHTEET

Haastattelijan käsikirja. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Tutkimusosasto. Ykkös-Offset Oy. Vaasa 2000.

Heinonen, V-P, komentaja, Merivoimien suunnittelupäällikkö. Esitys Yleisesikuntaupseerikurssille 55. Santahaminassa 17.5.2011. Muistiinpanot tutkijan hallussa.

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa – Puolustusjärjestelmän perusteet. Pääesikunta 2007. Edita Prima Oy. 2007.

Virta, J. 2008. Juoksuhaudoista yhteiskuntaan. Artikkelit. Kylkirauta 2/2008. Kadettikunta ry. Kirjapaino Uusimaa. Porvoo 2008.

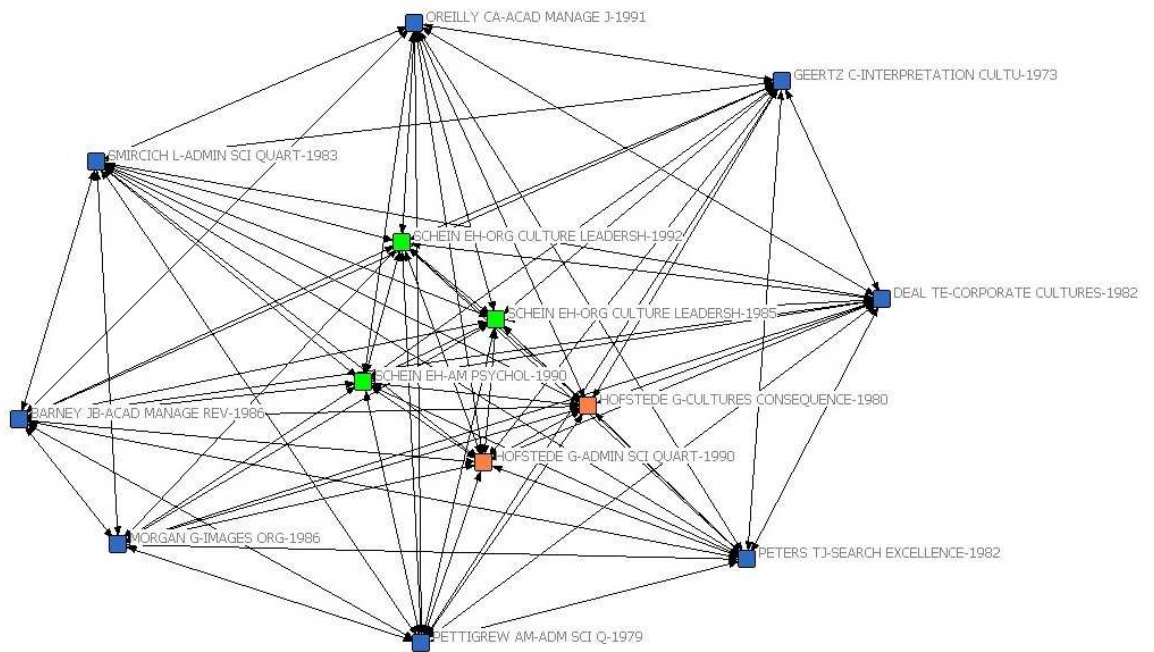
Virta, J. 2011. Julkaisematon väitöskirjan käsikirjoitus. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.

Yleinen Palvelusohjesääntö. 2009. Pääesikunta, henkilöstöosasto. Ohjesääntö numero 108. Edita Prima Oy. Helsinki 2009.

LIITELUETTELO

- Liite 1 Bibliometrisen haun tuloksia
- Liite 2 Puolustusvoimien organisaation sijoittuminen valtionhallintoon ja johtosuhteet
- Liite 3 Puolustushaarojen ja puolustushaaraesikuntien organisaatiot
- Liite 4 Teema-alueet
- Liite 5 Info –kirje haastateltaville
- Liite 6 Tutkimusaineiston luokittelu
- Liite 7 Haastattelujen myötävaikutus tutkimukselle

Organisaatiokulttuurin bibliometrisen haun tulos:

