

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PUOLUSTUSVOIMIEN TURVALLISUUSTOIMINNAN STRATEGIAN
TOTEUTUMINEN MERIVOIMISSA

Diplomityö

Komentajakapteeni
Mikko Villikari

Yleisesikuntaupseerikurssi 53
Merisotalinja 28

Heinäkuu 2007

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 53	Linja Merisotalinja 28
Tekijä Komentajakapteeni Mikko Villikari	
Diplomityön nimi Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toteutuminen merivoimissa	
oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Heinäkuu 2007	Tekstisivuja 110 Liitesivuja 4
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkittava aihe on puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toteutuminen merivoimissa. Tutkimustyön tarkoituksena on selvittää mahdollisuudet merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustilanteen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimusongelmana oli miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on toteutettu merivoimien laivastojoukoissa. Pääongelma jaettiin vielä kolmeen alaongelmaan, jotka olivat millä toimenpiteillä Pääesikunta on jalkauttanut turvallisuustoiminnan strategian merivoimiin, mitkä ovat toimenpiteet, joilla merivoimat on jalkauttanut puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian laivastojoukkoihin, miten merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta on puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian julkaisemisen jälkeen kehittynyt.</p> <p>Tutkimustyön hypoteesina oli että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole jalkautunut merivoimien laivastojoukkoihin, niin kuin sen strategiana, joko liiketaloudellisena tai perinteisenä sotilasstrategiana kuulunut tehdä.</p> <p>Tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelu, asiakirja- ja dokumenttitutkimus. haastattelut ja toimintatutkimus. Asiakirja- ja dokumenttitutkimuksen menetelmin tutkimuksessa tutkittiin puolustusvoimien ja merivoimien dokumentit, jotka käsittelevät turvallisuutta. tämän jälkeen puolustusvoimien turvallisuusstrategian jalkautuminen selvitettiin laadullisen teemahaastattelun menetelmin.</p> <p>Tutkimustyön tärkeimpänä johtopäätöksenä oli se, että puolustusvoimien</p>	

turvallisuustoiminnan strategian jalkauttaminen merivoimien laivastojoukkoihin on kesken.

Tutkimustyössä otettiin asiakirjojen keskinäisen johdonmukaisuuden lisäksi huomioon myös kolmikannan, strategia – kulttuuri – rakenne, vaikutus strategian jalkauttamiseen. Perusteena on, että kolmikannan voidaan ainakin teoreettisesti osoittaa miksi strategia ei kohtaa voimassaolevaa käytäntöä merivoimien laivastojoukoissa. Tutkimuksessa tullaan johtopäätökseen, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamisen hidasteena ovat sekä strategisen johtamisen puolella että organisaatiokulttuurin toimiminen muutoksen jarruna.

Tutkimustulosten perusteella tutkimustyössä esitetään jatkotutkimustarve aiheelle turvallisuuskulttuuri puolustusvoimissa.

AVAINSANAT

Turvallisuus, strategia, strateginen johtaminen, turvallisuuskulttuuri

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimustyön tarkoitus	4
1.3 Tutkimustyön rajaukset	6
1.4. Aikaisemmat tutkimukset	6
1.5. Tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet	9
1.6. Tutkimusstrategia ja tutkimuksessa käytetyt metodit	12
1.7 Tutkimuksen viitekehys	13
2. TURVALLISUUS	16
2.1 Yleistä turvallisuudesta	16
2.2 Turvallisuus käsitteenä	17
2.3 Turvallisuuden lähikäsitteet	21
2.4 Laajentunut onnettomuuskäsite	22
2.5 Organisatorinen onnettomuus	23
2.6 Organisaatiot teoreettisessa turvallisuustilassa	26
2.7 Yhteenveto ja johtopäätökset	27
3. PUOLUSTUSVOIMIEN STRATEGIA, ORGANISAATIO JA KULTTUURI	29
3.1 Strategian käsitteen määrittelyä	29
3.2 Strateginen johtaminen	32
3.3 Puolustusvoimien strategia	38
3.3.1 Puolustuspolitiikka ja sen keskeiset toimijat	39
3.3.2 Suomen puolustusratkaisu eli strategia	40
3.3.3 Turvallisuus osana strategiaa	41
3.3.4 Tiivistelmä	44
3.3.5 Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ja merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta	46
3.4 Organisaatorakenteen merkitys organisaation toimintaan	55
3.4.1 Puolustusvoimien organisaatorakenne	56
3.5 Organisaatiokulttuurin kautta turvallisuuskulttuuriin	60
3.6 Yhteenveto ja johtopäätökset	65
4. LAADULLINEN TEEMAHAASTATELU	69
4.1 Tulokset toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta	76
4.1.1 Tiivistelmä	78
4.2 Tulokset laivastojoukkojen turvallisuustoiminnasta	79

4.2.1 Tiivistelmä	81
4.3 Tulokset organisaatorakenteen vaikutuksesta strategialle	81
4.3.1 Tiivistelmä	83
4.4 Tulokset puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamisesta laivastojoukkoihin	83
4.4.1 Tiivistelmä	86
4.5 Tulokset puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta laivastojoukkojen näkökulmasta	88
4.5.1 Tiivistelmä	89
4.6 Tulokset kulttuurin vaikutuksesta	89
4.6.1 Tiivistelmä	91
4.7 Johtopäätökset teemahaastattelun tuloksista	92
5. YHTEENVETO	93
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA ESITYKSET JATKOTOIMENPITEIKSI	98
6.1 Johtopäätökset	98
6.2 Pohdintaa johtopäätöksistä ja tutkimustuloksista	100
6.2 Esitykset jatkotoimenpiteiksi	106
7. DISKUSSIO	108
7.1 Vastattiinko tutkimusongelmaan?	108
7.2 Kritiikki	110
7.3 Tulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys	111
7.4 Mahdolliset jatkotutkimustarpeet	111
8. LÄHTEET	112
8.1 Julkaisemattomat lähteet	112
8.2 Julkaistut lähteet	112
8.3 Lehdistö	117
8.4 Muut lähteet	117

TUTKIMUKSEN KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1: Abduktiivisen päättelyn logiikka	12
Kuva 2: Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen käyttämä johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Aallon (2005) mukaan.	14
Kuva 3: Maslowin tarvehierkia	16
Kuva 4: Safety ja security käsitteiden eroja Hanénin mukaan	20
Kuva 5: Suojausten ideaali ja todellisuus James Reasonin mukaan	25
Kuva 7: Clausewitzläinen näkemys sotaväen organisaatiosta ja strategiasta	31
Kuva 8: Strategisen johtamisen koulukunnat Mintzbergin mukaan	33
Taulukko 1: Strategisen johtamisen koulukuntien strategiat ja niihin sopivat organisaatiotyypit	34
Kuva 9: Puolustuspolitiikan keskeiset toimijat	40
Kuva 10: Turvallisuus- ja puolustuspolitiikan strateginen ohjaus	45
Kuva 11: Puolustusvoimien riskienhallintaprosessi	50
Kuva 12: Sota-aluksen suojaus kotisatamassa	52
Kuva 13: Sota-aluksen suojaus kauppasatamassa	53
Kuva 14: Puolustusvoimien organisaatio	57
Kuva 15: Saaristomeren Meripuolustusalueen organisaatio	57
Kuva 16: Matriisiorganisaatio	59
Kuva 17: Kulttuurin näkyvä ja tiedostamaton taso Juutin mukaan.	62
Kuva 18: Haastattelun edut ja haitat	72
Kuva 19: Teemahaastattelun tulokset toimintaympäristöä käsittelevien kysymysten osalta	76
Kuva 20: Teemahaastattelun tulokset laivastojoukkojen turvallisuusohjeistuksen osalta	80
Kuva 21: Teemahaastattelun tulokset organisaatorakennetta käsittelevien kysymysten osalta	82
Kuva 22: Teemahaastattelun tulokset strategista johtamista käsittelevien kysymysten osalta	84
Kuva 23: Teemahaastattelun tulokset puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian osalta	88
Kuva 24: Teemahaastattelun tulokset kulttuuria käsittelevien kysymysten osalta	90
Kuva 25: Selvitetyt toimenpiteet, joilla puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on jalkautettu laivastojoukkoihin	96

Kuva 26: Esimerkki clausewitzläisen sotilasstrategian mukaisesta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian ohjeistuksesta	102
Kuva 27: Laivastojoukkojen turvallisuusohjeistus suhteutettuna puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan	103
Kuva 28: FINGOP tehtävähierarkia	107

PUOLUSTUSVOIMIEN TURVALLISUUSTOIMINNAN STRATEGIAN TOTEUTUMINEN MERIVOIMISSA

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimusprosessi sai alkunsa vuonna 2002, jolloin tutkija nimitettiin Rauma-luokan ohjusveneen päälliköksi. Aluksen päällikkö on käytännössä vastuussa kaikesta ja näin ollen hän on vastuussa myös aluksensa turvallisuudesta. Ohjusveneellä oli – ja on edelleenkin – turvallisuussuunnitelma, joka antaa toimintaohjeet tiettyihin aluksen turvallisuustilanteeseen liittyviin haasteisiin aluksen ollessa kotisataman ulkopuolella. Aluksen päällikkönä havaitsin kuitenkin, että päällikön todelliset mahdollisuudet aluksensa turvallisuuden ylläpitämiseen olivat varsin rajoitetut. Tämä johtui nähdäkseni siitä, että turvallisuussuunnitelma oli rakennettu lähinnä kylmän sodan uhkakuvia ajatellen, eikä se antanut vastauksia epäsymmetristen uhkien torjuntaan koti- tai ulkomaan satamassa.

Tämä diplomityö on jatkoa esiapseerikurssilla laatimalleni tutkimusraportille, joka käsitteli merivoimien taistelualusten suojaamista kaupunkisatamissa perusvalmiudessa. Esiupseerikurssilla laatimani opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset olivat, että merivoimien taistelualusten suojaaminen ei noudata puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian määrittelemää hyvää turvallisuuskulttuuria. Esiupseerikurssin opinnäytetyössä esitin myös jatkotutkimustarpeen aiheelle, miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on jalkautunut tai jalkautettu käytännön tasalle merivoimien laivastojoukoissa.

Turvallisuutta tutkitaan siis johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on esiapseerikurssin opinnäytetyötä perusteellisemmin selvittää onko turvallisuus laivastojoukoissa toteutettu turvallisuustoiminnan strategian mukaisesti vai onko kyseinen ylätasoinen strategia jäänyt vain ilmaistuksi arvoksi. Sekä tyypillisen liiketaloustieteellisen että sotilasstrategian näkökulmasta strategia – mikä tahansa strategia – tulisi olla osa alemman tason toimintaa. Tyypillisen liiketaloustieteellisen näkökulman mukaan organisaation kaikki tasot ylhäältä alas saakka toteuttavat strategiaa ja perinteisen clausewitziläisen sotilasstrategian mukaan organisaation

alataso toteuttaa taktiikkaa. Toteutuessaan taktiikka edesauttaa strategian toteutumista. Strategian tulisi siis olla jalkautettavissa milloin tahansa organisaation toimintaan.

Tämän ajattelun mukaisesti turvallisuus- ja puolustuspolitiikka olisi perusteena yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista koskevalle strategialle (YETTS). YETTS taas olisi perusteena puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategialle, joka heijastuisi toimintana merivoimien laivastojoukoissa. Asiakirjojen strategisen polun voisi olettaa toimivan niin, että alemman tason samaa asiaa koskeva asiakirja olisi ylemmän tason asiakirjan kanssa johdonmukainen ja täydentäisi sitä. Näinhän käytännössä tapahtuu sotilasstrategian – tai doktriinin – osalta. Koko puolustusvoimia koskeva doktriini on merivoimissa purettu tarkentaviksi operaatiosuunnitelmiksi ja käskyiksi siten, että lopputuloksena kaikki organisaation tasot soutavat samaan suuntaan. Sotilasorganisaatiota ajatellen, puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia olisi purettu sitä tukeviin pysyväisasiakirjoihin, ohjeisiin ja käskyihin, jotka tukisivat turvallisuuden ylläpitämistä ja kehittämistä myös laivastojoukoissa.

Tutkimus alkaa asiakirja ja dokumenttitutkimuksena. Tutkijan tie käy kuitenkin kiviseksi, kun asiakirjat loppuvat kesken. Jo aikaisemmin mainitsemani asiakirjojen strateginen polku Pääesikunnasta merivoimien laivastojoukkoihin osoittautuu mahdottomaksi tutkia asiakirjatutkimuksen menetelmin. Asiakirjat eivät ole täydentyneet alatasoilla, vaan puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on sellaisenaan viety laivastojoukkoihin. Tutkimustyön tässä vaiheessa tutkimusstrategia muuttuu haastattelututkimukseksi. Haastattelututkimuksella otetaan asiakirjojen ja ohjeiden lisäksi huomioon myös turvallisuuskulttuuri ja organisaatorakenteet. Kolmikannan strategia – kulttuuri – organisaatorakenne, voidaan ainakin osaltaan olettaa selittävän, miksi puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole jalkautunut osaksi laivastojoukkojen käytännön turvallisuustoimintaa.

Tämän tutkimustyön luvussa kaksi käsitellään ilmiö nimeltä turvallisuus. Se alkaa turvallisuuden käsitteen määrittelystä. Luvussa raportoidaan myös laajentunut onnettomuuskäsite organisatorinen onnettomuus sekä organisaatioiden tila teoreettisessa turvallisuustilanteessa. Luvussa kaksi tukeudutaan suurelta osin

komentajakapteeni Tom Hanénin tutkimukseen, turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos (2005). Tom Hanén selvitti turvallisuuden tieteelliset perusteet bibliometrisen analyysin perusteella ja tukeutui edelleen omassa tutkimuksessaan James Reasoniin turvallisuusjohtamisen osiossa. James Reason on tutkija, johon tiedeyhteisö eniten viittaa turvallisuusjohtamista käsittelevissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa.

Luvussa kolme käsitellään strategia käsitteenä ja esitellään strateginen johtaminen liiketaloustieteen näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään miten kansallinen sotilasstrategia muodostuu ja mikä on turvallisuuden osuus strategiasta. Luvussa kolme esitellään puolustusvoimien turvallisuustoiminta ja merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta osana puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaa. Viimeisenä luvussa kolme käsitellään myös organisaatorakenteen merkitystä organisaation toiminnalle. Luvun kolme tarkoituksena on kolmikannan strategia – kulttuuri – rakenteet perusteella pohtia, miksi puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei näytä jalkautuneen laivastojoukkoihin.

Tutkimuksen kohdetta, strategian jalkauttamista tai toimeenpanoa lähestytään sekä sotilas- että liiketaloustieteellisen strategisen johtamisen kautta. Luvun kolme päälähteinä ovat olleet puolustusvoimien asiakirjojen ja dokumenttien lisäksi preussilaisen kenraalin Carl von Clausewitzin teos sodankäynnistä, sekä Henry Mintzbergin, Bruce Ahlstrandin ja Joseph Lampelin teos *The Strategy safari*. Perustelen valintojani sillä että Clausewitzia (1780 – 1831) pidetään yleisesti modernin sodankäynnin teorian pioneerina ja teoksessaan hän käsittelee myös strategiaa osana sotaväen toimintaa. Henry Mintzberg on ollut 1970 – 1990 lukujen tunnetuimpia organisaatiotutkijoita. *The Strategy Safari* teoksessa jaotellaan strateginen johtaminen kymmenen eri koulukunnan alle ja kerrotaan mikä on koulukuntien näkemys strategisesta johtamisesta kritiikkiä unohtamatta. Organisaatorakenteita ja organisaatiokulttuuria käsittelevissä luvuissa olen käyttänyt päälähteinä suomalaisen tutkijan Pauli Juutin teosten lisäksi Edgar Scheinin teosta *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Käsittelen organisaatiokulttuurin pääosin Edgar Scheinin näkemyksen mukaan. Perustelen valintaani sillä, että Scheiniä on

aikaisemminkin käytetty sotilasorganisaation kulttuuria tutkittaessa¹. Lisäperusteluina on, että Maanpuolustuskorkeakoulun yleisesikuntaupseerikurssille pidetyn johtamisen opin organisaatiokulttuuri osuus käsiteltiin Scheinin mukaan.² Suomalainen organisaatiokäyttäytymistä tutkinut professori Pauli Juuti³ viittaa myös useissa teoksissaan Scheiniin. Turvallisuuskulttuuria tutkiessani olen käyttänyt päälähteenä James Reasonin teoksia. James Reason on omissa tutkimuksissaan tullut johtopäätökseen, jonka mukaan koko turvallisuuden ydin löytyy organisaation turvallisuuskulttuurista ja turvallisuuskulttuurin ydin löytyy kulttuurin syvärakenteiden mukaan ihmisten perimmäisistä uskomuksista.

Luvussa neljä raportoidaan suorittamani teemahaastattelu. Luvussa esitellään metodin lisäksi perusteet teemahaastatteluun päätymiselle, haastattelun testaaminen, suorittaminen sekä sen tulokset.

Teemahaastattelun jälkeen, luvussa viisi on yhteenveto, jossa tutkimusprosessi kootaan yhteen. Luvussa viisi esitetään myös keskeisimmät tutkimustulokset sekä esitetään pohdinta suorittamastani teemahaastattelusta.

Kaikki johtopäätökset on esitetty luvussa kuusi. Johtopäätökset perustuvat sekä tieteelliseen analyysiin lähteiden ja asiakirjojen perusteella että teemahaastattelun tuloksiin. Luvussa kuusi esitetään myös tutkijan pohdintaa johtopäätöksistä ja tutkimustuloksista sekä esitellään operatiiviseen käyttöön tulevan suunnitteluprosessin mukainen mahdollisuus puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamiselle laivastojoukkoihin.

Viimeisenä on luku seitsemän, diskussio, joka käsittelee tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja esitetään jatkotutkimustarpeet.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimustyön tarkoitus

¹ MPKK:n diplomityöt, Varjonen, Laaksonen ja Hanèn.

² Luennot 15.-19.1.2007, Heikki Siltala

³ Johtamistaidon opisto, JTO:n tutkimusjohtaja

Puolustusvoimien turvallisuustoimintaa ohjaa Pääesikunta, joka myös laatii aiheesta pysyväisasiakirjat. Esiupseerikurssilla laatimassani opinnäytetyössä on todettu, että merivoimissa ei ole tehty puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian pohjalta omia pysyväisasiakirjoja turvallisuustoiminnasta. Tähän on olemassa selkeät perusteet, koska puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian mukaan merivoimat vastaavat oman alansa turvallisuudesta, joita on mm. meriturvallisuus.⁴ Kuitenkin puolustusvoimien turvallisuusosaston pysyväismääräykset ovat luonteeltaan maaorganisaation turvallisuuteen liittyviä, eivätkä sellaisenaan sovellu alusten turvallisuusohjeiksi.⁵

Aikaisemman tutkimuksen⁶ mukaan on todettu, että merivoimien alusten ohjeistus turvallisuustoiminnasta on alushenkilöstön itsensä, ilman organisaation ohjausta laatima, formaatiltaan ja sisällöltään kirjava ja turvallisuustoimintaa aluksilla toteutetaan vaihtelevin käytännöin.⁷ Tästä johtuen tämän tutkimustyön tutkimushypoteesina on, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole jalkautunut merivoimien laivastojoukkoihin, niin kuin sen olisi strategiana, joko liiketaloudellisena tai perinteisenä sotilasstrategiana, kuulunut tehdä.

Tämä johtaa tutkimusongelmaan: Onko Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaa jalkautettu käytännön tasolle merivoimien laivastojoukoissa?⁸ Ongelmaa puoltaa se, että merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta ja puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia eivät käytännössä näytä kohtaavan.⁹

⁴ Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 01:02 puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia, liite 1, s. 10

⁵ Perustelen väitteeni teemahaastattelussa haastateltujen asiantuntijoiden vastauksilla pysyväisasiakirjojen soveltuvuudesta laivastojoukkojen turvallisuustoimintaan.

⁶ Villikari Mikko, kapteeniluutnantti. Taistelualusten ja -alusyksiköiden turvallisuuden säätely perusvalmiudessa. Tutkimustyö, esiupseerikurssi 58, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2006

⁷ Käytännössä ilman puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian linjauksia.

⁸ Laivastojoukoilla käsitetään tässä tutkimuksessa neljää taistelualuslaivuetta, jotka ovat: 4. Miinalaivue, 5. Miinalaivue, 6. Ohjuslaivue ja 7. Ohjuslaivue

⁹ Onko Pääesikunnan laatima Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia jäänyt vain ilmaistuksi arvoksi ja sen toimeenpano on jäänyt puolitiehen?

Tutkimuskysymyksenä on: Miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on toteutettu merivoimien laivastojoukoissa? Alakysymyksinä ovat:

- Millä toimenpiteillä Pääesikunta on jalkauttanut turvallisuustoiminnan strategian merivoimiin?
- Mitkä ovat toimenpiteet, joilla merivoimat on jalkauttanut strategian laivastojoukkoihin?
- Miten merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta on puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian julkaisemisen jälkeen kehittynyt?

Tutkimustyön tarkoituksena on selvittää mahdollisuudet laivastojoukkojen turvallisuustoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Eli mahdollisuudet johtamisen työkaluja käyttämällä aikaansaada sinänsä erittäin hyvä tavoitetila, jonka puolustusvoimien turvallisuusosaston pysyväisasiakirja määrittelee.

1.3 Tutkimustyön rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemista merivoimien laivueissa normaalioloissa. Rajauksen perusteluina ovat esiupseerikurssin tutkimustyön ja vuosien aluspalvelukokemuksen mukanaan tuoma esiyymmärrys aiheesta. Toisena perusteluna on aluspalveluksen erityispiirteet verrattuna maaorganisaation toimintaan. Erityispiirteinä voidaan käsittää esimerkiksi aluksen päällikön jo merilain mukanaan velvoittama kaikkinaisen vastuu aluksestaan, toiminnan itsenäisyys ja linkittyminen siviilisatamiin, paikkoihin missä turvallisuus saattaa olla uhattuna eri tavalla kuin sotilasalueella. Tutkimustyön alkaessa keväällä 2006 tutkimuksen tuli olla luonteeltaan tieteellinen asiakirja ja dokumenttitutkimus. Tutkimustyön luonne muuttui syksyllä 2007 enemmän konkretiaa käsitteleväksi. Perusteena on, että merivoimissa turvallisuudesta on kirjoitettu kovin vähän dokumentteja. Tiedon lähteelle pääsemiseksi minun oli siis jalkauduttava joukkoihin. Tutkimuksen muuttuessa perustutkimuksesta haastattelututkimukseksi rajasin myös tutkimuksen tieteenfilosofian koskemaan ainoastaan metodologiaa, joka pitää sisällään sekä tieto-opin että opin olevaisesta.

1.4. Aikaisemmat tutkimukset

Komentajakapteeni Tom Hanén tutki diplomityössään Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos: yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan teoreettisia taustoja kvantitatiivisesti bibliometrisellä analyysillä, joka perustuu tutkijoiden ja heidän julkaisujensa luotettavuuden arviointiin sadoissa kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa tehtyjen viittausten perusteella.¹⁰

Komentajakapteeni Hanénin tutkimuksessa havaittiin, että turvallisuusjohtaminen kytkeytyy kaikkiin johtamisen kokonaisuuksiin: asioiden johtamiseen (*management*), johtajuuteen (*leadership*) sekä organisaatorakenteeseen ja -kulttuuriin. Turvallisuusjohtamisen tutkimuksessa painottuu tällä hetkellä organisaatiokulttuurin alue. Riskienhallinnan havaittiin puolestaan kuuluvan turvallisuusjohtamisen asioiden johtamisen osa-alueeseen vahinkojen mahdollisuuteen liittyvän luonteensa kautta.¹¹

Komentajakapteeni Hanénin tutkimuksessa tehtiin johtopäätös, että käsitteiden täsmentämättömyys ja laaja merkitysmaailma vaikuttavat ennen kaikkea organisaation turvallisuuskulttuurin muodostumiseen. Tämä on merkityksellistä sen vuoksi, että tutkimus osoitti turvallisuuskulttuurin olevan keskeisin turvallisuusjohtamiseen vaikuttava osa-alue, joka toimii perustana ja välineenä kaikkien muiden osa-alueiden kehittämisessä. Kulttuuri on lisäksi vaikeimmin ja hitaimmin muutettavissa oleva turvallisuuden elementti.¹²

Kapteeni Aleksi Leskinen tutki pro gradu tutkimustyössään aihetta informaationsodankäynti, operaatioturvallisuus ja puolustusvoimien turvallisuustoiminta. Kapteeni Leskisen tutkimuksessa selvitetään informaationsodankäynnin ja operaatioturvallisuuden käsitteiden kehittymistä, vallitsevia tulkintoja niiden sisällöstä, merkityksestä ja keskinäisestä suhteesta.

¹⁰ Hanén Tom: turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos – Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2005, tiivistelmä

¹¹ Hanén, s.1

¹² Hanén, s.2

Tutkimuksessa selvitetään lisäksi kuinka turvallisuus on puolustusvoimissa määritetty ja toteutettu ja kuinka operaatioturvallisuuden ja turvallisuustoiminnan suhde voidaan asemoida puolustusvoimien turvallisuusjohtamisen kokonaisuuteen. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että puolustusvoimien turvallisuustoiminta on laaja ja useita toiminnallisia osa-alueita sisältävä kokonaisuus, jonka puitteissa pyritään ylläpitämään organisaation kaikenaikainen valmius ydintehtävien häiriöttömään toteuttamiseen ja resurssien vapaaseen käytettävyyteen. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan malli osoittautui julkisilta osiltaan vertailukelpoiseksi, joskin keinoiltaan monipuolisemmaksi ja useampia yksityiskohtia sisältäväksi kuin vastaava yritysturvallisuuden yleinen malli.¹³

Kapteeni Leskisen tutkimuksessa operaatioturvallisuuden todetaan koskevan käsitteenä, toimintona ja prosessina useita informaationsodankäynnin tai turvallisuustoiminnan osa-alueita ja olevan riippuvainen tiedusteluprosessin tuottamista tiedoista. Operaatioturvallisuuden perusta rakentuu muiden puolustusvoimien turvallisuuden osa-alueiden varaan, joita ovat tietoturvallisuus, fyysinen turvallisuus, toiminnan turvallisuus ja henkilöstöturvallisuus.¹⁴

Kaarin Ruuhilehto ja Katja Vilppola tutkivat turvallisuuskulttuuria ja turvallisuuden edistämistä yrityksissä vuonna 2000. He toteavat että tieteellinen tutkimus on tuottanut ristiriitaisia tuloksia turvallisuuskulttuurin ja turvallisuustason yhteydestä. Tutkimuksellisesti turvallisuuskulttuuri on haasteellinen ja vaikea käsite.¹⁵ Turvallisuuskulttuurin kehittämisestä he toteavat, että turvallisuuskulttuurin kehittäminen on organisaatiossa johdettava muutos- ja oppimisprosessi. Kehittämisstrategioita ja -näkökulmia on lukuisia. Karkeita jakoja voidaan tehdä sen mukaan, mitä kulttuurin elementtejä ja tasoja muutoksessa korostetaan. Voidaan keskittyä esimerkiksi turvallisuuden johtamisjärjestelmän, ihmisten käyttäytymisen tai laajasti koko toiminnan kehittämiseen. Käytännön kehittämistapauksissa yhdistyvät

¹³ Leskinen Aleks, kapteeni. Informaationsodankäynti, operaatioturvallisuus ja puolustusvoimien turvallisuustoiminta. Pro gradu tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2006, s. 105-106.

¹⁴ Leskinen, s. 107-108.

¹⁵ Ruuhilehto, Kaarin, Vilppola, Kaarina. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä, Tukes julkaisu 1/2000. 2000, s.2

turvallisuuden *management* ja *leadership*, asioiden johtamisen järjestelmät ja ihmisten johtamisen käytännöt. Tärkeä vaihe on henkilöstön näkemysten huomioiminen ja henkilöstön osallistuminen. Eväitä ammennetaan sekä laadunjohtamisperinteestä että käyttäytymistieteiden opeista.¹⁶ Edelleen, turvallisuuskulttuurin ja turvallisuustoiminnan tulevaisuudesta: turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on kyse ihmisten toiminnasta. Turvallisuustoiminnan painopiste siirtyy yhä enemmän ennakoimiseen ja informoimiseen. Turvallisuus on jokaisen asia. Kulttuurilähtöisellä kehittämistavalla saadaan koko henkilöstön sielut ja sydämet mukaan työhön.¹⁷

1.5. Tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet

Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata kysymyksiin, mitkä ovat tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet. Tieteenfilosofialla voidaan lyhyesti määritellen tarkoittaa filosofisen metodin soveltamista tieteeseen – tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin.¹⁸ Tieteenfilosofinen käsite *metodologia* tarkoittaa menetelmäoppia ja se vastaa kysymykseen miten perusjoukkoa voidaan tutkia.¹⁹ Metodologia pitää sisällään *ontologian* ja *epistemologian*. Seuraavassa esittelen tutkimustyön ontologiset ja epistemologiset perustelut.

Ontologia tarkoittaa oppia olevaisesta ja siinä tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta. Ontologian peruskysymys onkin esitetty muodossa *mitä on olemassa?*²⁰ Ontologiassa voidaan filosofi Karl Popperia (1972) seuraten erottaa kolme todellisuuden piiriä: maailma 1 (ajassa ja avaruudessa esiintyvät fysikaaliset objektit, tapahtumat ja prosessit, aine ja energia, epäorgaaninen ja orgaaninen luonto), maailma 2 (yksilöllisen tajunnan tilat, mentaaliset tapahtumat, psyyke) ja maailma 3 (ihmisen sosiaalisen toiminnan kautta syntyneet kulttuuriesineet, artefaktit ja abstraktiot, kulttuuri ja yhteiskunta) Esimerkiksi tähdet,

¹⁶ Ruuhilehto, Vilppola, s.2

¹⁷ Ruuhilehto, Vilppola, s.2

¹⁸ Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Neljäs painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki 2002, s. 21

¹⁹ Huhtinen 2002, s. 30

²⁰ Niiniluoto 2002, s. 125

kivet ja ihmisen ruumis kuuluvat maailmaan 1; ihmisen ja korkeamman asteen eläinten aistimukset, elämykset ja ajatukset maailmaan 2; taideteokset, tieteelliset teorit, yhdistykset, luvut ja käsitteet maailmaan 3.²¹

Tämä tutkimustyö tutkii ilmiötä nimeltä turvallisuus. Käytän Popperin mallia siksi, että turvallisuus voidaan mieltää koostuvan kolmesta kokonaisuudesta, jotka voidaan ajatella Popperin maailmoiksi. Ensimmäinen kokonaisuus ovat esineet, jotka vaikuttavat turvallisuuden rakentamiseen. Tässä tutkimustyössä Popperin ensimmäiseen maailmaan kuuluvat esineet, jotka vaikuttavat turvallisuuden rakentamiseen, esimerkiksi puolustusvoimien hyvän turvallisuuskulttuurin piirteisiin kuuluva vaatimukset täyttävä teknologia. Turvallisuuden toinen kokonaisuus, eli Popperin toinen maailma koostuu turvallisuudesta luoduista mielikuvista, jotka saattavat olla esimerkiksi tutkijan ajatuksia tai aluksen päällikön visioimia päämääriä turvallisuuden kehittämiseksi. Turvallisuuden kolmas kokonaisuus eli Popperin kolmas maailma muodostuu ihmisen toiminnan kautta syntyneistä kulttuuriesineistä, joita tässä tutkimuksessa tarkoitetaan puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategialla sekä turvallisuuskulttuurilla. Popperin kolmannessa maailmassa ensimmäisen maailman fyysiset objektit ja toisen maailman ajatukset saavat merkityksen ihmisten tekemien merkitysten ja käsitteiden kautta.

Tutkimuksen ontologisena taustana on konstruktivistinen käsitys, jonka mukaan kolmas maailma on ihmismielen luomus, joka ei kuitenkaan voi olla olemassa ilman ensimmäistä ja toista maailmaa.²² Tämä käsitys on sama kuin tutkijan käsitys turvallisuudesta, se koostuu fysikaalisista objekteista, yksilöllisen tajunnan tiloista, mentaalista tapahtumista, psyykestä, tieteellisistä teorioista ja käsitteistä.

Empirismen mukaan kaikki tieto viime kädessä perustuu aistikokemukseen. Tietoa, jonka totuudellisuus voidaan todeta vetoamatta lainkaan kokemusperäiseen tietoon, kutsutaan aprioriseksi (a priori = ennen kokemusta).²³ Tieto, jonka totuuden

²¹ Niiniluoto, Ilkka: Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1989, s. 44.

²² Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Toinen painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki 1984.

²³ Niiniluoto 2002, s. 145.

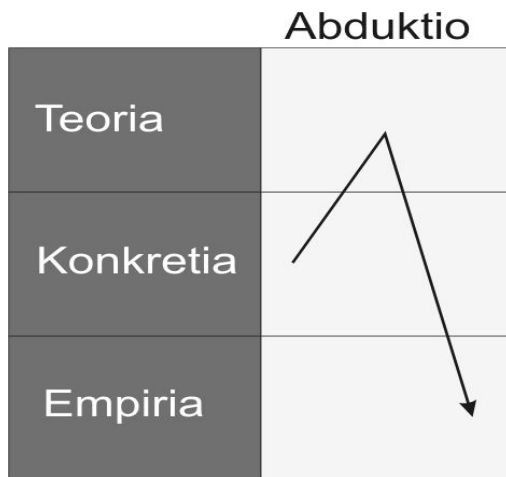
perustelemisessa joudutaan nojautumaan kokemukseen, on aposteriorista (a posteriori = kokemuksen jälkeen) Ero apriorisen ja aposteriorisen tiedon välillä on epistemologinen – se perustuu siihen, miten annetun lauseen totuus periaatteessa voidaan perustella tai tulla tietämään.²⁴ Tämän tutkimustyön epistemologiset perusteet perustuvat aristoteliseen tieteenperinteeseen, jonka mukaan tiedon kohteena ei ole ”yliluonnollinen”, vaan aistien meille välittämän maailman olioiden ominaisuudet. Tämä tieto ei ole kvantitatiivista vaan *kvalitatiivista*.²⁵ Näistä ominaisuuksista tietoa hankitaan pääasiassa *mitä*-kysymyksellä.²⁶ Tämän tutkimuksen eräs perusteita on, että tutkija hyväksyy ajatuksen, jonka mukaan tietoa voidaan etsiä kokemukseen perustuen tai ennen kokemusta. Tietoa siis haetaan tiedon kohteena olevasta ilmiöstä nimeltä turvallisuus havainnoinnin avulla ja siitä rakennetaan yksilöllistä todellisuutta.

Tieteenfilosofisena päättelynä käytän tässä tutkimustyössä abduktiota, joka tarkoittaa haltuun ottamista ja etäämmältä kaappaamista (abduction = kaappaus). Abduktiivinen ajattelu lähtee liikkeelle konkretiasta, tässä tapauksessa esiyymmärryksestäni merivoimien laivueiden turvallisuustilanteen suhteesta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan. Konkretian jälkeen ilmiötä pyritään syventämään ja jäsentämään teoreettisesti. Teorian jälkeen palataan konkretiaan eli merivoimien laivueiden turvallisuustilanteeseen syvennettynä teoreettisilla oivalluksilla. Abduktiivisen päättelyn logiikka on esitettyä seuraavassa kuvassa.

²⁴ Niiniluoto 2002, s. 145.

²⁵ Niiniluoto 2002, s. 43.

²⁶ Niiniluoto 1984, s. 39-43



Kuva 1: Abduktiivisen päättelyn logiikka

Abduktio ottaa huomioon sen, että tutkijan kiinnostus jostakin syystä kohdistuu joihinkin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. Abduktion avulla voidaan tehokkaasti hyödyntää yllättävät käännteet, jotka tavallisesti toimivat uusien teorioiden pohjana. Mikäli abduktio hyväksytään päättelyksi, tulee hyväksyä se, että tutkimuksen validiteettia joudutaan tarkastelemaan toisin, kuin sitä on totuttu tarkastelemaan. Abduktiivinen tutkimusaineisto on nimittäin aina validia, kyseenalaiseksi voidaan asettaa ainoastaan se, miten tutkija on hyödyntänyt ja esittänyt aineiston.²⁷

1.6. Tutkimusstrategia ja tutkimuksessa käytetyt metodit

Tutkimustyön tutkimusote on kvalitatiivinen, koska lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään selvittämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.²⁸ Todellisella elämällä tässä tutkimustyössä tarkoitetaan laivastojoukkojen turvallisuustilannetta suhteutettuna puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa useamman kuin yhden menetelmän käyttöä, eli triangulaatiota. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii olemaan luovaa ja tulkinnallista, siinä luodaan todellisuutta havainnoimalla todellisuutta, luomalla siitä aineiston tulkintoja, jotka siirretään

²⁷ Grönfors Martti: Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 1982, s. 105-106.

²⁸ Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Viides painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 2000.

tutkimustekstiksi. Kvalitatiivinen tutkimus antaa sijaa myös henkilöiden omille tulkinnoille, kokemuksille ja mielipiteille.²⁹

Tässä tutkimustyössä tämä tarkoittaa sitä, että omat kokemukseni aluksen päällikkönä ja esiupseerikurssin tutkijana muodostavat myös osaltaan lähdeaineiston. Tämä on ymmärrettävää, koska ilman esiymmärrystäni ja kokemustani aihepiiristä, ei tätä tutkimusta olisi tehty.

Termillä metodologia viitataan tieteellisen tiedon tarkoituksenmukaiseen ja järjestelmälliseen tavoitteluun. Metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voidaan edelleen tulkita siten, että niiden merkitystä voidaan arvioida.³⁰ Metodi siis selittää tutkimustulokset ja metodologia perustelee niiden mielekkyyden.

Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen menetelmistä käytetään asiakirjatutkimusta, dokumenttitutkimusta sekä laadullista teemahaastattelua. Asiakirjatutkimusta sekä dokumenttitutkimusta käytetään tutkittaessa puolustusvoimien ja merivoimien turvallisuuteen liittyviä pysyväisasikirjoja, ohjeita ja määräyksiä. Tutkimuksen päämetodina on laadullinen teemahaastattelu, jonka tulosten analysointia helpotettiin suorittamalla myös lomakehaastattelu. Suorittamani teemahaastattelu raportoidaan omassa luvussaan myöhemmin.