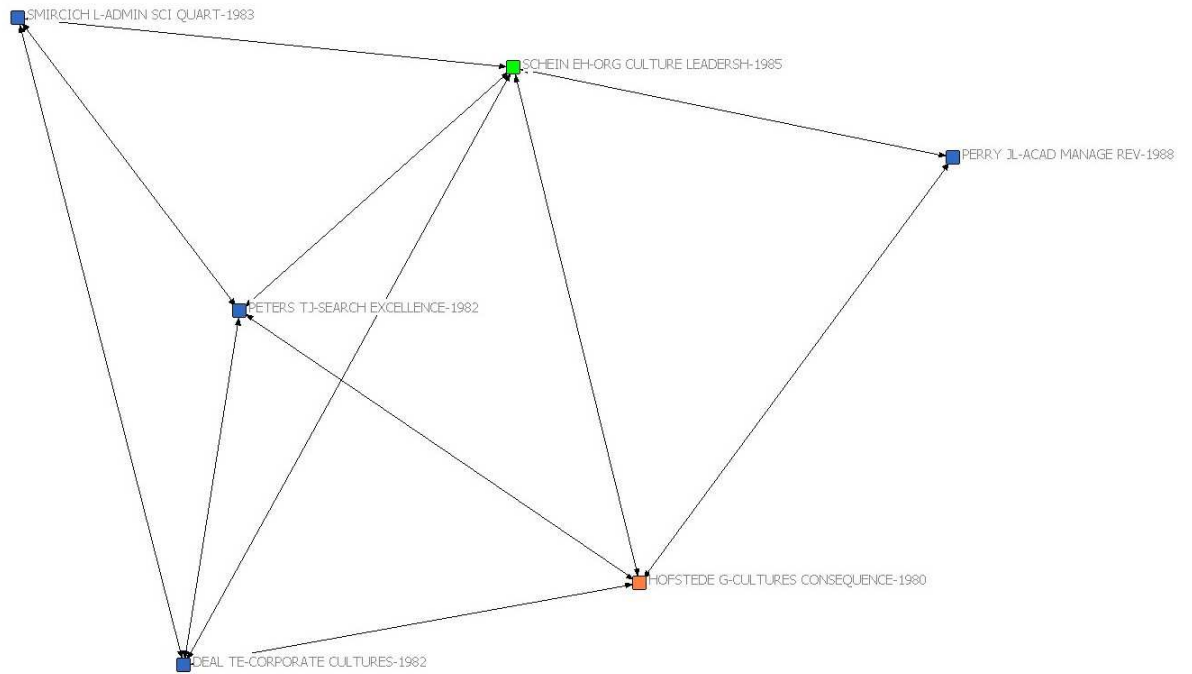


Hakusanat: organizational culture

Rajaus: organisaatiotutkimus, johtaminen, sosiologia, psykologia

Viittausten määrä: 19

Organisaatiokulttuurin ja julkisen sektorin bibliometrisen haun tulos:

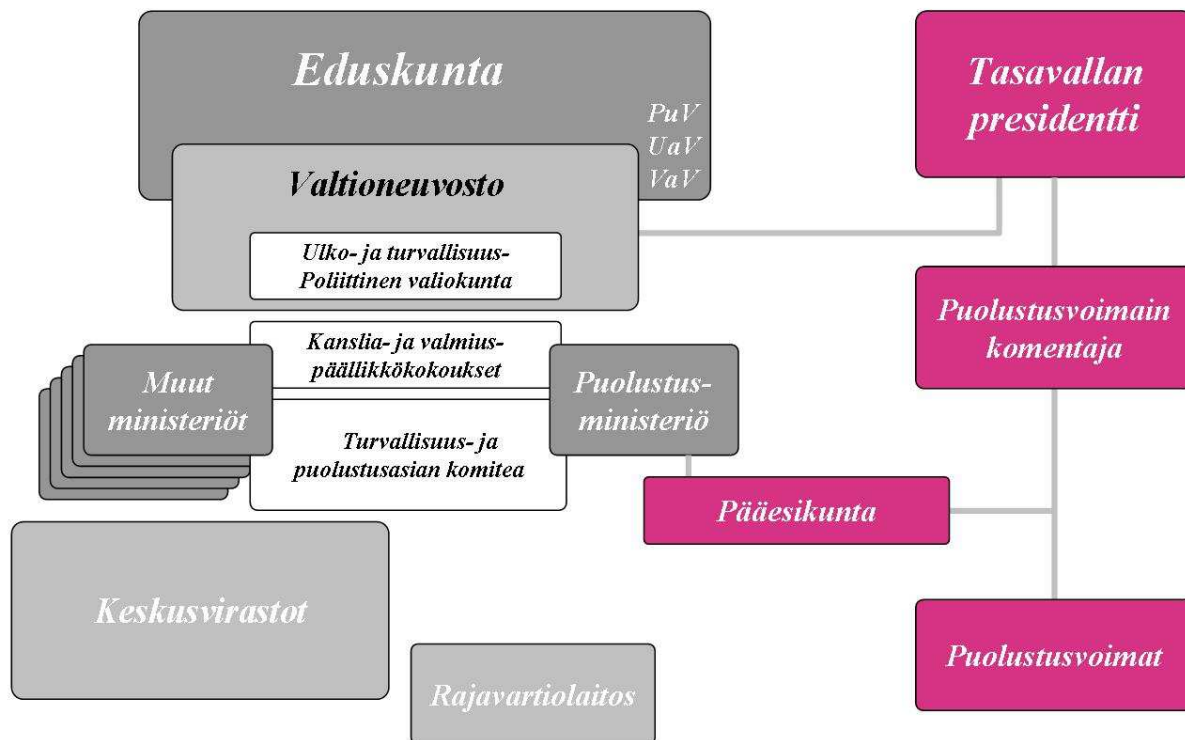


Hakusanat: organizational culture ja public sector

Rajaus: ei rajausta

Viittausten määrä: 4

Puolustusvoimien organisaation sijoittuminen ja johtosuhteet valtionhallinnon organisaatioihin nähdyn



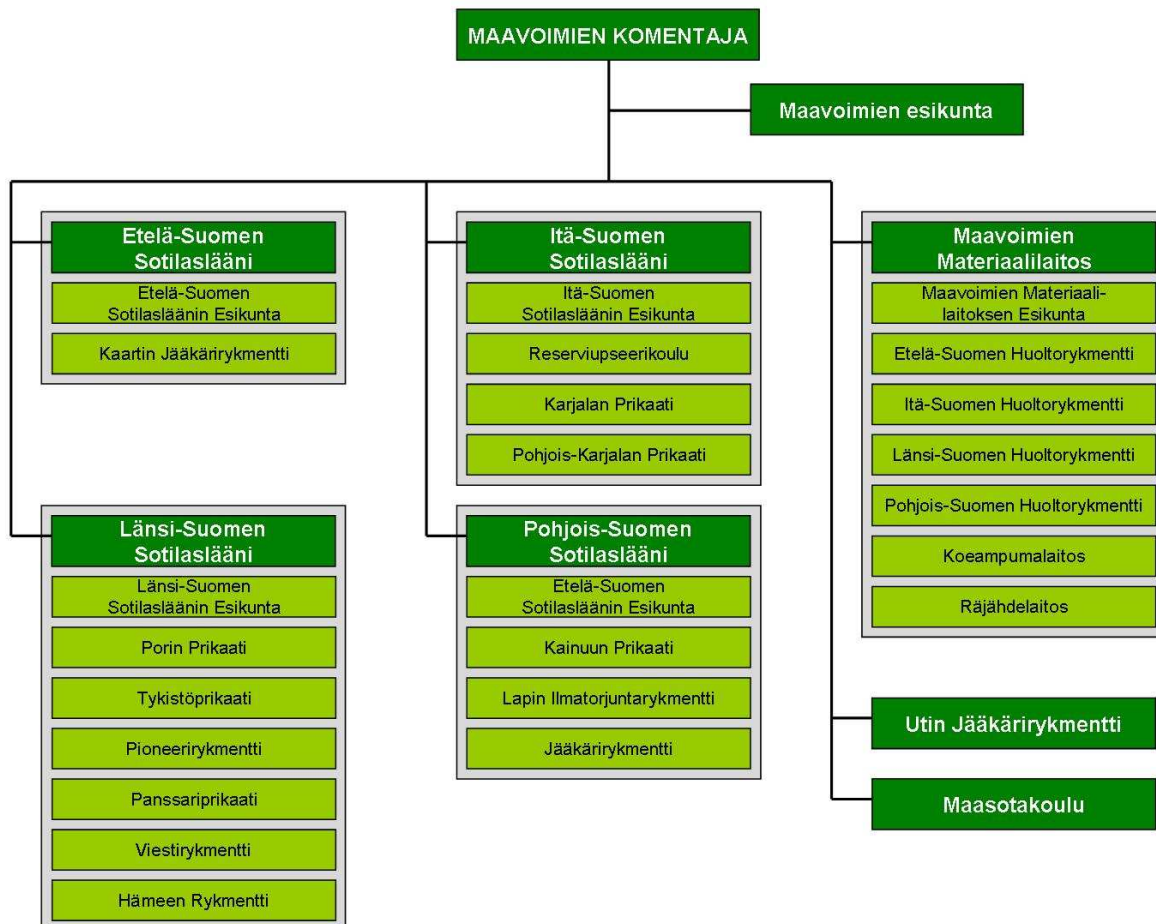
Lähde: Kenttäohjesääntö, Yleinen osa - Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet 2007

PuV = Puolustusvaliokunta

UaV = Ulkoasiainvaliokunta

VaV = Valtiovarainvaliokunta

Maavoimien organisaatio, rauhan ajan vahvuus n. 7100 henkilöä.