1.7 Tutkimuksen viitekehys

Esiupseerikurssin opinnäytetyön laajentuessa yleisesikuntaupseerikurssin diplomityöksi tutkimuksen kohteena oli aluksi turvallisuuskulttuuri merivoimissa. Perusteena aihepiirille ja tutkimuskohteelle käytin aikaisemman opinnäytetyön mukanaan tuomaa esiymmärrystä, jonka mukaan turvallisuuden ydin löytyy turvallisuuskulttuurista. Tutkimuksen viitekehysten muodostumisen helpottamiseksi

²⁹ Siltala Heikki, rehtori, Johtamistaidon opisto. Luento EUK-58:n, Johtamisen laitoksen tutkimustyön ryhmälle 7.9.2005.

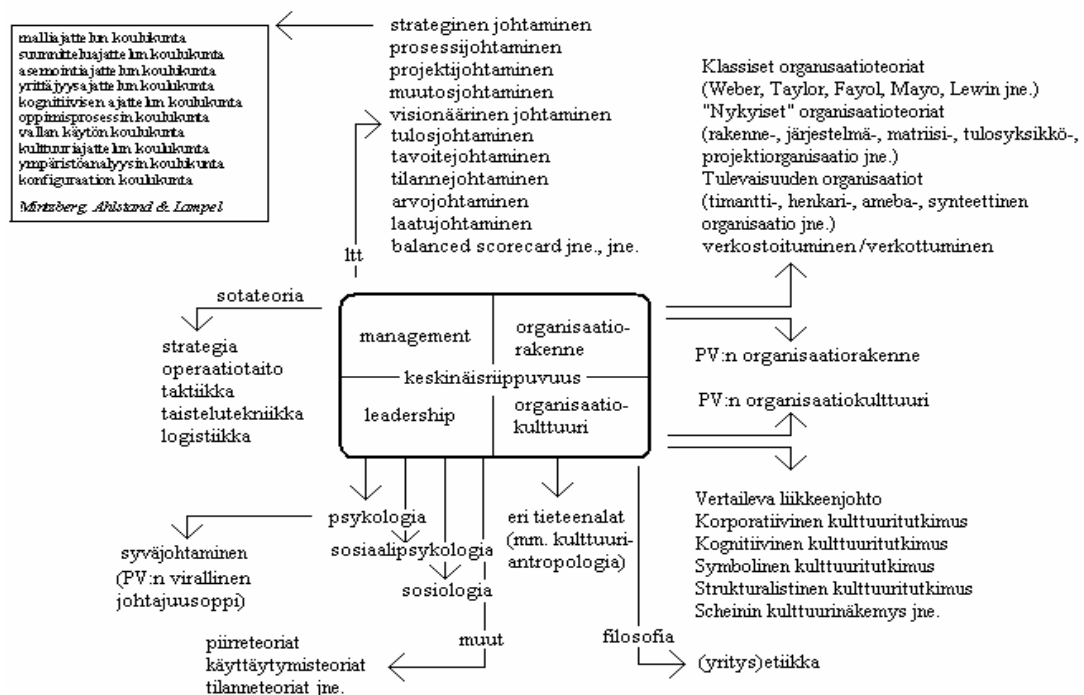
³⁰ Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus, Tampere 1994.

asemoin tutkittavan kohteen, turvallisuuskulttuurin laajempaan johtamisen kenttään.³¹ Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos määrittelee johtamisen tutkimuksen neljän eri osakokonaisuuden yhtälöksi. Kokonaisuudet ovat:

- organisaatorakenne
- organisaatiokulttuuri
- johtaminen (management) ja
- johtajuus (leadership).

Osa-alueilla on keskinäinen riippuvuussuhde ja ne ovat tieteellisesti melko pysyviä. Seuraavassa kuvassa esitellään Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen käyttämä johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Aallon (2005) mukaan.

JOHTAMINEN OPPIAINEENA



JohtL:n muu opetussisältö

Informaatioodankäynti
Lainsäädäntö
Esikuntatyöskentely
Muut tehtävät

³¹ Tämä tutkimustyö tehdään Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitokselle.

Kuva 2: Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen käyttämä johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä Aallon (2005) mukaan.

Asemoin aluksi turvallisuuskulttuurin johtamisen nelikentässä organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin alueeseen. Perusteena käytin aikaisempaa ymmärrystäni aiheesta, jonka perusteella turvallisuuskulttuurin taustaa on tarkasteltu yleisesti organisaatiokulttuurin käsitteen kautta. Tutkimuksen edetessä myös tutkittava aihepiiri laajeni. Uudeksi aihepiiriksi muotoutui puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttaminen, jossa esimerkkitapauksena käsitellään merivoimia. Tutkittavan aiheen laajetessa laajensin myös viitekehystä. Tutkimuksessa on kyse kulttuurin ja strategian lisäksi myös organisaatorakenteiden merkityksestä organisaation toimintaan, joten päädyin tarkastelemaan aihetta kolmikannan, strategia – organisaatorakenne – kulttuuri kautta. Organisaation toimintaan vaikuttavat johtamisen lisäksi sen laatima tai noudattama strategia, organisaatorakenne ja -kulttuuri.³² Esimerkiksi Edgar Scheinin mukaan organisaation strategialta puuttuvat onnistumisen edellytykset, mikäli strategian toimeenpanossa ei ole huomioitu organisaatiokulttuuria.

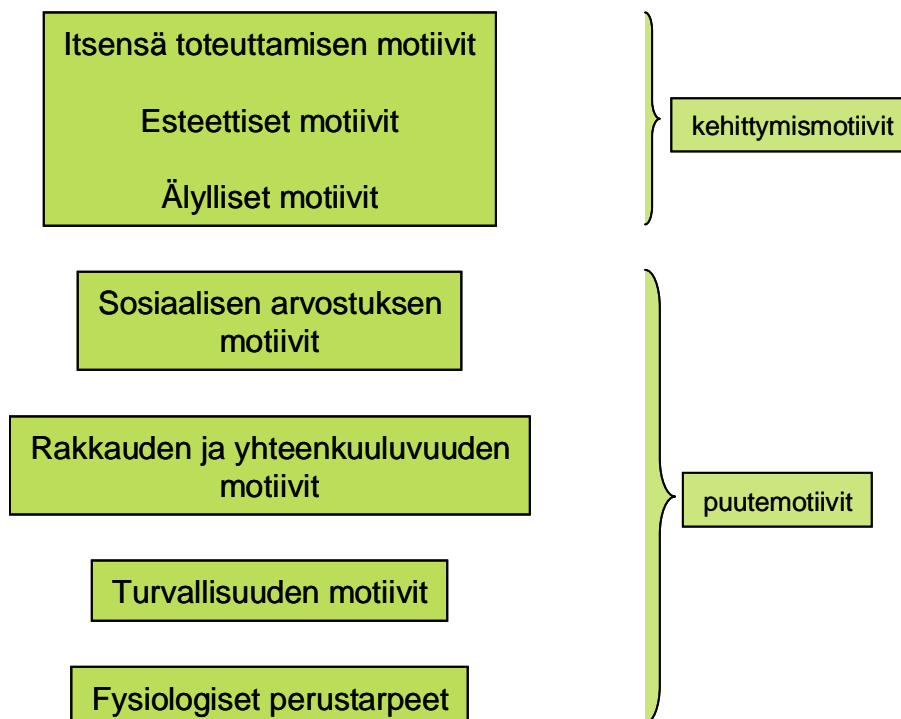
³² Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Artikkelikokoelmat N:o 9. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, Helsinki 2002

2. TURVALLISUUS

Tässä luvussa raportoidaan ilmiö nimeltä turvallisuus. Luvun tarkoituksena on esitellä turvallisuus käsitteenä ja pohtia käsitteiden organisatorinen onnettomuus sekä organisaatiot teoreettisessa turvallisuustilassa vaikutusta laivastojoukkojen turvallisuuden tilaan.

2.1 Yleistä turvallisuudesta

Turvallisuus ja turvallisuudentunne ovat yksi ihmisen perustarpeista. Amerikkalainen psykologi Abraham Maslow laati motiivien ja tarpeiden hierarkian, jonka mukaan ihminen voi tyydyttää korkeampien tasojen motiiveja vasta sen jälkeen, kun alempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen on varmistunut. Vaikka Maslowin tarvehierarkia voidaan todistaa osittain vääräksi,³³ perustarpeiden olemassaoloa ei ole kiistetty. Kuvassa 3 on esitetty Maslowin tarvehierarkia.



Kuva 3: Maslowin tarvehierarkia

³³ Tarpeiden hierarkisoituminen tapahtuu jokaisella yksilöllisesti, eikä se noudata kuin yksittäistapauksissa Maslowin tarvehierarkiaa.

2.2 Turvallisuus käsitteenä

Anne-Mari Lähteen mukaan turvallisuus käsitteenä on varsin laaja, lähtien kansainvälisiin suhteisiin liittyvästä valtioiden välisestä turvallisuudesta yhteisön ja yksittäisen ihmisen henkilökohtaiseen turvallisuuteen. Turvallisuus nähdään useimmiten uhkan puuttumisena, pohjimmiltaan kyse on eloonjäämisestä ja itsemääräämisoikeudesta.³⁴

Kirsi Levän mukaan turvallisuus voidaan nähdä ominaisuutena ja toiminnallisena tavoitteena. Ominaisuutena turvallisuus on hänen mukaansa jaettavissa

tekniikkaan ja fyysiseen työympäristöön,
ihmisten toimintaan ja näkyvään käyttäytymiseen sekä
henkiseen kokemiseen ja tiedostamiseen.

Toiminnallisena tavoitteena turvallisuus on onnettomuuksien estämistä, riskien hallintaa ja tavoitteellista kehittämistä.³⁵

Suomenkielessä turvallisuudelle on yksi sana, jolla ymmärretään lukuisia asioita heijastamista, palovaroittimista tai uskonnollisista kysymyksistä aina oikeustieteisiin, lääketieteeseen, vakuutuksiin ja kansainväliseen politiikkaan asti.³⁶ Englannin kielessä turvallisuudelle on kaksi sanaa, *safety* ja *security*, joiden määrittelyt poikkeavat toisistaan.

Komentajakapteeni Tom Hanén on diplomityössään tutkinut käsitteiden *safety* ja *security* eroja bibliometrisen analyysin avulla ja todennut seuraavaa. *Safety* -sanaa, perusmuotona *safe* (turva), on käytetty yleisesti puhuttaessa onnettomuuksista ja

³⁴ Lähde, Anne-Mari: turvallisuusindikaattorit. Teknistä turvallisuustasoa kuvaavat indikaattorit. Tukes – julkaisu 6/2005. Turvatekniikan keskus, Helsinki 2005, s. 12

³⁵ Levä Kirsi: Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Tukes – julkaisu 1 / 2003, Turvatekniikan keskus, Helsinki 2003, s. 32-33.

³⁶ Hanén, Tiivistelmä

niiden ehkäisemistä. Leimaa antavaa tutkituissa artikkeleissa on, että *safety* näyttää sisältävän inhimillisyyden ja tahattomuuden, mutta ei ”pahansuopaa tahallisuutta” (Johnston 2004, s. 245–248). *Security* sisältää taas tuottamuksellisuuden tai suunnitelmallisuuden (esimerkiksi terrorismi ja rikollinen toiminta). *Security* johdetaan latinan kielen sanasta *securus* (se (ilman) ja *cura* (huoli, huolenpito, hoiva, valvonta)), joten käsitteen etymologinen perusta voi olla positiivinen tai negatiivinen (ilman huolta – ilman huolenpitoa). Se on yleisesti käytetty sana puhuttaessa väkivallan ja rikosten torjunnasta turvallisuusyritysten toimesta, tai silloin, kun puhutaan yhteisöjen tai valtioiden turvallisuudesta kansainvälisen politiikan alueella. Esimerkiksi Suomen puolustusvoimat määrittelee *securityn* turvallisuuskäsitteeksi, joka sisältää turvallisuuden hallinnoinnin sekä materiaalin (omaisuuden) ja tiedon turvaamisen rikollista toimintaa vastaan.³⁷

Artikkelit osoittavat myös käsitteiden liittymäpinnan: Kemiantehtaassa on turvallisuusrakennelma (*safety*), joka mahdollistaa tehtaan häiriöttömän toiminnan ja ehkäisee ennalta onnettomuuksia. Terroristien tai rikollisten varalta (*security*) tehtaassa voi olla vartiomiehiä, tietokoneet on suojattu ja niin edelleen, mutta rikollisten läpäistessä turvaverkon (*security*), tuhojen laajuuden määrittää lopulta tuotannon turvallisuusjärjestelmä (*safety*). Tämä on nähty turvallisuuden kokonaisuutena. (Whiteley et al. 2004, s. 163–167).³⁸

Yhteenvetona ja johtopäätöksenä käsitteiden *safety* ja *security* erosta voidaan tässä vaiheessa todeta, että perinteisesti *safety* käsite ei sisällä tahallisuutta, vaan se liittyy niin sanottuihin puhtaisiin onnettomuuksiin (esimerkiksi auto-onnettomuus, autolautta Estonian uppoaminen Itämerellä tai inhimillisestä erehdyksestä johtuva ydinvoimalaonnettomuus) ja erilaisiin vammojen mahdollisuuteen, kuten esimerkiksi liikenne- ja työturvallisuuden aloilla.³⁹

Käsite *security* sisältää tahallisuuden, tahallisen tai tarkoituksellisen toiminnan, joka voi olla pahansuopaa (esimerkiksi rikollista) tai hyvää tarkoittavaa (toimia näiltä

³⁷ Hanèn, s. 20

³⁸ Hanèn, s. 21

³⁹ Hanèn, s. 22

suojautumiseksi, esimerkiksi social security number). Vaikka työntekijä toimisikin tahattomasti lähettäessään luottamuksellisia tietoja normaalilla sähköpostilla esimerkiksi työhön perehdyttämisessä olleiden puutteiden vuoksi, pahansuopa tahallisuus – siis *securityn* toimiala – löytyy sieltä, missä tietoja voidaan väärinkäyttää.⁴⁰ Edelleen: Artikkeleiden perusteella on havaittavissa, että *security*-toiminta on voimistunut vuonna 2001 tapahtuneiden terroristi-iskujen jälkeen, ja käsitteet ovat sulautumassa yhteen niin sanotuksi kokonaisturvallisuudeksi.⁴¹

Hanén valaisee yhteensulautumista konkreettisilla esimerkeillä, joista jälkimmäinen peilaa tähän tutkimustyöhön: Esimerkki voisi olla lentokonekaappaus, joka on mahdollistettu aktiivisilla ja piilevillä virheillä: Lentoyhtiö ei ole antanut riittäviä turvaohjeita henkilökunnalleen, eikä työntekijöiden toimintaa valvota. Tämän seurauksena kaappaajan passia ei ole tarkastettu lentokentällä, käsimatkatavaroita ei ole läpivalaistu, ohjaamon ovea ei ole suljettu, ja niin edelleen. Samalla kun ns. todellinen syyllinen, lentoyhtiö tai kaappaaja, vaihtelee tutkinnan edistyessä, vaihtelee myös käytettävä käsite, *security* ja *safety*.⁴² Kuvassa 4 on esitetty *safety* ja *security* käsitteiden eroja.

⁴⁰ Hanén, s. 22

⁴¹ Hanén, s. 22

⁴² Hanén, s. 34

safety	security
onnettomuus	tuhotyö
Erehdys, vahinko	Toiminta: turvaaminen
Olotila: turvallisuus	Ihmishenki ja omaisuus
Ihmishenki	Tietojärjestelmät
työkoneet	Prosessin häirintä
Prosessin turvallisuus	Valtion, organisaation etu
Henkilön ja organisaation etu	Henkilön ja organisaation etu

Kuva 4: Safety ja security käsitteiden eroja Hanénin mukaan

Turvallisuuskäsitteen käytöstä ja selkeydestä on komentajakapteeni Hanén todennut, edelleen bibliometrisen analyysin perusteella: turvallisuuden yleistämistä voidaan halutessa vähentää ”manuaalisesti” ilmoittamalla aina erikseen mitä käytettävällä turvallisuuskäsitteellä tarkoitetaan. Yksi mahdollisuus on myös jakaa käsitettä pohjimmaisiiin perusoletuksiin sopivammaksi, jolloin perusoletuksetkin saattavat aloittaa muuttumisen turvallisuustoimintojen kannalta hyvään suuntaan. Analyysin perusteella turvallisuus voidaan jakaa suomenkielessä kahteen toimialueeseen englanninkielisten käsitteiden mukaisesti. Nämä ovat turvallisuus ja turvaaminen. Tällöin esimerkiksi pahansuopaa tahallisuutta torjuvilla sektoreilla (esimerkiksi tietoturvallisuus, kulunvalvonta, henkilösuojaus ja vartiointi) voitaisiin käyttää käsitettä organisaation turvaaminen ja onnettomuuksien ehkäisyssä sekä työskentelyolosuhteiden kehittämisessä, toisin sanoen Reasonin tarkoittamien yksittäisten ja teknologisten onnettomuuksien ehkäisyssä (perinteinen työturvallisuusala ja onnettomuustutkinta), käsitettä organisaation

turvallisuustoiminta. Tällöin keskusteluun voitaisiin heti saada ymmärrettävä ja kokonaisuutta rajaava näkökulma.⁴³

Puolustusvoimat määrittelee kokonaisturvallisuuden seuraavasti: Turvallisuus (security + safety) sisältää kaikki ne keinot, joilla turvataan henkilöstö, tieto, materiaali, maine, ympäristö ja toiminta. Turvallisuus jaetaan henkilöstöturvallisuuteen, tietoturvallisuuteen, fyysiseen turvallisuuteen ja toiminnan turvallisuuteen. Turvallisuustoiminnan keinot jaetaan puolustusvoimissa hallinnolliseen turvallisuuteen, turvallisuusjohtamiseen, turvallisuustiedottamiseen, turvallisuuskoulutukseen, turvallisuustiedusteluun, henkilöstön turvallisuushallintoon, henkilöturvallisuuteen, tietoineistoturvallisuuteen, tietoliikenneturvallisuuteen, ohjelmistoturvallisuuteen, laitteistoturvallisuuteen, käyttöturvallisuuteen, ympäristöturvallisuuteen, tilaturvallisuuteen, materiaaliturvallisuuteen, sidosryhmäturvallisuuteen, kansainvälisen toiminnan turvallisuuteen, poliisitoimintaan puolustusvoimissa, vartiointi- ja sotilaspoliisitoimintaan, suojele- ja pelastustoimintaan, räjähdeturvallisuuteen, liikenne- ja kuljetusten turvallisuuteen sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Keinot ovat osin päällekkäisiä, ja jakautuvat turvallisuuden eri osa-alueille. Tämän keinovalikoiman käyttö edellyttää ajanmukaista turvallisuustilannekuvaa.⁴⁴

Turvallisuutta määrittelevinä tekijöinä voidaan pitää mm. ihmisten arvoja, asenteita ja motivaatiota. Tarkasteltaessa turvallisuuskulttuuria edellä mainitut asiat muuttuvat organisaatitasoisiksi, tietyn yhteisön ylläpitämiksi ja omistamiksi. Käsitteenä turvallisuus on konteksti- ja näkökulmasidonnainen ja siihen liittyy huomattava arvo-, asenne-, tunne- ja poliittinen lataus.⁴⁵

2.3 Turvallisuuden lähikäsitteet

Turvallisuudella on lähikäsitteitä, kuten riski, uhka vaara ja pelko. Riskin käsite liittyy sosiaaliturvaan. Ihminen pyritään suojaamaan ja vakuuttamaan riskien varalta.

⁴³ Hanèn s. 46-47

⁴⁴ PETURVOS PAK 01:02 Liite 2, s. 6

⁴⁵ Niemelä, P & Lahikainen, A: (toim) Inhimillinen turvallisuus. Vastapaino, Tallinna 2000, s. 179

Riskien kokemiselle on erilaisia ulottuvuuksia, kuten riskien havainnointi, riskien pelottavuus, riskien laajuus ja mahdollisuus hallita ja vähentää riskiä. Riskin vaikutus yksittäiseen ihmiseen on riskin ulottuvuus. Riskikartan avulla voidaan arvioida riskin pelottavuutta ja hallintapyrkimyksiä.⁴⁶

2.4 Laajentunut onnettomuuskäsite

Onnettomuudella tarkoitetaan odottamatonta ja satunnaista tapahtumaa, jolloin yksilö tai järjestelmä suistuu pois raiteiltaan. Vielä ennen teollistumista - siis varhaisimmasta historiasta 1700-luvulle asti - onnettomuudet selitettiin vallitsevien uskonkäsitteiden tai pelkästään niiden luonnollisuuden perusteella. Onnettomuuksien historian taitekohtana voidaan pitää länsimaissa käynnistynyttä teollistumista 1700-luvun lopulla, jolloin tekniikka sai ylivoimaisen monissa arkipäivän toiminnoissa. (Salmi 1997, s. 41–49). Nyt onnettomuuden syyt tulivat näkyviin, sillä esiteolliseen aikaan verrattuna ne johtuivat yhä useammin ihmisten päätöksistä ja niihin oli näin ollen parempi mahdollisuus vaikuttaa. Kyseessä oli suuri murros, sillä ihminen alkoi itse rakentaa tekniikallaan itselleen riskiyhteiskuntaa. (Beck 1990, s. 113–114)⁴⁷

Tekniikan myötä onnettomuuksien kirjo kasvoi ja tiedonvälityksen samanaikainen kehittyminen levitti onnettomuuksista tietoa yhä nopeammin. Varsinkin uudet liikennevälineet, höyrylaivat ja junat, aiheuttivat 1800-luvulla lukuisia onnettomuuksia, joiden seurauksena turvallisuusmääräyksiä kehitettiin, nopeusrajoituksia säädettiin ja turvallisuudesta keskusteltiin. Riskienhallintaa kehitettiin muun muassa siten, että vakuutusjärjestelmä laajennettiin huomioimaan myös liikenneonnettomuudet. Höyrykoneet eivät räjähdelleet kuitenkaan vain liikennevälineissä, vaan myös tehtaissa koettiin niiden vuoksi useita tulipaloja ja räjähdysonnettomuuksia. (Salmi 1997, s. 58–59).⁴⁸

⁴⁶ Mäkinen, Kalevi, filosofian tohtori. Puolustusministeriön turvallisuuspäällikkö. Luennot yleisesikuntaupseerikurssi 53:lle 11.8.2006 Maanpuolustuskorkeakoululla.

⁴⁷ Hanén, s. 30

⁴⁸ Hanén, s. 30

Ajan kuluessa teknistyminen johti yhä monimutkaisempiin järjestelmiin, jolloin onnettomuuden syyn etsiminen vaikeutui. Onnettomuuden syiden selvittämisessä ja tilanteen parantamisessa keskityttiin lähinnä fyysisiin vaaroihin ja teknisiin parannuksiin,

esimerkiksi kiinnittämällä huomiota siisteyteen ja järjestykseen tai lisäämällä koneiden suojausta. Leimallista oli myös se, että ongelmia ei ennakoitu, vaan niihin puututtiin vasta niiden ilmaannuttua. (Levä 2003, s. 19).⁴⁹

Komentajakapteeni Hanén selvitti bibliometrisen analyysin avulla käsitteitä onnettomuuksien estäminen ja vahingontorjunta. Bibliometrisen analyysin tulosten perusteella James Reasonin on eniten viitattuja henkilöitä tieteellisissä artikkeleissa. Reason luokittelee onnettomuudet yksilöllisiin onnettomuuksiin ja organisatorisiin onnettomuuksiin. yksilölliset onnettomuudet ovat vaikutukseltaan suppeita ja koskettavat suppeata ympäristöä, ja niille tyypillistä on, että sekä aiheuttajana että uhrina on sama henkilö. Organisatorinen onnettomuus tarkoittaa laajempaa, vaikutuksiltaan massiivisempaa onnettomuutta, esimerkiksi konkurssia, ympäristökatastrofia tai suuronnettomuutta joka vaatii useita menehtyneitä.⁵⁰

2.5 Organisatorinen onnettomuus

Tässä tutkimustyössä onnettomuudella tarkoitetaan lähinnä James Reasonin määrittelemää käsitettä organisatorinen onnettomuus. Organisatorista onnettomuutta tarkastellessa voidaan todeta sen olevan mikä tahansa epämiellyttävä tapahtuma organisaatiolle. Esimerkkinä lähimenneisyydestä voidaan mainita matkustajaläiväyhtiö Tallinkin aluksen täysin laillinen käymäläjätteiden mereen päästö Suomenlahdella. Vaikka tapahtuma oli pieni, eikä voida puhua onnettomuudesta sen varsinaisessa merkityksessä, sillä oli suuri merkitys Tallinkille. Matkustajat vähenivät ja sen maine kilpailijoihin verrattuna huononi.

⁴⁹ Hanén, s.30

⁵⁰ Reason, James: *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing Company. Aldershot 1997, s. 7, Hanén, s. 32

Tässä tapauksessa organisatorinen onnettomuus voisi olla turvallisuustoiminnan pettäminen puolustusvoimissa. Komentajakapteeni Hanén jatkaa diplomityössään: Organisatorinen onnettomuus voi koostua kohtalokkaasta tapahtumaketjusta, jossa ketjun osia voivat olla esimerkiksi tietty ministeriön päätös, budjetointi, organisaation strategiassa valittu toimintaperiaate, sisäisen valvonnan puutteellisuus, puutteellisen tiedon varassa tehty päätös ja yksittäisen toimenpiteen virheellinen suoritus. Ketjuuntuminen voi kestää vuosia, eikä mikään yksittäinen tapahtuma anna välttämättä viitteitä vaarallisesta kehityksestä.⁵¹

Organisatoristen onnettomuuksien osalta kyse ei kuitenkaan ole käsitteiden merkitysten uudelleen järjestelystä ilman kulttuuriin kohdistettua arviointia tai turvallisuuden yleistämisestä, vaan onnettomuuden luonteen ymmärtämisestä. Organisatorisen onnettomuuden käsitteellä pyritään kääntämään huomio yksittäisten onnettomuuksien hallinnasta ja niiden mukaisesta ajattelusta sinne, missä todelliset vaarat sikiävät eli organisaation normaaleihin prosesseihin.⁵²

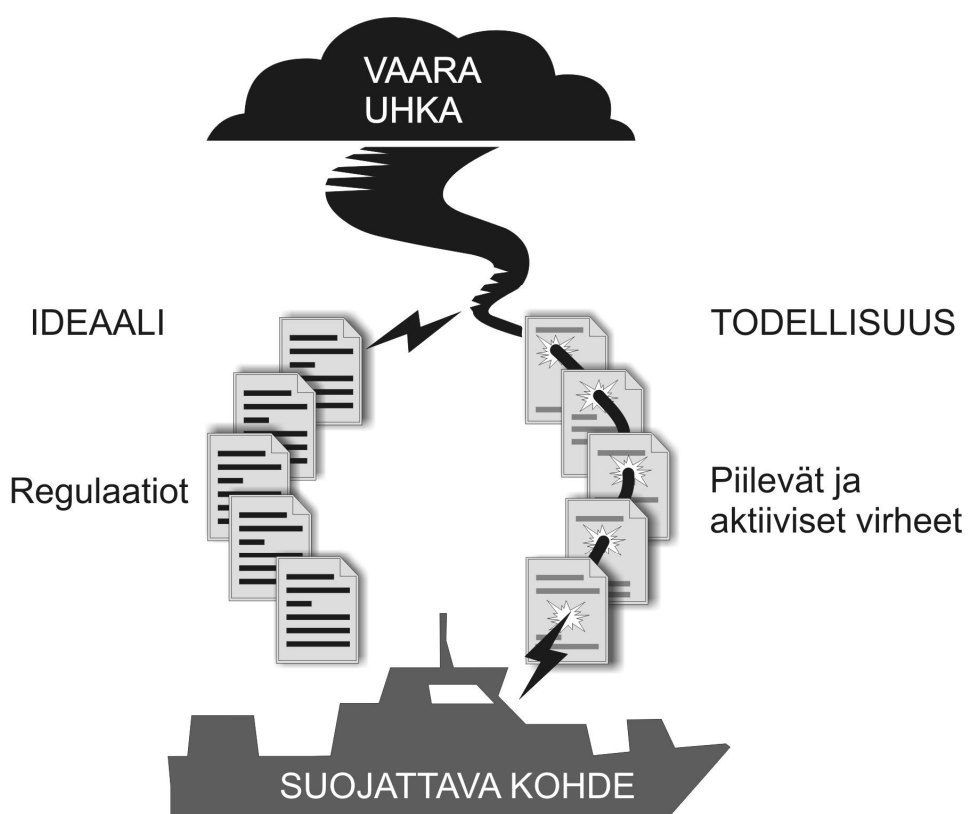
Organisatorisen onnettomuuden kehittyminen voidaan havaita vain sellaisella alueella, jossa koko organisaation toiminnot yhdistyvät. Kysymykseen tulee siis organisaation ylin taso eli yleisesti käytetty käsite strateginen johto, jolla on kokonaisuuden hallinnan lisäksi parhaat mahdollisuudet tehdä kehitykseen vaikuttavia päätöksiä. On kuitenkin huomattava, että strategisella johdolla ei automaattisesti ole mahdollisuutta organisatoristen onnettomuuksien mahdollisuuden havaitsemiseen, vaan käsitteen ymmärtämisen jälkeen johdon toimintoja on kehitettävä niin, että tällaiset signaalit voidaan havaita ja tulkita. Organisaation johto voi itse määritellä tapahtumat, joiden vaikutus voi olla kohtalokas ja peruuttamaton (esimerkiksi leimautuminen sidosryhmien silmissä, suurten rahamäärien kavallus ja niin edelleen) ja kohdistaa koko organisaation mielenkiinnon juuri näiden tapahtumien seuraamiseen. Alemmille organisaatiotasoille suoraan asetettu yhdistämisen vaatimus voi sen sijaan asettaa näille tasoille kokonaisuuden hallinnan vaatimuksia, joihin niillä ei tosiasiallisesti ole mahdollisuutta. Organisaation alemmat

⁵¹ Hanén, s. 47

⁵² Hanén, s. 47

tasot ovat kuitenkin johdon työkaluja, joiden mielenkiintoa voidaan tarpeen mukaan suunnata kokonaisuutta palveleviin osa-alueisiin.⁵³

Reasonin mukaan organisaatioiden suojaamiseen liittyy ongelmia. Ideaalitulanteessa ihmisten ja omaisuuden sekä vaarojen väliin asetetut suojaukset ovat aukottomia ja suojaavat vaaroilta, mutta todellisuudessa suojauksiin syntyy jatkuvasti erilaisia aukkoja. Nämä aukot siirtyvät ja muuttavat kokoaan jatkuvasti. kun suojaustasoihin syntyneet aukot osuvat kohdakkain, onnettomuus voi tapahtua.⁵⁴ Seuraavassa kuvassa on esitetty Reasonin ajatukset suojausten ideaali- ja todellisesta tilanteesta.⁵⁵



Kuva 5: Suojausten ideaali ja todellisuus James Reasonin mukaan

⁵³ Hanén s. 48

⁵⁴ Hanén s.32

⁵⁵ Reason, 1997, s. 17. Hanén, s. 32

Konkreettinen esimerkki aiheesta on puolustusvoimissa tapahtunut rikos, jossa palveluksesta eronnut kapteeni oli huijannut aseita Karjalan prikaatin varuskunnassa vuonna 2005. Kyseinen kapteeni oli päässyt varuskunta-alueelle esittämällä voimassa olevan henkilökortin ja tämän jälkeen kertonut tarvitsevansa aseita henkilökunnan palvelusammuntojen järjestämiseen.⁵⁶ Vaikka tapahtuma on sinänsä pieni, on syytä pohtia asioita edellä esittämäni perusteella. Jos puolustusvoimien turvallisuustoiminta olisi toiminut aukottomasti, ei kyseistä kapteenia olisi koskaan rekrytoitu palvelukseen, huumeiden käyttö olisi havaittu ja kyseinen kapteeni olisi irtisanottu jo aiemmin. Edelleen, onnettomuus ketjuuntui, kun mies erottuaan palveluksesta on saanut pitää henkilökorttinsa, päässyt sen esittämällä varuskuntaan ja kyennyt sitä näyttämällä hankkimaan haltuunsa puolustusvoimille kuuluvia aseita.⁵⁷

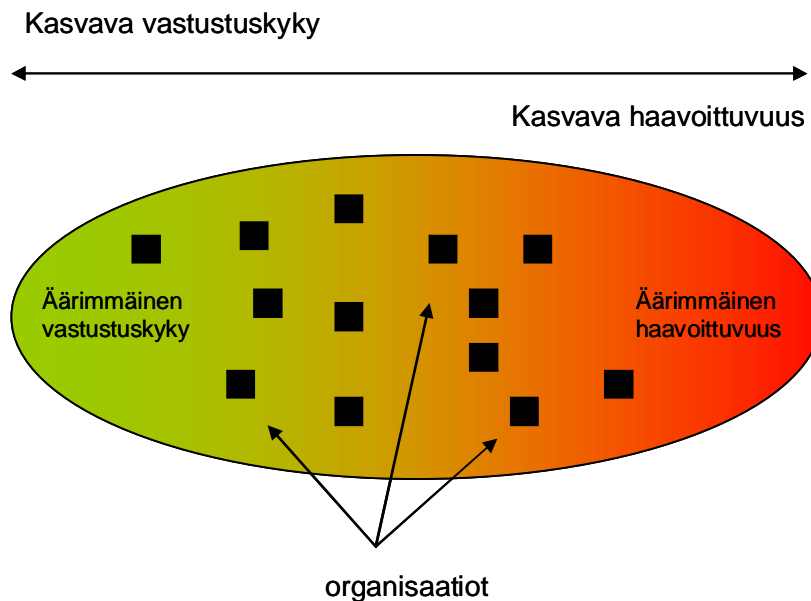
2.6 Organisaatiot teoreettisessa turvallisuustilassa

Reasonin mukaan organisaation turvallisuus riippuu sen sijainnista ja liikkeestä teoreettisessa turvallisuusturvallisuustilassa⁵⁸, joka on esitetty seuraavassa kuvassa.

⁵⁶ Turun Sanomat 3.2.2007. Aseita huijannut tekomajuri sai ehdollisen linnatuomion. Artikkelin tekijän hallussa.

⁵⁷ Henkilöstöstä huolehditaan ylläpitämällä korkeaa ammattitaitoa ja turvallista toimintaympäristöä. Tiedoista ja materiaalista pidetään huolta koko niiden elinkaaren ajan. Aseiden, räjähteiden ja vaarallisten aineiden turvallisuuteen kiinnitetään erityinen huomio. PETURV-OS PAK 01:02. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia, etusivu.

⁵⁸ Alkuperäinen Reasonin käyttämä termi on *safety space*. termin on suomentanut komentajakapteeni Hanén



Kuva 6: Organisaatiot teoreettisessa turvallisuustilassa

Reasonin mukaan lähes kaikki organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä teoreettisessa turvallisuustilassa. Osa organisaatioista liikkuu, turvallisuuskehityksen myötä, kohti parempaa vastustuskykyä osan ajelehtiessä kohti kasvavan haavoittuvuuden tilaa. Kun haavoittuvuuden ääripäää lähestyy, onnettomuuden on mahdollista tapahtua. Tapahtunut onnettomuus aiheuttaa turvallisuuden kohentamisen liikkeen, jonka seurauksena organisaation suunta muuttuu ja se aloittaa matkan kohti toista ääripäätä. Organisaation ollessa lähellä kasvavan vastustuskyvyn ääripäätä, voidaan organisaatiossa tehdä virhepäätelmä turvallisuuden tai suojausten pysyvyydestä, jolloin se aloittaa taas matkan kohti kasvavaa haavoittuvuutta. Virhepäätelmiä, jotka johtavat organisaation suunnan muutokseen kohti kasvavaa haavoittuvuutta, syntyy esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaation johto ei ymmärrä päätöstensä tai toimintaympäristön muutosten vaikutusta kokonaisuuteen.⁵⁹

Organisaation liike teoreettisessa turvallisuustilassa on hallittavissa organisaation omin keinoin. Reason kiinnittää huomion kolmeen asiaan: Sitoutumiseen, kykyyn ja jatkuvaan huomiointiin. Minkä tahansa tekijän puuttuminen estää organisaation turvallisuuden kehittämisen. Sitoutumisessa on Reasonin mukaan kiinnitettävä

⁵⁹ Reason 1997, s. 110-112 Ks myös Hanén s. 35.

huomio organisaation ylimpään johtoon ja turvallisuuskulttuuriin. Nykypäivälle tyypillinen ilmiö, johtajien jatkuva vaihtuminen voidaan osaksi kompensoida vahvalla turvallisuuskulttuurilla. Kyky tarkoittaa paitsi oikeanlaisen tiedon keräämistä, myös kykyä reagoida tietoon oikealla tavalla. Kolmantena kokonaisuutena on turvallisuusasioiden jatkuva huomiointi ja kerätyn tiedon hyväksikäyttäminen. Organisaation tulee tiedostaa vaarat, jotka uhkaavat sen prosesseja. Oikein turvallisuusasioita huomioiva organisaatio ymmärtää turvallisuuden luonteen eikä pidä onnettomuuksien puuttumista merkinä lopullisesta voitosta, vaan kehittää turvallisuuttaan edelleen.⁶⁰

2.7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Turvallisuudelle ei ole olemassa selkeää määritelmää, se on käsitteenä varsin laaja. Turvallisuus voidaan käsittää asiantilaksi, jossa uhka puuttuu ja riskit ovat hallinnassa. Käsitteet safety ja security ovat sulautumassa yhteen niin sanotuksi kokonaisturvallisuudeksi. Organisatorisen onnettomuuden avaintekijä on organisaation ylin johto, jonka tulee strategisella tasolla tunnistaa tapahtumat, joiden seuraus voi olla kohtalokas. Ylimmän johdon tehtävänä on tämän jälkeen koko organisaation mielenkiinnon kohdistaminen tunnistettuihin uhkatekijöihin. Organisaation alemmilla tasoilla ei välttämättä ole kokonaishallinnan mahdollisuutta tunnistaa uhkia tai toimia niitä vastaan. Organisaatioiden suojaamisessa ideaalimaailman ja todellisuuden välinen ero saattaa koitua kohtalokkaaksi, mikäli todellisen maailman aktiivisia ja piileviä virheitä ei tunnisteta. Onnettomuuksien puuttuminen ei ole organisaatiolle merkki lopullisesta voitosta vaan turvallisuutta on edelleen kehitettävä.