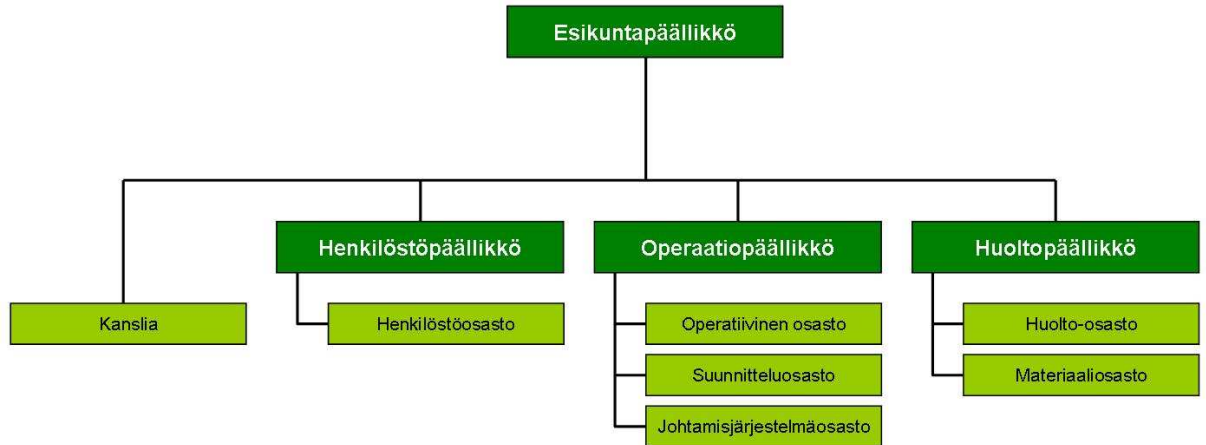


Lähteet:

www.puolustusvoimat.fi

Maavoimien vuoden 2010 vuosiraportti

Maavoimien esikunnan organisaatio, rauhan ajan vahvuus n. 270 henkilöä.

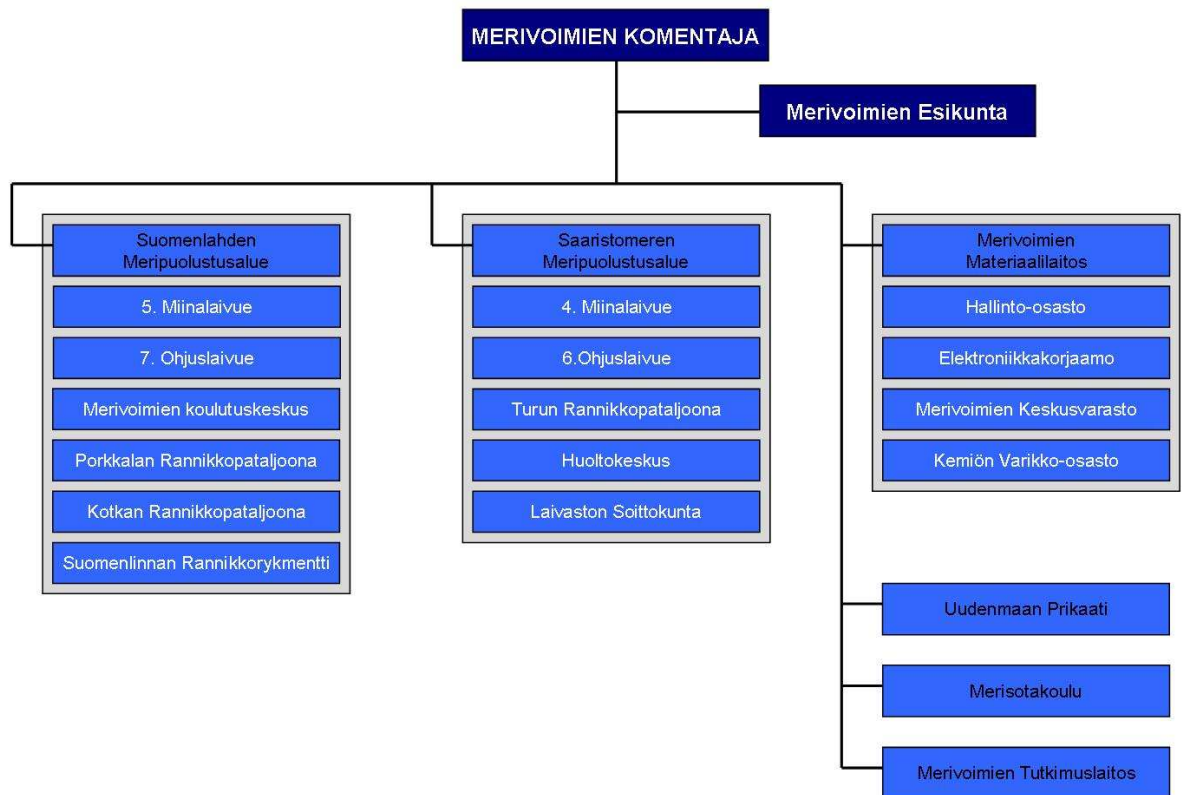


Lähteet:

www.puolustusvoimat.fi

Maavoimien esikunnan henkilöstötilinpäätös 2010

Merivoimien organisaatio, rauhan ajan vahvuus n. 2100 henkilöä.

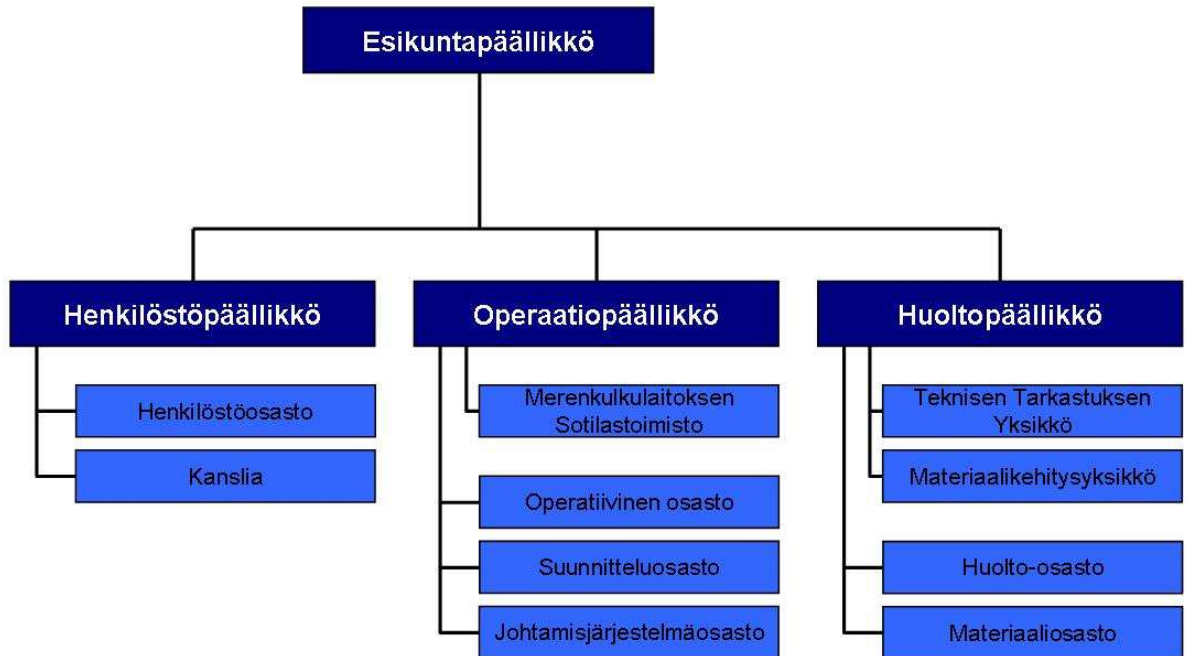


Lähteet:

www.puolustusvoimat.fi

Merivoimien vuosiraportti 2010

Merivoimien esikunnan organisaatio, rauhan ajan vahvuus n. 190 henkilöä.