Johtopäätös 1: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian ja laivastojoukkojen todellisen turvallisuusmaailman välinen ero saattaa koitua organisaatiolle ongelmaksi. Vaikka puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ja sitä tukevat asiakirjat ovat olemassa, se ei välttämättä takaa että niiden mukaan toimitaan. Mikäli organisaatiossa ei havaita tätä eroa, vaan luotetaan ideaalimaailmaan, todellisen maailman aukot turvallisuuden osalta saattavat osua

⁶⁰ Reason 1997, s. 114-124, Ks myös Hanén, s. 36.

kohdakkain ja uhka – mikä tahansa uhka – saattaa päästä läpi. Tästä johtuen organisaatio eli laivastojoukot saattavat olla matkalla kohti kasvavaa haavoittuvuutta.

3. PUOLUSTUSVOIMIEN STRATEGIA, ORGANISAATIO JA KULTTUURI

Tämän luvun tarkoituksen on kolmikannan strategia – kulttuuri – organisaatorakenteen pohjalta pohtia, miksi puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei näytä jalkautuneen osaksi laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa. Luvussa esitellään myös puolustusvoimien turvallisuustoiminta ja merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta.

3.1 Strategian käsitteen määrittelyä

Strategia -sana juontaa juurensa kreikan kielen sanasta strategos, joka tarkoittaa sodan johtajaa. Strategiaa onkin perinteisesti kutsuttu opiksi sodan voittamisesta ja se on pääasiassa ymmärretty aseellisen toiminnan sodan ajan ohjenuoraksi. Aleksanteri Suurelle strategiaa oli vain vihollisen täydellinen tuhoaminen. Clausewitzille strategia oli *taito käydä taistelua sodan päämäärän saavuttamiseksi*. Strategian klassikot eivät olleet kiinnostuneita sodan ehkäisemisen ongelmasta vaan siitä, miten voimavarat suunnattaisiin siten, että valtio voi kestää ja voittaa aseellisen taistelun.⁶¹

Clausewitzin käyttämä määritelmä tarkoittaa siis taistelun käyttämisestä sodan päämäärän tavoitteluun; sen on asetettava koko sotilaalliselle toiminnalle tavoite, joka vastaa tätä pyrkimystä. Se siis laatii sotasuunnitelman, ja siinä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi se kytkee yhteen sarjan toimintoja, joiden tarkoituksena on johtaa tuohon tavoitteeseen. Toisin sanottuna se laatii suunnitelmat erillisiä sotatoimia varten ja järjestee niiden puitteissa yksittäiset taistelut. Koska kaikki nämä asiat ovat useimmiten suunniteltavissa vain oletusten perusteella, josta kaikki eivät osoittaudu paikkansa pitäviksi, eivätkä monet muut pidemmälle yksityiskohtiin menevät seikat ole lainkaan määritettävissä etukäteen, on itsestään selvää, että strategian on seurattava mukana sotatoimien kentälle järjestelläkseen yksityiskohdat kulloisenkin tilanteen mukaan ja tehdäkseen kokonaissuunnitelmaan tarpeelliset

⁶¹ [www.mil.fi/mpkk/strategian laitos/strategia](http://www.mil.fi/mpkk/strategian%20laitos/strategia) 2.1.2007, Clausewitz Carl von: Sodankäynnistä Fälth & hässler, Smedjebacken 1998

muutokset, joita joudutaan koko ajan tekemään. Se ei siis voi hetkeksikään irrottaa kättään tehtävästään.⁶²

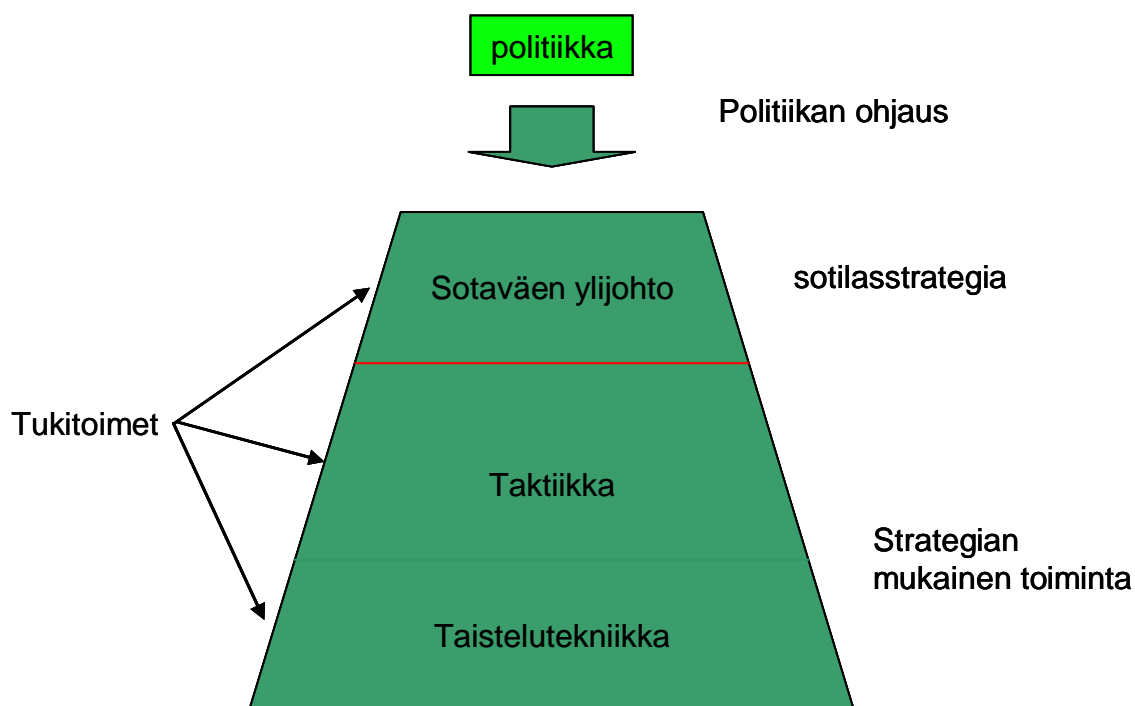
Sotasuunnitelmaan tiivistyy koko sotilaallinen toiminta, sen puitteissa tästä tulee yksi ainoa teko, jolla täytyy olla kaikki erityistavoitteet itseensä sulauttava lopputavoite. Yhtään sotaa ei aloiteta tai ei järkevästi toimittaessa pitäisi aloittaa vastaamatta kysymykseen mitä sodalla ja sodassa halutaan saavuttaa. Ensiksi mainittu on sodan tarkoitus, sen päämäärä, jälkimmäinen sotatoimen tavoite. Tämä keskeinen ajatus ohjaa toimintaa joka suhteessa, se määrää käytettävien keinojen ja välineiden paljouden ja iskujen voimakkuuden, ja sen vaikutus ulottuu toiminnan pienimpiin yksityiskohtiin saakka.⁶³

Clausewitzin mukaan politiikka siis ohjaa sotaväen toimintaa. Strategia on Clausewitzin mukaan ylimmän johdon työkalu. Ylimmästä johdosta alaspäin, taktisella tasolla strategian käsite on muuttunut, se on purettu suunnitelmiksi ja taktiikaksi. Nykyaikaisessa sodankäynnissä kyseinen taso olisi ollut operaatiotaito, joka on alun perin sveitsiläisen kenraali Antoine-Henri de Jominin luoma termi.⁶⁴ Seuraavassa kuvassa esittelen Clausewitziläisen näkemyksen sotaväen organisaatiosta ja strategiasta.

⁶² Clausewitz, 1998, s. 101.

⁶³ Clausewitz, 1998, s. 269.

⁶⁴ Rekkedal, Nils Marius: Nykyaikainen sotataito, sotilaallinen voima muutoksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki 2006, s. 75-77.



Kuva 7: Clausewitzläinen näkemys sotaväen organisaatiosta ja strategiasta

Käsitteenä strategialla ei siis ole yhtä määritelmää. Yleinen käsitys strategian määritelmästä on *optimaalisten toimintalinjojen valintaa kulloinkin tavoiteltuihin päämääriin pääsemiseksi*.⁶⁵ Sille on kuitenkin käytännössä löydettävissä useita eri selityksiä, riippuen siitä missä yhteydessä strategiaan viitataan. Tämän vuoksi esimerkiksi liiketaloustieteissä termiä strategia täsmennetään sen mukaan, mitä sillä itse asiassa tarkoitetaan, esimerkiksi strateginen johtaminen, strateginen suunnittelu, strateginen ajattelu ja strateginen rakennehallinta. Professori Näsi yksinkertaistaa käsitteen *yrityksen punaiseksi langaksi*.⁶⁶

⁶⁵ Krogars Marco, komentajakapteeni, dosentti. Muutoksen suunta. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 5, Edita Oy Helsinki 2000. s.122

⁶⁶ Näsi, Juha, Aunola, Manu: Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tammer-Paino Oy, Tampere, 2005, s. 15.

3.2 Strateginen johtaminen

Tämän alaluvun tarkoituksena on selventää strategisen johtamisen käsitettä. Professori Juha Näsi jalkauttaa termin *strateginen johtaminen* viitaten sillä prosessimalliin, joka suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan kautta ”käsittelee” strategiaa. Sille on ominaista ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus ja dokumentointi. Strategisen johtamisen avainidea on yrityskokonaisuuden *toiminnan* mahdollisimman hyvä hallinta.⁶⁷

Teoksessa *Strategy safari* Henry Mintzberg,⁶⁸ Bruce Ahlstrand ja Joseph Lampel käsittelevät strategista johtamista (strategic management). He jakavat strategisen johtamisen kymmenen eri koulukunnan alle.⁶⁹

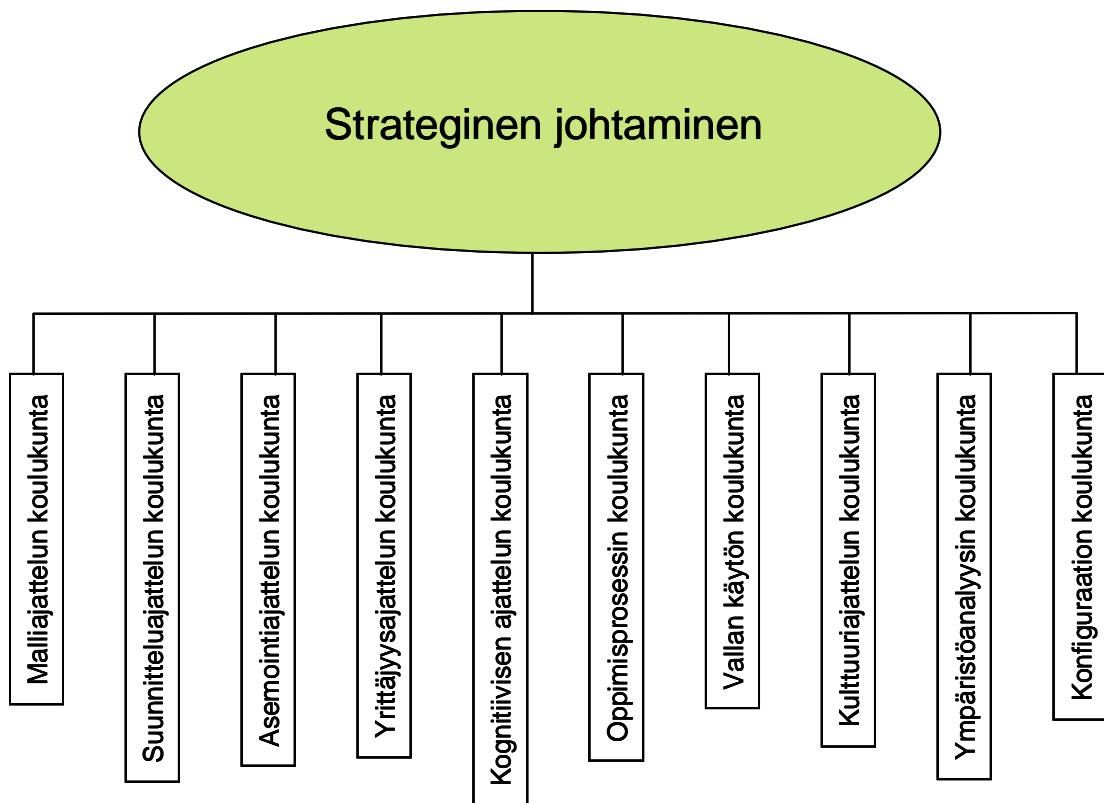
Koulukunnista suunnitteluajattelun koulukunta ja malliajattelun koulukunta on usein yhdistetty yhdeksi koulukunnaksi niiden keskeisten yhtäläisyyksien vuoksi,⁷⁰ mutta tässä työssä ne esitellään erikseen. Kuvassa 8 esitetään strategisen johtamisen kymmenen koulukuntaa.

⁶⁷ Näsi, Aunola, s. 16.

⁶⁸ Mintzberg on 1970 – 1990 lukujen tunnetuimpia organisaatiotutkijoita.

⁶⁹ Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: *The Strategy safari*, Bookcraft Ltd, Midsomer Norton, 1998, s. 5

⁷⁰ Esimerkiksi Näsi yhdistää koulukunnat yhdeksi



Kuva 8: Strategisen johtamisen koulukunnat Mintzbergin mukaan

Koulukunnat jakaantuvat kolmeen eri kokonaisuuteen ja niiden keskinäiset rajapinnat ovat häilyviä. Ensimmäiset kolme ovat luonteeltaan määrääviä. Ne ovat enemmän kiinnostuneita siitä, kuinka yrityksen strategian tulisi olla muotoiltu, kuin siitä kuinka se todellisuudessa on muotoutunut. Jälkimmäiset kuusi käsittelevät erilaisia näkökulmia strategian muodostamisessa. Ne kuvaavat enemmän sitä, kuinka strategia muotoillaan kuin mitä se on. Viimeinen, konfiguraation koulukunta muodostaa oman ryhmänsä. Konfiguraation koulukunnan ajatuksissa keskeistä ei ole muutos, tai organisaatio, vaan jatkuvuus. Tavallaan konfiguraation koulukunta yhdistää kaikkien muiden koulukuntien ajatuksia.⁷¹

Keskeiset muuttujat ja vastakkainasettelut strategisen johtamisen ajattelussa ja koulukuntien välillä ovat:

- Strategian luomisen prosessi: suunnitelmallinen, järjestelmällinen versus itsestään muotoutuva

⁷¹ Mintzberg, s. 5-7.

- Strategian luomiseen ja toteuttamiseen osallistuvat henkilöt: ylin johto versus koko henkilöstö tai jopa ulkopuolinen ympäristö⁷²

Koulukunnat ovat muotoutuneet strategisen johtamisen eri aikakausina. Osa koulukunnista on jo vanhentunut ja siirtyneet historiaan. Osa on tätä kirjoitettaessa kehittymässä ja muutamien ajatukset ovat jääneet taka-alalle strategisen johtamisen kokonaisuudessa.⁷³

Seuraavassa taulukossa olen yksinkertaistettuna kuvannut koulukuntien strategiat ja niihin sopivat organisaatiotyypit.⁷⁴

Koulukunta	strategia	organisaatio
Malliajattelu	suunniteltu	hierarkkinen
suunnittelu	ositettu suunnitelmiksi ja ohjelmiksi	Rakenteellinen, kuuliainen
asemointiajattelu	Suunniteltuihin positiioihin perustuva	Satunnainen
yrittäjyysajattelu	Visionäärinen	Yksinkertainen, altis vaikutuksille
Kognitiivinen ajattelu	Henkinen näkökulma	Satunnainen
oppimisprosessi	Ainutlaatuinen	Muotoutuva
vallankäyttö	Poliittinen, yhteistoimintaa korostava	Epäyhtenäinen, kontrolloimaton
kulttuurijattelu	Kokonaisperspektiivinen, ainutlaatuinen	Normatiivinen, yhtenäinen
ympäristöanalyysi	Niche	Yksinkertainen, kuuliainen
konfiguraatio	Kaikki em.	Kaikki, kategorinen

Taulukko 1: Strategisen johtamisen koulukuntien strategiat ja niihin sopivat organisaatiotyypit

⁷² Rannisto, Pasi-Heikki: Kunnan strateginen johtaminen. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, 2005, s. 51

⁷³ Mintzberg, s. 7.

⁷⁴ Mintzberg, s. 354-359

Seuraavaksi esittelen lyhyesti kahden ensimmäisen koulukunnan, malliajattelun koulukunnan ja suunnitteluajattelun koulukunnan ajatukset strategian laadintaprosessista, koska kyseisten koulukuntien näkemykset strategian muodostamisesta yleensä ja strategioihin sopivista organisaatioista vastaavat parhaiten puolustusvoimia. Kolmantena esittelen kulttuurikoulukunnan ajatukset, koska kuten aikaisemmasta muistamme, turvallisuuskulttuurissa on turvallisuuden ydin.

Malliajattelun koulukunnalla on vaikutusvaltaisin näkemys strategian muodostamisprosessista.⁷⁵ Koulukunta esittää strategian laadinnan mallinnuksena, jossa otetaan huomioon sen sopivuus organisaation sisäisten suorituskykyjen ja ulkoisten mahdollisuuksien välillä. Strategian laadinta lähtee liikkeelle ulkoisista ja sisäisistä arvioinneista, jotka käsitellään SWOT- taulukossa⁷⁶.

Ulkoisen arvioinnin tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen menestyksen avaintekijät. Sisäisen arvioinnin tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen yksilölliset suorituskyvyt. Nämä yhdistämällä yrityksessä luodaan N kappaletta strategioita. Tässä vaiheessa kuvaan tulevat muotoilun koulukunnan kaksi tekijää, joita muotoilun koulukunta pitää tärkeänä strategioiden laadinnassa – johtajuuden arvot, eli uskomukset ja mieltymykset sekä ympäröivän yhteiskunnan eettiset arvot. Seuraavaksi strategiat arvioidaan ja suoritetaan valinta.

Strategioiden arvioinnissa ja valinnassa korostuvat seuraavat neljä asiaa:

- Strategian tulee olla johdonmukainen
- Strategian tulee olla sopusoinnussa ulkoisen ympäristön kanssa
- Strategian tulee tarjota selkeä hyöty organisaatiolle
- Strategian tulee olla uskottava

Valintaa seuraa täytöntöönpano.⁷⁷

⁷⁵ Mintzberg, s. 24.

⁷⁶ SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

⁷⁷ Mintzberg, s. 24-28.

Suunnitteluajattelun koulukunnan perusajatuksena on muodollinen strategian laadinta. Se sisältää kuusi vaihetta, joista jokainen on oma kokonaisuutensa. Vaiheet ovat:

- Tavoitteiden asettelu
- Ulkoinen tarkastus
- Sisäinen tarkastus
- Strategian arviointi
- Strategian operationalisointi – Hyväksytyt strategiat ositetaan alastrategioiksi ja suunnitelmiksi täytäntöönpanoa varten
- Aikataulutus⁷⁸

Huomioitavaa on hyväksytyt strategian osittaminen organisaation eri tasoja koskeviksi suunnitelmiksi koko yrityksen strategian toimeenpanoa varten.⁷⁹

Kumpikin edellä esitetyistä koulukunnista nojaa strategisen suunnittelun mallinsa huolellisen ja systemaattisen suunnittelun varaan. Näsi esittääkin kysymyksen, onko näin yksityiskohtaisella mallilla todella luotu yhdenkään organisaation strategiaa tai toteutettu strategista johtamista.⁸⁰ Organisaation tai sen ympäristön ollessa muutoksen tilassa, on strategian päivittäminen työlästä ja aikaa vievää. Strategiaa päivitettäessäkin on organisaation kyettävä viestimään strategiasta. Kyseisten koulukuntien edustama tiukka malli saattaa johtaa siihen, ettei strategia muodostakaan toimintaa ohjaavaa punaista lankaa. Olennaiseksi muodostuu organisaation kyvykkyys toimia strategian mukaan strategisen mallin kyvykkyys sijaan.⁸¹

⁷⁸ Mintzberg, s. 48-53

⁷⁹ Mintzberg, s. 50

⁸⁰ Näsi, Juha, Aunola, Manu: Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. MET-julkaisu 5/2001. Jyväskylä, s. 20

⁸¹ Mintzberg, s. 33-63

Kulttuuriajattelun koulukunta kuvaa strategian luomisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kollektiiviseksi prosessiksi. Prosessiin vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten arvot, uskomukset ja perusoletukset – siis organisaatiokulttuuri. Perusoletusten vaikutus on strategian toimeenpanemisessa suuri, jopa niin suuri että perusoletukset ja organisaatiokulttuuri saattavat vaikeuttaa vanhan strategian korvaamista uudella. Strategisen muutoksen toteuttaminen on hankalaa, vaikka strategiassa niin todettaisiinkin. Koulukunnan mukaan strategia on ennen kaikkea näkökulma organisaation toimintaan.⁸² Organisaatiokulttuuri ja strategia liittyvät toisiinsa mm. päätöksenteossa, kommunikaatiossa, strategisten muutosten vastustamisessa ja sen voittamisessa, arvojen määrittelyssä, eri kulttuurien törmäyksissä ja kehityshankkeiden toteuttamisessa.⁸³ Mintzberg esittää viiden askelen ohjelman, jonka avulla on helppoa tuhota yrityksen kuin yrityksen kulttuuri.

1. Kohdista johtaminen organisaation alimpaan tasoon
2. Suunnittele kaikki toimenpiteet, spontaanius on kiellettyä
3. Vaihdeta johtajia riittävän usein, tällä varmistetaan se, etteivät johtajat ymmärrä mitään muusta kuin johtamisesta
4. Ole aina objektiivinen, käsittele ihmisiäkin objekteina
5. Tee kaikki näiden viiden askeleen mukaan.

Organisaatiokulttuuria korostavan strategisen ajattelun vaaroina saattavat olla muutoksen vastustaminen, pysähtyneisyyteen kannustaminen ja menneessä pidättäytyminen. Toimiva organisaatiokulttuuri on vaikea luoda ja uudistaa, mutta helppo tuhota.⁸⁴

Edellä olen esitellyt kolme strategisen johtamisen koulukuntaa Mintzbergin mukaan. Käsitteen monitahoisuus aiheuttaa sen, että kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa. Yhtä oikeaa vastausta kysymykseen, mitä on strateginen johtaminen, ei ole olemassa. Koulukunnat käsittelevät kaikki samaa aihetta, strategista johtamista eri

⁸² Mintzberg, s. 264-279

⁸³ Mintzberg, s. 269-272, myös Schein, Edgar, H: Organizational Culture and Leadership. Second edition. Jossey- Bass Publishers. San Francisco 1992, s. 50-51

⁸⁴ Mintzberg, s. 281-283

näkökulmista. Näkökulmaerot eivät aiheuta ristiriitoja, on vain tiedettävä, mistä koulukunnasta, millaisiin organisaatorakenteisiin ja strategioihin kyseisen koulukunnan ajatukset perustuvat.

Vallankäyttöä ja jatkuvuutta (the power-school, the configuration-school) korostavat koulukunnat ovat ainoita strategisen johtamisen koulukuntia, jotka kiinnittävät huomiota strategian aikaansaamisen lisäksi myös sen toteuttamiseen ja toteutumiseen.

Strategian toteutumisen kannalta erittäin olennaista on organisaation eri tasojen toiminta valitun tai määrätyn strategian mukaan. Toteutuminen edellyttää tehtävään valituilta johtajilta johtamista ja jokaiselta organisaation jäseneltä strategian mukaista toimintaa. Maailmassa on useita organisaatioita, joiden johto uskoo strategian laatimisen ja tiedottamisen riittävän henkilöstölle sen toteuttamiseksi. Kyseinen usko on vailla todellisuuspohjaa, strategian toteuttaminen vaatii organisaation eri tasojen ymmärryksen aiheesta ja aktiivista johtamista sekä toimintaa.⁸⁵

Liiketaloustieteellinen määritelmä strateginen johtaminen on tärkeä osa koko organisaation toimintaa. Se käsittää paitsi suunnittelun, myös toimeenpanon. Koska strategia on laadittu organisaation ylimmässä johdossa, keski johdon ja viime kädessä työntekijöiden tulisi olla tietoisia strategiasta ja heillä tulisi olla selkeä kuva organisaation strategiasta, visiosta ja suunnasta mihin organisaatio on pyrkimässä. Sotilasorganisaatiossa työskentelevälle tätä voidaan pitää itsestään selvänä, koska ylimmän johdon laatimien ohjeiden ja määräysten (strategian) mukaisesti toimiminen on aina ollut alaisten velvollisuus.⁸⁶

Valittu tai suunniteltu strategia on siis oltava jalkautettavissa yrityksen tai organisaation toimintaan minä hetkenä tahansa, koska koko organisaation toiminta riippuu siitä ja sen toimivuudesta.

⁸⁵ Kaplan Robert, Norton David. The balanced scorecard. translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston. 1996, s. 193

⁸⁶ Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Artikkelikokoelmat N:o 9. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, Helsinki 2002, s.163 sekä Yleinen palvelusohjesääntö.

3.3 Puolustusvoimien strategia

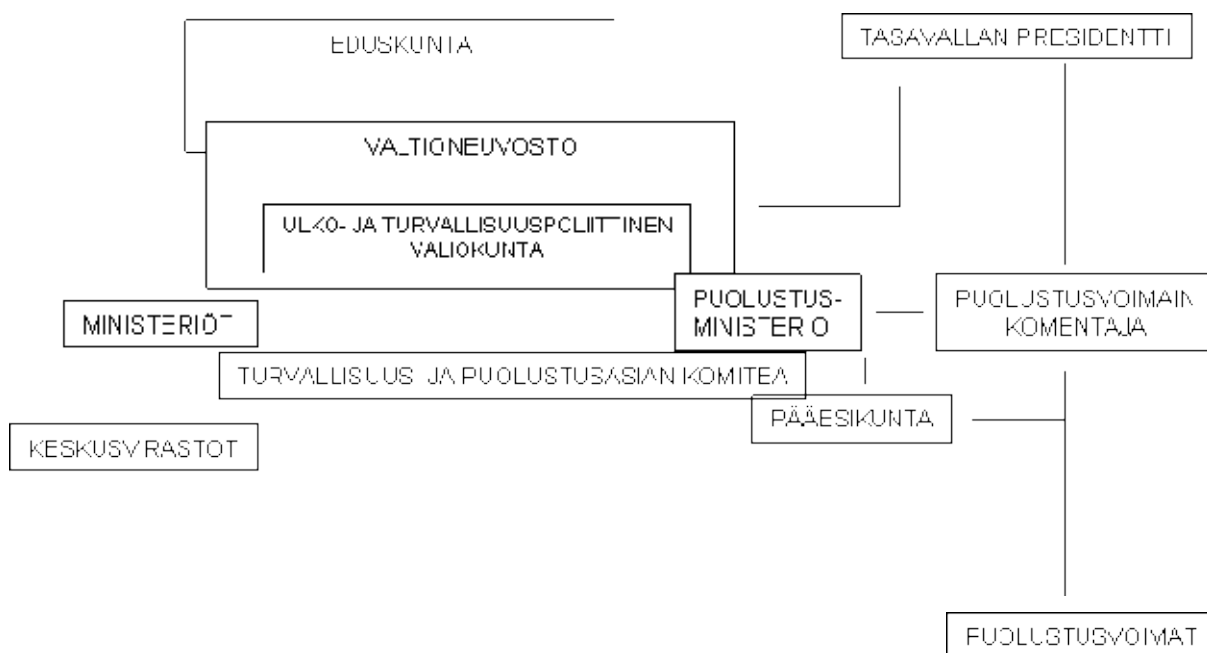
Sotilasstrategiaa Suomen kaltaisessa länsimaisessa demokratiassa ohjaa politiikka, tarkemmin ulko- ja turvallisuuspolitiikka. Kylmän sodan aikakaudella se ilmeni mm. parlamentaarisisina puolustuskomiteoina ja kylmän sodan jälkeisellä aikakaudella politiikan ohjaus näkyy hallituksen turvallisuus- ja puolustuspoliittisina selontekoina. Strategian valinta ei ole siis kiinni pelkästään sotilasorganisaation valinnoista ja päätöksistä.

3.3.1 Puolustuspolitiikka ja sen keskeiset toimijat

Puolustuspolitiikka on sotilaallisen maanpuolustuksen tehtäviä ja yleisjärjestelyjä koskevaa valmistelua, päätöksentekoa ja poliittista ohjausta sekä osallistumista kansainvälistä turvallisuutta ja vakautta edistävään toimintaan. Puolustuspolitiikka määrittää sotilaallisen maanpuolustuksen perusteet, joista keskeisimpiä ovat sotilaallisen maanpuolustuksen tehtävät ja voimavarat, puolustusratkaisun keskeiset periaatteet sekä sotilaallisen maanpuolustuksen lainsäädäntö.⁸⁷

Puolustuspolitiikan keskeisiä toimijoita ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto, erityisesti sen ulko- ja turvallisuuspoliittinen valiokunta (UTVA). Puolustuspolitiikkaan vaikuttavista ministeriöistä tärkeimpiä ovat puolustusministeriö ja ulkoasianministeriö. Puolustusministeriötä ja UTVA:a avustaa puolustusministeriön yhteydessä toimiva Turvallisuus- ja puolustusasiain komitea (TPAK). Seuraavassa kuvassa on esitelty puolustuspolitiikan keskeiset toimijat.

⁸⁷ Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima, Helsinki 2005, s. 108. Kts myös Valtioneuvoston selonteko 2004.



Kuva 9: Puolustuspolitiikan keskeiset toimijat

3.3.2 Suomen puolustusratkaisu eli strategia

Valtioneuvoston keskeinen rooli kokonaismaanpuolustuksen järjestelyjä ja valmiuden kohottamista koskevassa päätöksenteossa käy ilmi mm. siinä, että nykyinen, voimassaoleva kokonaistrategia on lausuttu vuonna 2004 ilmestyneessä Valtioneuvoston selonteossa. Selontekoa voidaan pitää valtakunnan ja siten myös Puolustusvoimien strategiaa ohjaavana perusasiakirjana. Kokonaistrategia toimeenpannaan puolustusvoimille määrätyillä lakisääteisillä tehtävillä. Tehtävät asettavat reunaehdot sotilasstrategialle.

Suomen puolustusratkaisu perustuu uskottavaan kansalliseen puolustuskykyyn. Suomen puolustuksen päämääränä on kaikissa tilanteissa taata maan itsenäisyys sekä turvata kansalaisten elinmahdollisuudet ja valtionjohdon toimintavapaus.⁸⁸

Maanpuolustuksella pyritään vastaamaan kansallisiin voimavaroin kaikkiin sotilaallisiin kriiseihin ja uhkiin. Puolustuskyky mitoitetaan siten, että koko maata puolustetaan, mitä varten lähtökohtina ovat yleinen asevelvollisuus ja alueellinen puolustusjärjestelmä. Kehittämällä sotilaallista yhteensopivuutta jatketaan

⁸⁸ Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta, s. 109. Kts myös Valtioneuvoston selonteko 2004.

valmiuksien luomista kansainväliseen sotilaalliseen yhteistyöhön erilaisissa kriisitilanteissa.⁸⁹

Varsinaista sotilasstrategiaa ei siis Suomella ole. Suomen puolustusratkaisu toimeenpannaan Kenttäohjesääntö Yleinen – ohjesäännöllä, jota voidaan kutsua myös doktriiniksi. Se antaa puolustusvoimille ja puolustushaaroille perusteet toimintaan mahdollisen kriisin eri vaiheisiin ja perustuu kokonaisstrategiaan.

3.3.3 Turvallisuus osana strategiaa

Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka (valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004) lähtee liikkeelle Suomen turvallisuuden kytkemisestä laajempaan kansainväliseen ympäristöön. Globalisaatio on vähentänyt maantieteellisen etäisyyden merkitystä, riskit ja uhat levittäytyvät entistä nopeammin ja entistä laajemmalle alueelle. Globalisaatio synnyttää yhteyden mahdollisiin Suomen rajojen ulkopuolella oleviin tai syntyvässä oleviin kriiseihin ja Suomen sekä ulkoiseen että sisäiseen turvallisuustilanteeseen. Globalisaation ennakoimattomuus ja kriisiytymisen mahdollisuus heijastuu entistä nopeammin Suomen taloudelliseen tilanteeseen ja saattaa laukaista sisäisiä kriisejä Suomessa. Ulkoisesti kriisin vaikutuksen voivat näkyä esimerkiksi pakolaisvirtana tai Suomen lähialueilla olevana sotilaallisena kriisinä, jolloin Suomen on reagoitava siihen esimerkiksi diplomatian keinoin.⁹⁰

Varsinaisen turvallisuuden valtioneuvoston selonteko jakaa (valtion) ulkoiseen turvallisuuteen ja sisäiseen turvallisuuteen. Ulkoiseen turvallisuuteen kuuluu paitsi tilanne Suomen lähialueilla, kuten Venäjällä ja itämeren piirissä, tilanne Euroopassa ja Euroopan Unionin sisäinen tilanne, Suomen suhde Natoon ja kansainvälinen kriisinhallinta, johon Suomi osallistuu. Ulkoinen turvallisuus ylläpidetään ja sitä kehitetään lähinnä kansainvälisen politiikan, kriisinhallinnan ja ulko- ja turvallisuuspolitiikan keinoin.

⁸⁹ Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta, s. 109. Kts myös Valtioneuvoston selonteko 2004

⁹⁰ Valtioneuvoston selonteko 2004, s. 17 – 27

Valtion sisäinen turvallisuus jaetaan rikollisuuden torjuntaan, tietoverkkorikollisuuden torjuntaan, terrorismin torjuntaan, maahanmuuton hallintaan, väestön suojaamiseen ja pelastustoimintaan, ympäristöturvallisuuteen, rajaturvallisuuteen ja kansalaisten vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Sisäisen turvallisuuden toimijat ovat eri ministeriöt. Linjaukset sisäisestä turvallisuudesta antaa vuonna 2003 valmistunut ja vuonna 2006 päivitetty yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia (YETT). Turvallisuudesta on tehty muitakin selvityksiä, esimerkiksi Sisäisen turvallisuuden ohjelma (valtioneuvoston periaatepäätös 23.9.2004) ja Arjen turvaa – sisäisen turvallisuuden ohjelma, joka on sisäasiainministeriön julkaisu. Tässä tutkimustyössä käsitellään kuitenkin vain YETT- strategia, koska se voidaan katsoa olevan osa puolustusvoimia velvoittavaa kokonaisstrategiaa ja sen mukana tuomat velvoitteet on otettu huomioon puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian laatimisessa.

Valtioneuvoston periaatepäätöksellä yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiasta osaltaan ylläpidetään valtiollista itsenäisyyttä, yhteiskunnan turvallisuutta sekä väestön elinmahdollisuuksia kaikissa turvallisuustilanteissa. Periaatepäätöksessä on otettu huomioon kansainvälistymisen sekä turvallisuusympäristön ja yhteiskunnan rakenteiden muutokset. Siinä nimetään ja määritellään yhteiskunnan elintärkeät toiminnot, niiden tavoitetilat sekä ministeriöille kuuluvat strategiset tehtävät. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot ovat:

- - Valtion johtaminen
- - Kansainvälinen toiminta
- - Valtakunnan sotilaallinen puolustaminen
- - Sisäisen turvallisuuden ylläpitäminen
- - Talouden ja infrastruktuurin toimivuus
- - Väestön toimeentuloturva ja toimintakyky
- - Henkinen kriisinkestävyys

Periaatepäätöksessä on kuvattu elintärkeitä toimintoja ja niiden jatkuvuutta vaarantavat uhkat. Uhkamalleja on kuvattu yhdeksän ja niihin sisältyviä erityistilanteita yhteensä 61. Jokaiselle erityistilanteelle on nimetty siihen

varautumisesta ja tilanteen hallinnasta ensisijaisesti vastuussa oleva ministeriö sekä tarvittaessa tätä tukevat muut ministeriöt.⁹¹

Strategian tavoitteena on välttää päällekkäinen voimavarojen kehittäminen ja toisaalta estää tilanne, jossa elintärkeiden toimintojen turvaamisessa tarvittava toimintakyky jää kehittämättä.⁹²

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaaminen perustuu ministeriöille kuuluvien strategisten tehtävien hoitamiseen kaikissa turvallisuustilanteissa. Tähän liittyvät suunnitelmat ja järjestelyt on tarkistettava säännöllisesti ja aina kun yhteiskunnassa tai turvallisuusympäristössä tapahtuu olennaisia muutoksia.⁹³

Strategian toimeenpanon seuranta mahdollistaa oikea-aikaiset ja oikeansuuntaiset kehittämis- ja ylläpitotoimenpiteet. Kansallisen turvallisuuden ylläpitäminen edellyttää oikeaa tietoa hallinnonalojen valmiudesta ja toimintakyvystä. Seurannalla tuotetaan valtionjohdolle tietoa siitä, onko voimavarat kohdennettu oikein yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseksi.⁹⁴

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategian mukaan Puolustusministeriö on vastuussa, eli vastaa seuraavien uhkamalleihin varautumisesta ja tilanteen hallinnasta.

- Alueloukkaukset maalla, merellä ja ilmassa
- Sotaharjoitukset ja lisäjoukot rajojen tuntumassa
- Lisääntynyt sotilastiedustelu
- Ilma- ja meriliikenteen sotilaallinen häirintä
- Tietojärjestelmien sotilaallinen häirintä
- Joukkotuhoaseiden käyttökyvyn esille tuonti

⁹¹ Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006, tiivistelmä

⁹² Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006, s. 5

⁹³ Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006, s. 47

⁹⁴ Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006, s. 47

- Aseelliset välikohtaukset, mukaan lukien erikoisjoukkojen ja tuholaisoiminta
- Strateginen isku
- Hyökkäys alueiden valtaamiseksi

Puolustusministeriön strateginen päätehtävä, eli tehtävä, minkä suunnittelusta ministeriö vastaa, on valtakunnan sotilaallinen puolustaminen, joka on jaoteltu seuraaviin alatehtäviin

- Sotilaallisten uhkien ennaltaehkäisy ja torjunta
- Sotilaallisen tilannekuvan ylläpito
- Alueellisen koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen
- Yhteiskunnan ja muiden viranomaisten tukeminen⁹⁵

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa korostetaan poikkihallinnollista yhteistyötä ja viranomaisten välistä yhteistoimintaa.