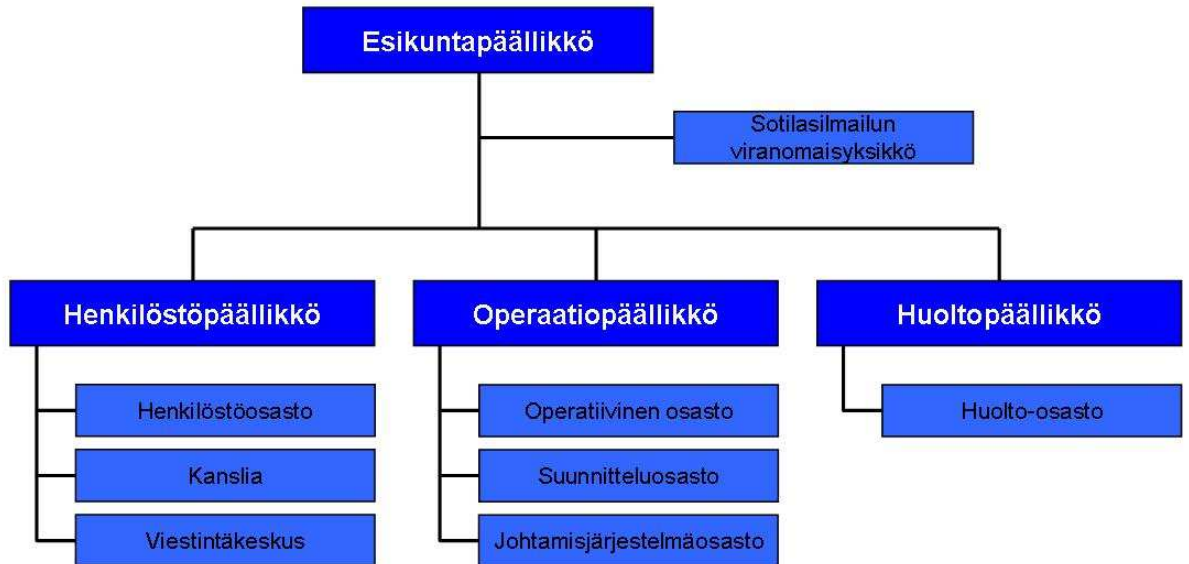


Lähteet:

www.puolustusvoimat.fi

Merivoimien henkilöstökokoonpano 1.4.2010

Ilmavoimien esikunnan organisaatio, rauhan ajan vahvuus n. 240 henkilöä.