3.3.4 Tiivistelmä

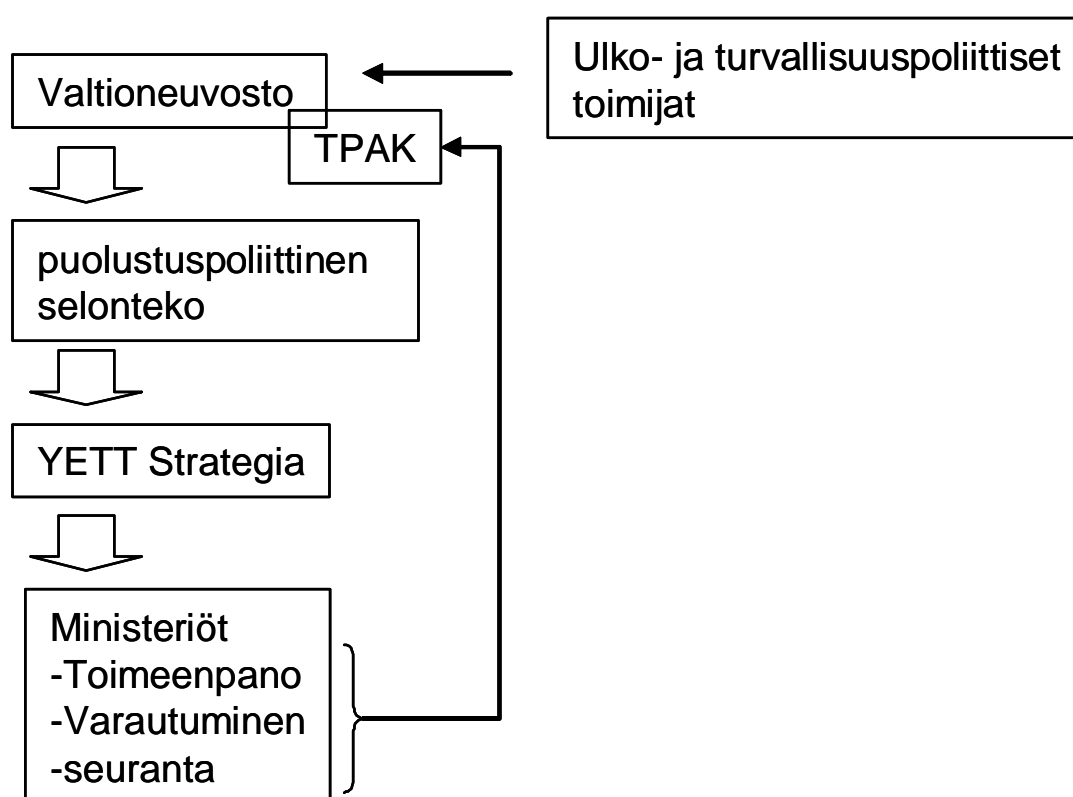
Strateginen ohjaus tulee Puolustusvoimiin kahta väylää pitkin. Ensimmäinen, sotilasväylä on ylipäällikkö – puolustusvoimain komentaja. Tällä väylällä käsitellään sotilaskäskyasiat. Toinen väylä, strategian hallinnollinen ohjaus, tapahtuu akselilla valtioneuvosto – puolustusministeriö – pääesikunta. Vaikka strategian kaksijakoisuus näyttää monimutkaiselta, käytännössä suurimmat linjaukset tehdään ja valmistellaan kummankin väylän yhteistyönä.

Valtioneuvoston selonteosta käy ilmi, että Puolustusvoimien toimintaa ohjaa politiikka, jolla on vaikutuksensa myös Puolustusvoimien sotilasstrategiaan. Strategian käsitteen merkitys puolustusvoimissa on dualistinen. Puhutaan sotilasstrategiasta, kun tarkoitetaan maanpuolustusta ja sotilaskäskyasioita, muusta strategiasta (käsitettä täsmennetään tarpeen mukaan) kun puhutaan esimerkiksi kumppanuuksista.

⁹⁵ Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006, s. 66

Turvallisuus on jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen turvallisuuteen, joista ulkoisessa turvallisuudessa puolustusministeriöllä on vahva rooli sotilaallisen kriinhallinnan ja uskottavan kansallisen puolustuskyvyn osalta. Sisäisen turvallisuuden, esimerkiksi suuronnettomuuden, henkisen kriinsietokyvyn tai rikosentorjunnan vastuut on jaettu muille ministeriöille, joille puolustusministeriö ja viime kädessä puolustusvoimat antaa tarvittaessa virka-apua.

Strateginen ohjaus ja johtaminen turvallisuus- ja puolustuspolitiikan osalta on seuraavan kuvan mukainen.



Kuva 10: Turvallisuus- ja puolustuspolitiikan strateginen ohjaus

Tarkasteltaessa valtion käytössä olevaa mallia, voidaan todeta, että strategiseen ohjaukseen kuuluvat strategian laadinta, budjetointi, organisointi, viestintä, motivointi ja raportointi.⁹⁶

⁹⁶ Eli kaikki strategisen johtamisen osatekijät professori Näsin mukaan.

3.3.5 Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ja merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta

Tämän alaluvun tarkoituksena on esitellä lukijalle puolustusvoimien turvallisuustoiminnan keskeiset kohdat. Puolustusvoimien turvallisuustoimintaa linjaavat Pääesikunnan pysyväisasiakirjakokoelmaan kuuluvat asiakirjat. Pysyväisasiakirjat ilmaisevat puolustusvoimien turvallisuuden tavoitetilan ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät toiminnot.⁹⁷ Pääesikunnan turvallisuusosaston laatimia, voimassaolevia, turvallisuutta käsitteleviä pysyväisasiakirjoja on yhteensä 31 kappaletta, joista vanhin on vuodelta 1977 uusimpien ajoittuessa nykyaikaan. Tämän lisäksi osa muiden osastojen laatimista pysyväisasiakirjoista käsittelee turvallisuutta. Osassa pysyväisasiakirjoista on määritely mitä pysyväisasiakirjalla tarkoitetaan, kuten esimerkiksi varomääräyksillä, jotka ovat määräyksiä. Määräysten rikkomisesta seuraa rikosoikeudellinen seuraamus. Osa pysyväisasiakirjoista on määritetty hallinnolliseksi ohjeeksi tai tavoitetilaksi. Osassa pysyväisasiakirjoja määrittelyä ei ole tehty.

Vuoden 2003 loppupuolella ilmestyneessä Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiassa⁹⁸ määritetään turvallisuustoiminnan päämääräksi turvata rauhan esikuntien, joukko-osastojen laitosten ja sodan ajan joukkojen päätehtävien häiriötön toteuttaminen. Puolustusvoimien turvallisuus jaetaan neljään osa-alueeseen:

- 1) toiminnan turvallisuus
- 2) henkilöstöturvallisuus
- 3) tietoturvallisuus
- 4) fyysinen turvallisuus.

Turvallisuustoiminnan keinot jaetaan puolestaan useaan eri alaosaan, jotka tukevat edellä mainittuja neljää osa-aluetta. Turvallisuustoiminnan strategia tarkastelee puolustusvoimien turvallisuutta kahdentoista toiminnallisen kokonaisuuden kautta. Näitä ovat:

⁹⁷ Leskinen, s. 94.

⁹⁸ Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on määritetty hallinnolliseksi ohjeeksi.

- henkilöturvallisuus
- henkilöstön turvallisuushallinto
- tietoturvallisuus
- tilaturvallisuus
- materiaaliturvallisuus
- ympäristöturvallisuus
- suojelu- ja pelastustoiminta
- vartiointi- ja sotilaspoliisitoiminta
- sidosryhmätoiminta
- kansainvälisen toiminnan turvallisuus
- turvallisuuskoulutus
- tutkimus ja kehittämistoiminta.⁹⁹

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan perustana ovat jatkuvasti ylläpidettävät uhka- ja riskianalyysit, joiden perusteella laaditaan turvallisuustoiminnan suunnitelmat, ohjeet ja käskyt. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian mukaan turvallisuusuhka muodostuu mm. sotilaallisesta toiminnasta, rikollisesta toiminnasta, onnettomuuksista ja toimintavirheistä. Sotilaallisten uhkien ilmenemismuotoina mainitaan mm. laiton tiedustelu, tietoverkkoihin tunkeutuminen, tuholaisoiminta, teknisten tiedustelumenetelmien käyttö, aseellinen toiminta ja muu vihamielinen toiminta sotilaskohteita tai tärkeitä avainhenkilöitä vastaan.¹⁰⁰

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian määrittelyn mukaan rikollisuuden ilmenemismuotoina voi olla mm. häirintä, vahingonteot, materiaalivarkaudet, tietomurrot, pahoinpitelyt sekä kiristämiset ja uhkailut. Erityisen vakava rikollisuuden muoto on terrorismi. Onnettomuudet ja toimintavirheet aiheutuvat ulkoisista syistä tai oman henkilöstön osaamattomuudesta, huolimattomuudesta, kiireestä tai välinpitämättömyydestä. Tyypillisimpiä onnettomuuksia ovat mm. tulipalot, räjähdykset, rikkoontumiset, onnettomuudet ml. liikenneonnettomuudet, päästöt,

⁹⁹ Flink Anna-Liisa: Turvallisuuskulttuurin kehittäminen Puolustusvoimissa – turvallisuuskulttuurin pilottitutkimus. Pääesikunnan tilaama tutkimus. Laurea Ammattikorkeakoulu 2004, s.10

¹⁰⁰ Leskinen, s. 94

yhdyskuntatekniikan pettäminen ja luonnonmullistukset. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia määrittelee lisäksi erikseen työperäisiä uhkia.¹⁰¹

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian lähtökohtana ja varautumisen prioriteettina on vihamielisen sotilaallisen toiminnan muodostama uhkakokonaisuus. Määrittelyn lähtökohdat liittyvät luonnollisesti puolustusvoimien organisaation tehtävään ulkoisten uhkien torjunnassa.¹⁰²

Puolustustoiminnan turvallisuustoiminnan päämääränä on turvata kaikissa tilanteissa omien johtoportaiden, joukkojen tai laitosten häiriötön päätehtävien toteuttaminen niin rauhan kuin sodan aikana. Puolustusvoimat tukee lakisääteisen tehtävänsä puitteissa muita viranomaisia osana kansallista turvallisuutta.¹⁰³

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiassa turvallisuus määritellään asiantilaksi, jossa riskit ovat hallinnassa. Puolustusvoimien turvallisuuden määrittelyssä otetaan huomioon yksilön tarve- ja tunnelähtöinen näkökulma, jonka todetaan perustuvan ympärillä vallitsevaan tilanteeseen ja koostuvan yksilön tekemistä tulkinnoista. Puolustusvoimien turvallisuus on arvolähtöistä: siihen liittyvät mm. korkea moraalit, luotettavuus, lujuus, yhteistyökyky ja käytännönläheisyys. Strategiassa määritetään turvallisuuden perustaksi henkilöstön turvallinen ja oikea toiminta. Lait ja asetukset sekä hallinnonalojen ohjeet ja määräykset asettavat tässä tavoitekokonaisuudessa turvallisuuden minimivaatimukset.¹⁰⁴

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiassa käytetään termiä kokonaisturvallisuus ja siihen sisällytetään kaikki turvallisuuden osa-alueet, joilla tähdätään puolustusvoimien toiminnan, henkilöstön, tiedon, materiaalin ja ympäristön turvaamiseen. Strategiassa nähdään turvallisuudesta huolehtimisen vaikuttavan keskeisesti puolustusvoimien positiivisen julkisuuskuvan muodostumiseen luotettavana organisaationa.¹⁰⁵

¹⁰¹ PETURVOS PAK 01:02, s. 3

¹⁰² Leskinen, s. 95

¹⁰³ PETURVOS PAK 01:02, s. 1, Leskinen, s. 95

¹⁰⁴ PETURVOS PAK 01:02, s. 2, Leskinen, s. 95

¹⁰⁵ PETURVOS PAK 01:02, s. 2, Leskinen, s. 95

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan painopisteeksi on määritetty ennaltaehkäisevä toiminta, joka sisältää turvallisuutta uhkaavien tapahtumien havaitsemisen, tunnistamisen ja torjunnan. Turvallisuustoiminta on määritelmän mukaan osa kokonaisuunpuolustusta ja alueellista puolustusjärjestelmää.¹⁰⁶

Puolustusvoimien turvallisuuspäällikkö johtaa turvallisuustoimintaa ja vastaa koordinoinnista operatiivisten vaatimusten mukaisesti. Pääesikunnan turvallisuusosasto vastaa hänen alaisuudessaan puolustusvoimien turvallisuustoiminnan tavoitteiden määrittelystä, ohjeistamisesta sekä ohjeistuksen toteuttamisen valvonnasta ja turvallisuustilanteen seurannasta. Turvallisuusosaston vastuuseen kuuluvat myös turvallisuustoiminnan suunnittelu, pääsy- ja käyttöoikeuksien hallinta, operaatioturvallisuus osana informaationsodankäynnin kokonaisuutta sekä turvallisuusvalvonta ja vastatoimenpiteet.¹⁰⁷

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiassa määritellään turvallisuuden organisatoriset vastuut keskushallinnossa, puolustushaaroissa, erillisissä laitoksissa sekä kansainvälisessä toiminnassa. Yleisperiaatteen mukaan puolustusvoimien turvallisuustoimintaa johdetaan operatiivisten johtosuhteiden mukaisesti ja toimialateitse. Vastuu turvallisuudesta ja riskienhallinnasta on kaikilla tasoilla linjaorganisaation esimiehillä. Turvallisuushenkilöstö toimii esimiesten toimintaa tukevinä asiantuntijoina. Viime kädessä jokainen puolustusvoimien palveluksessa oleva vastaa kuitenkin itse oman toimintansa turvallisuudesta.¹⁰⁸

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiassa todetaan, että puolustusvoimien turvallisuusjohtamisen tärkein keino on riskienhallinta.¹⁰⁹ Puolustusvoimien riskienhallinnan ohje täsmentää strategiassa mainittuja määrittelyjä ja sisältää riskienhallinnan perusteet, yleiset periaatteet sekä toimintatavat riskien ennalta

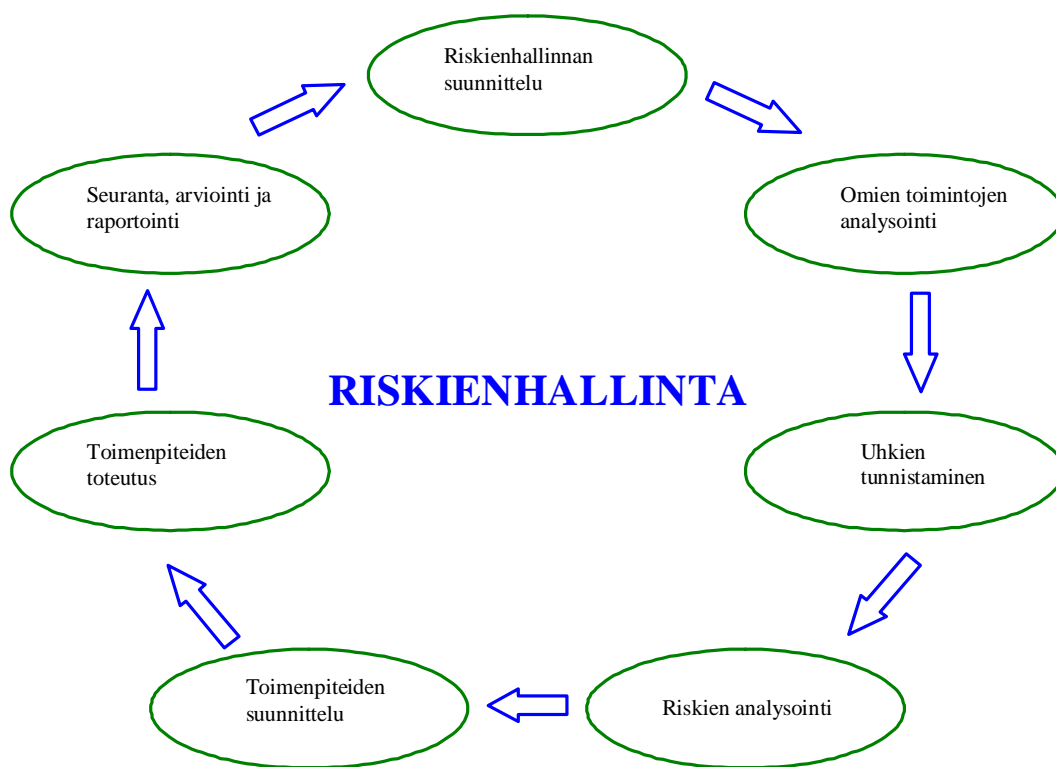
¹⁰⁶ PETURVOS PAK 01:02, s. 8, Leskinen, s. 96

¹⁰⁷ PETURVOS PAK 01:02, s. 11-13, Leskinen, s. 96

¹⁰⁸ PETURVOS PAK 01:02, s. 11-13, Leskinen, s. 96

¹⁰⁹ PETURVOS PAK 01:02, s. 8, Leskinen, s. 97

ehkäisemiseksi.¹¹⁰ Seuraavassa kuvassa on esitetty puolustusvoimien riskienhallintaprosessi.¹¹¹



Kuva 11: Puolustusvoimien riskienhallintaprosessi

Puolustusvoimien ohjeen mukaan riskienhallinta liittyy kiinteästi operatiivisen tilanteen arviointiin ja siinä otetaan huomioon muuttuvien olosuhteiden vaikutukset. Riskienhallintaprosessi on ohjeen mukaan jatkuvaa kehittämistä riskien vähentämiseksi ja sen tulee integroitua osaksi johtamista. Ohjeen mukaan riskien vaikutukset on otettava huomioon kaikessa organisaation toiminnassa ja jokaisessa tulosyksikössä on oltava riskienhallintasuunnitelma, joka päivitetään vuosittain. Puolustusvoimien tulosyksiköiden suunnittelu perustuu organisaation toiminnan ja talouden suunnitelmaan sekä riskienhallinnan periaatteisiin ja ohjeisiin.¹¹²

¹¹⁰ Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 01:04 riskienhallinta puolustusvoimissa, s. 4. Leskinen, s. 97

¹¹¹ PETURVOS PAK 01:04, s. 7

¹¹² PETURVOS PAK 01:04, s. 7. Leskinen, s.97

Merivoimien turvallisuustoiminta jakaantuu pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirjan mukaan.¹¹³ Sen mukaan turvallisuustoimintaa Merivoimissa johtaa operaatiopäällikkö. Joukko-osastot vastaavat omasta turvallisuustoiminnastaan ja niille on oltava määrättyä turvallisuuspäällikkö¹¹⁴. Joukko-osastossa turvallisuustoimintaa säätelevät useat eri asiakirjat ja ohjeet.¹¹⁵ Turvallisuutta johdetaan siis operatiivisten johtosuhteiden mukaisesti, jolloin merivoimien ja merivoimien joukko-osastojen turvallisuuspäälliköt toimivat turvallisuusasioiden asiantuntijoina.

Turvallisuustoiminta merivoimien laivastojoukoissa jakaantuu kahteen osaan, turvallisuuteen vierassatamissa ja kotisatamassa. Kotisatamassaan alus liittyy sotasataman vahtijärjestelyyn, joka vastaa aluksen turvallisuudesta sen ollessa kiinnittyneenä kotisatamaan. Vierassatamia ovat kaikki muut satamat kuin Merivoimien tukikohdat Pansiossa ja Upinniemessä.

Aluksen ollessa kotisatamassaan perusvalmiudessa aluksen turvallisuudesta ja turvallisuuden säätelystä vastaa joukko-osasto. Turvallisuuden säätely ja vahtipalvelus on toteutettu siten, että sotasataman, tai päivystysryhmän¹¹⁶ virkapaikalla oleva päivystäjä vastaa alusten turvallisuudesta. Kotisatamassa alukset ovat myös teknisesti valvottuja. Turvallisuuskehistä yksi – neljä vastaa siis muu kuin aluksen henkilöstö.¹¹⁷

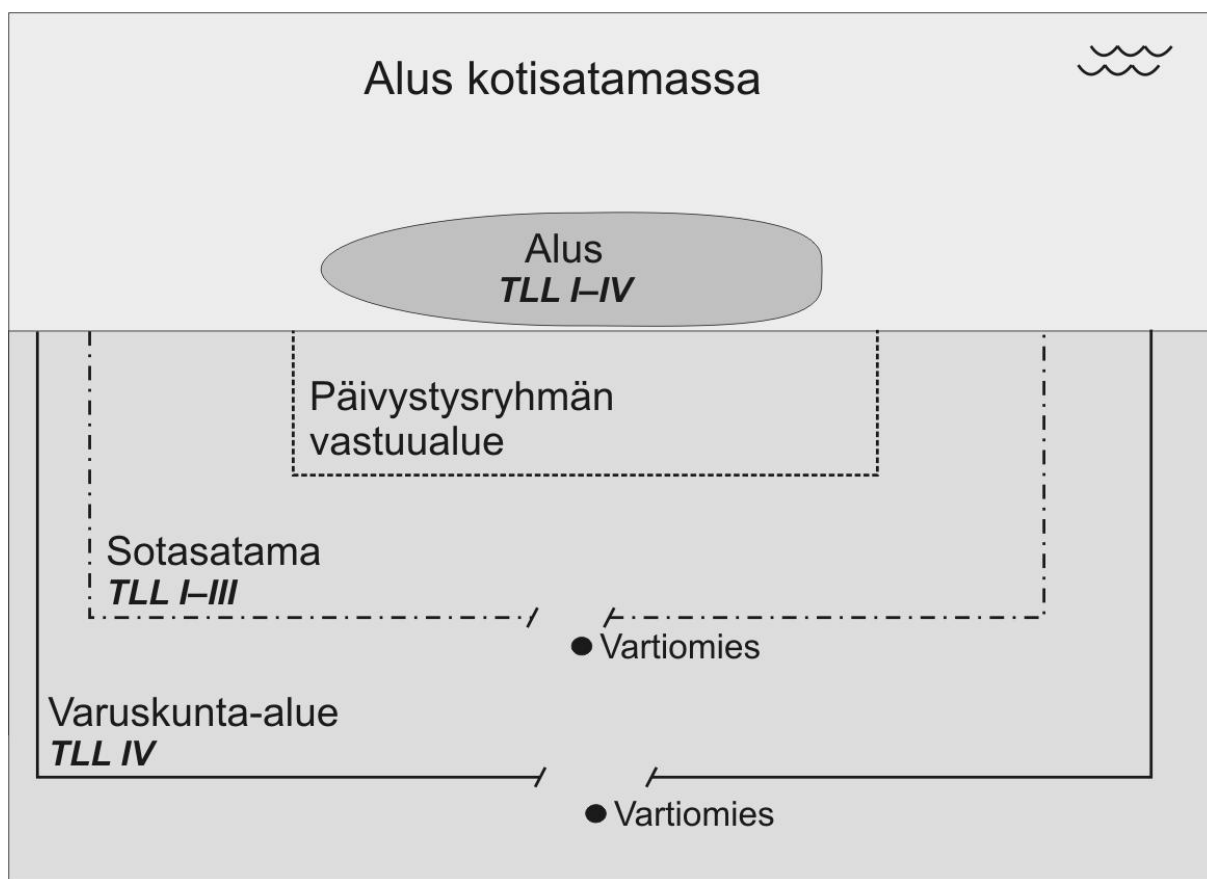
¹¹³ Ratia Risto, komentajakapteeni. Merivoimien turvallisuuspäällikkö. Haastattelu Merivoimien Esikunnassa 1.3.2007.

¹¹⁴ Katso Villikari 2006.

¹¹⁵ Katso Villikari 2006.

¹¹⁶ Meripuolustusalueilla on eri käytännöt. Toisessa on sotasataman päivystäjä ja vahtiupseeri, (2 henkilöä) toisessa on päivystysryhmät (3ryhmää a`1 henkilö).

¹¹⁷ Katso Villikari 2006.



Kuva 12: Sota-aluksen suojaus kotisatamassa

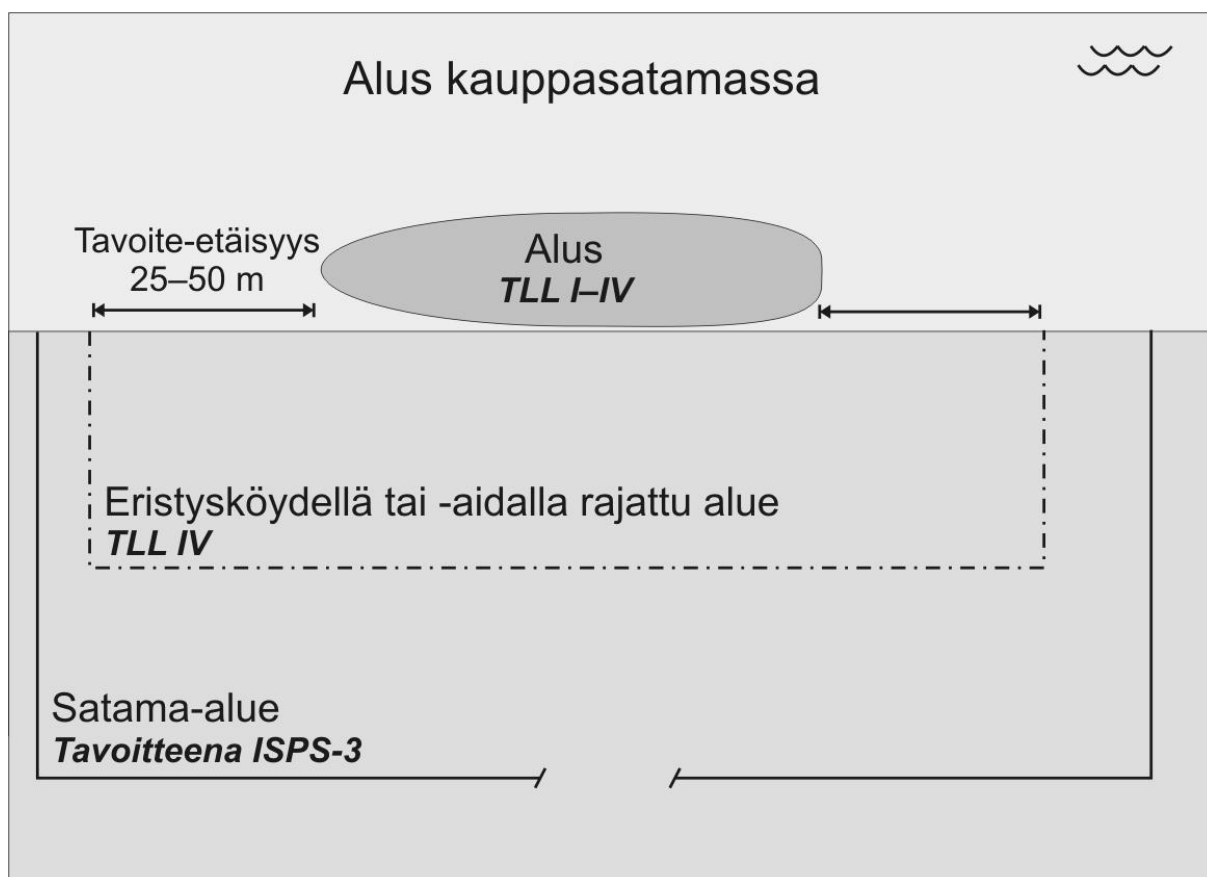
Edellä mainittuja turvallisuusjärjestelyjä ei voida soveltaa kauppasatamissa. Merellä ja vierassatamassa aluksella turvallisuudesta vastaa aluksen päällikkö. Turvallisuustoiminta vierassatamissa toteutetaan aluksella käytännössä kulunvalvontana ja vartiointina sekä käskelyn valmiuden ylläpitona ja tarvittaessa kohottamisena.¹¹⁸ Turvallisuuden kannalta ongelmakohtaksi jää aika, jonka alukset viettävät satamassa perusvalmiudessa.¹¹⁹ Näin tapahtuu valmiuskaudella viikoittain, joskus useita kertoja viikossa. Aluksen käynnille kaupunkisatamassa on useita syitä, esimerkiksi mainittakoon huollot ja täydennykset, henkilökunnan lepo ja virkistäytyminen tai lipunnäyttö.

Mikäli satamassa alusta vastaan kohdistuu jokin uhka, suojaavaa organisaatiota ei pääsääntöisesti ole. Aluksen päällikkö vastaa aluksensa turvallisuudesta ja sen

¹¹⁸ Mikäli merivoimien päivystävää alusta, tai muuta tarkentavaa käskyä valmiudesta ei ole käsketty, on merivoimien korkein valmius neljä tuntia.

¹¹⁹ Sama koskee taistelualuksista koottua osastoa, erona on vain suurempi näkyvyys- ja julkisuusarvo.

säätelystä sisä- ja ulkokehien alueilla. aluksen vahtihenkilöstö suorittaa käytännössä ensimmäiset toimenpiteet uhka ilmetessä aluksen turvallisuusohjeiden mukaisesti. Mikäli alus on eristetty suojaköysin¹²⁰, voidaan eristetty alue nimetä tilapäiseksi sotilasalueeksi, jossa pätevät vartiomiehen oikeudet ja velvollisuudet. Seuraavassa kuvassa on esitetty sota-aluksen turvallisuuskehät aluksen ollessa kauppasatamassa.



Kuva 13: Sota-aluksen suojaus kauppasatamassa

Alusosastolle osaston komentaja määrää turvallisuusupseerin, joka vastaa osaston komentajalle osaston turvallisuudesta ja vahtipalveluksesta. Turvallisuusupseeri laatii tarvittaessa turvallisuuskäskyn, jossa otetaan kantaa johtosuhteisiin, turvallisuusasioihin, kulunvalvontaan ja vahtijärjestelyihin.¹²¹

¹²⁰ Suojaköysissä tulee olla myös merkintä sotilasalueesta. Lisäksi menettelytapa on mahdollinen ainoastaan sataman kanssa niin sovittaessa.

¹²¹ Oma kokemus aluksen päällikkönä 2002–2005.

Turvallisuustoiminnan toteuttaa vahtihenkilöstö, jonka kokoonpano on alusluokasta riippuvainen¹²². Esimerkiksi ohjusveneellä vahtihenkilöstöön kuuluu minimissään vahtiupseeri ja konevahtiupseeri, jotka kuuluvat aluksen palkattuun henkilöstöön sekä kolme varusmiestä.¹²³ Vahtihenkilöstöä voi aluksen päällikkö lisätä tarpeen mukaan.¹²⁴

Sota-alusten vahti- ja turvallisuusjärjestelyistä vastaa Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirjan mukaisesti joukkoyksikkö, johon ko. alus kuuluu. Laivueilla on omat käskynsä turvallisuudesta ja vahtipalveluksesta. Osalla aluksista on myös käytössä omia turvallisuussuunnitelmia.

Suomenlahden Meripuolustusalue on julkaissut erillisen, riskianalyysiin perustuvan ohjeen koskien Helsingin satamaa ja sota-alusten käyntejä siellä. Se perustuu Pääesikunnan turvallisuusosaston vuonna 2002 tehtyyn riskianalyysiin ääri liikkeiden määrästä ja julkisuusarvosta, joka sota-aluksella on sen ollessa kiinni pääkaupungin satamassa.¹²⁵ Käytännössä ohjeen mukaan aluksen tulee ilmoittaa saapumisestaan ja lähtemisestään Helsingin vartiostoon. Edelleen, mikäli aluksen päällikkö katsoo tarpeelliseksi, voi hän pyytää Helsingin vartiostosta sotilaspoliiseja vartioimaan alustaan.¹²⁶

¹²² Alukselle määrätään alusluokasta ja voimassa olevista ohjeista riippuen joko vahtipäällikkö tai vahtiupseeri. Hän käyttää päällikön valtaa turvallisuusasioissa päällikön poissa ollessa. Tilannetta voi verrata esimerkiksi Meripuolustusalueen operatiiviseen päivystäjään, joka käyttää Meripuolustusalueen komentajan valtaa virka-ajan ulkopuolella.

¹²³ Saaristomeren Meripuolustusalueen käsky R /II/D/II TLL IV 6. Ohjuslaivueen vahtijärjestelyt ja henkilöstön valmiusvaatimukset

¹²⁴ Päällikkö voi lisätä vahtihenkilöstöä joko uhkatilanteen tai esimerkiksi säätilanteen takia.

¹²⁵ Katso Villikari 2006.

¹²⁶ Kyseinen menettely sopii erittäin hyvin aluksille, joilla on vähäinen määrä varusmiehiä. Esimerkkinä vartiolaiva Kiislan vierailu Helsinkiin syksyllä 2003. Aluksen päällikkö otti yhteyttä Helsingin vartiostoon ja sai sotilaspoliisit vartioimaan alustaan. Menettely on sopiva myös toimivaltuuksien puolesta, mikäli satama antaa luvan eristää alus suoja-aidalla tai köysillä, jolloin sen sisäpuolinen alue voidaan katsoa sotilasalueeksi. Menettely koskee vain Helsingin satamaa, eikä riskianalyysiä ole päivitetty. Riskianalyysi olisi erittäin arvokas apu aluksen päällikön suunnitellessa toimintaansa esimerkiksi AKT-viikolle tai käskettyjen satamavierailujen ajaksi.

Meripuolustusalueilla on voimassa olevat yhteistoimintasopimukset sotilasläänien kanssa. Sopimuksissa on kohdat myös alusten suojaamiseksi sotilasläänien alueella olevissa satamissa.¹²⁷

3.4 Organisaatorakenteen merkitys organisaation toimintaan

Tämän alaluvun tarkoituksena on selventää organisaatorakenteen merkitys organisaation toimintaan yleisellä tasolla. Organisaation rakenteen määrää organisaation ylin johto sen perusteella, mitä organisaation on tarkoitus tehdä. Organisaatorakenteesta käyvät ilmi organisaation toiminnot, niiden väliset suhteet ja ihmisten roolit niissä. Organisaatorakenteessa otetaan kantaa myös organisaation työnjakoon. Rakenne on muodollinen suunnitelma tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. Organisaatorakenteeseen vaikuttaa myös toimintaympäristö. Hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatio voi olla jäykkä ja hierarkkinen, nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatorakenteen on oltava joustava. Olemassaolollaan organisaatorakenne luo puitteet auktoriteettisuhteille organisaation sisällä. Ne määräytyvät vertikaalisen rakenteen perusteella. Osastojako määräytyy horisontaalisen rakenteen mukaan. Organisaatorakenteen tulisi edesauttaa seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa:

- Mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko
- Määrittellä työnjako, toiminnot ja asemat
- Huolehtia toimintojen välisestä yhteistyöstä

Organisaatorakenteessa totuttuja käsitteitä ovat:

- Vertikaalinen erilaistuminen
- Horisontaalinen erilaistuminen
- Muodollisuuden aste
- Keskityksen tai hajautuksen aste¹²⁸

¹²⁷ Käytännössä uhkatason ollessa matala, aluksia ei ole suojattu muualla kuin Helsingissä tai esimerkiksi merivoimien vuosipäivän tapahtumiin liittyen muissakin satamissa.

¹²⁸ Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1989, s. 209-210

Vertikaalinen erilaistuminen syntyy organisaation kasvaessa. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän tasoja siihen syntyy.¹²⁹ Horisontaalinen erilaistuminen viittaa eri osastojen ja yksiköiden erilaistumiseen ja se vaikuttaa siihen, miten toimintoja tulisi koordinoita sekä siihen, miten ihmiset viestivät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään.¹³⁰ Organisaation muodollisuus viittaa siihen, missä määrin organisaatiossa oletetaan noudatettavan kirjallisia sääntöjä ja pysyvää määrää työt on standardisoitu.¹³¹ Keskitetyssä tai hajautuksenteon aste viittaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin. Keskitetyssä ratkaisussa ylin johto tekee kaikki ratkaisut ja hajautetussa ratkaisussa päätöksenteko on hajautettu niin alas kuin mahdollista.¹³²

3.4.1 Puolustusvoimien organisaatorakenne

Tämän alaluvun tarkoituksena on esitellä puolustusvoimien organisaatorakenne. Seuraavaksi esittelen kuvallisesti puolustusvoimien organisaation.¹³³

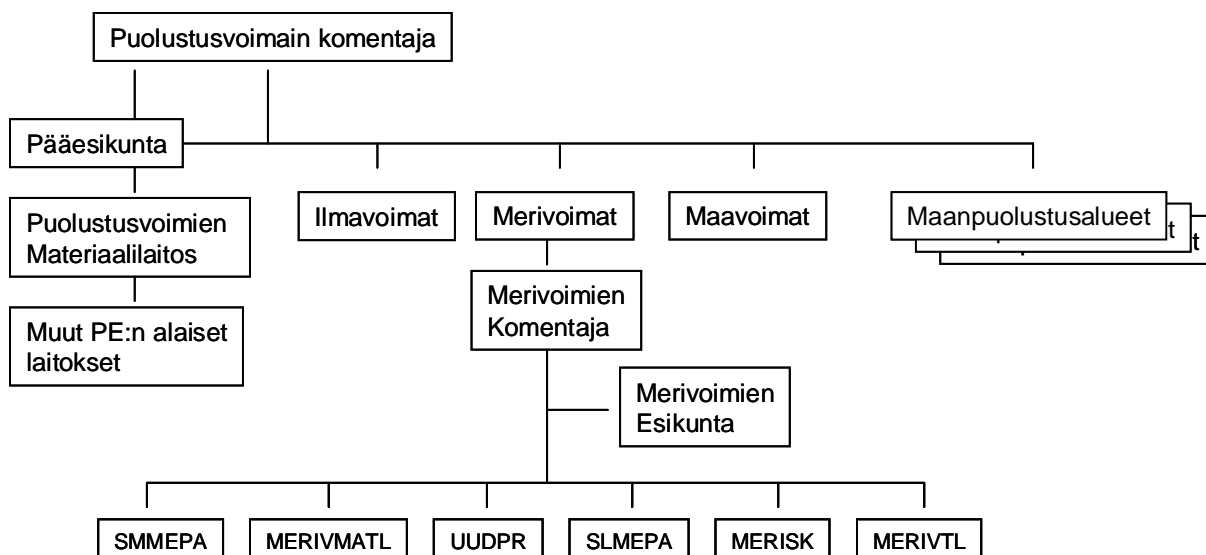
¹²⁹ Juuti 1989, s. 211

¹³⁰ Juuti 1989, s. 211-212.

¹³¹ Juuti 1989, s. 212-213

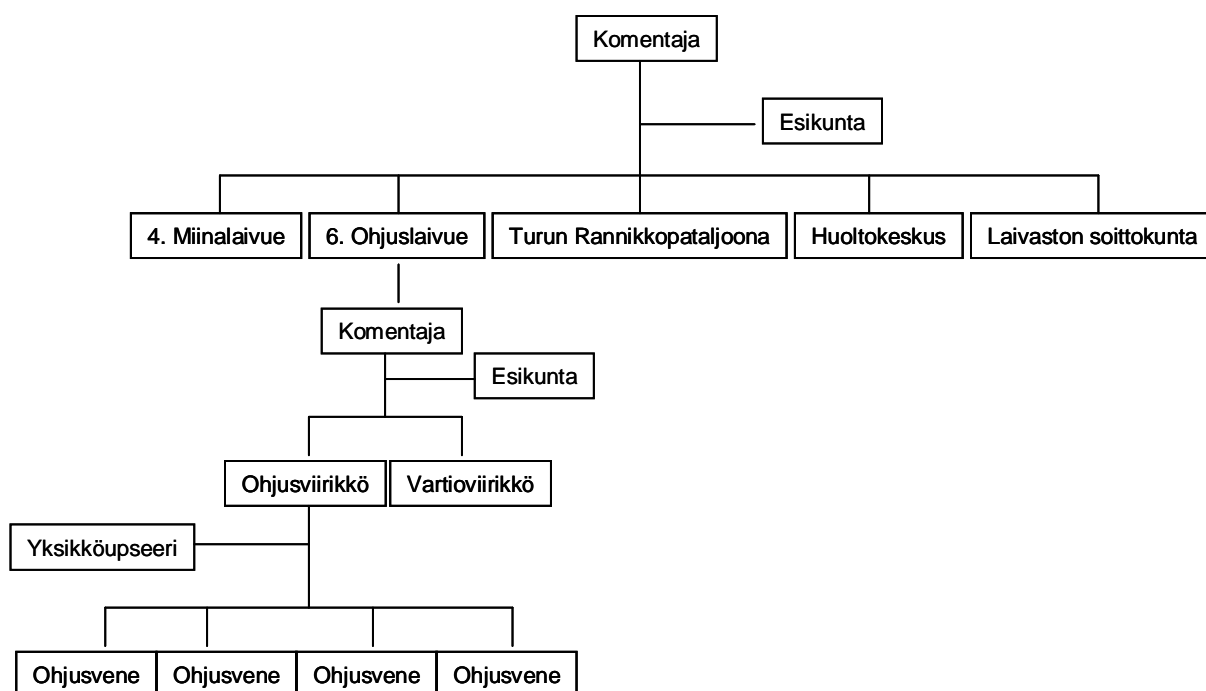
¹³² Juuti 1989, s. 212-213

¹³³ Organisaatio tulee muuttumaan 1.1.2008 alkaen siten, että maanpuolustusalueet yhdistyvät uuden puolustushaaran (maavoimat) alle, MPKK siirtyy suoraan Puolustusvoimain Komentajan alle ja osan laitoksia johtosuhde muuttuu. Koska kyse on kuitenkin strategian toimeenpanosta julkaisuvuodesta 2003 tähän päivään, esittelen organisaation joka on silloin ollut voimassa. Perinteinen linjaesikuntaorganisaatio ei muutu jo esitellyistä muutoksista huolimatta, joten muutoksella ei ole vaikutuksia tätä työtä ajatellen.



Kuva 14: Puolustusvoimien organisaatio

Kuvassa on esimerkkinä aukaistu merivoimat aina joukko-osastotasalle asti, johon kuva on katkaistu. Joukko-osastoihin kuuluu esikunnan lisäksi esimerkiksi korjaamo, ja joukkoyksiköitä jotka jakaantuvat edelleen perusyksiköihin. Seuraavassa kuvassa on esitetty Saaristomeren Meripuolustusalueen organisaatio yhden viirikön¹³⁴ osalta aina alustasalle asti.



Kuva 15: Saaristomeren Meripuolustusalueen organisaatio

¹³⁴ Viirikö on merivoimien perusyksikkö ja vastaa hallinnolliselta vastaavuudeltaan komppaniaa.

Kuten kuvasta näkyy, puolustusvoimat toimii hierarkkisessa linja – esikunta organisaatio kokoonpanossa, jota luonnehditaan sanalla komentajakeskeinen¹³⁵. Puolustusvoimien organisaatorakenteen voidaan katsoa rakentuneen byrokratian oppien mukaan. Byrokraattinen organisaatorakenne on muodoltaan perinteinen pyramidi, jossa on erotettavissa eri organisaatiotasot. Tasot kuvaavat pelkistetysti pystysuoran työnjaon hierarkiaa. Byrokraattisessa organisaatiossa on tarkka työnjako eri organisaatiotasojen välillä ja sitä ilmentää voimakas ylhäältä tuleva ohjaus.¹³⁶

Linja-esikuntaorganisaation etuja ovat:

- asiantuntemuksen nopea syöttö organisaatioon
- linjaorganisaation vapauttaminen sellaisista tehtävistä, jotka voidaan tehokkaammin suorittaa antamalla ne keskitetysti esikuntaelimen tehtäväksi. Tällainen työnjako suo linjaorganisaatiolle mahdollisuuden keskittyä päätehtäviinsä.

Linja-esikuntaorganisaation varjopuolena on linjan ja esikuntien välisten ristiriitojen esiintyminen.¹³⁷

Linja-esikuntaorganisaation lisäksi osa puolustusvoimien laitoksista, esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulu, toimii matriisiorganisaatiossa. Matriisiorganisaatio syntyy, kun funktionaaliseen organisaatioon liitetään läpi koko organisaation tuote- tai projektiorganisaatio. Matriisiorganisaatiossa sekä funktionaalinen että projektiorganisaatio toimivat samanaikaisesti yhtä vahvoina ja yhtä paljon toimintoja ja henkilöstöä ohjaavina. Tästä seuraa että koko henkilöstön toimintaa ohjataan kahdelta taholta. Matriisiorganisaatio rikkoo klassisen organisaatioteorian hierarkkisuuden periaatteen ja sen periaatteen, että kullakin henkilöllä on vain yksi esimies.¹³⁸ Seuraavassa kuvassa on esitetty matriisiorganisaatio.¹³⁹

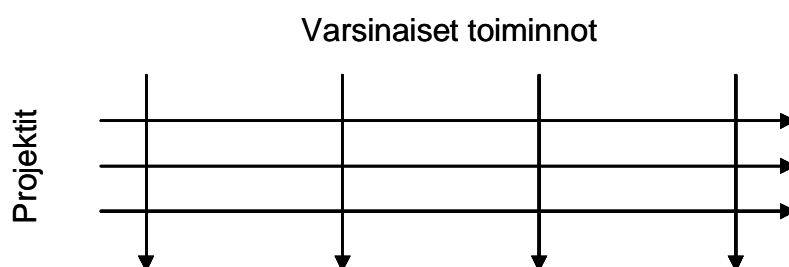
¹³⁵ Kenttäohjesääntö yleinen osa 2008. Luonnos.

¹³⁶ Krogars, s. 105

¹³⁷ Juuti, 1989 s. 216

¹³⁸ Juuti 1989, s.221-222

¹³⁹ Juuti 1989, s. 222



Kuva 16: Matriisiorganisaatio

Perinteisen linja-esikuntaorganisaation rinnalla puolustusvoimien organisaatiossa on vakiintunut käsite asetie. Kun linja-esikuntaorganisaatio kuvaa virkatietä, asetietä kuvaa parhaiten ehkä toimintojen mukaan toimiva organisaatio. Tälle asetiele on tyypillistä tiukka normeihin perustuva säätely, jonka hierarkia noudattelee linja-esikuntaorganisaation hierarkiaa. Asetiestä voidaan kuitenkin myös todeta, että joissakin tapauksissa saman alan asiantuntijat ovat verkottuneet keskenään yli horisontaalisten rajojen. Itse en näe kehityksessä mitään ongelmaa, kunhan asetie ottaa huomioon myös virallisen, organisaatiokaavioon perustuvan käskynvaltasuhteen ja –vastuun. Samoin virallisen, operatiivisten johtosuhteiden mukaisen organisaation on kyettävä ottamaan huomioon asetien olemassaolo.

Valtaosa puolustusvoimien organisaatioista toimii linja-esikunta organisaatiossa. Tässä tutkimustyössä käsitellyt organisaatiot kaikki toimivat siinä. Kaikissa tutkimissani organisaatioissa on myös olemassa oma sisäinen ja ulkoinen asetiansä. Asiantuntemus esimerkiksi tekniikan, koneiston tai turvallisuuden osalta kulkee pääosin asetietä operatiivisten ja yleisen hallinnon ja johtamisen asioiden kulkiessa virkatietä. Tämä saattaa osaltaan edesauttaa asiantuntemuksen ja tiedon kulkua organisaatioon, mutta päinvastoin saattaa käydä.

Organisaatorakenteeseen lasketaan joissakin lähteissä kuuluvan myös sen toimintatavat.¹⁴⁰ Olen aikaisemmin todennut, että puolustusvoimien organisaatio on rakennettu byrokratian oppien mukaan. Siihen kuuluu mm. tarkka tehtävien jako, muodollisuus ja uuden palkkausjärjestelmän mukanaan tuoma erittäin tarkka tehtävien kuvaus. Tehtäväkuvausten myötä myös vastuu ja oikeus, tai velvollisuus

¹⁴⁰ Esimerkiksi Schein

tehdä päätöksiä saa selkeän muodon. Strategian toimeenpanon kaltaisissa asioissa tehtävänkuvaukset ja tarkasti rajatut tehtävät saattavat kuitenkin tuoda esiin myös ongelman – kuka johtaa toimeenpanoprosessin jos se ei ole tehtävänkuvauksessa määrätty. Puolustusvoimien tarkkojen tehtävänkuvauksen on mahdollista myös muuttaa organisaation toimintatavat entistä muodollisemmiksi.

3.5 Organisaatiokulttuurin kautta turvallisuuskulttuuriin

Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata kysymykseen mitä on organisaatiokulttuuri ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Kulttuurin käsite on vanha. Jo muinaiset kiinalaiset ja antiikin kreikkalaiset kiinnittivät huomiota eri ihmisryhmien elämäntapojen eroihin. 1900-luvulle tultaessa kulttuurin olemassaolo tiedostettiin yleisesti. Etymologisesti sana kulttuuri tulee sanasta cultura, viljelys. Aluksi sanaa käytettiin konkreettisesti merkityksessä kuvaamaan pellon viljelyä, hieman myöhemmin kulttuuri käsite yleistyi ja sillä tarkoitettiin hengen viljelyä, cultura animi. Nykyisen merkityksensä se on kuitenkin saanut vasta uudella ajalla, lähinnä saksalaisen perinteen vaikutuksesta.¹⁴¹

Organisaatiokulttuuria on tutkittu vasta 1950-luvulta lähtien ja 1970-luvulta alkaen yhä kiihtyvämällä tahdilla. Tähän oli useita syitä, joista merkittävin lienee kuitenkin, että Yhdysvalloissa alettiin kiinnittää yhä lisääntyvää huomiota japanilaiseen kilpailuun ja että tunnistettiin, että japanilaisen kilpailukyvyyn taustalla eivät olleet pelkästään tekniset tai rakenteelliset tekijät.¹⁴²

Tutkittaessa kulttuuria ja käsitettä kulttuuri, on nykyisin huomioitava eri koulukuntien teorit kulttuurista. Kyseisten teorioiden vedenjakajana on, pidetäänkö kulttuuria organisaatioon vaikuttavana muuttujana vai pidetäänkö organisaatiota kulttuurina. Ensiksi mainitut pitävät kulttuuria sosiokulttuurisen järjestelmän osana, jälkimmäiset pitävät kulttuuria ajatuksellisena järjestelmänä, joka toimii organisaation vertauskuvana.¹⁴³ Olen tarkoituksella jättänyt menemättä syvempään

¹⁴¹ Juuti, Pauli: Yrityskulttuurin murros. Tammer-Paino Oy, Tampere 1992, s. 14.

¹⁴² Juuti 1992, s. 14-15

¹⁴³ Juuti 1992, s. 19

kulttuuritutkimukseen, kuin on ollut välttämätöntä. Mielestäni Scheinin kulttuurikäsite ja kulttuurin eri tasot antavat riittävän pohjan käsitellä ja syventyä turvallisuuskulttuuriin. Mikäli tässä työssä olisi pelkästään kyse turvallisuuskulttuurista, olisi lisäperehtyminen, jonka tutkimuksen alussa aloitinkin, ollut tarpeen.

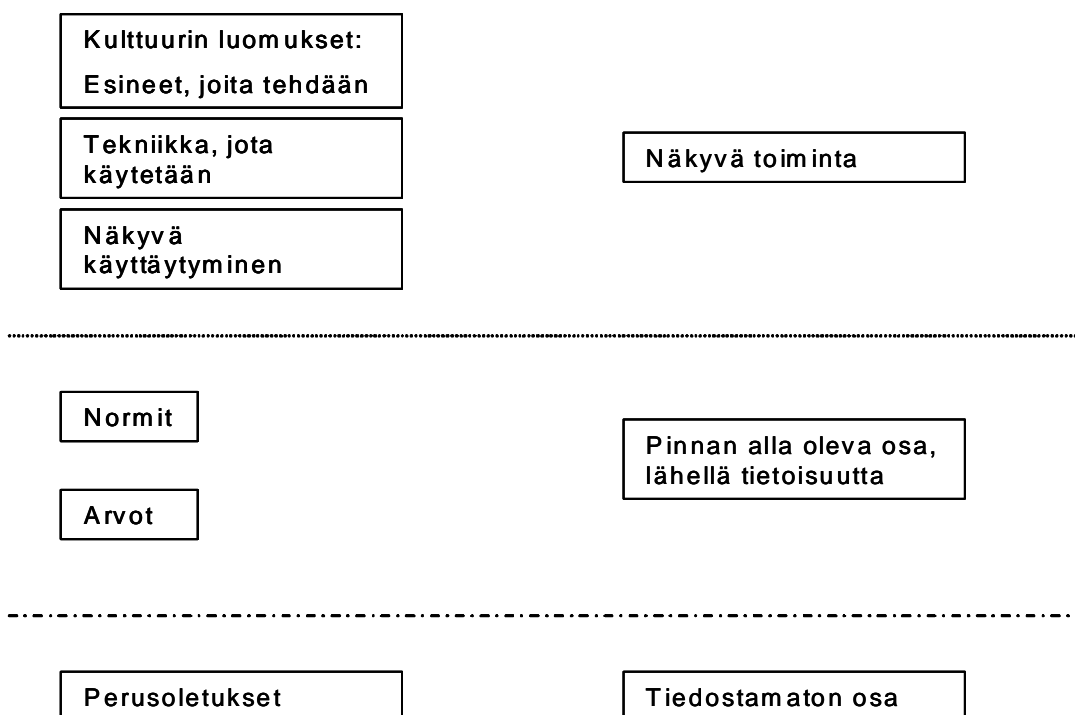
Yleisesti hyväksyttyä on, että kulttuurilla on olemassa myös syvyystasoja. Edelleen on käytössä Edgar Scheinin kehittämä malli kulttuurin syvyystasoista, jonka mukaan Schein määrittelee kulttuurin syväksi, laajaksi, pysyväksi sekä melko monitasoiseksi ja -mutkaiseksi käsitteeksi. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla:

Ensimmäinen ja uloin taso sisältää organisaation artefaktit, jotka merkitsevät organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Tätä tasoa on helpoin havainnoida, mutta sen tulkinta on vaikeinta. Seuraavalla tasolla ovat organisaation ilmaistut arvot, jotka ovat esimerkiksi strategioita, ilmaistuja päämääriä tai toimintafilosofioita eli ilmaistuja toiminnan perusteita. Organisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä toimita ilmaistujen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin. Kolmas taso, kulttuurin ydin ovat pohjimmaiset perusoletukset. Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita.¹⁴⁴

Seuraavassa kuvassa on esitetty Scheinilta (1985) mukailtu käsitys kulttuurin näkyvästä ja tiedostamattomasta tasosta Juutin mukaan.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Schein, Edgar H: *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. Jossey- Bass Publishers. San Francisco 1992, s. 16–27 ja s. 41

¹⁴⁵ Juuti, Pauli. *Organisaatiokulttuurin muuntaminen*. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, toim. Lindström K. Työterveyslaitos, Helsinki. 1994, s. 154 – 165.



Kuva 17: Kulttuurin näkyvä ja tiedostamaton taso Juutin mukaan.

Näkyvän toiminnan ja tiedostamattoman tason yhteyden muodostavat arvot, jotka ovat sekä ihmisten että kulttuurin ominaisuuksia ja ihmisten käsityksiä. Arvot ovat järjestäytyneet suhteellisen tärkeysjärjestykseen arvojärjestelmäksi ja ne vaikuttavat ihmisen toimintaan ja taipumuksiin. Arvojärjestelmä voidaan kuvitella opittujen sääntöjen joukoksi, jonka perusteella valitaan käyttäytymismallit ja suoritetaan valintoja erilaisten vaihtoehtojen välillä. Arvojärjestyksessä syvimmällä ovat perusoletukset ihmisen luonteesta, todellisuudesta ja yhteisön sekä ympäristön välisistä suhteista.¹⁴⁶

Komentajakapteeni Laaksonen määrittelee diplomityössään organisaatiokulttuurin seuraavasti: ”Organisaatiokulttuuri on eri tasoista muodostunut kaikkialla organisaatiossa vaikuttava ilmiö, jonka organisaation jäsenet kokevat, oppivat ja ymmärtävät kukin omalla tavallaan. Sen tarkoituksena on selvittää organisaation sisäiseen yhtenäisyyteen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät ongelmat.

¹⁴⁶ Juuti 1992, s. 65 – 73, Juuti 1989.

Organisaatiokulttuurin ylimpänä tasona toimivat perusoletukset vaikuttavat usein tiedostamatta organisaation jäsenten ja tätä kautta myös organisaation toimintaan¹⁴⁷

Turvallisuuteen ja turvallisuusasioihin liittyen kulttuurilähtöinen tapa selvittää asioita tuli 1980- luvun lopulla ja vakiintui 1990- luvun alussa. Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkinta päättyi vuonna 1991 esittämään, että onnettomuuteen vaikutti laitoksen huono turvallisuuskulttuuri. Samoin sanoin arvioitiin British Railwaysin turvallisuuskulttuuria esimerkiksi Clapham Junctionin onnettomuuden yhteydessä vuonna 1989. Tämän jälkeen herättiin tarkastelemaan, mitä kulttuurilla yleensä tarkoitetaan ja mitä sillä tarkoitetaan erityisesti turvallisuuden yhteydessä.¹⁴⁸

Marinka Lange toteaa Tampereen Teknilliselle korkeakoululle tekemässään diplomityössä: Reasonin (1997) mukaan turvallisuuskulttuuri koostuu turvallisuuteen liittyvistä organisaation järjestelmistä, toimintatavoista ja rakenteista sekä yhteisistä arvoista ja uskomuksista. Termiä turvallisuusilmapiiri käytetään usein turvallisuuskulttuurin yhteydessä. Mearnsin (1999) mukaan turvallisuusilmapiiri kuvaa työntekijöiden tietoisuutta, asenteita ja uskomuksia riskeistä sekä turvallisuudesta. Näiden turvallisuuskulttuuri- ja -ilmapiiritekijöiden kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintatapoihin. Menettelytavat, joilla organisaatio säätelee ihmisen työskentelyedellytyksiä ja toimintaympäristöä tuotannollisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat samoja, joilla varmistetaan myös tuotannon turvallisuus. Näin ollen turvallisuuskulttuuri voidaan integroida hyvin läheisesti organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis turvallisuuskulttuuriin, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden turvallisuustietoon ja motivaatioon sekä tätä kautta myös turvallisuuskäyttäytymiseen.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Laaksonen, Marko, komentajakapteeni: Luottamus hyvä, valvonta paras. Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2004 s. 16

¹⁴⁸ Ruuhilehto, Kaarin & Vilppola, Katja: Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. Turvatekniikan keskuksen julkaisu 1/2000. Helsinki 2000.

¹⁴⁹ Lange, Marinka, Yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen. Diplomityö. Tampereen Teknillinen Korkeakoulu 2001, s. 18

Turvallisuuskulttuurista ei edelleenkään ole vakiintunutta määritelmää. Kaarin Ruuhilehto ja Katja Vilppola esittävät omassa turvallisuuskulttuuriin kirjallisuuskatsauksessaan (2000) joitakin esimerkkejä käsitteen sisällöstä. He tuovat esille muun muassa ydinvoimaloiden turvallisuutta koskevan valtioneuvoston päätöksen, jossa turvallisuuskulttuuria on määritetty seuraavasti: ”Ydinvoimalaitosta suunniteltaessa, rakennettaessa ja käytettäessä on ylläpidettävä kehittyntä turvallisuuskulttuuria, joka perustuu asianomaisten organisaatioiden ylimmän johdon turvallisuutta korostavaan asenteeseen ja henkilöstön motivointiin vastuuntuntoiseen työskentelyyn. Tämä edellyttää hyvin järjestettyjä työolosuhteita ja avointa työilmapiiriä sekä valppauden ja aloitteellisuuden edistämistä turvallisuutta vaarantavien tekijöiden havaitsemiseksi ja poistamiseksi.” (Valtioneuvoston päätös 1991, 4§)¹⁵⁰

James Reasonille turvallisuuskulttuuri on siis koko turvallisuuden ydin. Hän ottaa turvallisuuskulttuuriin käytännönläheisen lähestymistavan ja pyrkii ravistelemaan siitä kaiken mystiikan pois. Hän määrittelee turvallisuuskulttuurin sisään neljä alakulttuuria, jotka yhteen liittämällä saadaan turvallisuuskulttuurin kokonaisuus ja ihannetilä, informatiivinen kulttuuri. Tämän kokonaisuuden osa-alueet ovat:

- Raportoiva kulttuuri, jossa raportoidaan läheltä piti – tilanteita
- Oikeudenmukainen kulttuuri, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri
- Joustava kulttuuri, jossa kriisi- tai vaaratilanteissa poiketaan normaaleista byrokraattisista tavoista
- Oppiva kulttuuri, jossa turvallisuustietoa tulkitaan oikein ja sen perusteella tehdään tarvittavia muutoksia.¹⁵¹

Reason määrittelee turvallisuuskulttuurin koostuvan kahdesta tekijästä:

1. Organisaation toiminta, eli mitä organisaatiossa tehdään, millaisia järjestelmät, toimintatavat ja rakenteet ovat ja

¹⁵⁰ Hanén, s. 42

¹⁵¹ Reason 1997, s. 191-196, ks myös Hanén, s. 42

2. Organisaation arvot ja uskomukset eli mitä organisaatiossa pidetään hyvänä ja tärkeänä turvallisuuteen liittyen.¹⁵²

Scheinin malli kulttuurin ilmentymisestä merkitsee sitä, että turvallisuuskulttuurin kannalta on tärkeintä havainnoida tai ymmärtää kulttuurin pohjimmaisia perusoletuksia eli käytännössä *ihmisen ajatuksia ja käsityksiä turvallisuudesta, turvallisuususkomuksia sekä itsestään selviksi muuttuneita turvallisuuteen vaikuttavia tapoja ja toimintoja*. Syvimmän tason kautta tehdyt havainnot voivat poiketa oleellisesti siitä, mitä organisaatio turvallisuudestaan ilmaisee.¹⁵³

Schein esittää myös havaintoja kulttuurin huomioon tärkeydestä. Hänen mukaansa kulttuuria on vaikea muuttaa, koska se edustaa ryhmälle kertynyttä oppimista. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että kulttuureja ei kannata vertailla keskenään, vaan suhteessa organisaation tavoitteeseen ja sen toimintaympäristöön: Kulttuuri on nimittäin oikea tai väärä ainoastaan suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen ympäristö sallii. Tällöin esimerkiksi uusien käytänteiden, järjestelmien tai mallien tuominen organisaatioon on syytä tehdä harkiten, sillä niiden taustalla olevat pohjimmaiset perusoletukset eivät välttämättä sovi organisaation toimintaympäristöön.¹⁵⁴

Tässä tutkimustyössä kulttuurin uloin taso tarkoittaa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan näkyviä osia, kuten kulunvalvontaa ja vartiointia. Tähän tasoon kuuluvat myös toimenpiteet, joilla puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on jalkautettu Pääesikunnasta alajohtoportaille. Seuraava taso koostuu puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta. Tässä tutkimuksessa pyritään määrittelemään onko strategia jäänyt vain ilmaistuksi arvoksi, vai onko se löytänyt tiensä ihmisten toimintaan.

3.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

¹⁵² Reason 1997, s. 191-196

¹⁵³ Hanén, s. 44

¹⁵⁴ Schein, s. 36 ks myös Hanén s. 44

Strategialle ei käsitteenä ole yhtä määritelmää. Strategiasta voidaan erottaa liiketaloustieteellinen strategia ja perinteinen sotilasstrategia. Näiden erona on se, että liiketaloustieteessä organisaation kaikki tasot toteuttavat strategiaa, perinteisessä sotilasstrategiassa strategia on organisaation ylimmän johdon työkalu. Organisaation alempien tasojen tehtävänä on toteuttaa strategian mukaista taktiikkaa. Perinteisessä sotilasstrategiassa strategia on purettu osiin, joita alempi taso suorittaa. Liiketaloustieteessä strategisen johtamisen koulukuntia on Mintzbergin mukaan kymmenen kappaletta. Näistä malliajattelun koulukunnan ja suunnitteluajattelun koulukunnan käsitykset strategisesta johtamisesta sopivat strategian luonteen ja organisaatorakenteen puolesta sotilasorganisaatioon. Kumpikaan koulukunnista ei strategian laatimisen ja suunnittelun lisäksi panostanut strategian jalkauttamiseen. Kolmas esittelemäni koulukunta, kulttuurijattelun koulukunta nojautui käsityksissään strategian luomisesta organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja heidän arvoihin, uskomuksiin ja perusoletuksiin – siis organisaatiokulttuuriin. Koulukunnan mukaan strategia on ennen kaikkea näkökulma organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuuri ja strategia liittyvät toisiinsa mm. päätöksenteossa, kommunikaatiossa, strategisten muutosten vastustamisessa ja sen voittamisessa, arvojen määrittelyssä, eri kulttuurien törmäyksissä ja kehityshankkeiden toteuttamisessa. Strategia on siis toteutuakseen sopeuduttava organisaatiokulttuuriin ja – rakenteisiin.

Puolustusvoimien sotilasstrategiaa ohjaa politiikka. Strategian käsitteen merkitys puolustusvoimissa on dualistinen. Sotilasstrategiaa käytetään puhuttaessa maanpuolustuksesta ja sotilaskäskyasioista, käsitettä täsmennetään tarpeen mukaan muusta strategiasta puhuttaessa. Puolustusvoimia ohjataan strategisesti sotilaskäskyasioilla ja hallinnollisilla asioilla. Ohjaus tapahtuu kahta eri reittiä pitkin. Sotilaskäskyasiat tulee reittiä ylipäällikkö – puolustusvoimain komentaja, hallinnollinen ohjaus tulee reittiä valtioneuvosto – puolustusministeriö – pääesikunta.

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian syntyyn on vaikuttanut politiikka, YETT -strategia sekä lait ja asetukset. Puolustusvoimien turvallisuustoiminta on laaja ja useita toiminnallisia osa-alueita sisältävä kokonaisuus, jonka puitteissa pyritään ylläpitämään organisaation kaikenaikainen valmius ydintehtävien häiriöttömään toteuttamiseen ja resurssien vapaaseen käytettävyyteen. Puolustusvoimien turvallisuus jaetaan neljään osa-alueeseen jotka ovat: Toiminnan turvallisuus,

henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus ja fyysinen turvallisuus. Turvallisuustoiminnan strategia tarkastelee puolustusvoimien turvallisuutta kahdentoista toiminnallisen kokonaisuuden kautta, jotka ovat: Henkilöturvallisuus, henkilöstön turvallisuushallinto, tietoturvallisuus, tilaturvallisuus, materiaaliturvallisuus, ympäristöturvallisuus, suojele- ja pelastustoiminta, vartiointi- ja sotilaspoliisitoiminta, sidosryhmätoiminta, kansainvälisen toiminnan turvallisuus, turvallisuuskoulutus ja tutkimus ja kehittämistoiminta.

Merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta jakautuu kahteen osaan jotka ovat turvallisuus kotisatamassa ja turvallisuus vierassatamassa. Erona näillä kahdella on se, että kotisatamassa aluksen turvallisuudesta vastaa joukko-osasto johon alus kuuluu, vierassatamassa aluksen turvallisuudesta vastaa aluksen henkilöstö suojaavan organisaation pääsääntöisesti puuttuessa. Merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta toteutetaan alushenkilöstön itsensä laatimilla ohjeilla ja määräyksillä. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole vaikuttanut näiden sinänsä pätevien ja toteuttamiskelpoisten ohjeiden ja määräysten laatimiseen tai sen vaikutukset ovat minimaaliset.

Puolustusvoimat toimii muodollisessa hierarkkisessa organisaatorakenteessa, jossa vallitsevana tyyppinä on linja-esikuntaorganisaatio. Linja-esikuntaorganisaatio mahdollistaa tiedonkulun ja antaa linjalle mahdollisuuden keskittyä tehtäviinsä. Organisaatiota luonnehditaan sanalla komentajakeskeinen. Muodolliseen organisaatioon kuuluu tarkka tehtävähierarkia ja tehtävänkuvaukset. Perinteisesti sotilasorganisaatiossa sotilaskäsky on käsky, joka poikkeaa hallinnollisesta määräyksestä siinä että siitä ei voi valittaa. Sotilasorganisaatioon kuuluu myös ehdoton kuuliaisuus.

Scheinin kulttuurimallin pohjalta turvallisuuskulttuuri rakentuu organisaatiossa työskentelevien ihmisten perusoletusten varaan. Ylimmällä tasolla on näkyvä toiminta, jolla tässä työssä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kulunvalvontaa ja vartiointia. Näiden kahden tason väliin jää turvallisuuteen liittyvät arvot ja normit. Turvallisuuskulttuuri on myös koko organisaation johtamis- ja oppimisprosessi, jossa organisaation henkilöstön mielipiteet merkitsevät paljon. Turvallisuuskulttuuri on kaikkein vaikein muutettavissa oleva turvallisuuteen vaikuttava tekijä, koska sen juuret ovat organisaation ihmisten perusoletuksissa, syvällä pinnan alla. Reason

määrittelee turvallisuuskulttuurin sisään neljä alakulttuuria, jotka yhteen liittämällä saadaan turvallisuuskulttuurin kokonaisuus ja ihannetila, informatiivinen kulttuuri. Reasonin turvallisuuskulttuuri muodostuu neljästä osasta, jotka ovat raportoiva kulttuuri, oikeudenmukainen kulttuuri, joustava kulttuuri ja oppiva kulttuuri. Reasonin mukaan organisaation turvallisuuskulttuuri muodostuu kahdesta tekijästä, organisaation toiminnasta ja organisaation arvoista ja uskomuksista. Tämä tukee Scheinin kulttuurimallin mukaista ajattelua.

Olen jo johdannossa todennut, että toteutuakseen strategian on oltava johdonmukainen ja samassa linjassa organisaation kaikilla tasoilla. Turvallisuuteen liittyvät asiakirjat ja strategiset linjaukset ylätasolla (Puolustusministeriö – Pääesikunta) ovat keskenään johdonmukaiset ja noudattavat Valtioneuvoston selonteon linjauksia. Tästä alaspäin, Pääesikunta – merivoimien laivastojoukot akselilla seuraavat turvallisuuteen liittyvät asiakirjat ovat joukkoyksiköissä.

Johtopäätös 2: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole jalkautunut merivoimien laivastojoukkoihin niin kuin sen strategiana olisi kuulunut tehdä.

Johtopäätös 3: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei välttämättä ole merivoimien laivastojoukoissa löytänyt tietään ihmisten perusoletuksiin, eli turvallisuuskulttuurin ytimeen. Peruste saattaa olla se, että olemassa olevaan kulttuuriin on tuotettu liikaa uusia järjestelmiä ja käytäntöjä kerralla. Kulttuuri on kaikkein vaikein muutettavissa oleva turvallisuuden elementti.

Johtopäätös 4: Puolustusvoimien turvallisuustoiminta on erittäin laaja kokonaisuus. Sen toteuttaminen niin kuin se on kirjoitettu, edellyttäisi joukkorakenteen muuttamista siten, että turvallisuustoiminnasta vastaava henkilö kohdennettaisiin päätoimisena organisaation kaikille tasoille.

Johtopäätös 5: Toteutuakseen strategia – siis mikä tahansa strategia – on sopeutettava organisaation olemassa olevaan kulttuuriin ja rakenteisiin.

4. LAADULLINEN TEEMAHAASTATTELU

Arkikielessä sana haastatella on hyvin lähellä verbejä *haastattaa*, *jututtaa*. Sana viittaa tällöin ajallisesti melko lyhyeen ja improvisoituun vuorovaikutustapahtumaan. Haastattelun ja keskustelun ero on siinä, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla saattaa olla pelkkä yhdessäolofunktio.¹⁵⁵

Haastattelu sanan perustana on ranskan *entrevue*, (englannin interview) joka tulee verbistä *entrevoir*, nähdä epätäydellisesti. Sanan etymologia paljastaa osan haastattelun luonteesta. Se korostaa ensinnäkin, että haastattelussa kaksi henkilöä tapaa toisensa. Haastattelu on siis sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Toiseksi ilmenee, että haastattelussa nähdään väläys tai saadaan epätäydellinen kuva jostakin. Määritelmän tätä osaa voidaan täydentää toteamalla, että haastattelussa ennen kaikkea haastattelijä, mutta jossakin määrin myös haastateltava saa kuvan, joskin epätäydellisen, vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan.¹⁵⁶ *Interview*-sanan etymologisen tarkastelun ulkopuolelle jää kolme olennaista tekijää:

1. Tutkimushaastattelun ollessa kyseessä, haastattelulla on välillinen arvo tutkimusprosessissa ja se on osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua.
2. Haastattelu on ennen kaikkea käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa.
3. Henkilöt tuovat haastattelutilanteeseen aiemmat kokemuksensa, joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan.¹⁵⁷

Tiivistäen voidaan sanoa, että haastattelemisen tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jolle ovat luonteenomaisia seuraavat piirteet:

¹⁵⁵ Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Neljäs painos. Yliopistopaino Kustannus. Helsinki 2006, s. 42

¹⁵⁶ Hirsjärvi 2006, s. 41

¹⁵⁷ Hirsjärvi 2006, s. 41.

- Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä teoriassa että käytännössä. Tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta.
- Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama.
- Haastattelija joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan.
- Haastattelija tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa.
- Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.¹⁵⁸

Haastattelunimikkeitä ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. Termi kvalitatiivinen haastattelu ei ole täysin onnistunut, koska kvalitatiivisen haastattelun pohjalta on mahdollista suorittaa kvantitatiivinen analyysi.¹⁵⁹

Lomakehaastattelu, eli strukturoitu haastattelu on käytetyin haastattelulaji. Siinä tiedon kerääminen tapahtuu lomakkeen mukaan. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty ja kysymyksillä oletetaan olevan sama merkitys kaikille vastaajille. Lomakehaastattelun suurimpana vaikeutena on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Haastattelu itsessään on helppo ja nopea toimittaa. Etuna on tietojenkäsittelyn nopeus, mutta haittana on että valitut käsitteet ja vaihtoehdot heijastavat enemmän tutkijan kuin haastateltavien maailmaa. Lomakehaastattelu sopii parhaiten:

- Kun halutaan testata muodollisia hypoteeseja
- Kun kerätty aineisto halutaan helposti ja mielekkäästi kvantifioida
- Kun halutaan kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa
- Kun postikyselyllä saataisiin huono osallistumisprosentti

¹⁵⁸ Hirsjärvi 2006, s. 43.

¹⁵⁹ Hirsjärvi 2006, s. 44.

- Kun testataan aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä.¹⁶⁰

Teemahaastattelu, kohdennettu haastattelu tai puolistrukturoimaton haastattelu perustuu siihen, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen. Toiseksi tutkija on alustavasti perehtynyt tutkittavaan ilmiöön, selviteltyt sen osia, prosesseja, rakenteita ja kokonaisuutta. Analysoituaan teoriaa tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon ja lopulta haastattelee kohdehenkilöt suunnaten haastattelun heidän subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, haastattelukertoihin tai haastattelun syvyyteen. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, joka vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavan äänet kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon se, että keskeistä ovat ihmisten tulkinnat asioista. Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat haastateltaville samat.¹⁶¹

Haastattelu tutkimusmetodinä tarjoaa sekä etuja että haittoja. Seuraavassa kuvassa on yksinkertaistettuna haastattelun edut ja haitat Hirsjärven ja Hurmeen mukaan.¹⁶²

¹⁶⁰ Hirsjärvi 2006, s. 45.

¹⁶¹ Hirsjärvi 2006, s. 47-48.

¹⁶² Hirsjärvi 2006, s. 35.

Haastattelun edut
Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, jonka on annettava tuoda asioita esille vapaasti
Tutkijan on etukäteen vaikea tietää vastausten suuntia, koska aihealue on vähän kartoitettu
Haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin
Tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia
Halutaan selventää vastauksia
Halutaan syventää saatavia tietoja
Tutkitaan arkoja tai vaikeita aiheita
Haastattelun haitat
Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, rooliin pitäisi kouluttautua
Haastattelu vie paljon aikaa
Haastattelun katsotaan sisältävän paljon virhelähteitä
Haastattelu aiheuttaa kustannuksia
Vapaamuotoisen haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi on ongelmallista koska valmiita malleja ei ole saatavilla

Kuva 18: Haastattelun edut ja haitat

Tässä tutkimustyössä haastattelun osalta päämetodina oli laadullinen teemahaastattelu, jota täydennettiin lomakehaastattelulla kvantitatiivisen aineiston saamiseksi, laadun varmistamiseksi ja haastateltavan orientoitumisen helpottamiseksi.

Olen tutkimuksen tieteenfilosofisissa perusteluissa kertonut tutkivani turvallisuutta Karl Popperin kolmen maailman kautta. Turvallisuuden osalta maailma kaksi on turvallisuuden osalta mielikuvamaailma ja maailma kolme on ihmismielen luomus, esimerkiksi kulttuuri. Tiedonintressini kasvaessa minun oli tietoa kerätäkseni haettava sitä maailmoista kaksi ja kolme. Eli tässä tapauksessa turvallisuudentunteesta ja mielikuvista sekä todellisuudesta verrattuna mielikuvamaailmaan. Perusteena sille että päädyin lopulta teemahaastattelun käyttöön, on jo edellä esittämäni dokumenttitutkimuksen katkeaminen tietylle organisaatiotasolle sekä tiedonintressin kasvaminen siihen, miten strategia käytännössä toimeenpannaan. Tietoa oli siis haettava ihmisiltä, jotka tutkimuksen aihealueen mukaan ovat johtamisprosessin aktiivisia osapuolia. Lisäperusteluina ovat aihealueen laajuus ja vastausten suunta,

joka ei etukäteen ollut tiedossa. Samalla kykenin syventämään omaa tietämystäni aihealueesta.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpaneminen merivoimien laivastojoukoissa. Haastattelulla haettiin vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin, jotka koskivat turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamista pääesikunnasta merivoimiin, merivoimista alajohtoportaisiin sekä merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminnan kehittymistä strategian seurauksena.