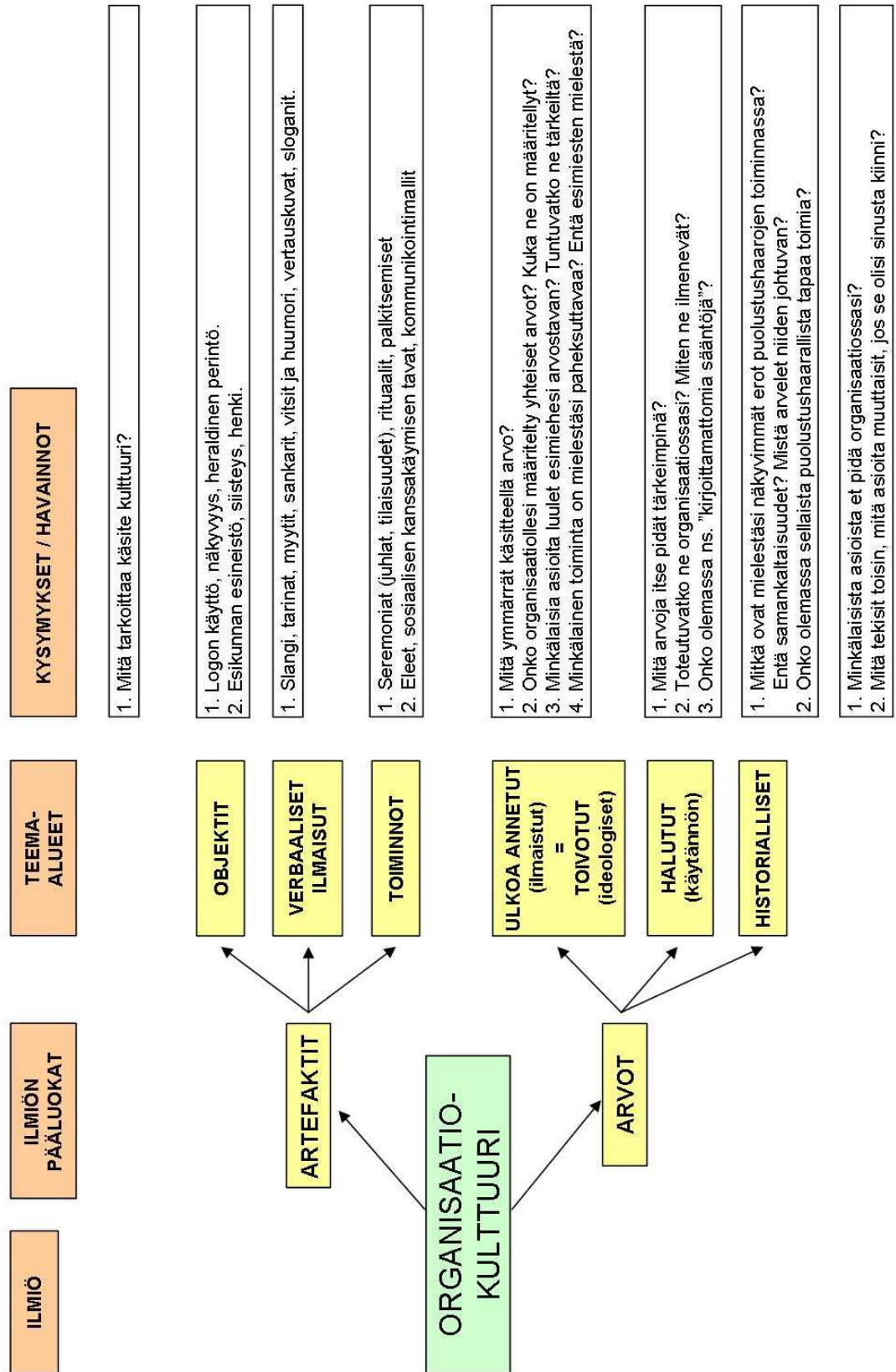


Lähteet:

www.puolustusvoimat.fi

Ilmavoimien esikunnan henkilöstötilinpäätös 2010

Teemahaastattelun teema-alueet



MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU
Jatkotutkinto-osasto
Yleisesikuntaupseerikurssi 55
Santahamina

SAATE

.11.2010

Haastateltava

KAPTEENI TEEMU HOKKASEN DIPLOMITYÖNTYÖN HAASTATTELUT

Kiitos myönteisestä suhtautumisesta haastattelupyyntööni. Liitteenä on lupaamani haastattelurunko tutustuttavaksi. Tutkimukseni tarkoituksena on siis selvittää puolustushaarojen organisaatiokulttuuria puolustushaaraesikuntien henkilöstön kokemana. Haastattelussa käsitellään paljon arvoja ja niiden ilmentymiä, koska tutkimuksen taustateorian mukaan arvot ovat organisaatiokulttuurissa keskeisessä asemassa. Minkäänlaisia ”oikeita” vastauksia tässä aihepiirissä ei ole, vaan kyse on henkilöstön omista kokemuksista ja käsityksistä. Ne muodostavat haastatteluaineiston ytimen. Tämän haastatteluaineiston pohjalta tarkoitukseni on löytää puolustushaarojen välisiä eroja ja samankaltaisuuksia.

Haastatteluihin osallistuu kaiken kaikkiaan yhdeksän eri puolustushaaraesikunnissa palvelevaa henkilöä. Haastattelut toteutetaan niin sanottuina teemahaastatteluina, jolloin haastattelutilanne ja haastattelun kulku on melko vapaamuotoinen eikä niin tiukasti aikatauluun tai kysymyksiin sidottu. Haastattelun on toivottavaa edetä enemmänkin keskusteluna kuin kysymys-vastaus tyyppisenä vuoropuheluna. Haastatteluun on hyvä varata kaksi tuntia aikaa. Haastattelu on tarkoitus taltioida digitaalisella nauhurilla tarkan analysoinnin varmistamiseksi.

Kapteeni

Teemu Hokkanen

LIITTEET

Haastattelurunko

PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURI

HAASTATTELURUNKO

1. Tutkimuksen taustat
2. Haastateltavan oma kulttuurikäsitys
3. Puolustushaaraesikunnan arvot
 - a. organisaation arvot, sotilaan arvot, virkamiehen arvot
4. Omat arvot
 - a. mitä asioita haastateltava pitää tärkeinä
5. Puolustushaaraesikunnan kulttuuri
 - a. ominaispiirteet ja niiden ilmentyminen, luominen sekä ylläpito
6. Puolustushaarojen erot ja samankaltaisuudet
 - a. erot ja samankaltaisuudet eri puolustushaaroissa
 - b. puolustushaarojen ominaispiirteet

Tutkimusaineiston luokittelu eli koodaus

Ylemmät kulttuuritasot

Kansallinen Ka
Puolustusvoimat Pv

Kulttuurikäsitys KKä

- Mitä kulttuuri on O
- Miten kulttuuri ilmenee I
- Miten kulttuuri syntyy S
 - Historia His
 - Yhteiskunta Yht
 - Maakunta Ma
 - Johtaja Joht
 - Ohjeet Ohj
- Miten kulttuuri säilyy, muuttuu M
 - Historia His
 - Organisaatio Org
 - Ihmiset Ihm
 - Johtaja Joht
 - Muu tekijä Mu