Kriteereinä haastatteluun käytin puolustusvoimissa voimassa olevaa sääntöä, jonka mukaan henkilön tulee olla kuusi kuukautta tehtävässään ennen ensimmäistä kehityskeskustelussa tapahtuvaa arviointia. Lisäksi haastateltavan tuli olla linjaesikuntaorganisaatiossa asemassa, jossa hän vastaa turvallisuustoiminnasta tai johtaa sitä.

Näillä kriteereillä varsinaisia linjaesikuntaorganisaatio esimiehiä haastateltiin viisi kappaletta. Tämän lisäksi haastateltiin yksi henkilö, joka oli luovuttanut esimiehen tehtävän seuraajalleen, mutta seuraaja ei ollut ehtinyt olla kuutta kuukautta tehtävässään ja yksi henkilö, joka hoiti linjaesikuntaorganisaation mukaista esimiestehtävää sijaisena varsinaisen tehtävänhoitajan ollessa estynyt. Kyseinen sijaisuus oli kestänyt yli kuusi kuukautta, joten haastattelukriteerit täyttyivät.

Laadin käyttämäni teemahaastattelun kysymykset siten, että niiden aihepiirit noudattelivat tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Kutakin pääkysymystä varten laadin myös yhdestä viiteen apukysymystä, joiden tarkoituksena on tarpeen mukaan kääntää keskustelu takaisin tutkijalle tärkeään suuntaan, mikäli haastateltava eksyisi aiheesta kovinkin kauas. Kysymyksiä tuli yhteensä 20 kappaletta ja apukysymyksiä yhteensä 36 kappaletta.

Testasin laatimani haastattelun haastatteleamalla Saaristomeren Meripuolustusalueen 6. Ohjuslaivueen Vartioviirikön päällikköä. Haastattelun testaaminen oli hyödyllinen prosessi, sillä se auttoi minua sekä haastattelutekniikan että kysymysten hienosäädössä. Lisäksi se antoi ensimmäisen empiirisen vaikutelman, miten tutkittava asia on merivoimien laivastojoukkoihin jalkautettu.

Ennen avoimen haastattelun toimeenpanoa haastateltavien tuli täyttää kyselylomake, jonka kysymykset noudattelivat varsinaisen teemahaastattelun kysymyksiä. Haastattelun jälkeen kyselylomake tarkastettiin yhdessä haastateltavan kanssa ja tarpeen mukaan vastauksia siirrettiin. Tämän toimenpiteen tarkoituksena oli varmistaa haastattelijan ja haastateltavan yhteinen kieli, käytettyjen käsitteiden sama ymmärrys. Lisäksi lomakkeen tarkastamisella yhdessä haastattelun jälkeen oli laadunvalvonnallinen funktio.

Teemahaastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikoilla (5) ja Maanpuolustuskorkeakoulun tiloissa (2). Haastateltavat olivat kokeneet haastattelutilanteita ennenkin, joten ilmapiiri oli vapautunut ja keskustelevalta alusta alkaen kaikissa tilanteissa. Seitsemästä viisi toteutui ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä, kahdessa haastattelutilanteen katkaisi virkatehtävä, jota ei voitu sivuuttaa. Alkuperäinen haastatteluajataulu ei toteutunut, koska osalle haastateltavista tuli ylitsepääsemätön este virkatehtävien takia, jolloin haastatteluajataulua muutettiin.

Haastattelun aluksi käytiin läpi, onko haastateltava lukenut puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian. Seitsemästä haastateltavasta neljä oli lukenut, joista yksi edellisenä iltana valmistautuessaan haastatteluun. Kolme ei ollut lukenut strategiaa, mutta asia oli tuttu esittelyn kautta. Haastattelun aluksi kävin myös läpi kyselylomakkeen merkityksen haastateltaville. Haastattelun jälkeen tapahtuneet muutokset aiheutuivat käsitteiden merkityksen epäselvyydestä tai kysymyksen asetelusta. Haastattelussa nämä asiat kuitenkin käytiin läpi, joten käsitteet ja kysymysten sisältö olivat loppujen lopuksi samat kaikille.

Teemahaastattelu on metodi, jossa haastateltava kertoo omin sanoin kyseessä olevasta aihepiiristä tutkijan pyrkiessä ohjaamaan haastattelun kulkua. Päädyin teemahaastatteluun lomakehaastattelun sijasta koska tutkittava ilmiö eli turvallisuus on subjektiivinen käsitys, asiain tila tai tunne. Halusin pureutua nimenomaan ihmisten käsitykseen siitä, miten tutkittava ilmiö koetaan laivastojoukoissa. Suurin etu haastatteluissa ja niiden toteuttamisessa oli oman tietomäärän lisääntyminen. Vaikka olin etukäteen perehtynyt hyvin aihealueeseen, toi haastattelukierros kuitenkin relevanttia lisäinformaatiota merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustilanteesta sekä koko merivoimien turvallisuustilanteesta. Lisäksi haastattelukierros selkeytti

näkemystäni, miksi asiat ovat niin kuin ovat. Tähän kohtaan palataan jäljempänä, kohdassa tulokset.

Haittana suorittamassani haastattelussa oli oman kokemuksen ja käsitysten peilautuminen haastattelutilanteeseen. Uhkana teemahaastattelussa on se, että tutkija pyrkii saamaan vahvistuksia omalle käsitykselleen asiain tilasta. Tätä uhkaa vastaan toimi laatimani lomakehaastattelu, joka oli esillä haastattelutilanteessa. Haastateltavat olivat tavallaan ennakolta jo vastanneet kysymyksiin, teemahaastattelussa heiltä haettiin vain syventävää tietoa asiasta. Mikäli lomakkeen vastauksia siirrettiin, se tapahtui haastateltavan ja haastattelijan yhteisymmärryksessä ja valtaosassa tapauksia syynä oli epäselvä kysymyksen asettelu tai väärin ymmärretty kysymys.

Ongelmana suorittamassani haastattelussa oli tutkittavan aiheen monipuolisuus ja haastateltavien vähäinen määrä. Aihehan käsittelee turvallisuuden lisäksi turvallisuusstrategiaa ja sen toimeenpanemista. Haastateltavat kertoivat paljon turvallisuustilanteesta ja sen mahdollisesta muuttumisesta, mutta itse turvallisuustoiminnan strategiasta vähän. Turvallisuustoiminnan strategiasta puhuttaessa jouduin turvautumaan useampiin apukysymyksiin kuin olin suunnitellut. Myös oman joukon turvallisuusohjeen suhde puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan oli hankala aihepiiri, koska tietoa strategiasta ja sen toimeenpanosta ei kovinkaan paljon ollut. Tästä johtuen haastattelut olivat ajallisesti melko pitkiä, noin 1,5h – 2,5h ja tulosten analysointi oli hidasta. Haastateltavien määrän vähäys¹⁶³ aiheuttaa sen, että kvantitatiivisesti ajateltuna tulokset eivät välttämättä ole kovinkaan luotettavia. Kvantitatiivinen analyysi onkin tässä tutkimustyössä vain suuntaa antava ja diagrammit on tehty vain tulosten havainnollistamisen helpottamiseksi. Kvantitatiivisen osuuden tärkein funktio oli, kuten aikaisemminkin olen maininnut, laadunvalvonta ja ajatusten suuntaaminen oikeille raiteille ennen haastattelua.

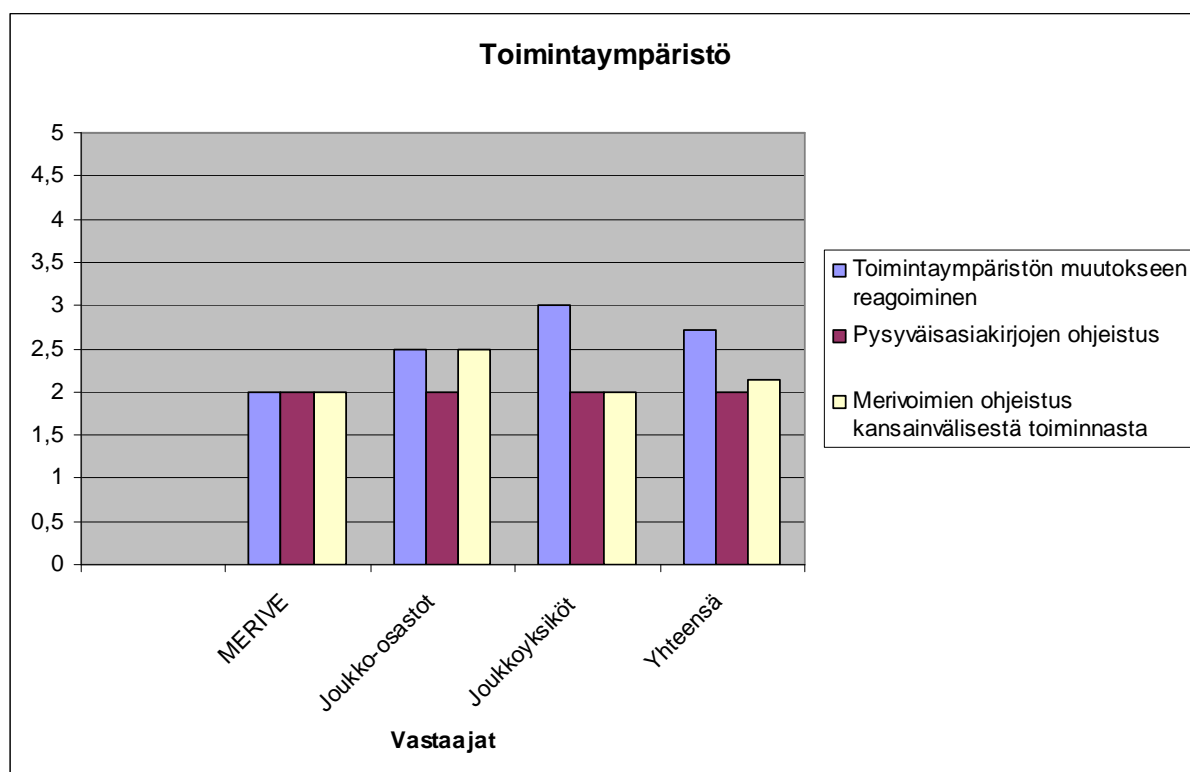
Teemahaastattelun tulosten litteroinnin jälkeen aloitin tulosten analysoinnin. Jaoin analysoinnin kahteen osaan, kvantitatiiviseen (lomakekysely) ja kvalitatiiviseen (teemahaastattelu). Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset oli laadittu kvalitatiivisen

¹⁶³ Haastattelussa haastateltiin 100 % komentoketjusta.

haastattelukysymysten pohjalta ja niitä oli mahdollista muuttaa haastattelun aikana ja välittömästi sen jälkeen seuranneessa tarkastuksessa. Haastattelutilanteessa käytiin haastateltaville myös läpi käyttämäni asteikko, jossa erittäin hyvän, keskiverron ja erittäin huonon väliin jäävä alue on käsitettävä yhtä suureksi.¹⁶⁴ Seuraavaksi esittelen teemahaastattelun tulokset siten, että ensin esitellään kvantitatiivisen lomakekyselyn tulokset ja sen jälkeen teemahaastattelun tulokset aihepiireittäin.

4.1 Tulokset toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta

Kysymykset 1-3 käsittelivät toimintaympäristöä ja sen muutosta. Kysymykset ja niitä tukevat apukysymykset mittasivat myös johtajien käsitystä siitä, miten hyvin sekä Pääesikunnan Turvallisuusosaston pysyväisasiakirjat sekä Merivoimien Esikunnan ohjeistus kohtaa todellisuuden laivastoyksiköiden näkökulmasta. Seuraavassa kuvassa on esitetty lomakehaastattelun tulokset toimintaympäristöä käsittelevien kysymysten osalta.



¹⁶⁴ Erittäin hyvä = 5, huono = 1. Lomakkeessa numerot ovat toisinpäin, mutta havainnollistamisen helpottamiseksi olen kääntänyt kaikki vastaukset samaan muotoon.

Kuva 19: Teemahaastattelun tulokset toimintaympäristöä käsittelevien kysymysten osalta

Kuviosta näkee, että asteikolla 0-5 vastaajat ovat arvioineet turvallisuustoiminnan reagoineen turvallisuusympäristön muutokseen hitaasti. Paras tilanne on joukkoyksiköissä, jossa turvallisuustoimintaa myös käytännössä suoritetaan. Pääesikunnan pysyväisasiakirjojen ohjeistus laivastojoukkojen turvallisuustoiminnasta on kaikilla vastaajilla todettu riittämättömäksi. Yleinen taso ei vastaa laivastojoukkojen turvallisuustoiminnan tarpeisiin. Merivoimien oheistus kansainvälisen toiminnan turvallisuustoiminnasta on myös koettu riittämättömäksi.

Teemahaastattelussa, eli empiirisen tiedon keräämisen kvalitatiivisessa osuudessa ensimmäinen esille tullut asia oli pysyväisasiakirjan yleinen määritelmä. Vastaajille oli kaikilla tasoilla epäselvää, mikä on pysyväisasiakirjan määritelmä normihierarkiaan sijoittuen. Tähän liittyen selvitin asiaa Pääesikunnan oikeudellisesta osastosta ja lopputuloksena oli, että pysyväisasiakirjan sijoittuminen normihierarkiaan riippuu pysyväisasiakirjasta. Osa pysyväisasiakirjoista on käskyjä, esimerkiksi varomääräykset ammunnoista. Niiden noudattamatta jättäminen aiheuttaa rikosoikeudellisen seuraamuksen. Osa pysyväisasiakirjoista on luonteeltaan ohjeita, osa vastaa tahtotilaa.

Toimintaympäristön muutos rajattiin ajallisesti noin kymmenen vuoden ajanjaksoon. Suurin ajatuksellinen muutos tapahtui 11.9.2001, World Trade Centerin tapahtumien seurauksena. Isku aiheutti terrorismin ja epäsymmetristen iskujen uhkan konkretisoitumisen.

Vastaajat kokivat Puolustusvoimien olevan tällä hetkellä Suomessa arvostettu organisaatio ja siitä johtuen kynnyksensä toimia sitä vastaan on korkea. Uhkataso nykyisellään koetaan matalaksi eikä konkreettisia uhkia ole havaittu, tai ainakaan tiedostettu merivoimien kotimaan toimintaympäristössä. Suurimmat uhkat vastaajien mukaan kansallisessa toiminnassa aiheutuvat äärijärjestöjen toiminnasta, joka sekään ei tätä kirjoitettaessa ole konkretisoitunut tai sitä ei ole tiedostettu. Joukkojen toimintaan toimintaympäristön muutos on vaikuttanut siten, että merivoimien pääsotaharjoituksissa asymmetrinen uhka on huomioitu. Konkreettisena esimerkkinä

tästä on Kielo 2006 harjoitus, jossa asymmetristä uhkaa edustava järjestö aiheutti pulmatilanteita ja konkreettisia toimenpiteitä eri johtoportaille ja joukoille.

Toimintaympäristön muuttuessa kansallisesta kansainväliseen, uhkat monipuolistuvat ja muuttuvat konkreettisiksi. Kokemus operaatioista on opettanut että operaatioon osallistuvat joukot ovat kansallisuudesta riippumatta samalla tavalla maaleja, mikäli operaatiota vastaan toimitaan. Erityisesti tiedustelu-uhka korostuu kansainvälisessä toiminnassa. Haastattelussa kävi ilmi että kuusi seitsemästä oli epätietoisia, onko merivoimilla omaa turvallisuuteen liittyvää ohjetta laivastovierailuihin tai kansainväliseen toimintaan liittyen. Joukoissa on noudatettu käytäntöä, jonka mukaan matkakäsky ottaa kantaa turvallisuusasioihin yleisellä tasolla.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että pysyväisasiakirjat tai puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia antavat perusteet eli tahtotilan siitä, miten asiat ideaalimaailmassa tulisi olla, mutta eivät käytettävissä olevat resurssit huomioiden kohtaa nykytilannetta.

4.1.1 Tiivistelmä

Toimintaympäristön muutos on aiheuttanut sen, että harjoituksissa erityispiirteensä on ns. harmaa vaihe. Organisaatio siis seuraa toimintaympäristöään ja pyrkii hallitsemaan sitä. Uhkat eivät kuitenkaan ole konkretisoituneet suorittavaan portaaseen, muuten kuin harjoitustoiminnassa. Jokapäiväisessä elämässä toimitaan kuten ennenkin.

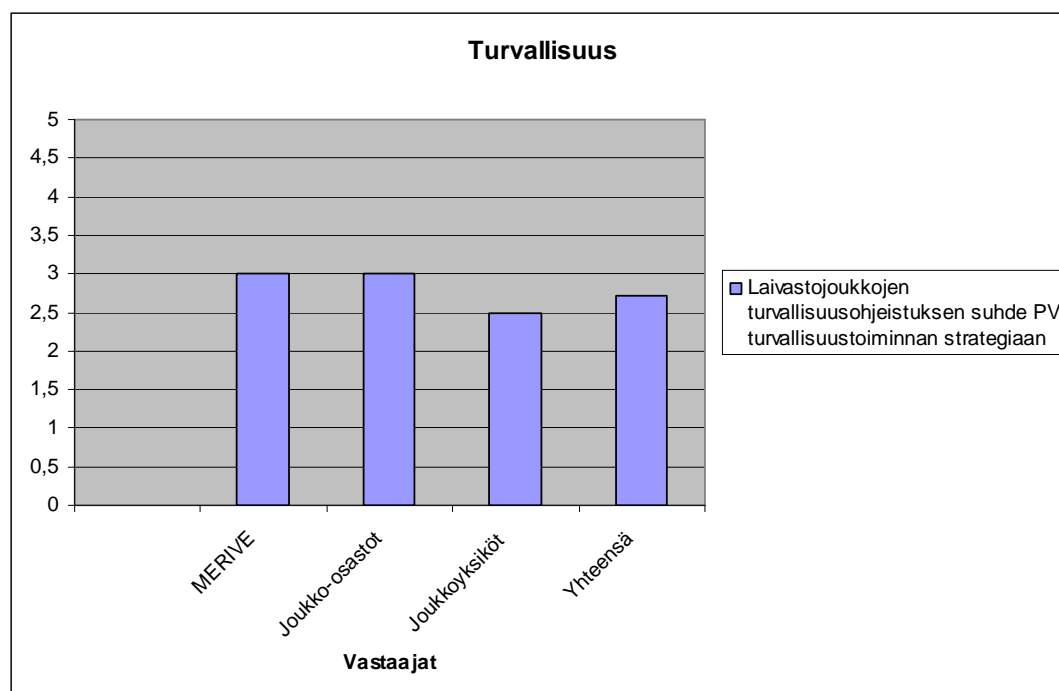
Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian ei koeta vastaavan toimintaympäristön muutokseen, tai sitä ei ainakaan tiedosteta. Strategian jalkauttaminen ei ole joukkoyksiköihin saakka toiminut, saati siitä alaspäin strategiana. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on olemassa vain asiakirjana, joka ei ole konkretisoitunut toiminnaksi. Tästä huolimatta turvallisuustoiminnan strategian henki täyttyy, koska laivueissa ja aluksilla on voimakas turvallisuuskulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että vahtipalveluksen tärkeys on sisäistetty hyvin ja turvallisuusasioissa alushenkilöstö haluaa toimia oikein ja turvallisesti. Toimintaympäristön muutoksesta korostui uhkakuvan muuttuminen

kylmän sodan aikaisesta uhkakuvasta äkillisemmäksi ja epämääräisemmäksi. Myös reagointiajan, joka on käytettävissä uhkaan vastaamiseksi, koettiin muuttuneeksi. Nykyisin uhka saattaa ilmetä ja konkretisoitua lyhyen ajan sisällä ja olla luonteeltaan asymmetrisempi kuin aikaisemmin. Vastaajien kanta oli, että pysyväisasiakirjat eivät vastaa ympäristön muutokseen riittävällä tasolla. Joukkoyksiköiden tilanne oli muita vastaajia parempi, koska turvallisuustoiminnasta vastaavat henkilöt joutuvat elämään tilanteen kanssa päivittäin. Turvallisuusympäristö koettiin muuttuneeksi, mutta ei uhkaavaksi. Konkreettinen valmius vastata uhkaan koettiin joukkoyksiköissä kohtuulliseksi, lähinnä henkiselä tasolla muuttuneeksi toiminnaksi. Pohdittaessa edellistä turvallisuuskulttuurin näkökulmasta, voidaan turvallisuuskulttuurin olevan ennakoivan sijasta reagoiva, muutos on havaittu, mutta konkreettiset toimenpiteet asian hallitsemiseksi puuttuvat, koska mitään ei ole vielä sattunut.

Merivoimat on julkaissut ohjeen turvallisuustoiminnasta kansainvälisessä toimintaympäristössä, mutta tieto ei ole saavuttanut kaikkia tarvitsijoita. Linjaesikuntaorganisaatio ei siis itsessään takaa tiedon esteetöntä kulkua. Tietoa on myös nykyisin niin valtava määrä, että oikean tiedon löytäminen on jo haaste sinänsä.

4.2 Tulokset laivastojoukkojen turvallisuustoiminnasta

Kysymys 4 käsitteli laivastojoukkojen turvallisuustoiminnan suhdetta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan. Kysymyksellä ja siihen liittyvillä apukysymyksillä selvitettiin puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian sekä pysyväisasiakirjojen vaikutus laivastojoukkojen nykyiseen turvallisuusohjeistukseen ja –käytäntöön. Seuraavassa kuvassa on esitetty kvantitatiiviset tulokset.



Kuva 20: Teemahaastattelun tulokset laivastojoukkojen turvallisuusohjeistuksen osalta

Kuviosta näkee, että joukkoyksiköiden käsitys laivastojoukkojen turvallisuusohjeistuksen tasosta suhteessa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan on huonompi kuin merivoimien tai joukko-osastojen. Ero ei kuitenkaan ole suuri.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että joukkoyksiköiden ja alusluokkien turvallisuusohjeet ja turvallisuustoiminta on toteutettu itseohjautuvasti ilman strategian vaikutusta olemassa olevaan käytäntöön tai ohjeisiin. Itseohjautuvasti tarkoittaa tässä tapauksessa joko joukkoyksikön itseohjautuvuutta, tai aluksilta tullutta aloitetta vallitsevan tilanteen korjaamiseksi. Turvallisuustoiminta sinänsä katsotaan olevan hyvällä tasolla, koska alusyksiköissä valtaosa henkilöstöstä on palkattua henkilöstöä ja perinteet turvallisuustoiminnalle niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla ovat pitkät. Laivastojoukot ovat koko itsenäisen Suomen olemassaolon suorittaneet vierailuita niin kotimaan satamiin kuin ulkomaidenkin satamiin, joten perusasiat ovat kunnossa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta vastaa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian henkeen, vaikkakin ilman resursseja toteutettuna. Resursseilla tarkoitetaan tässä

yhteydessä palkattua sotilashenkilöstöä ja turvajärjestelmiä. Konkreettinen esimerkki on tietoturvallisuus, joka aluksilla on hoidettu niin hyvin kuin siihen käytännössä on mahdollisuus. Mikäli tasoa halutaan edelleen parantaa, eli saada se strategian edellyttämälle tasolle, on osa aluksista muutettava järjestelyiltään sellaisiksi että pysyväisasiakirjan vaatima taso voidaan toteuttaa, samoin aluksille on kohdennettava lisää palkattua sotilashenkilöstöä. Aluksilla palveleva henkilöstö ei myöskään ole saanut vahtitehtäväänsä esimerkiksi sotilaspoliisikoulutusta. Vahtiupseerin ja konevahtiupseerin tehtäviin pätevoidytään suojapalvelu- ja vauriontorjuntakoulutuksella.¹⁶⁵

Haastateltavat eivät kokeneet pysyväisasiakirjojen tai strategian tukevan laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa kovinkaan hyvin. Tämä johtuu siitä, että pysyväisasiakirjat ja strategia ovat liian yleisellä tasolla kirjoitettuja, eivätkä anna toimintaohjeita erityistilanteisiin tai sota-alusten erityisolosuhteisiin.

4.2.1 Tiivistelmä

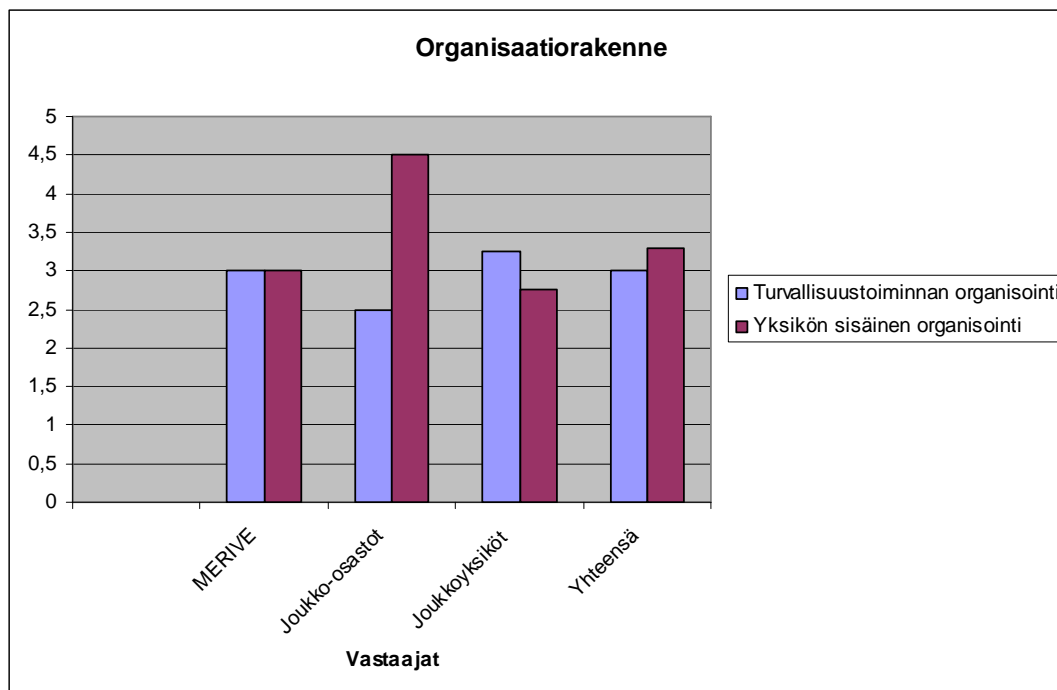
Laivastojoukkojen turvallisuustilanteessa ei ole koettu muutosta parempaan, toisaalta ei huonompaankaan suuntaan strategian ja pysyväisasiakirjojen päivityksen myötä. Ongelmana ovat käytössä olevat resurssit ja strategian ja nykytilanteen välillä oleva ”tyhjiö”. Tahtotila ei kätele nykytilanteen kanssa eikä resursseja asioiden tolan korjaamiseksi ole. Kuitenkin mikäli puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ymmärretään siten, että se tulisi olla milloin tahansa pantavissa käytäntöön, turvallisuustilanteen tulisi olla muuttunut ja resurssit kohtaisivat tarpeen. Mikäli strategialla haluttaisiin muuttaa olemassa olevaa, tulisi myös alusten järjestelyt toteuttaa siten kuin strategia edellyttää.

4.3 Tulokset organisaatorakenteen vaikutuksesta strategialle

Kysymykset 5 ja 6 käsittelivät organisaatorakenteen ja sisäisen organisoinnin toimivuutta. Kaikki tutkimuksessa käsitellyt organisaatiot toimivat

¹⁶⁵ Käytännössä security- puolen koulutus puuttuu. Safety- puolen koulutuksella pätevoidytään myös security- puolen tehtäviin..

linjaesikuntaorganisaatiossa. Kysymyksillä ja niitä tukevilla alakysymyksillä oli tarkoitus hakea tietoa sekä turvallisuustoiminnan organisoinnista yleensä että tulosyksikön sisäisestä organisoinnista. Seuraavassa kuvassa on esitetty kysymysten kvantitatiiviset tulokset.



Kuva 21: Teemahaastattelun tulokset organisaatorakennetta käsittelevien kysymysten osalta

Kuvion perusteella voidaan todeta että joukko-osastoissa yksikön sisäinen organisointi on onnistunut paremmin kuin muilla. Tähän on syynä teemahaastattelun hetkellä ollut kohtalaista parempi henkilöstötilanne ja operatiivisen osaston sisäinen organisointi. Molemmilla meripuolustusalueilla turva-ala toimii omana toimialanaan ja molemmilla meripuolustusalueilla henkilöstötilanne on verrattain hyvä. Merivoimien esikunnan henkilöstötilanne ei ole yhtä hyvä kuin muiden puolustushaarojen johtoesikuntien henkilöstötilanne turvallisuusalan suhteen. Tämä aiheuttaa haasteita sisäisessä organisoinnissa. Turvallisuustoiminnan organisointi yleensä koetaan selväksi, mutta asetie aiheuttaa myös haasteita osittain epäselvien johtosuhteiden muodossa.

Teemahaastattelun tulosten perusteella voidaan todeta että linjaesikuntaorganisaatio ja turvallisuustoiminnan organisointi puolustusvoimissa vastaavat tarkoitustaan. Turvallisuustoiminnan vastuut olivat kaikille vastaajille selvät. Haasteita käytännön

toiminnalle aiheuttavat jälleen kerran rajalliset resurssit turvallisuustoiminnan käytännön toteutuksessa.

Tiedon kulku linjaesikuntaorganisaatiossa on periaatteessa esteetöntä, mutta erikoistapauksissa siinäkin on koettu ongelmia. Johtosuhteita ja organisaation perusrakenteita on noudatettava asioiden toimeenpanemisessa.¹⁶⁶ Joukkoyksiköillä ei ole erillistä turvallisuusupseeria vaan se hoidetaan ovi- tehtävänä. Tämä aiheuttaa haasteita, koska päätehtävässäänkin on yleensä riittävästi tehtäviä.

4.3.1 Tiivistelmä

Puolustusvoimien perinteinen linjaesikuntaorganisaatio on osittain ollut tehokas tiedonvälityksen kanava. Strategia on jaettu yksiköihin, mutta nykyinen järjestelmä ei itsessään tue sen jalkauttamista. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan ole riittänyt, strategian jalkauttaminen edellyttää johtamista, priorisointia ja resursseja. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian henki kuitenkin toteutuu, koska laivastojoukoilla on vahvat perinteet ja kulttuuri turvallisuustoiminnasta sekä kotimaan että ulkomaiden satamissa.

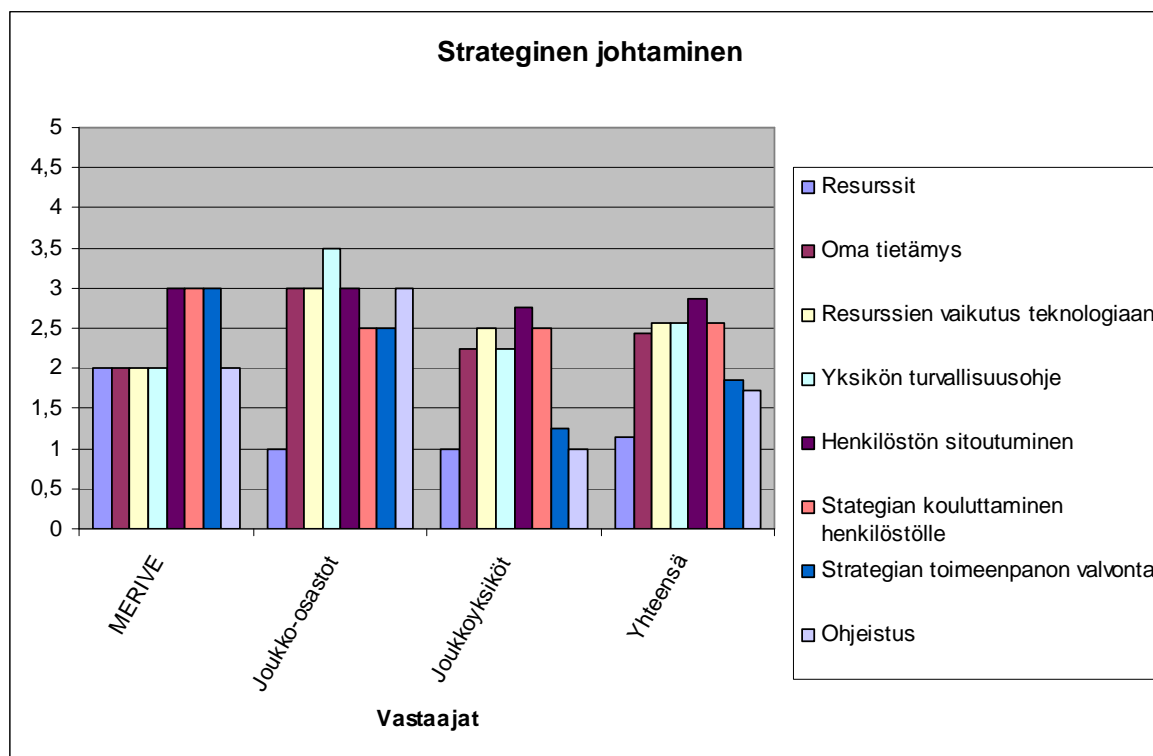
Saatavilla olevan tiedon määrä aiheuttaa sen, että tärkeän informaation erottaminen informaatiotulvasta on haastavaa. Tämä on osaltaan aiheuttanut sen, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan eivät kaikki ole tutustuneet.

4.4 Tulokset puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamisesta laivastojoukkoihin

Kysymykset 7-14 käsittelivät strategista johtamista eli tässä tapauksessa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamista kohderyhmälle eli laivastojoukkoihin. Kysymysten ja niihin liittyvien apukysymysten tarkoituksena oli kerätä tietoa strategiaan varatuista resursseista sekä henkilöstön että varojen muodossa, strategian toimeenpanon varmentavista käskyistä, ohjeista ja

¹⁶⁶ Esimerkkinä merivoimien kansainvälisen toiminnan ohjeistus. Tieto on olemassa mutta ei ole saavuttanut tarvitsijoita.

valvonnasta, henkilöstön sitoutumisesta sekä henkilöstön koulutustasosta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan liittyen.



Kuva 22: Teemahaastattelun tulokset strategista johtamista käsittelevien kysymysten osalta

Resursseilla tarkoitettiin kysymyksessä aikaa ja varoja. Lomakehaastattelun tuloksena on, että resurssit ovat riittämättömät tahtotilan toteuttamiseen. Keskustelussa haastateltavien kanssa kävi ilmi, että myös henkilöstön määrä ja käytettävissä oleva aika ovat riittämättömät. Tällä tarkoitetaan sitä, että pysyväisasiakirjoja on liian suuri määrä. Henkilöstöllä ei ole aikaa lukea eikä sisäistää kaikkia pysyväisasiakirjoja..

Haastateltavien oma tietämys puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta ja pysyväisasiakirjoista on kaikilla vastaajilla arvioitu riittäväksi oman tehtävän hoitamiseen. Haastattelussa korostui kuitenkin kanta, että kaikkia pysyväisasiakirjoja ei ole mahdollista lukea ja sisäistää niiden lukumäärästä johtuen.

Varoista puhuttaessa joukko-osastoilla on turvallisuustoimintaan oma budjetti, joukkoyksiköillä rahat kuuluvat ns. kehykseen. tämä tarkoittaa sitä, että

joukkoyksikön varoista hoidetaan kaikki joukkoyksikön toiminta. Koska rahaa on juuri ja juuri meripalveluun tarvittava määrä, ei turvallisuustoimintaan jää omaa rahaa.

Kummassakin joukko-osastossa varat kuluvat rannikkojoukkojen ja infrastruktuurin ylläpitämiseen ja päivittämiseen. Laivastojoukkojen hankinnat ovat keskittyneet safety- puolen hankintoihin, kuten esimerkiksi hälytysjärjestelmien¹⁶⁷ hankintaan ja päivittämiseen. Ratkaisua on perusteltu sillä, että kotisataman ulkopuolella oleva alus on miehitetty ja sillä on käytettävissään taistelunjohtojärjestelmän mahdollistama valvontakehä. Tämän takia aluksille ei ole hankittu erillisiä sensoreita esimerkiksi lähialueen tai vedenalaisen tilan valvontaan. Mikäli turvallisuustoiminnan strategian edellyttämä tahtotila haluttaisiin toteuttaa, tulisi budjettia kasvattaa merkittävä määrä.¹⁶⁸

Kaikissa yksiköissä oli voimassa oleva turvallisuusohje. Osassa yksiköitä ohjeet olivat päivityksen alla. Yhdessäkään yksikössä ohjeiden tekoon ei ollut vaikuttanut puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia-asiakirja, vaan ohjeiden laatiminen ja päivittäminen oli tapahtunut itseohjautuvasti tai komentajan tahdon mukaan.

Henkilöstön sitoutuminen turvallisuustoimintaan arvioitiin sekä lomakehaastattelussa että keskustelussa riittäväksi, koska ongelmia ei ole ollut. Haastattelussa tuli ilmi myös se, että laivastojoukot ovat hoitaneet oman turvallisuutensa koti- ja ulkomaan satamissa aina hyvin. Strategia tai pysyväisasiakirjat eivät ole sinällään muuttaneet toimivia käytäntöjä.

Merivoimien Esikunnassa oli järjestetty puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta oma koulutustilaisuus. Joukko-osastoissa ja joukkoyksiköissä koulutus oli tapahtunut yleiseen turvallisuuskoulutukseen liittyen. Varsinaista puolustusvoimien

¹⁶⁷ Tällä tarkoitetaan järjestelmää, joka on tarkoitettu kotisatamassa olevan miehittämättömän aluksen kaukovalvontaan. Aluksessa on sensoreita, jotka mittaavat esimerkiksi lämpötilaa ja kosteutta ja raja-arvon ylittyessä suorittavat hälytyksen valvontakeskukseen.

¹⁶⁸ Tämä tulisi tehdä merivoimatasolla, siis Merivoimien Esikunnassa. Tällä tarkoitetaan sitä, että hankittavat laitteet olisivat yhdenmukaisia koko merivoimissa. Tämä yksinkertaistaisi myös hankittavien laitteiden huoltoa.

turvallisuustoiminnan strategia-asiakirjan esittelyä tai koulutusta ei joukoissa ollut toteutettu.

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanoa ei erityisesti valvota.¹⁶⁹ Valvonta tapahtuu joukkoyksiköissä normaalin valvonnan puitteissa, siten kuin se joukoissa on tapana.¹⁷⁰ Haastattelussa kävi ilmi, että tahtotilan toteuttaminen olisi helpompaa joukoissa, jos toimintaa valvottaisiin ja turvallisuustoiminnan kehittämiseksi olisi selkeät tavoitteet. Riskienhallintaohjeen mukainen riskienhallintaprosessi ei ole systemaattisesti käytössä, mutta sen edellyttämät toiminnot suoritetaan vähintään ajatustasalla suurimpiin erikoistapahtumiin ja kansainväliseen toimintaan liittyen.

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemisesta ei ole erillistä ohjetta. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että toimintaa selkiyttäisi, mikäli ohje olisi olemassa, pysyväisasiakirjojen ja puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia-asiakirjan yleisluontoisuudesta johtuen.

Teemahaastattelun mukaan puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemisessa on parannettavaa budjetoinnissa, viestinnässä ja raportoinnissa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että turvallisuustoiminnalle varattu budjetti ei ole riittävä, tahtotilaa¹⁷¹ ei tulla lähiaikoina saavuttamaan. Viestinnän osalta ei turvallisuustoiminta tai turvallisuustoiminnan strategia ole saavuttanut strategian mittasuhteita, turvallisuustoiminnan osalta viestinnän painopiste on vastaajien mukaan tietoturvallisuudessa. Raportointia strategian toimeenpanemisesta ei ole olemassa.

4.4.1 Tiivistelmä

¹⁶⁹ Tämä tarkoittaa Pääesikunnan tai Merivoimien Esikunnan suorittamaa valvontaa.

¹⁷⁰ Joukkoyksiköissä valvonta tapahtuu normaaleina, säännöllisinä tarkastuksina, jolloin tarkastetaan myös turvallisuusohjeistus ja -toiminta käytännön tasalla.

¹⁷¹ Mikäli puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ymmärretään turvallisuustoiminnan tahtotilaksi eli visioksi siitä, millainen turvallisuustoiminnan tulisi olla.

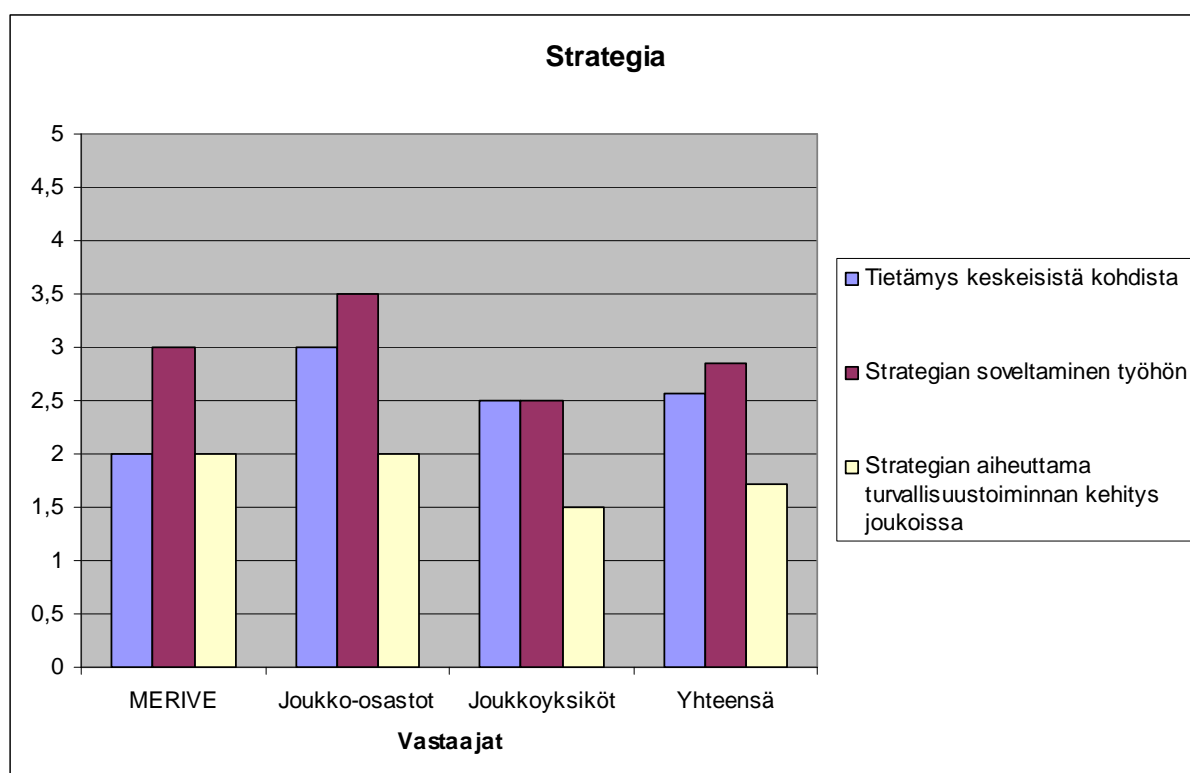
Tämän tutkimuksen luvussa strateginen johtaminen, olen käyttänyt yhtenä esimerkkinä professori Näsin määritelmää strategisesta johtamisesta. Professori Näsin avainsanoja strategiselle johtamiselle olivat suunnittelu, organisointi, viestintä, motivointi ja valvonta. Strategian toimeenpanon pääkohdat olivat ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus ja dokumentointi. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamiselta näyttää puuttuvan osatekijöitä, jotka puuttuessaan vaikeuttavat sen jalkauttamista ja toteuttamista joukoissa.

Pohdittaessa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautumista laivastojoukkoihin on myös muistettava Scheinin organisaatiokulttuuri ja uusien käytänteiden tuominen organisaatioon.¹⁷² Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on suunniteltu ja viestitetty Pääesikunnassa, mutta se on tarkoitettu toteutettavaksi joukoissa. Clausewitzin mukaan strategia on alajohtoportaisissa taktiikkaa, jonka toteutuminen edesauttaa strategian toteutumista. Tätä kirjoitettaessa näyttää siltä, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautuminen strategiana tai sitä toteuttavana taktiikkana on kesken. Tämä saattaa johtua siitä, että sen jalkauttamisessa tai toimeenpanemisessa ei ole huomioitu johtamisen nelikentän suomia mahdollisuuksia tai sen antamia rajoituksia. Toimeenpanossa ei ole huomioitu laivastojoukkojen organisaatiokulttuuria, tai itsessään vahvaa turvallisuuskulttuuria.

¹⁷² Tätä on käsitelty myös teemahaastattelun kohdassa laivastojoukkojen turvallisuustoiminnasta

4.5 Tulokset puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta laivastojoukkojen näkökulmasta

Kysymykset 15 – 17 käsittelivät strategiaa itsessään. Kysymyksillä mitattiin vastaajien tietämystä strategian sisällöstä ja keskeisistä kohdista sekä sen soveltamista työssä sekä tuloksia, joita strategia on aiheuttanut laivastojoukkojen turvallisuuden kehittämisessä. Seuraavassa kuvassa on esitetty strategiaa käsittelevien kysymysten tulokset.



Kuva 23: Teemahaastattelun tulokset puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian osalta

Kuvion perusteella on pääteltävissä, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian johtamisessa ja toimeenpanemisessa on haasteita edelleen. Vastaajien tietämyksessä strategiasta on myös kehittämistä. Haastavin kohta on kuitenkin se, että strategia ei ole sanottavasti parantanut laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa.

4.5.1 Tiivistelmä

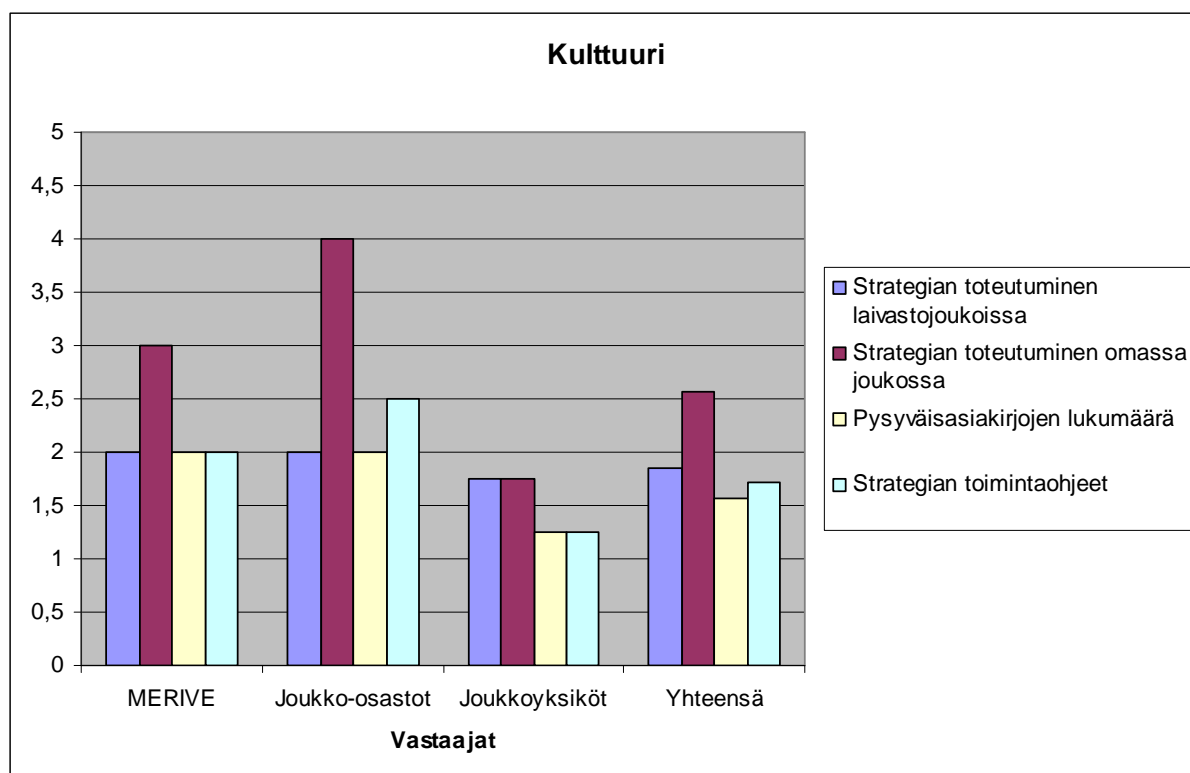
Teemahaastattelussa vastaajat eivät kaikki halunneet erotella strategian keskeisintä kohtaa tietämyksen puutteen takia. Mikäli puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanoa johdettaisiin, olisivat keskeiset kohdat vastaajien tiedossa paremmin. Vastaajat olivat sitä mieltä, että koko strategiassa tai sen toimeenpanossa ei ole painopistettä ja se on liian yleisluontoinen. Strategia ei ole aiheuttanut samalla tavalla toimenpiteitä kuin esimerkiksi henkilöstöstrategia, jonka mukaan puolustusvoimien henkilöstöpolitiikka toteutetaan. Strategian olemassaolo kyseenalaistettiin muutamassa tapauksessa.¹⁷³ Teemahaastattelun vastauksista käy myös ilmi, että turvallisuustoiminnan strategia ei ole parantanut laivastojoukkojen turvallisuutta muuten kuin kotisatamassa.¹⁷⁴ Laivastojoukkojen turvallisuustoiminta johdetaan ja toteutetaan edelleen samalla tavalla kuin ennen strategian ilmestymistä. Strategia itsessään ei ole parantanut, mutta ei myöskään huonontanut laivastojoukkojen turvallisuustilannetta.

4.6 Tulokset kulttuurin vaikutuksesta

Kysymykset 20- 21 käsittelivät kulttuuria eli tässä tapauksessa sitä, sopiiko strategian muotoon laadittu asiakirja sotilasjoukoille toiminnan perusasiakirjaksi, saatavissa olevan tiedon määrää sekä toimintaohjeista strategian toimeenpanosta. Seuraavassa kuvassa on esitetty kvantitatiivisen analyysin tulokset. Joukko-osastojen tilanne on muita vastaajia selvästi parempi strategian toteutumisen osalta.

¹⁷³ Mainituissa tapauksissa haastateltavat kyseenalaistivat strategian olemassaolon, koska se ei vastaa nykytilannetta resurssien osalta, se on mahdoton toteuttaa ja ei selvästikään ole aiheuttanut toimenpiteitä.

¹⁷⁴ Turvallisuus kotisatamassa on parantunut koska aluksille on hankittu hälytysjärjestelmä, joka mahdollistaa kaukovalvonnan. Kuitenkin tätä kirjoitettaessa osa taistelualuksista on kaukovalvonnan piirissä edelleen ilman asiaankuuluvaa hälytysjärjestelmää. Tähän on syynä resurssien puute.



Kuva 24: Teemahaastattelun tulokset kulttuuria käsittelevien kysymysten osalta

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että laivastoyoukoissa ei toteuteta strategiaa itsessään, vaan sen toteutumisen edellyttämiä toimenpiteitä.¹⁷⁵ Toimenpiteiden toteuttaminen on kuitenkin erittäin haasteellista ilman selkeää painopistettä sekä resursseja.

Joukko-osastojen muita parempi tilanne selittyy onnistuneella organisoinnilla, kohtuullisella henkilöstötilanteella sekä haastateltavien mukaan lähtötasolla.¹⁷⁶ Haastateltavat kokivat pysyväisasiakirjojen määrän, ei pelkästään turvallisuusallalla, vaan koko puolustusvoimissa liian suureksi. Lisäksi ongelmia tuottaa pysyväisasiakirjojen määrittelyn epäselvyys. Haastateltavat olivat kuitenkin kaikki sitä mieltä, että pysyväisasiakirja vastaa sotilaille käskyä, joka kertoo miten asia tulee olla. Tässä mielessä puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia-asiakirja

¹⁷⁵ Valtaosa haastateltavista kaipasi selkeämpää ohjetta, operaatiokäskyyn verrattavissa olevaa käskyä strategian toimeenpanemisesta. Tämä menettelytapa aiheuttaisi toimenpiteitä strategian edellyttämien toimenpiteiden toteuttamiseksi ja oikean suunnan varmistamiseksi.

¹⁷⁶ Tällä tarkoitetaan sitä, että lähtötason ollessa matala, on parantaminen helppoa.

todettiin epäonnistuneeksi, koska resurssit ja nykytila eivät kohtaa pysyväisasiakirjassa todettuja asioita. Haastateltavat kaipasivat myös selkeää toimeenpano-ohjeistusta strategian toimeenpanemisesta. Strategian ei katsottu kuuluvan taktiselle tasalle, vaan olevan strategisen tason asiakirja. Taktiselle tasalle kaivattiin ohjeistusta tai toimeenpanokäskyä.

Tutkimuksen luvussa, joka käsitteli organisaatiokulttuuria, esittelin Edgar Scheinin ja hänen käsityksensä kulttuurista. Scheinin mukaan olemassa olevaan kulttuuriin ei voi tuoda liikaa uusia käytänteitä tai ajatuksia kerralla, koska uusien ajatusten, käytänteiden ja järjestelmien perusoletukset eivät välttämättä sovi yhteen organisaation toimintaympäristön ja olemassa olevien syvärakenteiden kanssa. Tässä tapauksessa asia voidaan ajatella siten, että strategia ei ole jalkautunut käytännöksi (strategiaa tukevaksi käytännöksi) laivastojoukoissa, koska strategia itsessään ei ole laivastojoukoille soveltuvassa muodossa eikä siitä ole olemassa toimintaohjetta tai käskyä, joka noudattaisi laivastojoukkojen vakiintunutta kulttuuria ja tapaa hoitaa turvallisuusasiat.

4.6.1 Tiivistelmä

Kulttuurin vaikutus näkyy laivastojoukoissa siinä, että laivastojoukoissa joudutaan erityisolosuhteista johtuen soveltamaan ohjesääntöjen mukaisia toimintatapoja.¹⁷⁷ Alusten erilaisuudesta johtuen kaikki toiminta ei voi tapahtua ohjesääntöjen mukaan, tarvitaan kullekin alusluokalle oma soveltamisohje. Turvallisuusasioiden kohdalla olemassa oleva organisaatiokulttuuri on jarruttanut kehitystä, koska laivastojoukot ovat jo ensimmäisistä laivastovierailuista alkaen toimineet omalla tavallaan. Turvallisuusasioiden hoitamisesta laivastojoukoilla on muodostunut selkeä, opittu kulttuuri. Organisaatiokulttuuri siis tavallaan toimii organisaation hyväksi, koska asiat halutaan saada toimiviksi. Tavallaan organisaatiota vastaan, mikäli kulttuuriin tuodut uudet käytänteet poikkeavat totutusta, on niitä vaikea saada sisäistettyä ja olemassa olevia toimintatapamalleja hankala muuttaa.

¹⁷⁷ Laivastojoukoissa on tapana Yleisen Palvelusohjesäännön ja Laivapalvelusohjesäännön lisäksi laatia alusluokkaa koskeva laivaohje, joka täsmentää YLPALVO:n ja LPO:n määräyksiä alusluokalle sopivaksi. Tämä helpottaa palveluksen järjestämistä ja johtamista sota-aluksella.

4.7 Johtopäätökset teemahaastattelun tuloksista

Seuraavassa esitän luettelon suorittamani teemahaastattelun tuloksista. Merkillepantavaa on se, että tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat lähes kaikki tutkimushypoteesia tukevia ja noudattelevat pääosin luvun kaksi ja kolme lopussa esittämiäni johtopäätöksiä.

Johtopäätös 6: Organisaation toimintaan vaikuttaa esittämäni kolmikannan lisäksi myös sen toimintaympäristö. Merivoimien laivastojoukoissa toimintaympäristön muuttumiseen on reagoitu käytännön toimintaa suorittavissa joukoissa.

Johtopäätös 7: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole muuttanut laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa. Strategia ei ole siis jalkautunut ylätason strategiasta käytännön toiminnaksi, niin kuin sen strategiana olisi pitänyt tehdä. Näkyvimpinä vaikuttimina ovat resurssien ja toimeenpanon ohjeistuksen puute.

Johtopäätös 8: Puolustusvoimien turvallisuuskenttä on erittäin laaja kokonaisuus, jonka hallitseminen edellyttäisi päätoimista, koulutettua turvallisuusupseeria myös joukkoyksiköihin. Tämä sinänsä pieni joukkorakenteen muutos edesauttaisi myös turvallisuuden johtamista, koska nykypäivän informaatioyhteiskunnassa saatavilla olevan informaation määrä on niin valtava, että tärkeäkin tieto saattaa hukkaa rutiiniasioiden sekaan.

Johtopäätös 9: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautumisen näkyvimpinä haasteina ovat käytettävissä olevat resurssit ja ohjeistuksen puute tahtotilaan suhteutettuna.

Johtopäätös 10: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautuminen on kohdannut haasteita, koska sitä ei ole missään organisaatiotasolla purettu ylätason strategiasta sitä täydentäväksi käskyiksi. Taktinen johtoporras on tottunut toimimaan taktisten ohjeiden ja käskyjen mukaan eikä sillä ole välttämättä resursseja toteuttaa ylätason strategiaa.

5. YHTEENVETO

Tässä luvussa on tarkoituksena suorittaa lyhyt yhteenveto suorittamastani tutkimusprosessista. Luku pitää sisällään keskeiset tutkimustulokset. Johtopäätökset esitetään omassa luvussaan.

Tutkimusprosessin tärkeimmät vaiheet voidaan esimerkiksi Niiniluodon mukaan kaavamaisesti ja yksinkertaisesti esittää seuraavasti:

- Ongelman asettaminen
- Ongelman täsmentäminen ja tutkimusstrategian laatiminen
- Aineiston kerääminen
- Aineiston kuvaaminen
- Aineiston analyysi
- Johtopäätösten teko
- Tutkielman tai raportin laatiminen
- Tutkimustulosten julkaiseminen¹⁷⁸

Seuraavassa esitän tutkimusprosessini vaiheet ongelman asettamisesta aineiston analyysiin saakka.

Tutkimus alkoi ongelman asettelulla. Tutkimusongelman asetteluun vaikutti oman kokemukseni lisäksi myös esipuseerikurssilla laatimani opinnäytetyön tulokset. Tutkimusongelmaksi muodostui sen täsmentämisen jälkeen: Onko puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaa jalkautettu käytännön tasalle merivoimien laivastojoukoissa. Ongelman täsmentämisen jälkeen laadin alustavan tutkimusstrategian. Sen mukaisesti tutkimuksesta oli tarkoitus tulla asiakirja ja dokumenttitutkimus. Varsinainen tutkimus alkoi tieteenfilosofian opiskelulla. Asiakirja ja dokumenttitutkimukseen liittyen tutkin tieteenfilosofiaa lähinnä Ilkka Niiniluodon teosten perusteella. Tutkimus muuttui asiakirja ja dokumenttitutkimuksesta haastattelututkimukseksi kun selvisi, ettei tutkittavaa asiaa ole mahdollista tutkia asiakirja- ja dokumenttitutkimuksen menetelmin kuin tietylle tasolle saakka. Halusin

¹⁷⁸ Niiniluoto 2002, s. 25.

kuitenkin selvittää asioiden todellisen tolan nimenomaan laivastojoukoissa, joten tutkimusstrategiaa ja tieteenfilosofisia perusteita oli muutettava. Haastattelututkimuksen tieteenfilosofiseksi perusteiksi muodostui metodologia, joka pitää sisällään niin ontologian kuin epistemologiankin. Tutkimuksen päämetodiksi muotoutui laadullinen teemahaastattelu. Valintaan vaikutti sekä tiedonintressini kasvaminen sekä tutkittavan ilmiön, turvallisuuden luonne. Sehän voidaan käsittää esimerkiksi tunnetilaksi. Tutkimuksen viitekehys on organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä kolmikanta, strategia – rakenne – kulttuuri.

Tutkimuksen luonteen muuttuminen vaikutti siihen, että tutkimus jakaantui kahteen eri osaan. Aineisto kerättiin sekä asiakirja- ja dokumenttitutkimuksen menetelmin että laadullisella teemahaastattelulla. Asiakirja- ja dokumenttitutkimuksella haettiin tietoa turvallisuuteen liittyvien asiakirjojen ja dokumenttien johdonmukaisuudesta valtakunnan ylätasolta aina merivoimien laivastojoukkojen joukkoyksiköihin saakka. Laadullisella teemahaastattelulla oli kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen tarkoitus oli sen tiedon hakeminen, joka asiakirjojen puuttuessa ei ollut löydettävissä. Toinen tarkoitus oli testata tutkimushypoteesi ja asiakirja- ja dokumenttitutkimuksesta syntyneiden johtopäätösten paikkansapitävyys käytännön elämässä.

Aineiston kuvaaminen eli tutkimusraportti on rakennettu siten, että ensimmäisenä on raportoitu tutkittava ilmiö, turvallisuus. Turvallisuuden tutkimuksessa tukeuduin suurelta osin komentajakapteeni Hanénin diplomityöhön ja siinä esitettyihin johtopäätöksiin, koska olin myös esipuseerikurssin opinnäytetyössäni tullut samansuuntaisiin johtopäätöksiin. Keskeisimmät tutkimustulokset olivat turvallisuuskäsitteen laajuus, organisaation omasta toiminnasta aiheutuvien piilevien tai aktiivisten virheiden vaikutus turvallisuudelle ja turvallisuuskulttuurin vaikutus turvallisuutta kehitettäessä.

Tutkimusraportin seuraavana osana on viitekehysten mukaisen kolmikannan, strategia - organisaatorakenne – organisaatiokulttuuri, vaikutuksen arviointia strategian toimeenpanoon. Tässä osassa tutkimusraporttia raportoidaan lisäksi strategia käsitteenä sekä yleinen liiketaloustieteellinen näkemys strategisesta johtamisesta. Keskeisimmät tutkimustulokset olivat strategia- ja strateginen johtaminen- käsitteiden moniselkoisuus, organisaatiokulttuurin – tai tässä tapauksessa turvallisuuskulttuurin vaikutus sekä muutoksen jarruna että

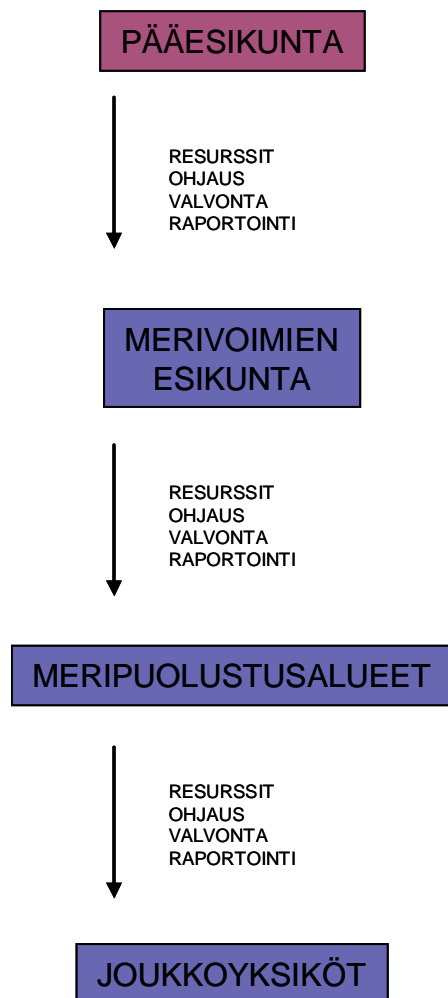
organisaation perusarvoja ylläpitävänä voimana ja organisaatorakenteen vaikutus strategian toimeenpanoon.

Empiirinen osuus, laadullinen teemahaastattelu ja sen tulokset raportoidaan omana kokonaisuutenaan. Raportin tämä osa koostuu laadullisen teemahaastattelun esittelystä tutkimusmetodin ja perusteista, miksi päädyin teemahaastatteluun. Teemahaastattelua täydensin myös lomakehaastattelulla, jonka tarkoituksena oli ohjata haastateltavan ajatukset tutkittavaan aihepiiriin sekä selkeyttää yhteistä kieltä, jotta haastatteliija ja haastateltava puhuvat samoista asioista. Suurimpana ongelmana oli haastateltavien vähäinen määrä. Tämä ei anna mahdollisuutta tehdä muuta kuin suuntaa antavaa kvantitatiivista analyysia tutkimustuloksista. Keskeiset tulokset olivat hypoteesia ja asiakirja- ja dokumenttitutkimusta tukevia. Tulosten mukaan puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttaminen on merivoimien laivastojoukoissa kesken. Asiakirjan henki täytyy, mutta sen kirjain ei. Näkyvimmit käytännön syyt tähän ovat puutteelliset resurssit ja ohjeistuksen puute. Näkyvien syiden lisäksi perusteita voi hakea jo mainituista kulttuurillisista tekijöistä sekä organisaatorakenteen vaikutuksesta erittäin laajan asiakokonaisuuden jalkauttamiselle. Teemahaastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että sotilasorganisaatiossa taktinen tasea kaipaa taktisen tasan ohjetta. Näinhän tapahtuu muutenkin puolustusvoimissa. Esimerkiksi puolustusvoimien doktriini on puolustushaaroissa purettu operatiiviseksi suunnitelmiksi, jotka edelleen puretaan operaatiokäskyiksi. Joukkoyksiköt saavat taktiset tehtävät, jotka käsketään aina aluksille saakka. Strateginen ohjaus toteutuu FINGOP- prosessin mukaisesti. Tämä työskentelytapa, rinnakkainen suunnitteluprosessi ottaa myös huomioon organisaation oman kulttuurin ja organisaatorakenteen, koska osa työstä tehdään organisaation alemmalla tasalla.

Teemahaastattelun osalta minulle oli selvää, että rajaan haastattelun koskemaan vain tiettyä tasaa, koska aluksilla ei ole omaa budjettia ja alusten toiminta on hyvinkin kontrolloitua ja johdettua vuosisuunnitelman mukaisesti. Täten alusten mahdollisuudet puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanoon ovat vähäiset, mikäli toimeenpanoa ei ole johdettu johtoportaan käsien. Tällä halusin erityisesti selvittää, miten turvallisuustoimintaa johdetaan laivastojoukoissa, yksittäisten alusten yläpuolella. Haastattelu on kuitenkin metodina erittäin vaikea harjaantumattomalle ihmiselle ja uskonkin, että teemahaastattelun täydentäminen

lomakehaastatteluna onnistui tarkoituksessaan ja paransi teemahaastattelun laatua jo pelkästään yhteisen kielen osalta.

Mitä suorittamalla haastattelulla sitten oikeastaan saavutettiin. Tarkoituksena oli selvittää toimenpiteet, joilla puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on jalkautettu laivastojoukkoihin. Eli kuvallisesti seuraavasti:



Kuva 25: Selvitetyt toimenpiteet, joilla puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on jalkautettu laivastojoukkoihin

Tässä tavoitteessa haastattelu onnistui. Haastattelun avulla löysin kolme asiaa, jotka teemahaastattelussa korostuivat kaikissa kohdissa. Nämä olivat tasosta riippumatta resurssien, johtamisen ja ohjeistuksen puuttuminen. Toisaalta haastattelun lopputuloksen voidaan myös todeta että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on toteutumassa laivastojoukoissakin, tosin lyhyin syöksyin. Tähän on

syynä neljäs asia jota haastateltavat korostivat, laivastojoukkojen ikaikainen tapa toteuttaa turvallisuusasioita, eli vahva perinne ja kulttuuri.

Mitä sitten haastattelulla ei saavutettu? Haastattelulla ei saatu totuutta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautumisesta laivastojoukkoihin, koska haastattelukierros ei ulottunut (tarkoituksella) aluksiin asti. Asia on kuitenkin pääteltävissä haastattelun vastauksista, koska haastateltavat ovat vastuussa johtamiensa organisaatioiden turvallisuustoiminnasta. Lisäksi, kuten jo edellä on mainittu, haastattelun kvantitatiiviset tulokset eivät ole kuin suuntaa antavia johtuen haastateltujen vähäisestä määrästä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA ESITYKSET JATKOTOIMENPITEIKSI

Tämän luvun ensimmäisessä osassa esitetään tutkimuksessa syntyneet johtopäätökset. Luvun toisessa osassa on esitetty tutkijan omia pohdintoja tutkimustuloksista. Luku päättyy kolmanteen osaan, jossa esitetään operatiiviseen käyttöön tulevan FINGOP-prosessin¹⁷⁹ mukaisesti puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttaminen laivastojoukkoihin. Tämän luvun osat kaksi ja kolme ovat tutkijan omia tulkintoja asiasta.

6.1 Johtopäätökset

Olen esittänyt tutkimuksessa syntyneet johtopäätökset jokaisen luvun päätteeksi. Tehdäkseni asian helpommaksi lukea esitän ne tässä vielä luettelona. Merkilläpantavaa on, että teemahaastattelun tuloksista tehdyt johtopäätökset tukevat tutkimushypoteesia ja korreloivat asiakirja- ja dokumenttitutkimuksesta tehtyihin johtopäätöksiin.

Johtopäätös 1: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian ja laivastojoukkojen todellisen turvallisuusmaailman välinen ero saattaa koitua organisaatiolle ongelmaksi. Vaikka puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ja sitä tukevat asiakirjat ovat olemassa, se ei välttämättä takaa että niiden mukaan toimitaan. Mikäli organisaatiossa ei havaita tätä eroa, vaan luotetaan ideaalimaailmaan, todellisen maailman aukot turvallisuuden osalta saattavat osua kohdakkain ja uhka – mikä tahansa uhka – saattaa päästä läpi. Tästä johtuen organisaatio eli laivastojoukot saattavat olla matkalla kohti kasvavaa haavoittuvuutta.

Johtopäätös 2: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole jalkautunut merivoimien laivastojoukkoihin niin kuin sen strategiana olisi kuulunut tehdä. Strategian linjaukset eivät kaikilta osin ole toteuttamiskelpoisia laivastojoukoissa. Tähän on useita syitä, esimerkiksi alusten rakenne ja palkatun henkilöstön puute,

¹⁷⁹ Prosessi on nimeltään FINGOP ja perustuu NATO:n käytössä olevaan Guidance of Operational Planning- prosessiin.

jolloin esimerkiksi viestialalla pakottaa käyttämään varusmiehiä tehtävissä ja sitä kautta myös tiloissa, joissa heillä ei turvaluokituksen mukaisesti olisi oikeutta toimia.

Johtopäätös 3: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei välttämättä ole merivoimien laivastojoukoissa löytänyt tietään ihmisten perusoletuksiin, eli turvallisuuskulttuurin ytimeen. Peruste saattaa olla se, että olemassa olevaan kulttuuriin on tuotettu liikaa uusia järjestelmiä ja käytäntöjä samanaikaisesti. Kulttuuri on kaikkein vaikein muutettavissa oleva turvallisuuden elementti.

Johtopäätös 4: Puolustusvoimien turvallisuustoiminta on erittäin laaja kokonaisuus. Sen toteuttaminen niin kuin se on kirjoitettu, edellyttäisi joukkorakenteen muuttamista siten, että turvallisuustoiminnasta vastaava henkilö kohdennettaisiin päätoimisena organisaation kaikille tasoille. Turvallisuuden laajan kokonaisuuden hoitaminen oman päätehtävänsä ohella ei mahdollista sivutoimeen sataprosenttista panostusta.

Johtopäätös 5: Toteutuakseen strategia – siis mikä tahansa strategia – on sopeutettava organisaation olemassa olevaan kulttuuriin ja rakenteisiin.

Seuraavat johtopäätökset on tehty teemahaastattelujen perusteella.

Johtopäätös 6: Organisaation toimintaan vaikuttaa esittämäni kolmikannan lisäksi myös sen toimintaympäristö. Merivoimien laivastojoukoissa toimintaympäristön muuttumiseen on reagoitu käytännön toimintaa suorittavissa joukoissa.

Johtopäätös 7: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole muuttanut laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa. Strategia ei ole siis jalkautunut ylätason strategiasta käytännön toiminnaksi, niin kuin sen strategiana olisi pitänyt tehdä. Näkyvimpinä vaikuttimina ovat resurssien ja toimeenpanon ohjeistuksen puute.

Johtopäätös 8: Puolustusvoimien turvallisuuskenttä on erittäin laaja kokonaisuus, jonka hallitseminen edellyttäisi päätoimista, koulutettua turvallisuusupseeria myös joukkoyksiköihin. Tämä sinänsä pieni joukkorakenteen muutos edesauttaisi myös turvallisuuden johtamista, koska nykypäivän informaatioyhteiskunnassa saatavilla olevan informaation määrä on niin valtava, että tärkeäkin tieto saattaa hukkuu rutiiniasioiden sekaan.

Johtopäätös 9: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautumisen näkyvimpinä haasteina ovat käytettävissä olevat resurssit ja ohjeistuksen puute tahtotilaan suhteutettuna. Ylätason strategia ei siis ole toteuttamiskelpoinen kaikilta osin.

Johtopäätös 10: Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautuminen on kohdannut haasteita, koska sitä ei ole missään organisaatiotasolla purettu ylätason strategiasta sitä täydentäväksi käskyiksi. Taktinen johtoporras on tottunut toimimaan taktisten ohjeiden ja käskyjen mukaan eikä sillä ole välttämättä resursseja toteuttaa ylätason strategiaa.

6.2 Pohdintaa johtopäätöksistä ja tutkimustuloksista

Yllä olevat johtopäätökset voidaan tiivistäen koota yhteen. Tämän tutkimustyön tärkein johtopäätös on, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkautuminen merivoimien laivastojoukkoihin on tätä kirjoitettaessa kesken. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei näytä muuttaneen laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa tai turvallisuustilannetta. Pohdittaessa asiaa tutkimustyön viitekehyksen kautta, on mahdollista todeta että laivastojoukkojen osalta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on jäänyt vain ilmaistuksi arvoksi. Kulttuurin osalta organisaatiolle annettu strategia ei ole vielä löytänyt tietään ihmisten perusoletuksiin ja sitä kautta osaksi laivastojoukkojen turvallisuustoimintaa. Organisaatio (laivastojoukot) eivät välttämättä toimi strategian mukaisesti, koska se ei kaikilta osin ole mahdollistakaan. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian henki kyllä osaltaan täyttyy, mutta kirjain ei.

Strateginen johtaminen tai strategian toimeenpaneminen ei ole yksiselitteinen käsite. Organisaation tai yhteisön toimintaa ohjaamaan ja sitä tehostamaan ei ole olemassa yhtä oikeata strategisen johtamisen tai johtamisen mallia. Strategisen johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen on kiinni paitsi tilanteesta, jossa organisaatio toimii, myös sen kulttuurista ja organisaatorakenteesta. Scheinin mukaan organisaation strategialta puuttuu onnistumisen edellytykset, jolleivät sen

edellyttämät perusoletukset, arvot ja työskentelytavat (rakenne) noudata organisaatiokulttuurin perusoletuksia.¹⁸⁰ Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on kirjoitettu yleiseen muotoon eikä se ota huomioon laivastojoukkoja eikä niiden toiminnan erityispiirteitä. Strategian toimeenpanosta ei ole erillistä soveltamisohjetta, eikä merivoimilla ole omaa turvallisuusohjeistusta laivastojoukoille. Tässä saattaa olla yksi syy, minkä takia laivastojoukkojen turvallisuusohjeistus ei kaikilta osin kätele puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian kanssa.

Sekä strategian, että strategisen johtamisen käsitteissä on tulkinnan varaa näkökulmasta riippuen. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole sotilasstrategiaa sinänsä, se ei tähtää sodan voittamiseen. On olemassa vain tahtotila, visio siitä, mihin organisaation tulisi kyetä kaikissa tilanteissa. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaa voidaan pitää hallinnollisena strategiana eikä sotilasstrategiana. Yhtä kaikki, toimiakseen strategiana¹⁸¹ sanan varsinaisessa merkityksessä, sen tulisi olla jalkautettavissa organisaation toimintaan milloin tahansa.

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on Pääesikunnan määritelmän mukaan määritelty hallinnolliseksi ohjeeksi.¹⁸² Mikäli ko. strategiaa kuitenkin käsitellään nimensä mukaisesti strategiana, tulisi sen Clausewitzin mukaan olla jaoteltu alajohtoportaille toimeenpanoa varten erillisiksi käskyiksi, joiden mukainen toiminta edesauttaisi strategian toimeenpanoa. Strategian toimeenpanon varmistava ohjeistus voisi esimerkiksi siis olla seuraavan kuvan mukainen.