Arvokäsitys AKä

- Mitä arvo on O
- Arvon merkitys Merk
- Miten arvot syntyvät S
 - Omat arvot Oma
 - Organisaatio luo Org
 - Johtaja vaikuttaa Joht
- Arvohierarkia Hier

Puolustushaara-arvot

Maavoimien arvo MaA
Merivoimien arvo MeA
Ilmavoimien arvo IIA

- PuolhE arvot määritetty Olo_k
- PuolhE arvot ei määritetty Olo_e
- Haastateltava tietää arvot Osa_k
- Haastateltava ei tiedä arvoja Osa_e
- Annettu arvo (toivottu) AA
 - toteutuu organisaatiossa to_k
 - ei toteudu organisaatiossa to_e
- Haluttu arvo (käytännön) HaA
 - toteutuu organisaatiossa to_k
 - ei toteudu organisaatiossa to_e
 - Omat arvot Oma
 - toteutuu organisaatiossa to_k

- toteutuu osin to_o
- ei toteudu organisaatiossa to_e
- Historiallinen arvo Hia
 - toteutuu organisaatiossa to_k
 - ei toteudu organisaatiossa to_e
- Puolh arvojen laatijat L
- Arvojen yhtenäisyys Y
- Paheksuttava toiminta Pahe
- Virkamieskuva Viku
- Virkamies
 - tuntee olevansa Vit_k
 - ei tunne olevansa Vit_e
- Virkamiesarvot Via

Puolustushaaran kulttuurin artefaktit

Maavoimat	MaF	
Merivoimat	MeF	
Ilmavoimat	IIF	
- Objekti	Ob	
- Verbaalinen ilmaisu	Ve	
- Toiminnot	To	
▪ Kokous		Ko
▪ Juhla		Ju
▪ Sosiaalinen kanssakäynti		Ka
▪ Palkitseminen		Pa
▪ Johtaminen		Jo
▪ Muu toiminto		Mu
▪ Toimintoon vaikuttava tekijät		
• Historia		His
• Organisaation tehtävä		Teht
• Organisaatio ominaisuus		Org
• Muu tekijä		Mu

Puolustushaaran NPM -vaikutus

Maavoimien tulosohejaus	Matu
Merivoimien tulosohejaus	Metu
Ilmavoimien tulosohejaus	Iltu

Esimerkki koodauksesta:

MaA-HaA-Oma-to k

- Mulle on aika tärkeitä tämmönen täsmällisyys ja totaa, totaa aikatauluissa kiinni pysyminen ja totaa niin edelleen...
- Toteutuuko nää arvot, jota sinä arvostat, täällä Maavoimien esikunnassa?
- Hyvin pitkälle toteutuu, että että...

MeF-To-Jo

- Meill on, meill on hyvin, meill on erittäin paljon aaahhmm... aika pieniä asioita, mitä joudutaan esittelemään - sit viemään erilaista esittelyä koko sen linjan läpi.

Teemahaastatteluiden myötävaikutus tutkimukselle.

KKä	AKä	AA	HaA	Hia	Pahe	ViKu	Via	xxK	xxT	xxM	xxTu	Kesto
++	-	--	+	+	--	+	-	+	-	-	+	1 h 43 min
++	+	+	++	++	--	++	++	++	-	+	++	1 h 29 min
+	-	-	-	-	--	-	-	+	+	-	+	51 min
+	+	-	+	--	+	+	+	+	-	--	+	53 min
+	+	+	+	--	-	+	+	+	+	+	+	1 h 39 min
--	--	-	+	-	-	-	+	-	--	-	--	1 h 9 min
++	+	-	+	+	-	+	++	++	+	+	+	55 min
++	++	+	++	+	+	+	+	++	+	+	+	1 h 22 min
+	+	--	-	--	+	+	+	-	-	+	++	1 h 7 min

++ = erinomainen - = tyydyttävä

+ = hyvä -- = välttävä

Ylärivin otsikointi noudattelee haastattelun koodausta. Rivit kuvaavat yhden haastattelun tuloksien tutkimuksellista tuotosta. Haastattelut on esitetty toteuttamisjärjestyksessä. Haastateltavien anonyymiteetin vuoksi koodaukset, joissa on puolustushaara mukana, on luokittain yhdistetty yhteen sarakkeeseen. Merkintänä tästä sarakkeen otsikossa on xx puolustushaaran sijasta