¹⁸⁰ Schein 1987, s. 49-50

¹⁸¹ Tai pysyväsasiakirjana. Sotilaiden, jotka viime kädessä toteuttavat puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaa käsitys pysyvääsmääräyksestä on, että se vastaa käskyä.

¹⁸² Suorittamani teemahaastattelun tulosten perusteella sotilaat kuitenkin ymmärtävät strategian koko organisaation toimintaa linjaavaksi perusasiakirjaksi ja pysyväsasiakirjan käskyksi, miten asia tulee olla hoidettu. Osalle haastatelluista koko asiakirja oli ennestään tuntematon. Puhuttaessa strategiasta tai strategisesta johtamisesta, on kysyttävä, miksi on laadittu strategia, joka ei ole strategia vaan ohje ja jota ei ole jalkautettu joukkoihin turvallisuustoiminnan oikean suunnan varmistamiseksi.

Strateginen taso	Pääesikunta - strategia
Taktinen taso	Merivoimien Esikunta - Taktiset ohjeet
Joukot	Toimeenpano / taistelutekniikka - Alusluokkien ohjeet

Kuva 26: Esimerkki clausewitzläisen sotilasstrategian mukaisesta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian ohjeistuksesta

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on kattavuudestaan huolimatta kirjoitettu hyvin yleisellä tasolla ja siltä puuttuu ohjeistus siitä, miten se toimeenpannaan esimerkiksi laivastojoukoissa. Eli strategiaa ei ole purettu sitä tukeviin pysyväisasiakirjoihin eikä ohjeisiin tai käskyihin alajohtoportaille. Strategian vaatimukset nykytilanteeseen nähden ovat laivastojoukoissa myös hyvin vaikeat toteuttaa, johtuen esimerkiksi alusten rakenteellisista asioista. Mikäli strategia olisi laadittu Clausewitzin ajatusten mukaan, sen tulisi olla toteuttamiskelpoinen ja se olisi jalkautettu joukkoihin käskyillä esimerkiksi kuvan osoittamalla tavalla. Nyt näin ei ole tapahtunut. Laivastojoukkojen turvallisuustoiminta on ohjeistettu kunkin laivueen parhaan näkemyksen mukaan.¹⁸³

Tätä kirjoitettaessa kaikilla taistelualue-laivueilla on omat, voimassaolevat turvallisuussuunnitelmansa.¹⁸⁴ Alusten ja joukkoyksiköiden henkilöstö on laatinut

¹⁸³ Tämä saattaa aiheuttaa sen, että kun jotakin sattuu, vastuun mahdollisesta virheellisestä toiminnasta kantaa komentaja, tai viime kädessä jo merilainkin mukaan aluksen päällikkö.

¹⁸⁴ Turvallisuussuunnitelmat on laadittu ja niitä on päivitetty alusluokkien mukaan. Ne eivät ole yhtenäisessä formaatissa ja ovat laivueiden itsensä tekemiä. Teemahaastattelun tulosten perusteella

alusten ja joukkoyksiköiden turvallisuussuunnitelmat ja ne perustuvat lakiin, asetuksiin, kokemuksiin ja alustuntemukseen. Joukko-osastot tai Merivoimien Esikunta eivät ole osallistuneet niiden laatimiseen tai ohjeistaneet laivueita, millaisia turvallisuussuunnitelmien tulisi olla. Laivastojoukkojen sinänsä hyvät ja kattavat turvallisuusohjeet ovat syntyneet ilman puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian ohjausta. Tämä tilanne ei noudata liiketaloustieteen näkemystä strategian toimeenpanosta tai strategisesta johtamisesta. Tilanne ei ole myöskään Clausewitzin sotilasorganisaation strategian tai sen toimeenpanon mukainen.¹⁸⁵ Seuraavassa kuvassa on esitetty laivastojoukkojen turvallisuusohjeistuksen tilanne suhteutettuna puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan.

Strateginen taso	Pääesikunta (- strategia)
Joukot	Toimeenpano / taistelutekniikka - Alusluokkien ohjeet

Kuva 27: Laivastojoukkojen turvallisuusohjeistus suhteutettuna puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan

Edellä esitetty kuva näyttää ohjeistuksen ja todellisuuden osalta tyhjiön, joka vallitsee laivastojoukkojen turvallisuustoiminnan ja varsinaisen turvallisuustoiminnan strategian välillä. Tieteellisesti tarkastellen tämä saattaa aiheuttaa organisaation

puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategialla on joko hyvin vähän tai ei ollenkaan vaikutusta niiden laatimiseen.

¹⁸⁵ Katso tutkimusongelma.

liikkeen teoreettisessa turvallisuustilanteessa kasvavan haavoittuvuuden suuntaan, koska taistelutekniset ohjeet eivät välttämättä käsittele julkaistun strategian kanssa, tai toisinpäin. Julkaistu strategia ei ota huomioon laivastojoukkojen erityispiirteitä. Tämän tutkimuksen luvussa, jossa käsiteltiin turvallisuutta, esitin James Reasonin käsityksen organisaatiosta teoreettisessa turvallisuustilanteessa. Julkaistu strategia, joka ei kuitenkaan toteudu, saattaa merkitä sitä, että organisaatio liikkuu teoreettisessa turvallisuustilassa huonompaan suuntaan, koska organisaation johdon käsityksen mukaan strategia on käytössä. Eli hyvästä tarkoituksesta huolimatta turvallisuuslaiva saattaa kääntyä väärään suuntaan.

Clausewitzin mukaan politiikka siis ohjaa sotaväen toimintaa ja sotaväen ylin taso laatii sotilasstrategian. Operatiivisen tasan on edelleen purettava operaatiot taktiikaksi suorittavalle portaalle. Clausewitzille strateginen johtaminen on siis strategioiden toimeenpanoa taktisella tasolla, johon liittyy kokonaisuuksien hahmottaminen sekä ympäristön vaikutusten huomioiminen sekä epävarmuus tulevista. Carl von Clausewitzin sanoin: *Kaikki toiminta sodassa suuntautuu todennäköisiä, ei varmoja tuloksia kohti*. Strategiset päätökset tehdään usein puutteellisin tiedoin, tulevaisuuttahan ei voi ennustaa. Tämä edellyttää johtajilta avarakatseisuutta ja joustavuutta laaditun strategian toimeenpanossa. Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation tuloksekas toiminta tulevaisuudessa. Clausewitzin näkemys strategiasta poikkeaa liiketaloustieteen näkemyksestä siinä, että liiketaloustieteessä organisaation kaikki tasot toteuttavat strategiaa. Clausewitzin mukaan toiminnot, joita organisaatio suorittaa ovat taktiikkaa, joka tähtää kokonaistavoitteeseen, eli strategiaan. Clausewitzin mukaan sotilasorganisaatiossa organisaation ylin johto laatii (sotilas)strategiset tavoitteet ja alemman tason tehtäväksi jää tavoitellun toiminnan aikaansaaminen. Organisaation ylimmän johdon tehtäväksi jää paitsi strategian suunnitteleminen, myös sen toimeenpanemisen johtaminen. Mikäli ylin johto havaitsee puutteita strategian toteuttamisessa, on toimintaan puuttuminen tehtävä organisaatiokaavion mukaisten johtosuhteiden mukaisesti.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Tätä kirjoitettaessa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian käskytykset, raportointi ja valvonta eivät laivastojoukoissa toteudu.

Strategiseen johtamiseen, eli strategian¹⁸⁷ jalkauttamiseen käytännön tasolle, kuuluu myös kaikkien työntekijöiden strategian mukainen toiminta. Esimiesten tehtävänä on, mikäli tarvetta esiintyy, ihmisten ohjaaminen ja strategian suunnan määrittäminen eli strategian toteutumisen mukainen ja sitä varmentava johtamistoiminta. Edellytyksenä ihmisten ohjaamiselle on esimiesten ymmärrys strategian merkityksestä ja suunnasta sekä tulevaisuuden että työn tekemisen kannalta. Tämä ei ole mahdollista ilman koulutusta, tarvittavia resursseja, henkilöstöä, johtamista, tiedottamista ja sitouttamista. Sotilasorganisaation toimeenpaneva osa, taistelevat joukot, ovat tottuneet työskentelemään käskyjen, ei strategioiden mukaisesti. Strategia on jossakin johtoportaassa purettava käskyiksi ja määräyksiksi, jotka varmistavat sen oikean toteuttamisen. Luvussa strateginen johtaminen olen todennut, että pelkkä strategian luominen ei vielä tarkoita sitä että se automaattisesti tulee osaksi organisaation toimintaa. Toiminnan aikaansaaminen vaatii johtamista ja strategian ymmärtämistä sekä edelleen strategian muotoutumista osaksi organisaation arvoja ja uskomuksia.

Turvallisuustoiminnan strategia jakaa turvallisuuden neljään suureen kokonaisuuteen. Merivoimien Esikunnassa ja joukko-osastoissa on turvallisuuspäällikkö ja tietoturvallisuuspäällikkö. Tästä alaspäin, joukkoyksiköissä turvallisuusupseerin tehtävät hoidetaan oman viran ohella, usein ilman turvallisuuskoulutusta. Voidaan kysyä, onko joukkorakenne turvallisuusasioita ajatellen oikea. Perustelen kysymystäni sillä, että suurimmat uhkat koetaan epäsymmetrisinä uhkina, jotka kohtaavat sota-alueita satamissa. Tulisiko joukkorakennetta muuttaa turvallisuuden osalta siten, että myös joukkoyksiköissä olisi päätoiminen turvallisuusupseeri, koska turvallisuuskenttä puolustusvoimissa päivittyy kovaa vauhtia.¹⁸⁸

Strategian toteutuminen voidaan myös laskea matemaattisesti. Laskettaessa eri hierarkiatasot Puolustusvoimain komentajasta viimeiseen taistelijaan, saamme laivastojoukoissa tulokseksi kuusi. Strategian toteutuminen sataprosenttisesti kaikilla

¹⁸⁷ Tässä tutkimustyössä on kysymys puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta. Tämä kohta voidaan kuitenkin yleistää koskemaan kaikkia strategioita.

¹⁸⁸ Kauppalaivaston puolella varustamoissa on safety-officer, jonka tehtävänä on palvella aluksia turvallisuusasioissa.

tasoilla on varmasti äärimmäisen harvinaista, joten voidaan olettaa, että strategia toteutetaan kaikilla hierarkiatasoilla 90 prosenttisesti. Tästä seuraa, että strategian toteutumisaste on tilastollisen todennäköisyyden laskukaavan mukaan vain n. 48 prosenttia. Edelleen, mikäli joku hierarkiaporras toteuttaa strategiaa vain 50 prosenttia, on todennäköisyys sille, että strategia kokonaisuudessaan toteutuisi vieläkin heikompi.¹⁸⁹

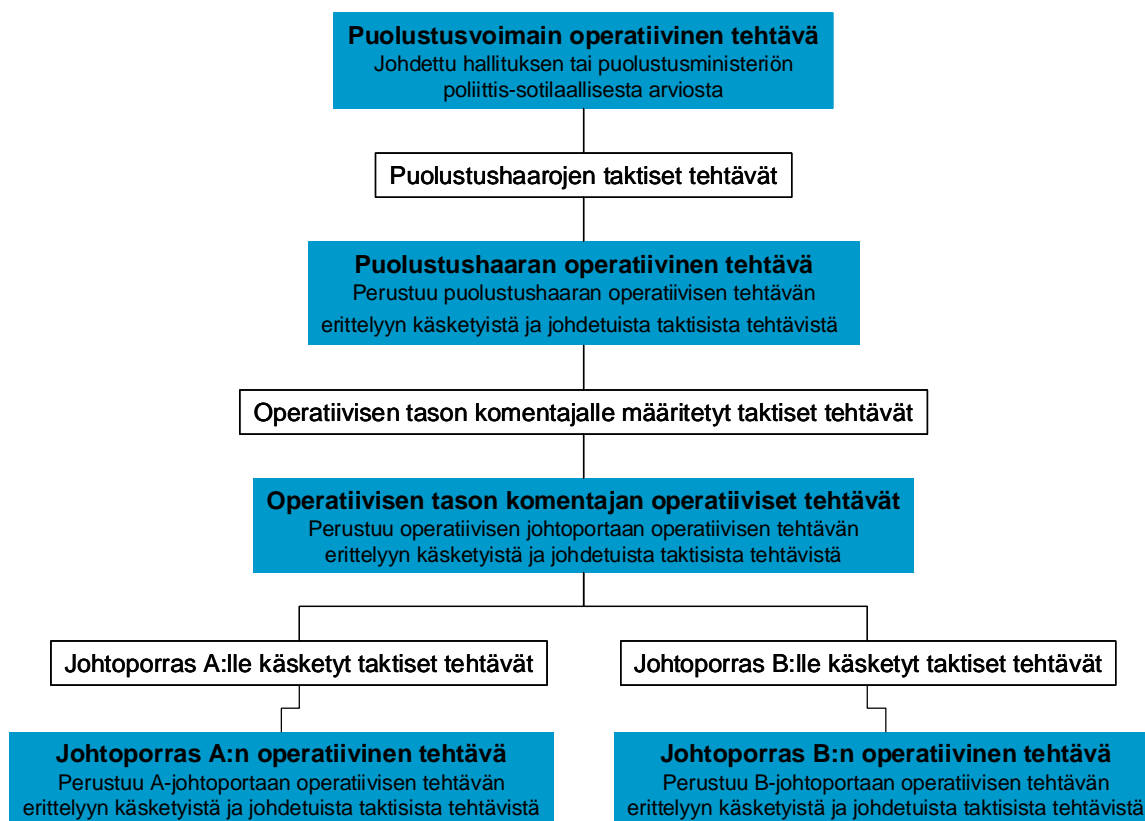
6.2 Esitykset jatkotoimenpiteiksi

Olen aikaisemmin todennut että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia ei ole kaikilta osin jalkautunut laivastojoukkoihin. Haastattelun tulosten mukaan asiaan vaikuttaa kolme pääsyötä, käytössä olevat resurssit, ohjaus ja ohjeistuksen puute. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian on todettu olevan ylätason asiakirja, joka ei ota huomioon esimerkiksi laivastojoukkoja, niiden erityispiirteitä tai kulttuuria. Tällä hetkellä näyttää siltä, että laivastojoukkojen vahvuus turvallisuustoiminnassa on toimiva ja vahva turvallisuuskulttuuri laivueissa ja aluksilla. James Reasonin mukaan turvallisuuskulttuuri koostui kahdesta tekijästä, organisaation toiminnasta ja arvoista.¹⁹⁰

Puolustusvoimat on operatiivisen suunnittelun osalta ottamassa käyttöön uuden rinnakkaisen suunnitteluprosessin. Menemättä syvemmälle itse prosessiin, voidaan sen kuitenkin todeta sovellettuna olevan käyttökelpoinen työkalu laivastojoukkojen turvallisuusohjeistuksen laatimiseen. Kyseisessä mallissa kukin johtoporras osallistuu suunnitteluun seuraavan kuvan tehtävähierarkian mukaisesti.

¹⁸⁹ $(0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9) = n \ 48\%$ $(0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,5) = n \ 29\%$

¹⁹⁰ eli mitä organisaatiossa tehdään, millaisia järjestelmät, toimintatavat ja rakenteet ovat ja mitä organisaatiossa pidetään hyvänä ja tärkeänä turvallisuuteen liittyen



Kuva 28: FINGOP tehtävähierarkia

Kyseisessä mallissa Pääesikunta käskisi turvallisuustoiminnan strategian pohjalta merivoimien taktisen tehtävän turvallisuuteen liittyen. Tähän taktiseen tehtävään perustuen Merivoimien Esikunta määrittäisi oman operatiivisen tehtävän ja hyväksyisi sen Pääesikunnalla. Edelleen Merivoimien Esikunta määrittäisi operatiivisen tason taktisen tehtävän alajohtoportaille, johon perustuen Meripuolustusalueet määrittäisivät oman operatiivisen tehtävänsä, joka hyväksytettäisiin Merivoimien Esikunnalla. Tästä tehtävästä Meripuolustusalue määrittäisi laivueille taktiset tehtävät, joiden perusteella laivueet määrittäisivät operatiivisen tehtävän, jonka Meripuolustusalue hyväksyisi. Tällä perusteella alukset määrittäisivät omat tehtävänsä, jotka laivue hyväksyisi.

Koko prosessin lopputuotoksena puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia olisi muotoutunut alajohtoportaalle toiminnaksi, joka toteutettuna palvelisi strategian toteutumista. Koska kyseessä on rinnakkainen suunnitteluprosessi, mahdolliset ristiriidat ja vaatimukset, joihin esimerkiksi resurssit eivät riitä, paljastuisivat ja ne olisi mahdollista korjata. Lopputulos olisi myös organisaation oman turvallisuuskulttuurin mukainen.

7. DISKUSSIO

Tässä luvussa pohdin onko tutkimukseni pätevä eli validi, kuinka luotettavana tutkimustuloksia voidaan pitää. Esitän myös jatkotutkimustarpeet, jotka ovat syntyneet tutkimustulosten perusteella.

Tutkimuksen pätevydestä voidaan tietysti olla montaa mieltä. Olen toivoakseni onnistunut uskottavasti perustelemaan lukijalle sekä käyttämäni tieteenfilosofisten perusteiden merkityksen että valitsemani metodin sopivuuden nimenomaan haastattelututkimukseen. Hankaluutena on ollut tutkimuksen viitekehityksenä käyttämäni kolmikannan merkityksen perusteleminen organisaation toimintaan. Tuntuu siltä, että komponentteja on ollut ehkä liiankin paljon. Lukuisten teorioiden yhteen sovittaminen on ollut erittäin haasteellista. Yhtenä suurena ongelmana on ollut turvallisuuden laajuus ja sen kytkeytyminen lähes kaikkiin osa-alueisiin. Kuten Hanén toteaa tutkimuksessaan, turvallisuudella ymmärretään lukuisia asioita aina heijastimista kansainväliseen politiikkaan asti. Tutkimuksen ehkä turhankin tarkka rajaaminen koskemaan vain laivastojoukkoja vie ainakin osittain pohjaa pois sen yleistettävyydeltä.

7.1 Vastattiinko tutkimusongelmaan?

Tutkimukseni alkoi esiuupseerikurssin opinnäytetyöllä taistelualusten turvallisuuden säätelystä ja päättyi puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian jalkauttamiseen merivoimissa. Tutkimusongelmana oli onko Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaa jalkautettu käytännön tasolle merivoimissa ja tutkimuskysymyksenä miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on toteutettu merivoimien laivastojoukoissa? Seuraavaksi pohdin, saatiinko tutkimusongelmaan vastausta.

Alakysymyksinä tutkimuksessa olivat:

- Millä toimenpiteillä Pääesikunta on jalkauttanut turvallisuustoiminnan strategian laivastojoukkoihin?
- Mitkä ovat toimenpiteet, joilla merivoimat on jalkauttanut strategian laivastojoukkoihin?

- Miten merivoimien laivastojoukkojen turvallisuustoiminta on puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian julkaisemisen jälkeen kehittynyt?

Aihepiiriä lähestyttiin tieteellisen kirjallisuuden, dokumenttitutkimuksen ja teemahaastattelun kautta. Tieteellinen kirjallisuus antoi vakaan pohjan varsinaiselle tutkimusaiheelle, strategian jalkauttamiselle ottaen huomioon myös muut organisaatioissa vaikuttavat tekijät, kuten kulttuurin ja rakenteet. Teemahaastatteluun siirtyminen oli ainoa tapa hakea konkreettista uutta tietoa aiheesta, koska varsinaisia dokumentteja ei merivoimilla aiheesta ole. Merivoimat ei ole tehnyt turvallisuuden osalta omia pysyväisasiakirjoja. Laivueissa olevat turvallisuussuunnitelmat olin käynyt läpi jo esiapseerikurssin opinnäytetyötä tehdessäni.

Onnistuiko teemahaastatteluni siten kuin olin sen tarkoittanut onnistuvan? Olen tieteenfilosofisena päättelynä käyttänyt abduktiota, joka ottaa huomioon tutkijan oman kokemuksen ja ymmärryksen aiheesta yhtenä mahdollisena lähteenä. Kysymys kuuluukin, olinko liian lähellä tutkimusaihetta pystyäkseen erottelamaan omat kokemuksen, hyvät ja huonot siitä todellisuudesta mitä haastatteluilla havainnoin. Nämä ovat kuitenkin kaksi eri asiaa, omat kokemukseni ovat aluksen päällikön kokemuksia, tutkimuskohteena oli strategian toimeenpaneminen. Lisäksi omista kokemuksistani on kulunut jo kaksi vuotta ja turvallisuusasioissa on laivastojoukoissa ehtinyt tapahtua paljon sinä aikana. Niin kuin aikaisemminkin totesin, turvallisuustoiminnan strategian toimeenpano toteutuu, mutta lyhyin syöksyin. Toisaalta, teemahaastattelussa tutkija on pääasiassa kuuntelija ja haastateltava kertoo omin sanoin käsiteltävästä asiasta. Loppujen lopuksi uskon, että haastattelutulokset ovat lähellä totuutta, vaikka paljon jäikin saavuttamatta. Näillä perusteilla, vaikkakin ne ovat oman ja suppean näkemykseni mukaan tuotetut, uskon että tutkimuksen täyttää sille asetetut validiteetti ja reliabiliteetikriteerit.

Saavutettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin? Absoluuttista – kyllä tai ei – vastausta ei mihinkään kysymyksistä saatu. Tutkimusongelmaan saatiin vastaus, turvallisuustoiminnan strategia etenee mutta iso laiva kääntyy hitaasti. Merivoimien turvallisuustoiminnan priorisointi on tällä hetkellä tyhjenevien rannikkolinnakkeiden turvallisuuden nostamisessa vaaditulle tasolle. Tämä kuluttaa turvallisuustoimintaan varattuja resursseja ja henkilöstön aikaa. Laivueet ja alukset ollessaan kotisataman ulkopuolella ovat pääosin ammattisotilailla miehitettyjä ja näin

ollen kykenevät vallitsevassa uhkatasossa vastaamaan itsestänsä. Mitkä sitten ovat toimenpiteet, millä strategia on jalkautettu laivastojoukkoihin? Näyttää siltä että strategian jalkauttamisessa on luotettu sotilaskäskyn periaatteeseen. Tämän perusteella on ymmärrettävää, että strategian jalkauttaminen kestää aikansa – olemassa olevan toimintatavan ja käytätöjen eli kulttuurin muuttaminen ei onnistu hetkessä.

Ammuttiinko tutkimuksessa tykillä hyttystä? Ongelma oli olemassa, joskaan ei kovin suurena. Tilanne näyttää korjaantuvan ajan kanssa. Ehkä itse substanssia suurempi hyöty oli kuitenkin loppujen lopuksi tieteellisellä osuudella ja sitä seuranneella pohdinnalla. Mitä itse asiassa on reagoiva tai ennakoiva turvallisuuskulttuuri, tai mihin suuntaan teoreettisessa turvallisuustilanteessa organisaatio on oikeasti matkalla? Kokonaan toinen kysymys on, onko puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia tarkoitettukaan jalkautettavaksi siten kuin se on kirjoitettu. Onko puolustusvoimat tehokkaana suunnitteluorganisaationa luonut strategian, jota ei ole tarkoituskaan jalkauttaa? Onko strategia kirjoitettu vain strategian itsensä vuoksi vai onko se syntynyt tarpeesta?

7.2 Kritiikki

Tutkimuksen päättyessä on syytä tarkastella sitä myös kriittiseltä kannalta. Viitekehykseni mukaisesti tutkin aihetta kolmikannan, strategia – rakenne – kulttuuri, näkökulmalla. Oman näkemykseni mukaan – siis tutkimuksen tässä vaiheessa, tutkijan kasvettua prosessin myötä – organisaatorakenteiden merkitys jäi liian ohuelle. Organisaatorakenteisiinhan voidaan katsoa luettavan myös sen toimintatavat. Puolustusvoimat on organisoitu funktionaalisesti ja leimaa antavana tunnusmerkkinä voidaan kaikesta huolimatta pitää byrokraattisuutta ja hierarkkisuutta. Mikä on näiden kahden tunnusmerkin vaikutus, kun puhutaan strategisten asioiden läpiviennistä ja toteutuksesta. Vaikuttavatko tarkat tehtävänkuvaukset esimerkiksi niin, että strategian toteuttaminen ei välttämättä kuulu oikeastaan kenellekään koska sitä ei erikseen lue tehtävänkuvauksessa? Onko byrokraattisuus toiminnan este vai hidaste. Onko toisaalta puolustusvoimissa onnistuttu luomaan oikeasti toimiva byrokraattinen organisaatio, jossa loppujen lopuksi kaikki tehtävät tulevat täytetyksi? Mikä on hierarkkisuuden merkitys

strategioiden toimeenpanolle? Mikäli kukaan ei erikseen käske, jääkö julkaistu strategia pöytälaatikkoon makaamaan?

7.3 Tulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tässä tutkimuksessa tutkittiin puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemista pienessä erityisryhmässä, joka toimii erityisolosuhteissa. Teemahaastattelulla haastateltujen asiantuntijoiden lukumäärä oli pieni, vaikka edustikin sataa prosenttia komentoketjusta. Tätä taustaa vasten tulokset eivät ole yleistettävissä muualle kuin mihin ne on tarkoitettukin, laivastojoukkoihin. Tieteellisen osuuden tulokset ovat sen sijaan yleistettävissä. Strategian toimeenpano edellyttää suunnittelun ja laadinnan lisäksi toimeenpanoprosessin ja toimeenpanossa on huomioitava organisaation kulttuuri ja rakenteet.

Tutkimus saavutti mielestäni tarkoituksensa, koska tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää laivastojoukkojen turvallisuusohjeistusta ja -toimintaa suunniteltaessa sekä kehitettäessä. Johtuen jälleen kohderyhmän pienuudesta ja erityisolosuhteista, ei tutkimustulosten laajempi hyödynnettävyys ole mahdollista.

7.4 Mahdolliset jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimuksessa on todettu, että puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian eteneminen laivastojoukkojen toiminnaksi on haasteellista ja hidasta, mutta kehitystä tapahtuu koko ajan. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on viimeksi tutkittu vuonna 1999. Tämän jälkeen koulutusjärjestelmä on muuttunut kahdesti. Tätä kirjoitettaessa on puolustusvoimissa käynnissä rakennemuutos. Kansainvälisten tehtävien määrä kasvaa ja ensimmäinen suomalainen taisteluosasto on operatiivisessa valmiudessa EUBG:n osana. Turvallisuutta ja turvallisuustoimintaa ajatellen tulisi puolustusvoimien turvallisuuskulttuuri muutenkin kuin palvelusturvallisuuden osalta saattaa tutkimuksellisen keilan alle. Tutkimus palvelisi pitkällä tähtäimellä koko puolustusvoimien turvallisuustoimintaa.

8. LÄHTEET

8.1 Julkaisemattomat lähteet

Kenttäohjesääntö yleinen osa 2008. Luonnos.

Leskinen, Aleks, kapteeni. Informaationsodankäynti, operaatioturvallisuus ja puolustusvoimien turvallisuustoiminta. Pro gradu tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2006.

Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 01:02 puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia.

Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 01:04 riskienhallinta puolustusvoimissa.

Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 03:01 pääsy sotilaskohteisiin.

Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 05:01 sotilaskohteiden turvallisuusvyöhykkeet.

Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 05:02 tilaturvallisuuden toteuttaminen puolustusvoimissa.

Pääesikunnan turvallisuusosaston pysyväisasiakirja 05:06 pääsy sotilaskohteisiin.

Villikari Mikko, kapteeniluutnantti. Taistelualusten ja –alusyksiköiden turvallisuuden säätely perusvalmiudessa. Tutkimustyö, esipuseerikurssi 58, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2006.

8.2 Julkaistut lähteet

Ahoniemi Lea: Suomea koskevat uudet ei-sotilaalliset turvallisuusuhkatekijät. Tutkimus. Maanpuolustuskorkeakoulu, strategian laitos, Helsinki 1999.

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus, Tampere 1994.

Beck, Ulrich: Risk Society: Towards a New Modernity. Alkuteos: Risikogesellschaft, translated by Mark Ritter. Sage. London 1992.

Beck, Ulrich: Riskiyhteiskunnan vastamyrryt: organisoitu vastuuttomuus. Alkuteos: Gegengifte. Vastapaino. Tampere 1990.

Clausewitz Carl von: Sodankäynnistä Fälth & hässler, Smedjebacken 1998

Flink Anna-Liisa: Turvallisuuskulttuurin kehittäminen Puolustusvoimissa – turvallisuuskulttuurin pilottitutkimus. Pääesikunnan tilaama tutkimus. Laurea Ammattikorkeakoulu 2004

Hanèn Tom: turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos – Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos 2005.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Neljäs painos. Yliopistopaino Kustannus. Helsinki 2006.

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. Yhdestoista painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 2005.

Huhtinen, Aki-Mauri: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Artikkelikokoelmat N:o 9. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, Helsinki 2002.

Juuti, Pauli: Johtamispuhe. PS-kustannus WS Bookwell Oy, Juva 2001

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1989.

Juuti, Pauli. ja Lindström, K., 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia Sarja 9. Työterveyslaitos ja johtamistaidon opisto, Helsinki.

Juuti, Pauli. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, toim. Lindström K. Työterveyslaitos, Helsinki. 1994

Juuti, Pauli: Yrityskulttuurin murros. Tammer-Paino Oy, Tampere 1992.

Krogars Marco, komentajakapteeni, dosentti. Muutoksen suunta. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 5, Edita Oy Helsinki 2000.

Krogars Marco, Ojala Jukka: Strategic Management in a Military Organization. Finnish National Defence College. Department of Management and Leadership, Series 2. Article Collections N:o 4. Hakapaino Ltd, Helsinki 2000

Laaksonen, Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Helsinki 2004.

Lange Marinka: Yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen. Diplomityö. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere 2001.

Levä Kirsi: Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Tukes – julkaisu 1 / 2003, Turvatekniikan keskus, Helsinki 2003.

Lähde, Anne-Mari: turvallisuusindikaattorit. Teknistä turvallisuustasoa kuvaavat indikaattorit. Tukes – julkaisu 6/2005. Turvatekniikan keskus, Helsinki 2005.

Metsämuuronen Jari: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jaabes OY, Viro 2000

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: The Strategy safari, Bookcraft Ltd, Midsomer Norton, 1998.

Niemelä, P & Lahikainen, A: (toim) Inhimillinen turvallisuus. Vastapaino, Tallinna 2000

Niiniluoto, Ilkka: Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1989.

Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Toinen painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki 1984.

Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Neljäs painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki 2002.

Näsi, Juha, Aunola, Manu: Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. MET-julkaisuja 5/2001. Jyväskylä

Näsi, Juha, Aunola, Manu: Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tammer-Paino Oy, Tampere, 2005

Rannisto, Pasi-Heikki: Kunnan strateginen johtaminen. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, 2005.

Reason, James: Human Error. University of Manchester, Department of Psychology. Cambridge University Press. New York 1990.

Reason, James: Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate Publishing Company. Aldershot 1997.

Rekkedal, Nils Marius: Nykyaikainen sotataito, sotilaallinen voima muutoksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Ruuhilehto, Kaarin & Vilppola, Katja: Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. Turvatekniikan keskuksen julkaisu 1/2000. Helsinki 2000.

Ruuhilehto, Kaarin & Kuusisto Arto: Turvallisuuskulttuuri – mitä se on? Tukes - julkaisu 3 / 1998. Turvatekniikan keskus, Helsinki, 1998.

Salmi, Hannu: Tulevan pahan pelko. Teoksessa Ahponen, Pirkkoliisa (toim.): Riskikirja. Uhat, mahdollisuudet ja asiantuntijuus epävarmuuden yhteiskunnassa. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 9. Jyväskylä 1997.

Schein, Edgar, H: Organizational Culture and Leadership. Second edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1992.

Sotilasmerenkulkuohje Ykkös-offset Oy, Vaasa, 1999.

Sotilaspoliisiopas. Ykkös-Offset Vaasa 2000.

Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka. Valtion turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko 2004. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja, Edita, Helsinki 2004.

Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta 2006. Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Turvallisuusohje. Etelä-Saimaan kustannus Oy, Lappeenranta 1987.

Valtioneuvoston päätös ydinvoimalaitosten turvallisuutta koskevista yleisistä määräyksistä 1991/395.

Valtiovarainministeriö: Tulosohjauksen terävöittäminen. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 9/2003. Edita Prima Oy. Helsinki 2003 (b).

Varjonen Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu 1999.

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006. Puolustusministeriö. Kirjapaino Keili Oy 2006.

Yleinen palvelusohjesääntö. Karisto Oy. Hämeenlinna 2002.

8.3 Lehdistö

Turun Sanomat 3.2.2007. Uutinen. Aseita huijannut tekomajuri sai ehdollisen linnatuomion. Tekijän hallussa.

8.4 Muut lähteet

Huhtinen, Aki-Mauri, professori. Maanpuolustuskorkeakoulu. Luento yleisesikuntaupseerikurssi 53:lle Maanpuolustuskorkeakoululla 9.9.2006

Kujala, Johanna, dosentti, vanhempi tutkija. Tampereen teknillinen yliopisto. Luento yleisesiupseerikurssi 53:lle 15.8.2006 Maanpuolustuskorkeakoululla.

Näsi, Juha, professori. Tampereen teknillinen yliopisto. Luento yleisesiupseerikurssi 53:lle 15.8.2006 Maanpuolustuskorkeakoululla.

Mäkinen, Kalevi, filosofian tohtori. Puolustusministeriön turvallisuuspäällikkö. Luennot yleisesikuntaupseerikurssi 53:lle 11.8.2006 Maanpuolustuskorkeakoululla.

Peltonen Karim, Museovirasto. Luento Esiupseerikurssi 58:lle 11.1.2006 Maanpuolustuskorkeakoululla.

Siltala, Heikki, Johtamistaidon opisto, Luento EUK-58:n, Johtamisen laitoksen tutkimustyön ryhmälle 7.9.2005 Maanpuolustuskorkeakoululla.

Vesterinen, Pirkko, Johtamistaidon opisto. Luento esiupseerikurssi 58:lle Maanpuolustuskorkeakoululla 7.9.2005

Vesterinen, Pirkko, Johtamistaidon opisto. Luennot yleisesikuntaupseerikurssi 53:lle Maanpuolustuskorkeakoululla 3.8.2006

www.mil.fi/mpkk/strategian_laitos/strategia 2.1.2007

Vastaa asteikolla 1 – 5 (rasti ruutuun) seuraaviin kysymyksiin. 1 = erittäin hyvä, 3 = keskiverto, 5 = erittäin huono

Kysymys tai väittämä	1	2	3	4	5
Turvallisuustoiminta laivastojoukoissa on seurannut globalisaation mukanaan tuomia uusia uhkakuvia					
PETURV OS PAK:t antavat hyvät toimintaohjeet laivastojoukoille					
Turvallisuustoiminta merivoimien kansainvälisessä toiminnassa on selkeästi ja riittävällä tasolla ohjeistettu organisaation toimesta					
Laivastojoukkojen turvallisuusohjeistus ja – toiminta vastaavat hyvin puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan					
Turvallisuustoiminta on organisoitu yksikössäni hyvin					
Turvallisuustoiminnasta vastaava henkilö on hyvin koulutettu ja motivoitunut tähän tehtävään					
Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanoon on varattu riittävät resurssit					
Olen lukenut turva-alan PAK:t ja noudatan niitä työssäni					
Laivastojoukkojen käytössä oleva teknologia turvallisuuden ylläpitoon on nykyaikaista ja toimivaa					
Yksikössäni on käytössä PV:n turvallisuustoiminnan strategian pohjalta laadittu oma turvallisuusohje					
Henkilöstö on sitoutunut PV:N turvallisuusstrategian mukaiseen toimintaan					
Sitouttamiseen liittyen henkilöstö on saanut riittävän koulutuksen PV:n turvallisuusstrategiasta ja turvallisuustoiminnasta					

Kysymys tai väittämä	1	2	3	4	5
PV:n turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanoa valvotaan riittävällä tasolla					
PV:n turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemisesta on riittävä ohjeistus					
Tiedän ja olen sisäistänyt PV:n turvallisuustoiminnan strategian keskeiset kohdat					
Osaan soveltaa PV:n turvallisuustoiminnan strategian keskeisiä kohtia työssäni					
PV:n turvallisuustoiminnan strategialla on saatu aikaan merkittäviä tuloksia laivastojoukkojen turvallisuuden kehittämisessä					
Miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on toteutettu / jalkautettu laivastojoukoissa?					
Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on aiheuttanut toimenpiteitä joukossani					
Turva-alan PAK:ja on sopiva lukumäärä					
Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta on riittävän selkeät toimintaohjeet					

Teemahaastattelukysymykset

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Miten kuvailisit merivoimien laivastojoukkojen toimintaympäristöä uhkien kautta tarkasteltuna?
- Onko toimintaympäristö muuttunut viime vuosina?
- Onko merivoimien kansainvälisestä toiminnasta annettu erillistä turvallisuusohjetta?

TURVALLISUUS

- Miten laivastojoukkojen turvallisuustoiminta on ohjeistettu ja järjestetty?

ORGANISAATORAKENNE

- Kuka vastaa puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemisesta yksikössänne?
- Miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpano on organisoitu?

STRATEGINEN JOHTAMINEN

- Onko tulosityksikössäsi riittävät resurssit puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemiseen? Resursseilla tarkoitetaan henkilöstöä, aikaa ja varoja.
- Onko tulosityksikösi laatinut oman turvallisuusohjeen tai muuten varmistanut puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toteutumisen?
- Miten henkilöstö on sitoutettu puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemiseen?
- Miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on koulutettu henkilöstölle?
- Miten strategian toimeenpanoa valvotaan tai ohjeistetaan esimiestesi toimesta? Entä miten itse valvot tai ohjeistat strategian toimeenpanon omille joukoillesi?

STRATEGIA

- Miksi puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on laadittu?

- Mikä on mielestäsi keskeisin kohta puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiassa ja miten sitä sovelletaan johtamassasi yksikössä?

KULTTUURI

- Mitä puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategialla halutaan saada aikaan?
- Miten puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia on toimeenpantu?
- Onko puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia laadittu sotilasorganisaatioon riittävän selkeästi?
- Onko puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toimeenpanemisesta eri käskyä tai ohjetta?